

QUEEN
HG
4028
.C4
✓S714
1994

IC

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux

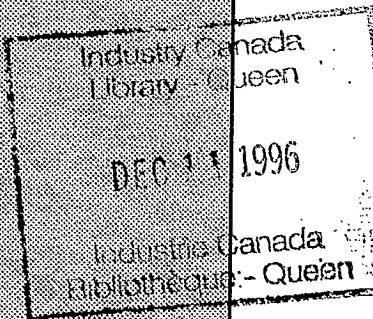
Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

Pour:
Industrie Canada et le
ministère des Affaires
étrangères et du
Commerce
international

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux



Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

**Pour:
Industrie Canada et le
ministère des Affaires
étrangères et du
Commerce
international**

Il convient de souligner que les opinions et les constatations qui figurent dans le présent rapport n'engagent que TCI Management Consultants et ne représentent pas nécessairement l'avis des membres du comité directeur, d'Industrie Canada ni du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

***Structure et financement des projets d'immobilisation
internationaux***

Table des matières

Vue d'ensemble	1
1.0 Introduction	23
2.0 Objet du rapport	24
3.0 Méthodologie	25
4.0 Mise en oeuvre de projets d'immobilisation	27
5.0 Façons de procéder - Secteur public	38
6.0 Façons de procéder - Secteur privé	55
7.0 Aperçu des principales approches - Canada	62
8.0 Activités de financement	73
9.0 Études de cas illustrant les réalités du marché	83

ANNEXES

Annexe A Glossaire

Annexe B Membres du comité directeur et liste des personnes contactées

Annexe C Bibliographie

Annexe D Guide de procédure - Liste de contrôle

VUE D'ENSEMBLE

I. Introduction

Ce rapport a été préparé par Toronto Consultants International (TCI) pour le compte d'Industrie Canada et du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). La participation du comité directeur nous a été très utile. Ce comité était constitué de représentants d'Industrie Canada, du MAECI, de Golder Associates Limited, de l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, de la Société pour l'expansion des exportations (SEE), de l'Association canadienne de la construction, de Monenco AGRA, de l'ACDI, de la Corporation commerciale canadienne, de Ellis-Don Construction Limited, de la Canadian Power Systems Export Promotion (CAPSEP), de la Banque Royale et de Babcock & Wilcox. L'annexe B donne la liste des membres du comité directeur.

Il convient de souligner que les opinions et les constatations qui figurent dans le présent rapport n'engagent que TCI Management Consultants et ne représentent pas nécessairement l'avis des membres du comité directeur, d'Industrie Canada ni du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

La section intitulée «Vue d'ensemble» de notre rapport comporte sept parties, dont la présente introduction. La deuxième partie présente les grandes lignes du rapport et souligne les facteurs dont le lecteur doit tenir compte pour interpréter les données et les constatations. Dans la troisième partie, nous présentons sommairement l'activité de mise en oeuvre d'un projet d'immobilisation. Ceci permet d'établir le contexte pour la quatrième partie qui expose les différentes manières de mener des affaires en accordant une importance particulière à certains concurrents européens. La cinquième partie porte sur les facteurs qui sont cruciaux pour la réussite au sein du marché international, d'après les conclusions tirées des cinq études de cas que nous avons effectuées. La sixième partie traite des activités et des sources de financement. Enfin, nous présentons nos conclusions dans la dernière partie.

Le but général du rapport était d'examiner les tendances dans la mise en oeuvre de projets d'immobilisation internationaux à la lumière de l'évolution du contexte mondial, puis de préciser une série de questions essentielles en matière de commercialisation stratégique dont les entreprises et le gouvernement du Canada doivent tenir compte pour pouvoir s'attribuer une part équitable des projets en fonction des capacités de notre pays.

L'élaboration d'informations à partir de zéro a été très limitée, tout simplement à cause de la portée de notre mandat. Néanmoins, les données sur lesquelles notre rapport est fondé sont tirées d'une étude approfondie de documents publiés, d'un programme d'entretiens ambitieux (compte tenu de l'ampleur de notre travail) auprès d'un échantillon de plus de cent participants bien informés du marché des projets d'immobilisation internationaux, dont des sous-traitants, des ingénieurs-conseils, des entrepreneurs, des entrepreneurs en construction mécanique, des

fournisseurs d'équipement, des concurrents et des organismes gouvernementaux et, enfin, de discussions avec, notamment, des représentants d'organismes internationaux et de banques commerciales internationales et des experts en structure de projets d'immobilisation internationaux.

Le mot «compétitivité» revêt une signification particulière au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. En effet, les modalités selon lesquelles une entreprise est menée ne correspondent pas forcément à ce que seraient des règles du jeu équitables pour tous. Certains projets peuvent être des activités «liées» alors que, dans d'autres cas, il est presque impossible de préciser l'importance de l'avantage dont bénéficient les entreprises dont les banquiers du même pays sont très actives dans le domaine de l'octroi de prêts internationaux, qui sont contrôlées par leur propre gouvernement ou qui ont réussi à porter leurs opérations à une vaste échelle grâce à l'aide de leur gouvernement pendant de nombreuses années. Cet appui gouvernemental peut prendre la forme de projets de privatisation dans le pays, de lignes de crédit offertes pour le financement des exportations ou de la volonté du gouvernement de prendre en charge certaines contraintes et d'apporter un certain soutien non financier à ses entreprises. Ainsi, notre rapport traite tant de l'utilisation des instruments dont disposent les gouvernements que des mesures que le secteur privé doit prendre pour parvenir à la réussite.

II. Généralités et interprétation du rapport

Comme le montre notre rapport, le marché des projets d'immobilisation internationaux est très dynamique et a connu une profonde mutation au cours des deux dernières années. Les projets comptent de plus en plus sur une combinaison d'aide et de financement du secteur privé et du secteur public. Conformément à notre mandat, nous nous penchons sur les réalités du marché et, ce faisant, donnons un aperçu des nombreuses complexités et interactions dont il faut tenir compte pour pouvoir être considéré comme un participant crédible. De plus, nous énumérons les questions les plus fréquemment mentionnées par les participants bien informés sur le plan national et international.

Nous avons, pour mener à bien notre mission, procédé avec beaucoup de diligence à la contre-vérification des données reçues. Pourtant, même si nous avons interrogé des personnes bien informées, le lecteur devra tenir compte du fait que les réactions recueillies sont fortement influencées par plusieurs facteurs. Ces facteurs sont les suivants : i) les types de transactions qui ont eu lieu, jusqu'à présent, dans les différents pays; ii) le nombre de plus en plus élevé de partenariats entre le secteur public et le secteur privé (à l'intérieur des pays et entre différentes nations); iii) les changements constants dans le climat global de l'économie et des investissements; (iv) le fait que de nombreux gouvernements d'accueil font face à des déficits considérables et n'ont donc plus les moyens d'offrir les garanties souveraines du type qu'elles offraient dans le passé. En outre, les exportateurs ne peuvent plus espérer une aide accrue de

leur gouvernement pour le développement de projets; (v) enfin, les répondants soulignent souvent les lacunes qu'ils perçoivent dans l'appui offert par leur gouvernement. C'est pourquoi les domaines où des améliorations s'imposent sont très présents dans leurs observations.

Il ne fait aucun doute que, pour qu'un projet soit entrepris au sein de ce marché, les participants doivent de plus en plus prouver qu'ils possèdent les compétences requises pour détecter et régler les problèmes complexes liés à l'établissement de consensus entre un grand nombre de groupes intéressés différents. La structure et le financement de l'opération prennent beaucoup d'importance dans les diverses transactions réalisées jusqu'à présent. Nous tentons dans notre rapport de jeter un éclairage sur cette activité délicate. *Il est particulièrement évident que l'atteinte d'une position d'«équilibre» viable entre les différents groupes intéressés est une tâche exigeante et ardue qui peut prendre plus d'un an.*

De plus, il arrive que des transactions s'écroulent pendant les négociations et il est rare qu'une formule bien définie permette de parvenir rapidement à une «zone d'accord». Nous insistons sur le fait que la participation sérieuse de divers spécialistes et le recours novateur à des «instruments» d'atténuation des risques sont nécessaires et qu'il est moins important de définir les différentes modalités que de bien comprendre la manière dont la transaction est réalisée et ce qui est nécessaire pour la participation au marché.

Les participants expérimentés savent qu'ils doivent être à même de traiter de manière efficace avec un nombre considérable de parties dans le pays d'accueil, en plus de s'assurer de l'appui du gouvernement de leur propre pays. De plus, les participants constatent de plus en plus souvent qu'ils peuvent avoir à faire partie d'une équipe multidisciplinaire internationale et à apporter l'appui de leur propre gouvernement ainsi que l'accès au financement (selon la rétribution qu'ils reçoivent). C'est pourquoi les problèmes financiers et le sentiment que le gouvernement n'a pas la volonté d'en faire autant que la concurrence sont très présents dans les observations que nous avons recueillies.

Il est par ailleurs certain que malgré cinq mois de travail pendant lesquels nous avons recueilli auprès de diverses sources une quantité considérable d'informations portant sur différents problèmes, notre mission n'était nullement de décrire et d'analyser de manière approfondie les différents programmes d'aide du gouvernement canadien, ni de faire des observations sur l'efficacité ou l'efficience des diverses mesures d'aide. Par contre, même si, au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux, les différences entre projets rendent les généralisations difficiles, nous avons tenté de nous concentrer sur les différences de stratégie (dans le secteur privé et le secteur public) afin de pouvoir exposer un ensemble de principes fondamentaux pouvant servir d'introduction aux méandres de la structure et du financement des marchés.

Nous avons essayé, dans notre rapport, d'être aussi concis que possible sans omettre aucune réalité importante. Il faut à cet égard souligner que les données ne doivent pas être considérées hors contexte; nous les présentons uniquement pour indiquer les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent. Ces améliorations sont parfois réclamées depuis longtemps, par exemple la volonté de disposer de mécanismes d'aide gouvernementale cohérents et uniformes. D'autres revendications sont nouvelles et se rapportent à la réussite, par exemple la constitution d'équipes multidisciplinaires internationales. Il faut donc tenir compte de cela pour interpréter l'accent mis sur les différences apparentes et, de préférence, considérer celles-ci dans le contexte des avantages et des inconvénients pour les principaux participants qui participent aux marchés qu'ils ont choisis.

III. Mise en oeuvre de projets d'immobilisation

Principaux éléments moteurs

Les tendances qui se dessinent au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux sont modelées par trois forces d'entraînement principales : la concurrence pour le capital-risque qui n'est pas assez abondant, la privatisation et l'intensification de la concurrence pour le lancement de projets qui visent à mettre en place de nouvelles infrastructures ou à remplacer des infrastructures en délabrement. Étant donné que les gouvernements d'accueil font face à la diminution de leurs ressources financières, ils ont fait de la privatisation une caractéristique importante de leur politique économique. Cette approche est largement suivie notamment au Royaume-Uni, en France, aux États-Unis, en Argentine, au Chili et en Malaisie, pays qui ont été parmi les premiers à entreprendre des projets financés. Environ vingt pays envisagent actuellement des projets de privatisation.

Bien que l'attitude agressive de certains fournisseurs internationaux face aux occasions de privatisation semble avoir accéléré l'essor des projets en cours, il est certain que, pour que ces projets aillent de l'avant, les promoteurs des projets doivent être en mesure d'attirer un financement suffisant. Pourtant, parce que les secteurs industriels et la localisation des nouveaux projets ne concordent pas toujours avec le goût du risque de nombreux fournisseurs de capitaux, le financement n'est pas suffisant dans certaines industries et dans certains marchés géographiques (p. ex. l'Asie et l'Amérique latine). Sur le plan de la demande, le nombre de projets qui se font concurrence pour le financement disponible est plus élevé que dans les années précédentes, en particulier hors de l'OCDE.

Cette conjoncture de l'offre et de la demande a les conséquences suivantes : i) augmentation des besoins en matière de financement de projets provenant des sources traditionnelles; ii) changements dans l'évaluation des risques par les sources de capitaux traditionnelles;

iii) diversification des sources de capitaux non traditionnelles (p. ex, capitaux privés et caisses de retraite); iv) intensification des tentatives de commercialisation par les promoteurs des projets afin d'attirer des capitaux, en particulier dans les pays en développement à revenu moyen; v) enfin, nombre accru de projets sans recours ou à recours limité (ces expressions sont définies dans le glossaire et dans la suite du document).

Tendances connexes

Ces éléments moteurs engendrent un certain nombre de tendances. Nous les mettons en évidence ci-dessous et rappelons qu'il faut que le nombre de participants partageant les risques soit plus élevé pour que tous les projets puissent bénéficier d'un financement.

La tendance la plus marquante est la **proportion de plus en plus grande de projets réalisée en mode conception-construction, clés en main ou recours limité.**

Les expressions «conception-construction» et «clés en main» qualifient en général la portée des responsabilités de la direction du projet, tandis que le terme «projet à recours limité» fait référence à la manière dont le projet est financé. Nous explicitons ces questions ci-dessous.

En vertu du système de livraison appelé *conception-construction*, une entité signe un contrat unique en assumant l'entière responsabilité de la conception et de la construction du projet. Le système de la conception-construction est surtout répandu dans les secteurs industriels suivants : installations pétrochimiques, production d'électricité et aciéries. Parmi les projets comportant un volet de génie civil, une proportion un peu moins forte suit le modèle de la conception-construction. Les avantages pour l'acheteur peuvent être les suivants : coût moins élevé du projet (économies grâce au travail d'équipe) et, souvent livraison plus rapide et plus efficace de services et période de contrat plus courte. Les fournisseurs ajoutent de la valeur en se chargeant de la gestion de la construction, de la gestion des coûts, des approbations, d'une partie du financement, d'une certaine garantie prolongée et, dans une certaine mesure, de l'exploitation des installations.

Les *projets clés en main* ont eux aussi connu une croissance rapide dans le domaine de la gestion de projets d'infrastructures internationaux. De manière générale, on peut considérer qu'un projet clés en main est un projet de conception-construction avec, **en plus, la responsabilité de l'achat de l'équipement et de la mise en application du projet.** Ainsi, le projet clés en main offre au gouvernement d'accueil une «solution totale» et peut permettre de réduire ou d'éliminer les problèmes d'intégration susceptibles de compliquer le déroulement des projets conventionnels. Dans un tel contexte, les acheteurs exigent que l'entrepreneur ou le gestionnaire du projet assume la responsabilité de la construction d'une installation complète et veille à ce que tous les systèmes individuels (les «îlots») fonctionnent ensemble tel que prévu. Les avantages pour l'acheteur du système clés en main sont notamment les suivants : exécution plus rapide et plus efficiente des services et transfert au fournisseur des risques liés

à la mise en oeuvre et à l'exploitation. Les fournisseurs apportent une valeur ajoutée en se chargeant de la gestion de la construction, de la gestion des coûts, de la gestion des approbations, de la mise en application, des opérations et de certaines solutions de financement.

En réalité, les expressions conception-construction, clés en main et ingénierie-construction clés en main sont employées de manière assez vague au sein du marché. Bien souvent, il n'existe aucune différence contractuelle entre elles. Tant dans un projet clés en main que dans un projet ingénierie-construction clés en main, un consortium ou une entreprise unique assume la responsabilité de la livraison d'une installation complète et fournit des garanties de rendement. Un projet clés en main est considéré de manière identique même si certains utilisent l'expression si le financement (provisoire ou à long terme) est fourni.

Dans le cas du *projet d'immobilisation à recours limité*, des garanties financières souveraines intégrales ne sont pas disponibles pour le risque commercial et politique. Elles doivent être assumées par une autre entité. Ainsi, le financement pour un projet à recours limité peut être garanti à 95 ou à 5 pour cent par le gouvernement d'accueil. L'un des critères essentiels est que la garantie financière (le cas échéant) du gouvernement d'accueil ne couvre pas 100 pour cent du financement et que le secteur privé doit combler le vide financier pour permettre au projet de se concrétiser. Ainsi, certains projets à recours limité combinent des garanties de secteur public et du financement du secteur privé et sont donc considérés comme des associations entre les secteurs public et privé. (Dans un projet à recours limité, le gouvernement peut aussi garantir des activités non financières, par exemple en prenant l'engagement de ne pas bloquer l'exportation de devises ou en prenant divers autres engagements non financiers. Le critère décisif pour les engagements non financiers est qu'ils ne doivent pas constituer un passif direct pour le gouvernement d'accueil et ne doivent avoir aucune incidence sur la dette nationale.)

Depuis dix ans, à cause des contraintes mondiales sur le crédit, les pays cherchent de nouvelles manières de ralentir ou de réduire la croissance de leur dette nationale, notamment en limitant la fréquence et le montant des garanties accordées aux coûts en devises de l'ensemble du projet d'immobilisation. Trois techniques à recours limité de ce type ont été employées : «construire, posséder et exploiter» (CPE), «construire, posséder et transférer» (CPT) et construire, posséder, exploiter et transférer (CPET). Ces expressions qualifient des transactions très similaires. Selon l'approche fondamentale, un groupe d'investisseurs (dont des entrepreneurs et des fournisseurs d'équipement) assume une partie du risque de la conception, de la construction, du financement, de l'achèvement, du démarrage et de l'exploitation d'un projet. De plus, le fonds de roulement généré par l'exploitation du projet pendant un nombre d'années déterminé sert au remboursement des investissements et des prêts requis pour la construction du projet ainsi qu'aux intérêts capitalisés durant la construction et le démarrage, plus une marge de sécurité et les bénéfices.

Étant donné que selon le mode de financement à recours limité, le projet lui-même représente une partie considérable de la garantie offerte aux prêteurs, *la viabilité perçue du projet est cruciale*. L'opération est plus attrayante pour les prêteurs si le gouvernement d'accueil garantit les risques non financiers (p. ex. des tarifs suffisants pour les projets de centrales électriques ou l'engagement de ne pas bloquer l'accumulation de devises étrangères à l'étranger) et si la promotion du projet est assurée par des promoteurs solvables et par des opérateurs ayant fait la preuve de leur compétence. Ainsi, la composition et la structure du marché sont particulièrement importantes et il faut qu'il y ait des activités «initiales concurrentes» significatives pour asseoir la crédibilité auprès, notamment, des prêteurs. Il faut surtout présenter une répartition acceptable des risques, dès le départ, afin d'obtenir le financement nécessaire. Comme nous l'expliquons plus loin dans ce rapport, il est très difficile de financer ces tâches «initiales» à partir de sources de fonds externes.

Le confort des financiers à l'égard du cadre économique du projet et des promoteurs de celui-ci dépend du cadre juridique, puisque les seuls recours des prêteurs et des fournisseurs de capitaux propres sont les documents juridiques qui établissent les obligations de toutes les parties. Ces problèmes juridiques peuvent être décourageants, en particulier lorsque le pays d'accueil ne possède pas de système juridique permettant de comprendre le droit contractuel, de système de litiges qui tranche dans les différends d'ordre contractuel ou de droit des privilèges pour les intérêts en matière de garantie. Il semble que les frais juridiques liés à l'exécution de projets de ce type ont atteint un point où ils sont considérés comme un fardeau «initial» significatif.

Le nombre d'opérations réalisées au cours des dix dernières années indique que les projets de financement à recours limité sont en croissance. La valeur des projets d'infrastructure privés ou comptant sur les frais d'utilisation réalisés entre 1980 et 1992 a atteint 30 milliards de dollars US (le Tunnel sous la Manche a constitué une forte proportion de ce montant). De plus, les 25,7 milliards de dollars US de dettes et d'engagements de financement par actions engagés entre octobre 1992 et octobre 1993 constituent une autre preuve de l'essor substantiel de l'investissement privé dans les infrastructures publiques.

D'après les prévisions, cette croissance devrait se poursuivre. Par exemple, Public Works Financing International cite quelque 358 projets d'infrastructure publics-privés au stade de la planification. Ces projets de CPT et à recours limité sont évalués à 280 milliards de dollars US. Les projets de chemin de fer, de routes à péage, de ponts, d'aéroports et de tunnels comptent pour la plus grande partie, suivis des projets de centrales électriques. En fait, les marchés dans le domaine de l'électricité constituent la majorité des marchés pour les grands spécialistes du financement des marchés (par exemple Barclays). D'autres opérations reflètent les secteurs qui ont été privatisés dans des pays développés tels que le Royaume-Uni et la France. Ainsi, les projets d'alimentation en eau ou d'épuration des eaux sont eux aussi nombreux, mais l'envergure totale de ces opérations est bien inférieure à celle des projets dans le domaine du transport et de l'électricité.

Atténuation des risques

Naturellement, les participants du marché doivent également assumer des **risques géographiques très divers**. Par exemple, les projets de CPT en Europe de l'Ouest et en Asie (surtout en Chine et à Hongkong) comptent pour près de 40 p. 100 de la valeur des projets à recours limité prévus. En outre, le marché des infrastructures à promoteur privé englobe actuellement plusieurs projets d'envergure exceptionnelle tels que le Tunnel sous la Manche et le fleuve Hub au Pakistan. Nos informateurs de l'industrie considèrent que ces grands projets ont été exceptionnellement complexes sur le plan technique et très ardu sur le plan politique. Les promoteurs des projets, les gouvernements et les intervenants financiers **devraient réagir en augmentant le nombre de petits et de moyens projets**, qui sont généralement considérés comme plus faciles à gérer.

L'augmentation des risques inhérents au financement par le secteur privé a donné lieu à un certain nombre de **tendances importantes dans l'ingénierie financière** (qui, de manière générale, porte sur la manière dont les risques sont gérés relativement au rendement anticipé) et le financement des projets. Ces tendances sont les suivantes : i) augmentation des capitaux propres pour les projets; ii) nouvelles capacités d'évaluation des risques requises compte tenu des différences entre les différents milieux politiques et économiques; iii) enfin, nouveaux rôles et nouveaux défis pour les institutions financières internationales (par exemple la Banque Mondiale) et les agences de crédit à l'exportation. Nous traitons de ces tendances dans la sixième partie de la vue d'ensemble.

Il est par ailleurs incontestable que les gouvernements d'accueil considèrent souvent la construction d'un grand projet d'immobilisation comme une occasion de promouvoir des «arrangements de compensation» ou la participation au projet de leurs propres fournisseurs de biens et de services. Cette pratique a conduit à **l'augmentation de la proportion du travail qui est prise en charge par des entreprises locales en collaboration avec l'entrepreneur**, le fournisseur d'équipement ou l'ingénieur d'études étranger. Cette collaboration vise notamment les transferts de technologie vers le pays hôte, la formation de ressources locales et le recours accru à la main-d'oeuvre locale.

Incidence des principales tendances

Les conséquences des tendances globales qui se dessinent dans les projets d'immobilisation internationaux indiquent que les perspectives commerciales pour les participants de ce marché sont telles que la démonstration des capacités tant commerciales que techniques devient de plus en plus courante. Les entreprises qui sont en mesure d'apporter une compréhension des aspects «initiaux» liés à un marché (en particulier les dimensions financières du projet) semblent avoir un avantage et être en mesure d'obtenir une rémunération supérieure pour leurs

efforts. Par ailleurs, les perspectives commerciales sont influencées par le type d'aide gouvernementale qui est fournie aux participants (y compris le lancement de projets d'infrastructures privatisés dans le marché intérieur).

Enfin, étant donné que les projets qui prévoient des garanties souveraines intégrales sont de moins en moins nombreux, il est plus important de transmettre à d'autres protagonistes du projet certains des risques et des responsabilités qui relevaient habituellement des acheteurs. Même si les entreprises canadiennes ont tendance à éviter d'assumer de tels risques, il ne fait pas de doute que si elles veulent accroître leur niveau de participation, elles devront offrir du financement aux acheteurs potentiels ou faire partie de consortiums ou de coentreprises. Cela signifie qu'il sera important pour les entreprises canadiennes de faire la preuve de leurs capacités dans le domaine de l'analyse des risques de projets d'immobilisation et d'être en mesure de juger de la manière la plus appropriée de gérer et d'atténuer les risques.

IV. Manières dont d'autres mènent leurs affaires

Les manières dont les concurrents abordent le marché des projets d'immobilisation internationaux comprennent, de manière générale, deux volets : la politique gouvernementale et le secteur privé. Nous commençons, dans cette sous-section, par traiter des approches de politique gouvernementale avant d'aborder celles du secteur privé. Il faut interpréter les données que nous présentons en tenant compte de la portée limitée de notre mission ainsi que du mandat d'étude qui était axé sur certains pays européens. En outre, il convient de ne pas oublier qu'un projet d'immobilisation international est souvent unique et que le moment où il est mis en oeuvre peut avoir des conséquences très importantes sur le succès de l'approche choisie.

Les approches de politique gouvernementale

Les gouvernements étrangers adoptent des mesures très diverses pour aider leurs entreprises. Les instruments politiques les plus souvent utilisés sont les suivants : instruments de politique intérieure (p. ex. privatisation); capacités de coordination nationale (intégration et coordination parmi les agences et les ministères gouvernementaux); aide au financement de projets par des sociétés de crédit à l'exportation (p. ex. atténuation de certains risques et assistance pour les coûts locaux); enfin, aide étrangère (concentration géographique et accent mis sur le secteur industriel).

Rien ne permet de dire, avec certitude, qu'un moyen précis de soutenir la participation à des projets d'immobilisation internationaux soit plus efficace que les autres. Il semble malgré tout évident que les pays qui ont encouragé les projets de privatisation (p. ex. le Royaume-Uni et la France) sont en très bonne position pour exporter leurs connaissances et leur expérience.

Les pays qui concentrent leurs efforts sur quelques secteurs obtiennent en général de meilleurs résultats que ceux qui disséminent leur soutien partout (p. ex. les Pays-Bas). Là où la coopération entre gouvernement et industrie est étroite, comme en France, l'appui gouvernemental semble plus efficace.

En outre, la stratégie de certains concurrents agressifs (l'Allemagne par exemple) est caractérisée par l'intégration et par une grande coordination entre les ministères et les organismes fédéraux ainsi que par la gestion efficace de ces interactions à différentes étapes du déroulement des projets. De plus, les gouvernements de certains pays concurrents semblent intervenir dans les projets d'immobilisation, officiellement ou officieusement. Les pratiques officielles sont notamment le crédit mixte et l'aide liée. Les pratiques officieuses sont l'interprétation large des lignes directrices de l'OCDE sur les prêts et l'aide liée officieuse.

Les constatations laissent également entendre que la disponibilité et la nature du financement et de l'assurance à l'exportation pour les projets d'immobilisation constituent un élément de différence possible entre pays concurrents. Il faut toutefois souligner que tous les projets d'immobilisation internationaux sont différents. Par conséquent, les sociétés de crédit à l'exportation (SCE) tentent de modeler leurs offres financières en fonction des caractéristiques précises de chaque projet. Selon les mandats différents des SCE, les ensembles financiers qui sont proposés aux clients éventuels correspondent aux procédures différentes de classification des risques, aux contraintes différentes en matière de financement, aux dispositions différentes de crédit mixte et aux services et aux couvertures différents. Ce qu'une SCE peut chercher à faire avec une approche ou un produit particulier peut parfois être accompli par d'autres mécanismes. C'est pourquoi il est possible d'interpréter de plusieurs manières l'incidence des différences perçues et réelles entre les SCE.

Les différences perçues et réelles entre les activités des SCE relativement aux projets d'immobilisation sont les suivantes : participation à des opérations de financement de projets complétées, soutien pour les coûts locaux, couverture des risques de construction et des risques d'achèvement, exigences de contenu local, goût du risque, temps de traitement, honoraires de participation et assurance.

Certaines SCE pratiquent le financement de projets depuis plus longtemps que d'autres. Il s'agit là d'une cause possible de différences entre les pays. Des différences pourraient découler de l'importance de l'expérience en matière de financement de projets puisque les SCE pour lesquelles la demande provenant du secteur privé est sensiblement plus élevée (pour le financement de projets) ont plus de chances d'acquérir davantage d'expérience et de mieux se familiariser avec ce type d'activités. Sur le plan des activités réelles dans le financement de projets, on considère que la SEE engage des sommes moins importantes que la Eximbank (États-Unis), la COFACE (France), et la JEXIM (Japon). Cela traduit le fait que la SEE est moins contrainte par la demande du marché de fournir un financement de ce type. En outre, on considère que la SEE apporte une aide assez substantielle aux projets d'immobilisation

internationaux pour les exigences de contenu local, mais que son appui pour le financement des coûts locaux est moins important.

Il convient également de noter que certains pays, le Royaume-Uni par exemple, se rendent compte qu'ils ne peuvent pas continuer à laisser leurs entreprises lutter les unes contre les autres, au grand plaisir de leurs concurrents. Le Royaume-Uni apportait en général moins de services de coordination des grands projets d'exportation que ses concurrents européens. C'est pourquoi la réorganisation du Overseas Project Board en 1993 visait à combler cet écart. De nouveaux secteurs, au sein du conseil, seront dirigés par des gens d'affaires et définiront les chefs de file nationaux, détermineront les marchés d'exportation prioritaires et chercheront à établir des coentreprises dans des projets d'infrastructure.

Les approches du secteur privé

Les participants importants du marché des projets d'immobilisation internationaux sont les entreprises de travaux publics, les fournisseurs d'équipement, les financiers, les ingénieurs d'études, les promoteurs de projets et les sociétés de conseil. Les entreprises européennes, japonaises et américaines se distinguent de diverses manières, notamment par leur taille et l'envergure de leurs activités, leur expérience dans les travaux outre-mer, leur attitude à l'égard des risques et leurs capacités de mettre sur pied des ensembles. Il ne s'agit là que de quelques-unes des caractéristiques et des approches.

Les fabricants d'équipement américains et européens proposent une gamme très complète d'équipement industriel, notamment dans les secteurs des procédés industriels, du pétrole et de la pétrochimie, du transport, du bâtiment et de l'électricité. Par conséquent, beaucoup d'entreprises de pays concurrents ont établi des réseaux internationaux importants dans de nombreuses catégories de fourniture d'équipement liées aux projets d'immobilisation internationaux. L'importance de cette capacité constitue un élément distinctif, comparativement aux capacités du Canada.

Le financement constitue souvent l'élément le plus important d'un projet d'immobilisation international. Sans un financement approprié, il est probable que même la solution la plus appropriée sur le plan technique ne sera pas retenue. C'est pourquoi, même si cela est difficile à quantifier, on s'entend pour dire que les liens entre les groupes industriels et les financiers du pays d'origine engendrent davantage d'activités, et peut-être d'appui.

Les institutions financières européennes, américaines et parfois asiatiques ont acquis une expérience considérable au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Cette expérience leur confère une grande compétence qui leur permet, entre autres avantages, d'évaluer les possibilités de marchés, de mieux évaluer les risques commerciaux et politiques, d'établir des rapports solides (notamment sur le plan des capitaux propres) afin d'appuyer les

clients réguliers actifs dans le domaine international et de mieux connaître les entreprises locales dans le pays où le projet est exécuté. En général, les institutions financières canadiennes n'ont pas établi avec des clients, au Canada ou à l'étranger, de rapports privilégiés qui augmenteraient leur expérience en matière de projets d'immobilisation internationaux et leur connaissance des avantages des concurrents.

L'Europe et les États-Unis ont donné naissance à un certain nombre de promoteurs de projets. Il s'agit de personnes ou de groupes qui sont passés maîtres dans l'art de faire un tout, de manière opportune, avec les différentes composantes d'un projet d'immobilisation. Cette aptitude découle d'un certain nombre de facteurs, dont le haut niveau de compétence, la grande expérience acquise dans des marchés très variés, l'attitude face au risque et les contacts entre entreprises. Bien que quelques personnes ou entreprises possèdent cette aptitude au Canada, leur nombre est de loin inférieur à ce que l'on observe chez nos concurrents.

En résumé, diverses entreprises européennes semblent être en mesure de tirer parti des avantages particuliers qu'elles ont acquis pendant leurs nombreuses années d'activités au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Ces avantages sont notamment les suivants :

- la portée et l'envergure des activités des entreprises. En particulier, les grandes entreprises européennes de génie civil sont très fortes dans la commercialisation de leurs capacités et ont les compétences internes et la crédibilité externe nécessaires pour diriger des consortiums;
- un dossier éloquent dans le domaine de la mise sur pied de consortiums et l'établissement d'offres mixtes pour des travaux à l'exportation (p. ex. les entreprises des Pays-Bas);
- certaines sociétés peuvent tirer profit de leurs rapports avec leurs actionnaires, qui sont riches ou sont un gouvernement (p. ex. les investissements des banques dans les entrepreneurs et les entreprises de fabrication, en France et en Allemagne);
- les investissements outre-mer, les réseaux internationaux et les partenariats locaux. L'implication profonde dans le tissu social et commercial local permet à certaines entreprises européennes de déceler très tôt les ouvertures. La bonne connaissance des entrepreneurs et des fabricants locaux accroît les possibilités d'établir des partenariats. Ainsi, le gouvernement et les entreprises du pays où un projet est envisagé connaissent Bouygues (France), NEDECO (Pays-Bas) et les autres entreprises similaires, qui sont reconnues comme des concurrents crédibles pour le projet;

- un bilan sain et la solidité financière permettent le recours à des fonds générés à l'interne pour les capitaux propres des projets (particulièrement parmi les entreprises françaises, allemandes et parfois britanniques);
- divers types d'aide gouvernementale, que nous avons énumérés plus haut;
- les expériences fructueuses de privatisation dans leur marché (p. ex. au Royaume-Uni);
- la sensation, chez divers gouvernements de pays où des projets sont envisagés, que de nombreuses entreprises européennes sont parmi les entreprises les plus sérieuses «en lice».

Résumé des différences entre les approches adoptées au Canada et dans certains pays européens

Les différences entre le Canada et certains concurrents principaux se retrouvent tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

Les différences dans l'appui du secteur public sont surtout fortes si l'on fait la comparaison avec la France et, dans une moindre mesure, avec l'Allemagne. Les différences en ce domaine sont moins nettes avec les Pays-Bas. Il faut aussi souligner que l'accord Helsinki V devrait permettre d'atténuer les différences actuelles en matière d'appui du secteur public.

L'efficacité de l'appui du Canada est, de manière générale, qualifiée de faible ou moyenne. On considère que la pression politique et les instruments économiques sont davantage employés par certains concurrents, mais il est difficile de recueillir des preuves tangibles à cet égard. Ce sont en général les Européens qui sont les plus versés dans ce type d'appui. Le Canada ne dispose pas d'armes économiques ou politiques en nombre aussi élevé et, de plus, hésite à faire pleinement usage de celles qu'il possède.

Pour ce qui est du secteur privé, les différences sont liées à l'ampleur et à l'envergure des activités, à la solidité financière et à l'attitude face au risque, aux réseaux internationaux, à l'accent mis sur l'exportation et à la perception extérieure de la capacité de l'entreprise. Certaines parties du marché canadien des projets d'immobilisation font face à des concurrents assez comparables (ingénieurs-conseils) alors que d'autres affrontent des concurrents dont l'expérience, les contacts et la solidité sont nettement plus importants (entrepreneurs).

Pour des projets d'immobilisation internationaux clés en main, plusieurs entreprises importantes doivent mettre sur pied une équipe solide. Ainsi, étant donné que l'équipe canadienne souffre de certaines faiblesses relatives, l'approche de l'«Équipe Canada» ne peut

être adoptée que dans certaines circonstances précises. De plus, on considère que, de manière générale, les équipes canadiennes n'ont que peu de possibilités de trouver des remplaçants canadiens équivalents aux membres du consortium qui pourraient abandonner. En fait, l'acheteur pourrait être davantage rassuré par l'impression de profondeur qu'il ressent à l'égard de l'offre (et des finances qui s'y rapportent) des équipes américaines ou européennes.

C'est pourquoi il est de plus en plus essentiel que les entreprises canadiennes parviennent à établir des partenariats avec des entreprises étrangères solides. Cette nécessité est reconnue et appliquée par les entreprises canadiennes axées sur les projets d'immobilisation internationaux. Par contre, il semble que d'autres entreprises canadiennes commencent à peine à se rendre compte de ces nouvelles réalités.

En résumé, bien que les entreprises de services canadiennes possèdent les capacités technologiques requises pour être très compétitives dans certains sous-secteurs du marché des projets d'immobilisation internationaux, le manque de liens stratégiques et d'intégration parmi les entreprises canadiennes qui ont des capacités qui pourraient être utiles entrave la participation du Canada à ces projets. Le type d'aide gouvernementale qui est fournie aux entreprises canadiennes joue lui aussi un rôle, en particulier parce que certains autres gouvernements ont des stratégies mieux ciblées. Malgré tout, des entreprises de services canadiennes ont fait la preuve de leur capacité de relever ces défis et de prendre les mesures nécessaires pour s'adapter à l'évolution de la concurrence. De plus, en raison du marché et de la concurrence, des «ingénieurs conseils» et des «entrepreneurs» fusionnent pour devenir des sociétés d'ingénierie-construction clés en main. Plusieurs grandes entreprises d'ingénierie, dont Monenco AGRA, SNC-LAVALIN et Simons, suivent cette voie.

V. Facteurs de réussite décisifs

Nous avons, dans le cadre de notre mission, réalisé cinq études de cas approfondies. Les difficultés rencontrées pour préciser les études de cas appropriées pour ce travail démontrent bien que peu des projets qui étaient des CPT au démarrage ont connu une progression satisfaisante. De même, beaucoup d'entreprises sont peu disposées à parler de leurs projets de manière approfondie car elles se préoccupent de leurs concurrents et de la réaction possible de leurs clients.

Les études de cas présentées dans notre rapport illustrent diverses situations. Le projet hydroélectrique de Geheyuan (en République populaire de Chine) est un exemple de projet d'immobilisation important entrepris par un consortium de fournisseurs d'équipement canadiens collaborant avec des fonctionnaires et des organismes provinciaux et fédéraux selon l'approche de l'«Équipe Canada». L'étude de cas de Mihaly International Canada Ltd. est un exemple d'un grand projet d'immobilisation mené par l'entrepreneur selon le mode du recours limité. L'approche basée sur l'esprit d'entreprise est caractérisée par un petit groupe

de promoteurs de projets qui regroupent et dirigent des entrepreneurs, des fournisseurs d'équipement, des financiers, des avocats et d'autres parties pour poursuivre et exécuter un projet hydroélectrique au Sri Lanka.

La troisième étude de cas englobe la conception, le financement, la construction, la location et l'exploitation d'un nouveau terminal à l'**Aéroport international de Prague**. Le calendrier prévoit que les installations seront en place en 1997. La coentreprise a été structurée sur la base d'un accord entre le secteur public et le secteur privé et les partenaires du secteur privé étaient dirigés par Armbro Enterprises Inc., promoteur immobilier et entrepreneur basé au Canada. Le consortium initial était dirigé par Armbro et comprenait des architectes, des spécialistes de la gestion de projets et du génie civil, des financiers, des avocats et d'autres parties concernées par la poursuite et l'exécution du projet. Les deux dernières études de cas illustrent les difficultés auxquelles les promoteurs de projets se heurtent pour recueillir le financement nécessaire (et d'autres problèmes pertinents).

Les deux autres études de cas sont des projets entrepris par des entreprises d'autres pays. L'un de ces cas est le projet **Mamonal de K & M** dans le domaine de l'énergie en Colombie (70 millions de dollars US). Il illustre plusieurs aspects importants qui sont cruciaux pour la poursuite et l'achèvement de grands projets d'immobilisation. Le projet démontre comment des entreprises de taille relativement modeste (possédant l'expérience nécessaire) peuvent parvenir à participer à un marché à recours limité ou sans recours dans un pays en développement. Le cinquième cas est le projet du **Tunnel Cairn de Tate** à Hongkong. Le coût de cette installation est d'environ 2,15 milliards de dollars HK (265 millions de dollars US). Ce projet démontre combien il est important de déterminer qui sont les décideurs importants dans le pays d'accueil, de régler les problèmes de privatisation et d'adopter une approche souple à l'égard du marché global. En outre, il illustre l'importance de la capacité des participants à l'égard des risques, des problèmes de financement, des techniques de structuration et des dispositions juridiques pour les parties concernées.

Les études de cas révèlent de manière très éloquente les nombreux problèmes et difficultés liés à la constitution, au financement et à la structure des projets d'immobilisation internationaux. En outre, même si chaque projet est unique, certaines pratiques et certains principes généraux peuvent s'appliquer aux diverses étapes d'un projet. Ce sont notamment les suivants :

Phase de la planification initiale et de l'évaluation

- Le projet doit être réellement nécessaire pour le pays d'accueil. De plus, les questions comme la conformité aux normes environnementales doivent être examinées dès le départ.
- Il est important que la volonté politique en faveur du recours au secteur privé afin d'aider au financement, à la construction et à l'exploitation du projet soit

forte. Les contacts personnels dans le pays d'accueil, en particulier avec des décideurs importants au sein du gouvernement local, sont très importants.

- Dans le cas des projets CPE, le prix de vente du produit fini (p. ex. le coût unitaire de l'électricité ou le tarif du péage autoroutier) doit englober, entre autres, le rendement et les risques du secteur privé. Ceci n'est pas admis dans bien des pays qui s'attendent à ce que des projets privatisés concurrencent les tarifs actuels subventionnés par le gouvernement. Il s'agit d'une contrainte sérieuse dans de nombreux secteurs.
- Le système juridique du pays d'accueil devrait permettre la mise en vigueur de la transaction. La garantie ultime pour le prêteur est constituée des documents juridiques qui sont conçus pour protéger le prêteur des défauts d'exécution. C'est pourquoi le système juridique doit permettre de comprendre le droit contractuel et comporter un système de litiges qui tranche dans les différends d'ordre contractuel ou un droit des privilèges pour les intérêts en matière de garantie.
- Les rapports entre gouvernements doivent être pris en charge rapidement. La présence d'un champion politique dans le pays d'accueil et dans les pays d'origine des principaux éléments du consortium peut permettre d'exercer une certaine influence. De plus, chaque élément d'un consortium international peut apporter une certaine couverture de sa propre SCE.
- Les membres envisagés du consortium doivent avoir obtenu de bons résultats et être prêts à conclure un contrat dont le prix et les modalités et conditions d'achèvement sont déterminés avec précision. Ils doivent aussi s'attendre à un long projet et à des périodes de développement comportant des risques élevés. Les membres doivent, la plupart du temps, faire preuve de beaucoup de coopération et de souplesse. Le travail est donc plus facile si les participants se connaissent déjà. Le dirigeant du consortium doit aimer les risques calculés. Enfin, le pays d'accueil sera plus à l'aise s'il est possible de montrer que le promoteur suivra le projet du début à la fin.
- Des experts qui connaissent bien les marchés à recours limité doivent juger qu'il est possible de financer le projet. Il faut préciser les critères d'exploitation vraisemblables et les dispositifs d'établissement des prix du produit. Si l'on considère que le marché est valable, la participation d'institutions financières internationales (le cas échéant) devrait être obtenue rapidement; des conseillers entretenant des rapports de travail étroits avec ces institutions pourraient être utiles. Il faut obtenir la participation par capitaux propres de membres crédibles du consortium, par exemple des fournisseurs d'équipement et des entrepreneurs

dont les assises financières sont solides. Les aspects juridiques du projet doivent aussi être définis. Enfin, il faut vérifier et évaluer l'environnement fiscal ainsi que ses répercussions possibles sur le projet.

Étapes de la promotion et du développement

- La compétence technique des membres du consortium ne doit faire aucun doute et les entrepreneurs doivent être déterminés très tôt. La solution technique doit traduire les caractéristiques particulières de l'offre.
- Le consortium doit faire la preuve de capacités supérieures en matière de gestion de projet. Les coûts de construction doivent être raisonnables.
- La méthode du consortium ou de la coentreprise que les entrepreneurs désirent suivre doit convenir au profil de risque du projet et aux capacités financières des membres du groupe. La structure de la transaction doit déterminer la manière dont les institutions financières sont représentées, les tâches de l'ingénieur indépendant et les dispositions de remplacement (le droit de remplacer des fournisseurs). De même, il est important de s'entendre (au début du projet) sur l'identité de l'arbitre chargé de régler les différends qui pourraient survenir lors du projet.
- Les négociations exclusives avec le gouvernement d'accueil ne peuvent avoir lieu qu'après la tenue d'un appel d'offres. Durant les négociations, le consortium doit prouver qu'il a la capacité d'entreprendre rapidement l'évaluation des risques et des coûts et avantages et de répondre promptement aux demandes du gouvernement d'accueil. Les gouvernements doivent être prêts à accepter certains des risques du projet et à fournir des ressources. Par ailleurs, certaines entreprises trouvent difficile de justifier la présentation d'une offre pour un grand projet de CPT pour lequel il y a plusieurs autres soumissions. Les promoteurs rusés cherchent donc les occasions de présenter des offres non sollicitées (ils tentent de négocier un accord à source unique). Par contre, cette stratégie est difficile à appliquer si le financement gouvernemental est important.

Étapes de la mise en oeuvre

- Formaliser rapidement la société du projet et ses principaux actionnaires.

- Motiver les entrepreneurs avec des pénalités et des primes en ce qui concerne les coûts et les délais.
- Parachever la structure de financement du projet.
- Faire un usage économique des divers types d'assurance.

VI. Financement des projets

Le financement d'un projet est extrêmement difficile à assurer, en particulier pour un projet à recours limité. Ceci est dû à la réticence croissante des gouvernements à garantir les risques politiques et les risques liés au taux de change, entre autres. Beaucoup de gouvernements sont tout simplement dans l'impossibilité d'ajouter à leur passif ou à leur passif éventuel. Par conséquent, la solution financière, ou une partie de celle-ci, doit provenir du secteur privé. Et cette solution peut paraître très intimidante : les investisseurs et les fournisseurs de dette font souvent face à la perspective de prêter ou d'investir moyennant le fonds de roulement d'un projet, qui peut s'étendre sur vingt ans ou plus.

Si le projet s'effondre ou est menacé d'effondrement, la principale garantie pour les prêteurs ou les investisseurs se trouve dans les documents juridiques du projet, qui peuvent être d'une utilité minime, voire nulle. Peu d'entreprises ou de financiers sont prêts à accepter de tels risques. Ceux qui sont prêts à le faire dans des pays en développement, où beaucoup de ces projets sont envisagés, sont encore moins nombreux.

Si les participants non financiers du marché des projets d'immobilisation peuvent apporter des capitaux propres à un projet, cela élimine un obstacle important. Néanmoins, si la solidité financière n'est pas une solution ou ne peut pas être réunie, la solution de rechange est d'être en mesure de préciser quels financiers peuvent amener la puissance financière au projet et de comprendre comment gérer ces sources de capitaux. Cette puissance financière extérieure engendre souvent des coûts élevés, par exemple sous forme d'honoraires initiaux ou de partage des capitaux propres (ce qui a des répercussions sur le contrôle).

Ces caractéristiques du marché des projets d'immobilisation internationaux montrent bien que les participants du marché doivent préciser des solutions réalistes pour leur participation. Pour un projet d'immobilisation international, il est primordial d'élaborer et de mettre en oeuvre des structures de financement et des mécanismes de gestion des risques adéquats. Il faut pour cela appliquer les principes de l'ingénierie financière.

Gestion des risques et financement novateur

Dans un projet d'immobilisation, les risques sont les risques financiers (convertibilité des devises, fluctuations du taux de change ou des taux d'intérêt par exemple), les risques durant la construction proprement dite (retards de construction, dépassements de coûts, risques de conception) et les risques qui portent sur le projet une fois achevé et en opération (risques liés à la capacité de production, à l'approvisionnement ou à l'intervention gouvernementale). Ces risques sont habituellement considérés selon des perspectives différentes, selon la position de la personne concernée par rapport au projet. Les personnes concernées sont en général les investisseurs de capitaux propres, les fournisseurs de dette, les entrepreneurs du projet, les ingénieurs-conseils, les acheteurs ou les garants partiels du projet. Étant donné la diversité des risques et des parties concernées, **la question de la répartition des risques est cruciale pour la structure d'un projet d'immobilisation.**

En fin de compte, on partage les risques en ayant recours à divers instruments financiers et en s'appuyant sur des accords juridiques. Étant donné que la répartition des risques est cruciale, **il est indispensable de mettre sur pied des structures financières appropriées qui traduisent de façon satisfaisante le goût du risque de chaque participant.** Ces structures financières doivent répondre aux préoccupations des participants, par exemple en apportant une certaine souplesse financière à certains et en rassurant d'autres qui optent plutôt pour la certitude financière. Ainsi, les structures financières font appel à divers éléments de la gamme des instruments financiers (dont plusieurs évoluent en permanence). Elles englobent des instruments de financement commerciaux, des produits dérivés («troc», «opérations à terme», «options de vente» et «appels») et d'autres instruments de financement.

Dans un projet à recours limité, **tous les risques énumérés dans les paragraphes précédents doivent être évalués par les investisseurs éventuels au début du projet,** puisque la participation des investisseurs est souvent requise pour l'ensemble du cycle d'un projet. Par contre, un grand nombre de ces risques sont difficiles à évaluer à ce moment. Par conséquent, il faut établir des instruments financiers sophistiqués et novateurs pour pouvoir gérer de façon satisfaisante les nombreux risques très divers à ce moment. Les frontières financières sont en expansion constante et le marché des projets d'immobilisation internationaux est l'un des fronts d'innovation les plus actifs.

Pour participer à cet environnement de risque, les entreprises doivent constamment chercher à faire preuve d'innovation et :

- ***être* prêtes à participer aux capitaux propres et (ou) au passif d'un projet à recours limité;**
- **partager les risques d'une manière qui correspond aux rétributions éventuelles;**

- gérer la nature changeante des risques financiers durant les phases cruciales d'un projet (avant la construction, construction et après la construction) et, si cela est désiré, laisser de côté un ou plusieurs risques à ceux qui souhaitent les assumer.

Ces compétences et ces capacités en matière de gestion financière et de gestion des risques ne sont pas à la portée de tous. Pour les entreprises qui ne possèdent ni les aptitudes requises ni les réseaux pouvant leur fournir ce financement et cette capacité, le défi est difficile.

Les principales sources de financement

Les sources de financement pour les projets internationaux sont les IFI, les banques commerciales et les banques d'affaires, les sociétés de crédit à l'exportation, les entreprises de courtage, les promoteurs de projets, les entrepreneurs et les vendeurs d'équipement, les entreprises de location, les caisses de retraite et les investisseurs privés.

Chacune de ces sources de financement a en général un intérêt particulier pour une étape donnée (avant la construction, construction ou après la construction) du cycle de financement du projet. Le financement avant la construction est le plus risqué et est le plus souvent assuré par des agences d'aide gouvernementales (études de faisabilité), des IFI (études de faisabilité et études détaillées des capitaux) ou des sources de financement privées comme des entrepreneurs et d'autres fournisseurs «en nature» (investissement en coûts de main-d'oeuvre, par exemple sous forme d'une étude de faisabilité d'un ingénieur-conseil réalisée à l'interne sans garantie de rémunération). Le financement de la construction est fréquemment assuré par des entrepreneurs, des promoteurs de projet, certaines banques commerciales et banques d'affaires, des IFI, des SCE et des sources privées de capitaux propres. C'est le financement après la construction qui est, en comparaison, le moins risqué (puisque le projet est en exploitation et génère un fonds de roulement qu'il est possible de prévoir, dans une certaine mesure). Il est en général assuré, entre autres, par des fournisseurs d'équipement, des caisses de retraite, des promoteurs de projet et des entreprises de location.

En résumé, les tendances en matière de financement révèlent que les fonds limités font l'objet d'une concurrence féroce et que les promoteurs de projets apportent de plus en plus de capitaux propres. Les IFI sont aussi conscientes de devoir jouer un rôle plus important dans le développement de projets du secteur privé et devraient vraisemblablement commencer à garantir les risques politiques dans des pays en développement et à mettre en oeuvre des mécanismes d'assurance d'émissions d'obligations. Enfin, les SCE prennent elles aussi des mesures afin de faire face au problème des garanties souveraines réduites et ont fait part de leur intention de jouer un rôle plus grand dans le financement de projets qui constituent plutôt des associations entre le secteur privé et le secteur public.

VII. Conclusions

Les entreprises canadiennes ont maintenu une présence raisonnable au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux compte tenu du niveau assez faible (selon les normes européennes) de projets de privatisation au Canada et de l'insuffisance de l'accès à des subventions à l'exportation. Les lacunes précises des entreprises canadiennes sont naturellement variables. Cependant, les lacunes les plus répandues proviennent de leur manque de ressources financières et, par conséquent, de l'envergure limitée de leurs activités.

Dans bien des secteurs dans lesquels les entreprises canadiennes sont présentes (tant au Canada qu'à l'étranger), la concurrence est féroce et il est vraisemblable que ce manque de ressources demeurera problématique. Cela signifie que, bien souvent, les entreprises canadiennes ne sont pas en mesure de mener facilement des projets à recours limité (en amenant des capitaux propres sur la table) qui, naturellement, comportent des frais initiaux considérables ou des projets dans beaucoup de pays en développement (où l'accès au financement est plus difficile) et ne sont pas non plus en mesure d'être des soumissionnaires crédibles pour les grands projets (d'après la perception des clients).

Les objectifs stratégiques implicites du Canada sont de maintenir une présence au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux et de favoriser la croissance de nos entreprises jusqu'à des niveaux d'emploi viables. Ainsi, d'après les tendances exposées dans notre étude, si l'appui du gouvernement est réduit, les entreprises canadiennes seront encore plus désavantagées par rapport à leurs principales concurrentes qui sont déjà de taille beaucoup plus imposante et possèdent une crédibilité certaine auprès de leurs clients.

Même si le Canada ne peut pas espérer parvenir au niveau de l'aide fournie par d'autres, nous pouvons prendre un certain nombre de mesures pour dépenser de manière plus efficace. Premièrement, nous pouvons concentrer nos dépenses sur des secteurs stratégiques précis de sorte que l'aide fournie se rapprochera de celle qui est fournie par les concurrents. Deuxièmement, nous pouvons encourager nos entreprises à surmonter leurs désavantages en favorisant la formation d'alliances pan-canadiennes et d'alliances internationales. Troisièmement, nous devons faire en sorte que les entreprises canadiennes soient en mesure de maintenir et d'approfondir leurs rapports actuels avec les IFI. Quatrièmement, la coopération entre l'industrie et le gouvernement doit être plus étroite afin que les leviers contrôlés par le gouvernement du Canada soient employés de la manière la plus utile possible.

Il est par ailleurs incontestable que les entreprises canadiennes doivent tirer parti de leur compétence technique en travaillant ensemble au sein de consortiums et en entreprenant une mutation vers la culture de l'esprit d'entreprise «discipliné». Les conséquences, en ce qui nous intéresse, sont qu'il faut accroître le nombre d'alliances pan-canadiennes et internationales pour pouvoir faire partie du nouveau marché des projets de conception-construction et des projets à recours limité. Pour pouvoir être considérées crédibles, les entreprises canadiennes

doivent par ailleurs démontrer qu'elles comprennent les complexités de la structure des transactions et qu'elles peuvent travailler avec d'autres pour recueillir davantage de renseignements sur le marché (commencer à travailler plus tôt sur les offres) et apporter des solutions novatrices.

Il convient de souligner que certaines entreprises canadiennes ont déjà conclu des alliances et que certains groupes de capitaux se sont créés afin de profiter de possibilités de privatisation. Malgré tout, des améliorations sont encore possibles, surtout compte tenu du fait que les gouvernements d'accueil semblent considérer que la meilleure chance de succès du Canada est de tenter de jouer un rôle bien précis.

Dans ce contexte, le rôle futur du gouvernement serait de déterminer de quelle manière il pourrait encourager les entreprises canadiennes à nommer un «entrepreneur principal» pour de grands projets, en tenant compte de la dynamique du marché (sans ralentir indûment le processus de soumission avec le client final ou sans nuire à la possibilité d'autres entreprises canadiennes de se joindre à des alliances concurrentes). Il serait possible de mettre en place un processus indépendant afin de déterminer quelles entreprises canadiennes seraient les plus compétentes pour un projet précis; l'appui stratégique offert s'accompagnerait de certaines obligations. Le gouvernement pourrait aussi tenter d'améliorer les rapports entre les entreprises du secteur privé et les nombreux organismes et ministères avec lesquels ces entreprises doivent traiter relativement au marché des projets d'immobilisation.

Par ailleurs, il conviendrait d'apporter une aide particulière aux alliances internationales, en particulier s'il y a des possibilités de liens permanents ou si les entreprises canadiennes sont en mesure de tirer parti d'occasions d'affûter davantage leur avantage technologique ou d'accroître la portée de leurs initiatives de commercialisation.

Les entreprises canadiennes n'ont pas accès à des groupes de capitaux pour des activités précises comme le développement des marchés, la participation au capital, l'ajout de capacités internes de financement de projets ou le maintien de leur avance technologique. Une collaboration énergique entre l'industrie et le gouvernement pourrait permettre d'accélérer le processus.

1.0 INTRODUCTION

Ce rapport a été rédigé à la fin de 1993 et au début de 1994 par *Toronto Consultants International* pour le compte d'Industrie Canada et du ministère des Affaires étrangères et du commerce international.

Nous remercions les nombreuses entreprises canadiennes et les fonctionnaires gouvernementaux travaillant dans le domaine des projets d'immobilisation internationaux qui nous ont fourni une multitude d'informations ou nous ont apporté leur aide de diverses manières. Nous remercions de manière particulière les entreprises qui nous ont permis de réaliser les études de cas contenues dans notre rapport ainsi que le comité directeur dont les commentaires constants nous ont été très utiles. Les conclusions exposées dans notre rapport sont celles de *Toronto Consultants International*.

Le rapport est agencé en neuf parties. Après cette introduction, nous exposons brièvement l'objet du rapport et la méthodologie suivie. Un aperçu de l'activité de mise en oeuvre de projets d'immobilisation internationaux fournit le contexte pour l'étude subséquente des différentes manières de mener les affaires et s'arrête plus particulièrement (à la demande de notre client) sur certains concurrents européens. Les différentes manières de mener les affaires sont couvertes dans deux sections : la première porte sur les activités du secteur public et la seconde sur les approches du secteur privé. La partie suivante donne un aperçu des principales approches suivies par le gouvernement et les entreprises du Canada. Ensuite, nous présentons brièvement les sources et les activités de financement. Enfin, cinq études de cas illustrent les réalités du marché international. Nous soulignons à cet effet les leçons qu'il est possible de tirer.

Nous tirons des conclusions des informations présentées et les exposons à la section 7. Enfin, les possibilités qui pourraient s'offrir aux entreprises canadiennes sont exposées à la section 4.2.

2.0 OBJET DU RAPPORT

L'objectif global de cette étude était d'examiner les tendances en matière de mise en oeuvre de projets d'immobilisation internationaux à la lumière de la transformation du contexte mondial et de préciser un ensemble de questions cruciales de commercialisation stratégique dont les entreprises et le gouvernement du Canada doivent tenir compte afin d'être en mesure de s'attribuer une juste part des projets qui correspondent aux capacités de notre pays.

Les objectifs précis de notre étude étaient les suivants :

- examen des tendances internationales dans la mise en oeuvre de projets : conception-construction, clés en main, CPET et CPE dans certains segments de marchés internationaux;
- examen des dispositions prises par des concurrents internationaux importants, notamment au Royaume-Uni, en France et aux Pays-Bas (ce qui englobait la comparaison des alliances de ces concurrents avec celles des fournisseurs canadiens);
- préparation de cinq études de cas illustrant les réalités du marché, y compris les alliances et les aspects juridiques de la structuration d'une équipe;
- examen des sources de financement possibles pour les projets d'immobilisation internationaux et des tendances dans le financement de ces projets (notamment le financement novateur et les répercussions probables du mandat en préparation des SCE);
- détermination des principales conséquences pour la stratégie (en ce qui concerne l'industrie et le gouvernement du Canada) des nouvelles réalités du marché des projets d'immobilisation internationaux.

Notre objectif était notamment d'élaborer un document dont les associations d'industries pourraient se servir pour mieux faire connaître (à leurs membres) les réalités et les défis de la participation à des projets d'immobilisation internationaux. De plus, nous devons dresser une brève «liste de contrôle de la procédure» faisant office de guide et soulignant les principales questions qu'une entreprise devrait se poser avant d'entreprendre un projet de ce type (voir l'annexe D). Ce guide devait aussi être offert sous forme de diapositives pour des présentations.

3.0 MÉTHODOLOGIE

Il importe de souligner que nous n'avons élaboré que peu d'informations à partir de zéro, tout simplement à cause de la portée du mandat qui nous avait été confié. Néanmoins, les données sur lesquelles notre rapport est fondé sont tirées d'un examen approfondi de documents publiés, d'un programme d'entretiens ambitieux (compte tenu de l'ampleur de notre travail) auprès d'intervenants bien informés du marché des projets d'immobilisation internationaux, particulièrement des sous-traitants, des ingénieurs-conseil, des entrepreneurs, des entrepreneurs en génie civil, des fournisseurs d'équipement, des concurrents et des organismes gouvernementaux et, enfin, de discussions avec, notamment, des représentants d'organismes internationaux et de banques commerciales internationales et avec des experts en structure de projets d'immobilisation internationaux. Nous avons organisé des entretiens sur place en Ontario, au Québec, à Washington (D.C.), à Londres (Angleterre) et à Paris et nous avons interrogé par téléphone des correspondants en Colombie-Britannique, en Alberta, au Québec, aux États-Unis, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

Tel que convenu avec le comité directeur, notre collecte d'informations a surtout porté sur des secteurs où l'activité est importante et sur certains concurrents européens. Ces données ont été complétées par notre propre connaissance des entreprises de services canadiennes oeuvrant sur le marché des projets d'immobilisation et notre expérience acquise lors de missions antérieures portant sur le marché des projets d'immobilisation internationaux.

De nombreux documents ont été publiés sur les projets d'immobilisation internationaux, mais la plupart comportent de graves lacunes. Cela est particulièrement vrai pour les informations privilégiées portant sur les principaux concurrents et est attribuable aux caractéristiques particulières d'un milieu où bien des projets sont uniques. Comme il faut s'y attendre, les grandes entreprises ne dévoilent pas la composition de leur chiffre d'affaires (dans les secteurs sur lesquels porte notre étude) et elles n'ont pas l'habitude de révéler leurs alliances pour les projets d'immobilisation ni de parler de leurs dispositions en matière de financement. C'est pourquoi il est difficile de recueillir des données cohérentes.

En outre, il faut interpréter avec prudence le mot «compétitivité» lorsqu'il s'applique aux projets d'immobilisation internationaux. Le *World Competitiveness Report* publié chaque année par l'*International Management Institute for Development* et le Forum économique mondial définissent la compétitivité d'une entreprise comme sa capacité de concevoir, de produire et de commercialiser des produits et des services, dont le prix et les autres caractéristiques sont dans l'ensemble plus intéressants que ce qu'offrent les concurrents. Cette définition est intéressante si les marchés sont ouverts et ne sont pas altérés par divers types d'interventions gouvernementales et si les gouvernements ne font pas eux-mêmes partie des principaux décideurs.

En réalité, les conditions dans lesquelles les affaires sont menées au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux ne correspondent pas forcément à des «règles du jeu équitables». Certains projets peuvent être des entreprises «liées» alors que, dans autres cas, il est presque impossible de déterminer quelle est l'importance de l'avantage dont bénéficient les entreprises dont les banquiers du pays d'origine sont très actifs dans le domaine de l'octroi de prêts internationaux, qui sont sous le contrôle de leur propre gouvernement ou qui ont réussi à porter leurs opérations à une vaste échelle grâce au soutien assuré par leur gouvernement pendant de nombreuses années. Cet appui gouvernemental peut prendre la forme de projets de privatisation entrepris dans le pays, de lignes de crédit offertes pour le financement des exportations ou de la volonté du gouvernement de prendre en charge certaines contraintes et un certain soutien non financiers pour le compte de ses entreprises.

Les personnes que nous avons interrogées ont collaboré de bon gré, même si notre intervention arrivait à un moment où de nombreux répondants étaient occupés à préparer des offres pour divers grands projets, à faire des visites à l'étranger ou à tenter de régler leurs propres difficultés financières.

En outre, une partie importante de notre tâche était de préparer un certain nombre d'études de cas illustrant les réalités du marché. Nous avons collaboré étroitement avec le comité directeur qui avait la responsabilité de trouver des cas intéressants à étudier. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'élaboration des études de cas avec les entités concernées au Canada.

Cependant, pour diverses raisons, notamment des considérations relatives à la propriété exclusive, la sensibilité des clients et les répercussions négatives possibles sur les négociations en cours, il nous a été impossible de présenter plusieurs des études de cas qui présentaient le plus d'intérêt. De plus, dans les études de cas que nous avons réalisées, certains répondants ont été en mesure de répondre de manière plus exhaustive que d'autres. Les données que nous présentons dans notre rapport représentent tout ce qu'il a été possible de révéler tout en protégeant le caractère confidentiel de la position des entreprises répondantes.

4.0 ACTIVITÉS DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS D'IMMOBILISATION

Nous exposons dans la présente section les diverses activités de mise en oeuvre qui se déroulent au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Cet exposé tient compte des éléments moteurs et des tendances qui contribuent actuellement à modeler et à orienter ce marché. Nous citons trois éléments moteurs qui permettent de mieux expliquer certaines tendances importantes du marché. Ces tendances et ces éléments moteurs aident à établir le contexte par rapport auquel nous présentons les occasions d'affaires qui pourraient s'offrir aux entreprises canadiennes.

4.1 Éléments moteurs et tendances dans les projets d'immobilisation internationaux

4.1.1 Principaux éléments moteurs

Les tendances que l'on observe au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux sont modelées par trois principaux éléments moteurs : la concurrence pour les capitaux, la privatisation et la concurrence accrue. Nous décrivons ces éléments moteurs ci-dessous, avant de procéder à l'examen des tendances du marché des projets d'immobilisation internationaux.

La concurrence pour les capitaux est un élément moteur qui influe sur la manière dont les projets sont développés et financés, entre autres, par les gouvernements, les institutions financières internationales, les banques commerciales, les banques d'affaires et les sources de capitaux privées. La concurrence pour les capitaux dépend de l'offre et de la demande de capitaux.

Sur le plan de la demande, un nombre plus élevé de projets, comparativement aux années antérieures, se font concurrence pour les capitaux disponibles, en particulier en dehors de l'OCDE. Ces nouvelles possibilités de projets se présentent en Amérique latine, en Asie et, dans une moindre mesure, en Europe de l'Est.

L'offre de capitaux demeure relativement forte, en raison de l'importance des liquidités des banques commerciales et des banques d'affaires et de l'essor rapide des capitaux propres sur les marchés boursiers mondiaux. Paradoxalement, les secteurs industriels et la localisation des nouveaux projets ne concordent pas toujours avec le goût du risque de bon nombre de fournisseurs de capitaux. C'est pourquoi l'offre de capitaux n'est pas suffisante dans certaines industries et dans certains marchés géographiques.

Cette conjoncture de l'offre et de la demande a notamment les conséquences suivantes :

i) augmentation de l'appétit pour le financement de projets provenant des sources

traditionnelles; ii) changements dans l'évaluation des risques par les sources de capitaux traditionnelles; iii) diversification des sources de capitaux non traditionnelles (p. ex. : capitaux privés et caisses de retraite); iv) intensification des tentatives de commercialisation par les promoteurs des projets afin d'attirer des capitaux, en particulier dans les pays en développement à revenu moyen; v) enfin, augmentation du nombre de projets sans recours ou à recours limité.

Le phénomène de la privatisation est devenu un élément important de la politique économique de plusieurs pays. Beaucoup de gouvernements en sont arrivés à la conclusion que des entités publiques protégées ne permettent pas de maximiser la productivité, l'efficacité ou le service et qu'un milieu concurrentiel est plus propice à la réalisation de tels objectifs. En outre, ces gouvernements sont soumis, dans leurs activités de financement, à de nouvelles contraintes qui viennent limiter leur rôle. Ceci a des répercussions considérables sur les projets d'immobilisation internationaux conventionnels. Mais surtout, les gouvernements tentent d'éviter que leur apport et leur engagement ne s'inscrivent à leur bilan, laissant des ressources rares pour d'autres activités. Cela sous-entend que d'autres sont incités à assumer certains risques.

Les activités de privatisation sont devenues une particularité de nombreux gouvernements, notamment au Royaume-Uni, en France, en Malaisie, en Argentine et au Chili. Ces activités sont axées sur un certain nombre de secteurs de projets d'immobilisation conventionnels, comme la production et la distribution d'électricité, le transport (routes à péage, ponts et aéroports), l'environnement (gestion des eaux usées et approvisionnement en eau) et les services financiers.

La concurrence accrue du secteur privé est un élément moteur au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. La concurrence s'intensifie parce qu'il y a de nouveaux concurrents (souvent locaux) dans les pays des projets, que les concurrents habituels intensifient leurs efforts, que les occasions d'affaires sont davantage concentrées sur le plan géographique (en particulier en Amérique latine et en Asie), que l'innovation technologique s'accélère et que les concurrents ont de nouvelles capacités en matière de partage des risques, de financement et d'organisation.

De nouveaux concurrents font leur apparition dans des segments non-traditionnels de certains secteurs d'infrastructures, par exemple la production d'électricité (fabricants indiens) et le transport (constructeurs de routes malaysiens). Les concurrents traditionnels ont eux aussi intensifié leurs efforts d'exportation de grands projets. Par exemple, le Royaume-Uni a récemment annoncé qu'il prévoit doubler ses revenus tirés de l'exportation de grands projets, revenus qui passeraient du niveau actuel d'environ 10 milliards de livres à 20 milliards de livres en l'an 2000.

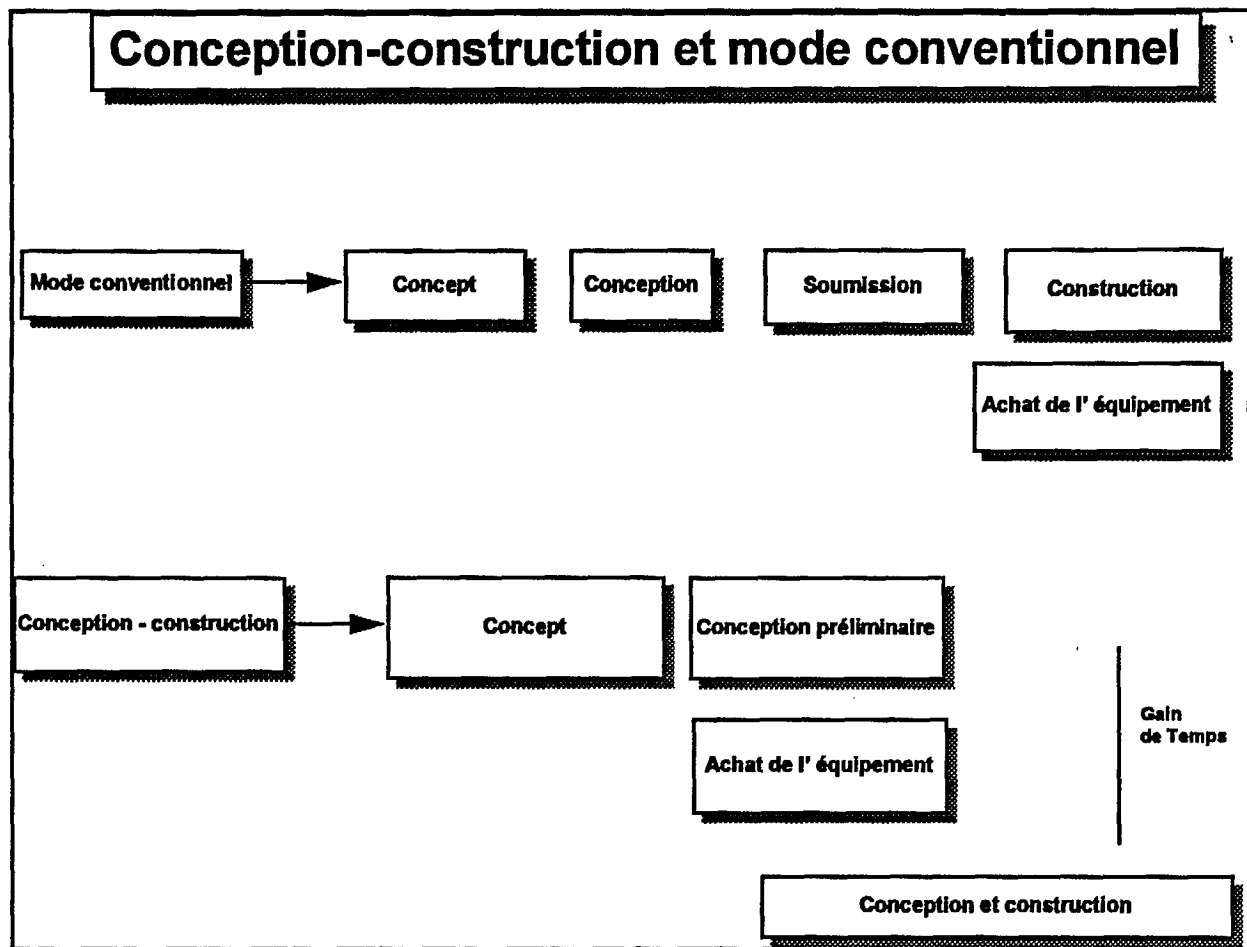
La concurrence s'intensifie aussi sur le plan des capacités et de l'attitude des entreprises privées à l'égard des risques. Les entreprises du secteur privé qui participent à de grands projets d'immobilisation sont de plus en plus obligées d'affronter et d'assumer ces nouveaux risques ou de trouver des partenaires qui les partagent. Cette évolution du climat à l'égard des risques mène à l'augmentation du nombre de coentreprises et à la création de consortiums plus complexes. Les partenaires intéressants pour les consortiums sont ceux qui peuvent apporter une combinaison des composantes essentielles de la compétitivité, notamment la technologie de pointe, un réseau international de filiales ou de partenaires, l'accès à du financement, un bilan et des résultats solides, des capacités d'organisation ou la bonne connaissance du gouvernement et du secteur privé dans le pays du projet. En raison de la concurrence, il faut être davantage en mesure de déterminer chaque participant éventuel à un projet en fonction d'au moins l'une de ces dimensions.

4.1.2 Essor du mode conception-construction et des projets clés en main

Un nombre croissant de projets d'immobilisation sont réalisés selon le modèle conception-construction ou clés en main. Le mode conventionnel de conception-soumission-construction est progressivement délaissé. En vertu du système de livraison appelé conception-construction, une entité signe un contrat unique et assume l'entière responsabilité de la conception et de la construction du projet. Les différences entre le modèle conception-construction et le système conventionnel sont illustrées à la page suivante.

Selon les chiffres compilés par *Engineering News Record*, près de la moitié des travaux réalisés dans les marchés internationaux suivent le modèle conception-construction. Cette proportion a augmenté au cours des dix dernières années et on s'entend pour dire que cette tendance se maintiendra. Le système de conception-construction est surtout répandu dans les secteurs industriels suivants : installations pétrochimiques, projets de production d'électricité et aciéries. Parmi les projets comportant un volet de génie civil, une proportion un peu moins forte a suivi le modèle de la conception-construction.

Les projets clés en main ont eux aussi connu une croissance significative dans le domaine des projets d'infrastructures internationaux. De manière générale, on peut considérer qu'un projet clés en main est un projet de conception-construction avec, en plus, la responsabilité de l'achat de l'équipement et de la mise en service du projet. Le projet clés en main offre au gouvernement d'accueil une «solution totale» et peut permettre de réduire ou d'éliminer les problèmes d'intégration susceptibles de compliquer le déroulement des projets conventionnels. Dans un tel contexte, les acheteurs exigent que l'entrepreneur ou le gestionnaire du projet assume la responsabilité de la construction d'une installation complète et veille à ce que tous les systèmes individuels (les «lots») fonctionnent ensemble tel que prévu.



Les milieux de la construction, de l'ingénierie d'études, de l'architecture et de la fabrication du Canada ont toujours eu tendance à se fier davantage aux approches traditionnelles pour les projets d'immobilisation internationaux. C'est pourquoi les entreprises canadiennes connaissent en général moins bien le modèle de la conception-construction. Les projets clés en main s'éloignent encore davantage de l'expérience des entreprises et des consortiums canadiens. Enfin, les projets spécialisés CPT/CPE représentent de nouveaux territoires pour presque toutes les entreprises et tous les consortiums canadiens. Par contre, il ne fait aucun doute que la situation change à mesure que les entreprises canadiennes s'adaptent aux réalités du marché.

4.1.3 Intérêt accru pour les projets d'immobilisation à recours limité et réalisation de ceux-ci

Dans le cas d'un projet d'immobilisation à recours limité, on ne peut obtenir une garantie financière souveraine intégrale pour le risque commercial et politique. Cette garantie doit être assumée par une autre entité.

Au cours des dix dernières années, un nombre de plus en plus grand de projets d'immobilisation à recours limité sont arrivés sur le marché et ont été financés. Au début et au milieu des années quatre-vingts, les projets d'immobilisation à recours limité étaient circonscrits à un petit nombre de pays développés et à un nombre encore plus petit de pays en développement. Bien des premiers projets CPT/CPET ont été interrompus ou ne sont pas parvenus à recueillir le soutien nécessaire pour se concrétiser. Depuis peu, néanmoins, un certain nombre de signes révèlent un essor de la méthode CPT/CPET, ou du recours limité, pour les projets d'immobilisation. Ces signes sont entre autres le nombre réel de transactions menées à terme et l'importance croissante des transactions prévues.

Transactions menées à terme - Selon *Public Works Financing International* (PWFI), la valeur des projets d'infrastructure privés ou mixtes comptant sur les frais d'utilisation réalisés depuis le milieu et la fin des années quatre-vingts a atteint 30 milliards de dollars US. Le Tunnel sous la Manche entre le Royaume-Uni et la France compte pour la moitié de cette somme.

Cependant, entre octobre 1992 et octobre 1993, environ 25,7 milliards de dollars US de dettes et d'engagements de financement par actions ont été annoncés. Il s'agit notamment de la construction de projets d'infrastructure dirigés par le secteur privé dans seize pays sur quatre continents. Ces chiffres récents soulignent l'essor rapide des projets d'infrastructures à recours limité.

Ces projets sont, entre autres, les suivants : centrale électrique de 70 millions de dollars US en Colombie, projet du fleuve Hub de 2 milliards de dollars US au Pakistan, autoroute nord-sud en Malaisie, projet énergétique de Hopewell de 1 milliard de dollars US aux Philippines,

projet BECOL de 60 millions de dollars US au Belize, nombreuses routes à péage au Mexique et centrales électriques aux États-Unis.

Transactions prévues - Au mois d'octobre 1993, PWFI recensait quelque 358 projets d'infrastructure privés ou publics-privés au stade de la planification et estimait leur valeur à 280 milliards de dollars US. En comparaison, en octobre 1992, il y avait 100 projets dont les coûts en capital étaient d'environ 160 milliards de dollars US. Cet essor considérable des transactions prévues découle tant de l'accélération de la croissance du nombre de transactions en quête de financement que du perfectionnement de l'enquête de PWFI.

C'est en Europe que les activités sont les plus intenses, avec plus de 75 milliards de dollars US actuellement prévus. Viennent ensuite l'Asie, avec 70 milliards de dollars US, l'Amérique du Nord avec 42 milliards de dollars US et l'Amérique latine et les Antilles avec 26 milliards de dollars US. Les projets de transport représentent 70 pour cent des projets prévus, le secteur de l'électricité compte pour 25 pour cent et le secteur de l'eau représente le reste.

4.1.4 Diminution de la taille des projets

Certains experts de l'industrie prévoient que la taille financière moyenne des projets d'immobilisation à recours limité va diminuer à court et à moyen termes.

Au sein du marché actuel des infrastructures à promoteur privé, plusieurs projets d'envergure exceptionnelle comme le Tunnel sous la Manche et le fleuve Hub au Pakistan sont en voie d'achèvement. Nos informateurs de l'industrie considèrent que ces grands projets ont été exceptionnellement complexes sur le plan technique et très ardues sur le plan politique. Les promoteurs des projets, les gouvernements et les intervenants financiers vont probablement opter pour un plus grand nombre de petits et moyens projets qui sont généralement considérés plus faciles à gérer.

Le passage à des projets de moindre envergure aura, dans une certaine mesure, les effets suivants : i) permettre aux participants de s'engager dans des projets pour des périodes plus courtes; ii) diminuer les risques financiers grâce à la diversification des projets; iii) permettre aux économies de petite et de moyenne importance d'expérimenter cette méthode de développement d'infrastructures.

4.1.5 Nouvelles tendances financières

Un certain nombre de tendances importantes se dégagent dans l'ingénierie financière et le financement des projets : i) changements dans le domaine de l'innovation financière;

ii) concurrence accrue des projets pour des fonds limités; iii) augmentation des capitaux propres pour les projets; iv) nouvelles capacités d'évaluation des risques requises; v) rôles et défis nouveaux pour les institutions financières internationales et les sociétés de crédit à l'exportation. Nous donnons, dans la section 8.1 de notre rapport, de plus amples renseignements sur ces tendances.

4.1.6 *Changements dans le domaine du partage des risques*

Le partage des risques est l'un des aspects essentiels de la réussite de l'élaboration d'un projet CPET ou à recours limité. La nature du partage des risques peut changer de plusieurs manières importantes : i) de nouvelles sources de financement du secteur privé assument des risques nouveaux et (ou) supplémentaires; ii) les fournisseurs d'équipement semblent assumer des risques additionnels, souvent sous forme de participation aux capitaux propres des grands projets; iii) les entrepreneurs internationaux assument des risques supplémentaires, souvent sous forme de participation aux capitaux propres des grands projets; iv) certains promoteurs de projets gèrent des projets à long terme et, par conséquent, assument des risques liés à l'exploitation.

4.1.7 *Changements et problèmes sur le plan juridique*

Les questions d'ordre juridique jouent un rôle central à l'égard des projets d'immobilisation internationaux, en particulier pour les projets à recours limité. Elles sont cruciales pour les financiers, pour les promoteurs des projets, pour les fournisseurs de produits et de services et pour les acheteurs. Sans les dispositions et les conventions juridiques appropriées, il est peu vraisemblable que les éventuelles parties intéressées se laisseront tenter. Les questions d'ordre juridique dont il faut tenir compte sont, entre autres, les différends contractuels, les privilèges, l'obligation solidaire ainsi que les questions relatives au droit commercial international et au droit contractuel.

Le financement d'un projet d'immobilisation à recours limité repose en grande partie sur l'aisance que ressentent les financiers à l'égard des aspects juridiques du projet, puisque les seuls recours des prêteurs et des fournisseurs de capitaux propres sont les documents juridiques qui établissent les obligations de toutes les parties. Ces problèmes juridiques peuvent être décourageants, en particulier lorsque le pays d'accueil (de projet) ne possède pas de système juridique permettant de comprendre le droit contractuel, de systèmes d'arbitrage des différends relatifs aux contrats ou de règles de droit relatives aux privilèges touchant les sûretés. Dans de tels cas, les efforts juridiques requis pour mettre en place un cadre juridique satisfaisant peuvent s'avérer considérables et très onéreux. Il s'avère parfois impossible d'élaborer un cadre juridique satisfaisant et il ne reste alors plus aux promoteurs du projet qu'à acquitter les frais juridiques.

Plusieurs cabinets d'avocats internationaux acquièrent une telle expérience et tentent de manière très active de vendre ces services aux diverses parties prenantes des projets d'immobilisation internationaux. En outre, il semble que les frais juridiques liés à l'exécution de projets de ce type ont atteint un point où ils sont considérés comme un fardeau «initial» significatif.

4.1.8 Pays et secteurs industriels où il y a des projets CPET ou à recours limité

Le secteur du transport a compté pour la majeure partie des activités (70 pour cent) du marché des projets CPET ou à recours limité. Cette tendance devrait se maintenir à moyen terme. Il s'agit de projets de transport ferroviaire, d'autoroutes, de ponts, de tunnels et d'aéroports. Bon nombre de tels projets sont prévus en Europe de l'Ouest (environ 55 milliards de dollars), en Asie (53 milliards de dollars) et en Amérique du Nord (33 milliards de dollars). Une grande partie des projets asiatiques sont prévus pour Hongkong et la Chine, avec les risques supplémentaires que ces marchés présentent comparativement aux autres pays de l'OCDE. Les fournisseurs sont donc exposés, au sein de ce marché, à un éventail de risques très large.

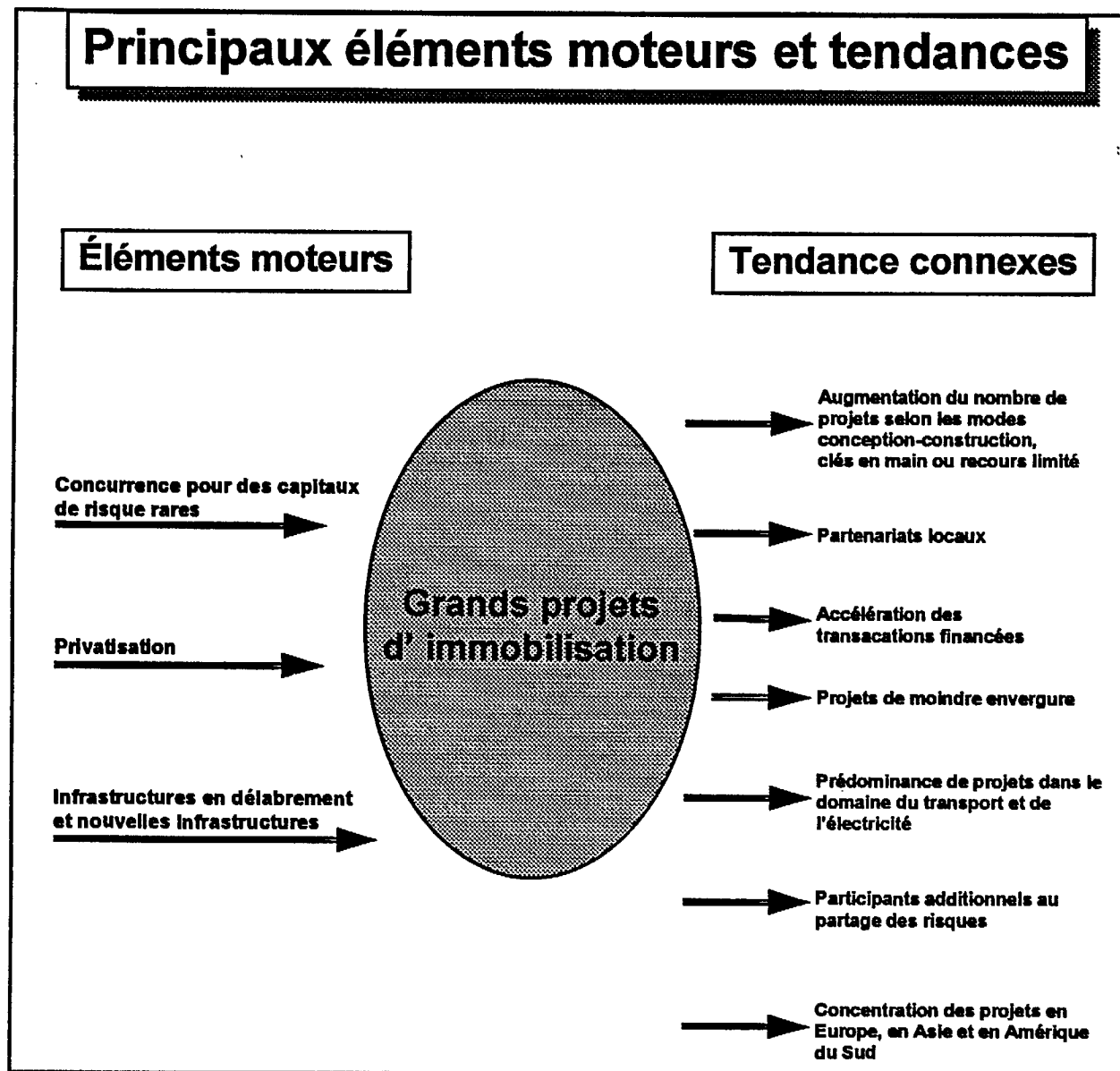
Le secteur de l'électricité représente environ 25 pour cent des projets prévus : il s'agit de projets hydro-électriques, de projets de centrales thermiques et de projets de cogénération. L'Asie constitue un marché un peu plus important que l'Europe pour l'électricité destinée au marché. Pour l'électricité privée, les États-Unis demeurent un marché important.

Les projets privés d'alimentation en eau et de gestion des eaux usées comptent pour environ cinq pour cent du marché des projets de CPET ou à recours limité.

Des projets de télécommunications axés sur le secteur privé sont également à l'étape de la planification. Le financement de certains projets en Thaïlande a été établi. Néanmoins, en comparaison avec d'autres secteurs, il y a assez peu de projets dans ce secteur.

4.1.9 Diminution de l'influence du secteur public de pays concurrents

Les gouvernements de l'OCDE font face à des contraintes de ressources. C'est pourquoi les activités de financement et de commercialisation des gouvernements dans le cadre des projets d'immobilisation internationaux sont remises en question. Dans certains cas, les fonds destinés à l'aide à l'étranger, y compris sous forme de crédits mixtes, diminuent. Certains accords, Helsinki V par exemple, vont dans ce sens puisqu'ils visent, en partie, à imposer des restrictions supplémentaires aux forces autres que celles du marché. Parallèlement, les fonds gouvernementaux consacrés à la commercialisation diminuent eux aussi et il faut trouver des stratégies plus créatives pour tenter de maintenir ou d'améliorer l'efficacité et l'efficience.



L'influence du secteur public semble diminuer dans quelques pays concurrents de l'OCDE. En France, par exemple, la Banque nationale de Paris a été vendue au public et on ne sait pas précisément si l'aide qu'elle apportait aux projets d'immobilisation internationaux sera maintenue. De même, il semble y avoir un retrait généralisé des projets d'immobilisation internationaux en Allemagne, en partie à cause de l'ampleur des besoins d'infrastructures du nouveau pays.

4.1.10 Partenaires locaux

L'établissement de partenariats locaux dans le pays du projet se répand. Cette tendance est attribuable aux «dispositions de compensation» des gouvernements d'accueil. Cette pratique permet d'améliorer les capacités de fourniture dans le pays du projet et, dans certains cas, d'accroître les capacités de financement local.

Les gouvernements d'accueil considèrent souvent la construction d'un grand projet d'immobilisation comme une occasion de promouvoir des «arrangements de compensation» ou la participation au projet de leurs propres fournisseurs de biens et de services. Cette pratique a conduit à l'augmentation de la proportion du travail qui est prise en charge par des entreprises locales en collaboration avec l'entrepreneur, le fournisseur d'équipement ou l'ingénieur d'études étranger. Cette collaboration vise notamment les transferts de technologie vers le pays hôte, la formation de ressources locales et le recours accru à la main-d'oeuvre locale.

Les partenariats locaux sont aussi facilités par la plus grande compétence technique des entreprises locales. Si les entreprises du pays d'accueil sont en mesure de relever le défi technique à un prix relativement bas, les promoteurs de consortiums et les opérateurs de projets clés en main s'approvisionneront auprès d'elles pour faire baisser le montant total de leur soumission.

Enfin, la présence d'un partenaire local peut permettre de tirer profit de possibilités de financement en monnaie locale. Naturellement, cela dépend de la disponibilité des capitaux locaux ainsi que de la capacité d'emprunt de l'entreprise locale. Étant donné que le financement en monnaie locale est souvent important pour un projet, il peut être intéressant de compter sur un partenaire local et sur ses relations.

Le diagramme de la page suivante résume les principaux éléments moteurs ainsi que les tendances qui s'y rapportent.

4.2 Perspectives pour les entreprises canadiennes

D'après les répercussions des tendances globales qui se dessinent dans les projets d'immobilisation internationaux, les perspectives commerciales pour les participants de ce marché sont telles que la démonstration des capacités tant commerciales que techniques devient de plus en plus courante. Les entreprises qui sont en mesure d'apporter une compréhension des aspects «initiaux» liés à un marché (en particulier les dimensions financières du projet) semblent avoir un avantage et être en mesure d'obtenir une rémunération supérieure pour leurs efforts. De plus, les perspectives commerciales sont influencées par le type d'aide gouvernementale qui est fournie aux intervenants (y compris le lancement de projets d'infrastructures privatisés dans le marché intérieur).

Par ailleurs, même si des alliances intérieures et internationales pourraient aider les entreprises canadiennes, il est évident que la participation à des projets de privatisation leur apporterait un atout supplémentaire pour leur image à l'étranger. De plus, bien que plusieurs entreprises canadiennes soient reconnues pour leur expertise spécialisée et aient agi à titre de sous-traitants pour des entreprises internationales de plus grande envergure, les entrepreneurs principaux ont de plus en plus tendance à favoriser les entreprises qui peuvent être en mesure d'assumer des risques (p. ex. même la participation par apport de compétences ou en nature : l'investissement de coûts de main-d'oeuvre sans aucune assurance de recouvrement de ces coûts) en proportion de l'importance des travaux exécutés par le sous-traitant.

Les répercussions des tendances auront manifestement une incidence sur les occasions précises qui s'offriront aux entreprises canadiennes. Ainsi, compte tenu de la réputation des entreprises canadiennes (et l'ampleur des activités des participants actuels), les occasions pourraient être les suivantes :

- le maintien de la participation à des projets de transport, tels que des ponts, des tunnels, des infrastructures de transport en commun et des aéroports. Les entreprises canadiennes ont acquis dans ces sphères une expertise non négligeable (notamment la combinaison des compétences requises pour mettre de tels projets sur pied) : elles ont dirigé des consortiums ou ont fait office de sous-traitants spécialisés. Elles ont d'ailleurs commencé à conseiller les gouvernements d'accueil intéressés à entreprendre de tels projets. Comme nous l'indiquons plus haut, beaucoup de gouvernements d'accueil optent encore pour des projets de transport et les activités récentes au Canada ont permis aux entreprises canadiennes de peaufiner leur savoir-faire;
- les entreprises canadiennes ont également peaufiné leur expertise dans le secteur de l'énergie, qui a poursuivi sa croissance et a la faveur des grandes banques commerciales internationales. Il y a un certain nombre de consortiums canadiens (comprenant des entrepreneurs, des fournisseurs d'équipement et des partenaires

internationaux) qui mènent de tels projets sur une base permanente. Toutefois, même si les perspectives sont bonnes, le marché est devenu de plus en plus compétitif et il faudra compter sur des méthodes de financement innovatrices et (ou) sur l'aide du gouvernement pour obtenir des contrats principaux (en particulier dans les pays en développement). De plus, en dépit de l'existence d'un groupe de capitaux du secteur privé au Canada, (au moment de la rédaction de notre rapport) la taille de la couverture disponible est jugée très modeste;

- projets dans le domaine des pâtes et papiers dans les pays en développement, en Asie et en Amérique du Sud par exemple. Les entreprises canadiennes ont réussi à constituer des consortiums avec des entreprises internationales de plusieurs pays et ont acquis de l'expérience à la direction de tels projets. Pour obtenir une part raisonnable, les fournisseurs canadiens éventuels sont tenus d'être représentés sur place et ont conclu des ententes de coopération avec d'autres participants internationaux afin de répartir les risques, la charge de travail et la disponibilité du financement. Actuellement toutefois, malgré les possibilités qu'offre le marché, bon nombre de ces projets ne sont toujours pas signés après plusieurs années de négociations;
- projets dans le domaine de l'environnement qui sont financés par des garanties souveraines, avec l'aide de l'ACDI et sous forme de projets à recours limité. Plusieurs entreprises canadiennes possèdent une expertise spécialisée dans ce domaine et offrent des techniques dont elles détiennent les droits. Il convient aussi de souligner que les consortiums de commercialisation d'entreprises canadiennes sont très actifs dans le domaine des projets concernant l'environnement en assurant une présence sur place en Asie;
- beaucoup d'entreprises (surtout les ingénieurs-conseil canadiens) participent à des projets d'immobilisation internationaux grâce aux rapports qu'elles ont établis avec des institutions financières internationales comme la Banque mondiale ou la Banque asiatique de développement. Ces perspectives devraient se maintenir;
- certaines possibilités dans divers secteurs de l'Asie, de l'Amérique du Sud, de l'Europe de l'Est et de la Russie. Bon nombre d'entreprises canadiennes examinent les perspectives qui s'offrent à elles dans divers projets (p. ex. pipelines, mines, télécommunications, hôtels, pétrole et gaz, industrie). Cependant, étant donné qu'un nombre croissant de projets abandonnent les garanties souveraines, il est essentiel de transmettre à d'autres intervenants une partie des risques et des responsabilités qui étaient traditionnellement imparties aux acheteurs. Malgré la tendance des entreprises canadiennes à éviter d'assumer de tels risques liés aux projets, il est évident que, pour accroître leur niveau de participation, elles devront offrir un financement aux acheteurs éventuels ou devenir membres de consortiums ou de

coentreprises. Cela signifie que les entreprises canadiennes auront intérêt à faire la preuve de leurs capacités en matière d'analyse des risques et à être en mesure de déterminer la manière optimale de gérer et d'atténuer les risques.

L'une des principales motivations des sociétés canadiennes qui s'engagent dans des coentreprises ou des alliances stratégiques est tout simplement de s'assurer d'obtenir une partie des travaux. Les entreprises canadiennes semblent à l'heure actuelle offrir à leurs partenaires l'avantage de l'acceptabilité politique dans certains pays. Les entreprises canadiennes ont toujours été réticentes envers le travail en partenariat avec de grandes sociétés d'autres pays, mais cette réticence s'atténue, uniquement à cause de la dynamique du marché. Il semble que même si des entreprises canadiennes ont certaines capacités techniques exclusives à offrir, elles peuvent être tenues à l'écart des marchés importants si elles ne sont pas en mesure de trouver des partenaires qui sont mieux placés auprès du client ou qui ont accès à du financement ou à d'autres avantages.

Les possibilités de faire partie de coentreprises et d'alliances stratégiques sont prometteuses mais dépendent parfois de la capacité (ou de l'incapacité) des entreprises canadiennes de compter sur l'aide de leur gouvernement (p. ex. un financement de la SEE). De plus, parmi les aléas que les consortiums ont à subir, il faut compter avec l'éventualité que les partenaires de la coentreprise ne parviennent pas à remporter le marché. L'alternative pour les entreprises canadiennes très spécialisées offrant une technologie supérieure est de faire préciser au client cette préférence pour les soumissionnaires, mais cette approche est également risquée et ne pourrait vraisemblablement s'appliquer qu'à certains grands projets internationaux.

5.0 APPROCHES SUIVIES PAR CERTAINS CONCURRENTS - SECTEUR PUBLIC

En règle générale les concurrents abordent le marché des projets d'immobilisation internationaux sous deux angles: les approches de politique gouvernementale et les approches du secteur privé. Nous commençons, dans cette sous-section, par traiter des approches de politique gouvernementale, avant d'aborder celles du secteur privé (section 6). Il faut interpréter ce que nous présentons en tenant compte de la portée limitée de notre mission ainsi que du mandat d'étude qui était axé sur certains pays européens. En outre, il convient de ne pas oublier qu'un projet d'immobilisation international est souvent unique et que le moment où il est mis en oeuvre peut avoir des conséquences très importantes sur le succès de l'approche choisie.

5.1 Politique gouvernementale et approches institutionnelles des concurrents

Les gouvernements des pays que nous avons étudiés gèrent des instruments de politique très divers qui peuvent influencer sur les résultats obtenus dans le marché des projets internationaux. Nous exposons dans la présente sous-section l'utilisation de plusieurs de ces instruments :

- instruments de politique intérieure;
- capacités de coordination nationale;
- aide aux projets d'immobilisation par des sociétés de crédit à l'exportation (p. ex. pour le financement des projets);
- aide liée et crédit mixte;
- aide au développement (commercial ou autre) dans certains pays.

5.1.1 *Promotion de politiques nationales qui engendrent savoir, expérience et compétences exportables*

Les politiques nationales contribuent souvent à modeler tant le milieu commercial d'un pays que sa compétitivité à l'étranger. Nous avons déterminé que la privatisation est l'un des éléments moteurs du marché des projets d'immobilisation internationaux. Ainsi, les pays qui ont préconisé des politiques de ce type à l'intérieur de leurs frontières sont souvent en bonne position pour exporter ces connaissances et cette expérience. La Grande-Bretagne est un bon exemple, avec les privatisations réalisées au cours des dix dernières années dans le domaine du transport et de l'électricité. Ces politiques ont incité les promoteurs et les exploitants privés dans le domaine de l'électricité, des aéroports et du rail ainsi qu'un certain nombre d'autres entreprises du marché des projets d'immobilisation internationaux à accroître leur compétence en vue de tirer profit de perspectives de marchés semi-privés à l'étranger.

5.1.2 Approche mieux intégrée, mieux coordonnée et mieux planifiée au début du cycle de commercialisation et de financement

Dans la plupart des pays européens étudiés, l'approche bilatérale est caractérisée par une intégration et une coordination importantes entre les ministères et les organismes fédéraux. Par exemple, à l'étape de la sélection et de la planification en Allemagne, l'aide bilatérale fait appel à un consortium informel de ministères concernés qui est responsable de la planification et de la sélection des prêts ou des projets (p. ex. les ministères des Affaires étrangères, de la Coopération économique, du Commerce et des Investissements). KfW (un organisme allemand officiel qui, d'après son rapport annuel, est «une banque qui a des fonctions de nature politico-économique») agit principalement en tant qu'agence de mise en oeuvre (bien que KfW, après la sélection préliminaire des projets effectuée par le ministère de la Coopération économique, produise des évaluations détaillées de projets afin d'aider les autres ministères dans leur sélection finale des projets). En France, la coordination se fait plutôt à l'étape du financement qu'à celle de la sélection et de la planification. Par exemple, en 1990, plus du tiers des projets de la Caisse centrale de coopération économique ont été financés grâce à des accords de collaboration avec d'autres organismes français, en particulier le FAC (Fonds d'aide et de coopération) qui est responsable du financement. Ce degré d'intégration et de coordination est caractéristique de l'approche européenne.

L'approche stratégique et coordonnée de nombreux pays concurrents se retrouve aux diverses étapes du cycle normal d'un projet d'immobilisation. Ce cycle est le suivant :

Première étape : Durant cette étape, les divers réseaux de collecte d'informations (publics et privés) des pays fournisseurs tentent de repérer les projets intéressants éventuels à l'étranger. L'intérêt peut dépendre du secteur d'activité, du pays ou de la région géographique ou d'une multitude d'autres considérations. À cette étape préliminaire, il n'y a aucune assurance que le projet se concrétisera, puisque les projets repérés représentent en général de manière assez vague les projets choisis à un moment précis. De plus, ces projets prévus correspondent habituellement à une «liste de souhaits» de divers ministères et organismes du gouvernement d'accueil, et ne bénéficient que d'un appui limité (parfois même inexistant) de la part des organismes nationaux d'approbation des projets. Malgré tout, des pays concurrents comme le Japon consacrent des efforts considérables à cette étape afin de raffiner leur liste d'aide aux projets éventuels. Les projets prévus sont, en général, examinés par d'importantes parties prenantes japonaises, notamment des maisons de commerce, des sociétés para-gouvernementales, la JEXIM, l'OECD et la JICA.

Deuxième étape : Durant la deuxième étape, des réunions sont organisées entre les parties concernées du pays fournisseur et les fonctionnaires du pays du projet. À cette étape, les fournisseurs et leurs fonctionnaires souhaitent bien comprendre les «véritables priorités» dans le pays du projet et évaluer ces priorités. Les questions sur le financement sont aussi soulevées : Le projet pourrait-il bénéficier d'un financement de la part d'un organisme d'aide

bilatérale du pays fournisseur? Le projet sera-t-il présenté à une institution financière internationale en vue d'obtenir un financement ou un financement conjoint? Le projet sera-t-il financé à même des devises étrangères disponibles ou empruntées? Le projet bénéficiera-t-il d'un financement de projet (CPT, CPET ou autre)? À cette étape, des renseignements doivent être échangés entre les parties prenantes, dont diverses entités gouvernementales concernées tant dans le pays fournisseur que dans le pays du projet (agences d'aide étrangère, agents commerciaux, fonctionnaires du domaine du financement et autres «champions» nationaux) afin de se faire une idée préliminaire de l'ampleur du projet éventuel pour les intérêts du pays d'accueil et du pays fournisseur. On rapporte souvent que les parties prenantes, en France et au Japon, sont très actives à cette étape du cycle du projet.

Troisième étape : Une fois que les données obtenues lors de la deuxième étape et d'autres données de commercialisation sont bien agencées, les pays fournisseurs peuvent être en mesure de commencer à évaluer l'ampleur du projet. S'il est considéré que le projet présente un intérêt stratégique pour le pays, par exemple la France, l'octroi d'une aide financière ou à la commercialisation pour un projet de transport en Afrique francophone pourrait être considéré attentivement. Cette évaluation devrait donner lieu à un certain nombre de déterminations importantes : Faut-il étudier le projet officiellement en vue d'une aide bilatérale importante, restreinte ou nulle? Est-il raisonnable de fournir une partie ou l'ensemble de l'étude préliminaire de faisabilité, de l'étude de faisabilité ou de l'étude de faisabilité détaillée? Ou faut-il accorder au projet un appui plus passif, voire nul? S'il y a volonté de mener l'étude préliminaire de faisabilité, l'étude de faisabilité et (ou) l'étude de faisabilité détaillée, l'un des objectifs est de s'assurer l'approvisionnement lié au projet. Par conséquent, à cette étape, il est possible de savoir si le gouvernement fournisseur est prêt à fournir l'investissement (ou le financement) nécessaire en vue de la compétition pour le prix véritable : l'approvisionnement en aval.

Ce processus nécessite beaucoup de compréhension et de coordination ainsi que des communications ouvertes entre les divers ministères et organismes du gouvernement fournisseur. Par conséquent, les concurrents qui sont en mesure de gérer efficacement ce processus de manière opportune sont, en règle générale, en meilleure posture pour affronter la concurrence au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Il semble que ce processus est assez bien maîtrisé en Europe et au Japon.

5.1.3 Les pays concurrents canalisent les efforts de développement disponibles vers des secteurs d'infrastructures importants

Les ressources consacrées à l'aide au développement constituent un levier politique que tous les pays donateurs, dans une mesure plus ou moins grande, utilisent pour accroître leurs intérêts commerciaux dans les pays pauvres ou à revenu moyen. Certains pays donateurs choisissent de canaliser leur aide au développement vers le développement d'infrastructures,

alors que d'autres optent pour des projets dans autres secteurs afin d'atteindre leurs objectifs d'aide au développement. Si l'intérêt est axé sur les infrastructures, les entreprises du pays ont accès aux décideurs en matière d'infrastructures des secteurs public et privé dans le pays pauvre ou à revenu moyen bénéficiaire de l'aide, développent leurs rapports avec des fournisseurs et d'autres partenaires et ouvrent la voie afin de faire la démonstration de leurs capacités aux futurs acheteurs éventuels. Si l'aide au développement est de nature moins commerciale, les perspectives de ce type sont moins nombreuses.

Ainsi, le centre d'intérêt et le centre d'intérêt perçu de l'aide au développement peut en fin de compte contribuer à la compétitivité des entreprises au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux, y compris les projets faisant appel à des associations entre les secteurs public et privé. Ceci ne signifie pas qu'une stratégie précise d'aide au développement soit préférable aux autres. Par contre, il faut souligner que l'instrument employé pour atteindre les objectifs politiques a une incidence dans le pays donateur.

Accent mis sur le secteur commercial ou les infrastructures

Selon des données de l'OCDE (1989-1992), les pays européens concurrents canalisent vers les principaux secteurs d'infrastructures une plus grande proportion de leur aide au développement que le Canada. Il est raisonnable de considérer que le niveau d'activité dans ces secteurs d'infrastructures représente approximativement l'activité dans les grands projets d'immobilisation.

En Europe, chaque pays a ses secteurs commerciaux et ses pays donateurs privilégiés. La France semble concentrer une plus grande partie de ses dépenses bilatérales sur le secteur du transport et des télécommunications que les autres pays européens, alors que l'Allemagne cible plutôt le secteur agro-industriel et l'énergie. Les entreprises canadiennes (d'après la recherche entreprise dans le cadre de ce travail et les groupes de réflexion organisés précédemment par *TCI Management Consultants*) ont souvent l'impression que le Canada axe son aide vers des domaines comme le perfectionnement des ressources humaines, les femmes et le développement et l'éthique gouvernementale. Elles croient donc que, au Canada, l'élaboration des politiques d'aide étrangère accorde une moins grande place à l'aspect commercial que dans les principaux concurrents européens. Bien que cela ne signifie pas nécessairement que l'aide canadienne soit dans l'ensemble moins «liée» aux approvisionnements au Canada, cette politique de l'ACDI limite effectivement notre capacité de tirer des avantages commerciaux stratégiques de cet investissement en aide publique au développement (APD). Cette impression est partagée par certains organismes d'exécution dans les pays bénéficiaires et par certaines institutions financières internationales.

5.1.4 Les Européens ont beaucoup recours à l'«aide liée» officielle

L'aide liée officielle est l'aide liée annoncée publiquement, alors que l'aide liée officieuse est celle qui n'est pas annoncée. Les Européens sont assez actifs dans le domaine de l'aide liée officieuse pour les projets d'immobilisation.

Sur le plan des pratiques officielles, les pays concurrents ont informé l'OCDE du montant de leurs offres d'aide liée. Les chiffres suivants (en millions de dollars US) représentent les offres d'aide liée cumulatives entre 1988 et 1991 : Allemagne : 11 390; France : 9 244; R.-U. : 5 546; Canada : 2 667; États-Unis : 1 861; Pays-Bas : 1 023. Il s'agit là des offres de financement; il n'a pas été possible de connaître le financement réel, mesure la plus importante, pour tous les pays visés par l'étude. Ces chiffres (offres du Compte du Canada) indiquent que les offres d'aide liée officielle provenant du Canada sont supérieures à celles des concurrents, en termes relatifs.

Inversement, selon beaucoup de parties concernées de l'industrie tant du Canada que des États-Unis, les pays concurrents exploitent au moins trois avenues simples en matière d'aide liée : i) interprétation large des Lignes directrices de l'OCDE en matière de prêts; ii) utilisation de fonds non assujettis aux lignes directrices; iii) mécanismes d'aide non liée.

Les gouvernements de l'OCDE ont établi des règles, les Lignes directrices du Consensus de l'OCDE, qui visent à limiter et à discipliner le recours à l'aide liée. Cependant, ces lignes directrices permettent l'aide liée dans certaines circonstances. Par exemple, elles ne restreignent pas l'emploi de l'aide liée pour les pays à revenu moyen (c'est souvent dans ces pays que la concurrence est la plus vive) lorsque la concessionnalité ou la fraction de subvention est supérieure à 80 pour cent de la partie exportée. Dans de telles circonstances, il est extrêmement onéreux, voire prohibitif, pour un pays d'acheter le projet.

Les Lignes directrices stipulent par ailleurs qu'une aide liée peut être offerte pour des projets réalisés dans des pays à revenu moyen qui sont «commerciallement non viables» («lorsque le projet n'a pas les capacités requises, avec les prix appropriés déterminés selon les principes du marché, de générer un fonds de roulement suffisant pour couvrir les frais d'exploitation du projet et pour amortir le capital utilisé»). Dans ces cas, le niveau de concessionnalité doit être d'au moins 35 pour cent de ce qui est exporté. Étant donné que le critère de la viabilité commerciale est appliqué en vertu d'un processus de consultation, il est sujet à interprétation (même si l'on tente en permanence de raffiner le processus). Enfin, les Lignes directrices du Consensus de l'OCDE accordent une dérogation aux pays qui souhaitent malgré tout offrir une aide liée; une procédure précise prévoit qu'une correspondance de niveau ministériel est envoyée au secrétaire général de l'OCDE afin de lui exposer les raisons non commerciales d'intérêt national pour lesquelles un pays choisit d'ignorer les Lignes directrices du Consensus. Bien que cette pratique soit considérée comme un manquement sérieux aux engagements

envers les lignes directrices que tous les participants ont accepté de suivre, elle peut être employée par les pays qui souhaitent atteindre leurs objectifs de politique commerciale.

Quelques-uns de nos informateurs de l'industrie nous ont indiqué que les membres de la Communauté économique européenne (CEE) peuvent avoir accès à des fonds afin d'accroître la compétitivité de leurs offres sur des projets nationaux. Apparemment, ces fonds ne sont pas soumis aux lignes directrices de l'OCDE. Nous n'avons pas vérifié l'existence ni l'ampleur de cette activité. Si cela est vrai, des membres de la CEE pourraient se servir de ce mécanisme pour être plus agressifs dans certains cas d'aide liée.

Une autre pratique, qui est souvent assimilée à l'aide liée officielle, est l'établissement de liens entre les services d'ingénierie-conseil et la fourniture d'équipement subséquente. Par exemple, le gouvernement d'un pays en développement pourrait choisir un pays donateur précis pour l'élaboration du cahier de charges d'un projet d'immobilisation, en sachant que ce pays apportera un financement concessionnel ultérieurement. Un appel d'offres « concurrentiel » serait tenu pour le projet mais il y aurait de fortes chances que le pays qui a élaboré le cahier de charges et fourni le financement nécessaire remporte le contrat.

Par exemple, on rapporte qu'en 1992, l'Agence japonaise de coopération internationale (AJCI) a accordé des subventions pour quelque cinq cents études de faisabilité par an, au coût d'environ 4 milliards de dollars US. Bien que ces chiffres semblent exagérés (après calcul, on obtient le chiffre exceptionnellement élevé de 8 millions de dollars US par étude!), ils donnent une idée de la raison pour laquelle de nombreux concurrents s'inquiètent de la capacité du Japon d'injecter de l'argent dans les projets stratégiquement intéressants.

L'Agence de commerce et de développement des États-Unis se trouve à l'autre extrémité de l'éventail de l'octroi de subventions. En 1992, elle a financé un nombre relativement modeste d'études de faisabilité, soit 79, pour environ 25 millions de dollars US (320 000 \$ US par étude).

5.1.5 *Perceptions des stratégies d'aide aux projets d'immobilisation des sociétés de crédit à l'exportation*

Tous les projets d'immobilisation internationaux sont différents. C'est pourquoi les sociétés de crédit à l'exportation (SCE) tentent d'adapter leurs offres financières aux caractéristiques précises de chaque projet. Selon les mandats différents des SCE, les formules de financement qui sont offertes aux clients potentiels correspondent aux procédures différentes de classification des risques, aux contraintes différentes en matière de financement, aux dispositions différentes de crédit mixte, aux services et aux couvertures différents. Ce qu'une SCE peut chercher à faire avec une approche ou un produit particulier peut parfois être accompli par d'autres mécanismes. Par conséquent, il faudrait procéder à une analyse

approfondie et détaillée pour examiner de quelles manières les SCE atteignent leurs objectifs ultimes, ce qui va au-delà de la tâche qui nous a été confiée. Nous présentons plutôt une revue de certaines des différences entre les approches suivies par les SCE à l'égard des projets d'immobilisation (notamment en ce qui concerne le financement des projets) selon les perceptions d'entreprises du secteur privé qui sont considérées «en lice».

La disponibilité et la nature du financement et de l'assurance à l'exportation peut constituer une différence importante entre pays concurrents. Les différences perçues au sujet des activités des SCE relativement aux projets d'immobilisation sont notamment les suivantes : participation à des opérations de financement de projets complets, soutien pour les coûts locaux, couverture des risques de construction et des risques d'achèvement, exigences de contenu local, goût du risque, temps de traitement, frais de risque et assurance. Nous présentons ci-dessous certaines des différences les plus significatives dont nous ont fait part de nombreux exportateurs de projets d'immobilisation.

Financement des projets

L'apport de financement à un projet est la participation financière à un projet à recours limité et (ou) la participation par capitaux propres. Le financement de projets est une activité plus nouvelle pour certaines SCE que pour d'autres et peut être à l'origine de différences entre les pays. Ces différences pourraient être causées par les écarts entre les expériences en matière de financement de projets : les SCE qui reçoivent du secteur privé une demande nettement plus forte pour le financement de projets acquièrent vraisemblablement davantage d'expérience et se sentent plus à l'aise à l'égard de ce type d'activité. Par exemple, la Eximbank aux É.-U. affirme être susceptible de recevoir des demandes d'analyse pour plus de 30 transactions de financement de projets d'une valeur d'environ 8 milliards de dollars US. Il est possible qu'à l'avenir, la Eximbank tirera profit de cette expérience, surtout si le nombre de transactions financées ou complétées augmente.

Plusieurs SCE affirment avoir conclu des transactions sur la base du financement de projet. Cependant, le fait que les SCE n'utilisent pas forcément la même définition du «financement d'un projet» pourrait compliquer ces affirmations. Les SCE qui détiennent un portefeuille de financement de projets sont les suivantes : la Eximbank des États-Unis - fleuve Hub (Pakistan), Pagbilao (172,39 millions de dollars US), projet électrique CPT aux Philippines et approbation (mais non financement) du projet Cilapap de 2,4 milliards de dollars US en Indonésie; la Japanese Export Import Bank - projet gazier de Northwest Shelf en Australie en 1988, projet Metor Methonol au Venezuela et projet de mine de cuivre de La Candelaria au Chili (tous deux en 1993); la COFACE en France; et la Société d'expansion des exportations du Canada (SEE) - projet de mine de cuivre de Escondida au Chili en 1989 (25 millions de dollars US) et usine RESILIN au Venezuela (53 millions de dollars US). Pour ce qui est de l'apport réel de financement de projet, on considère que la SEE a consenti des

engagements moins importants que la Eximbank, la COFACE, et la JEXIM. Cela traduit la demande moins forte, comparativement aux autres SCE, pour ce type de financement.

Aide pour les coûts locaux

Selon certains entrepreneurs et ingénieurs-conseil internationaux, un apport de financement pour les coûts locaux (le financement des coûts en monnaie locale) par les SCE peut jouer un rôle important pour l'obtention d'un contrat.

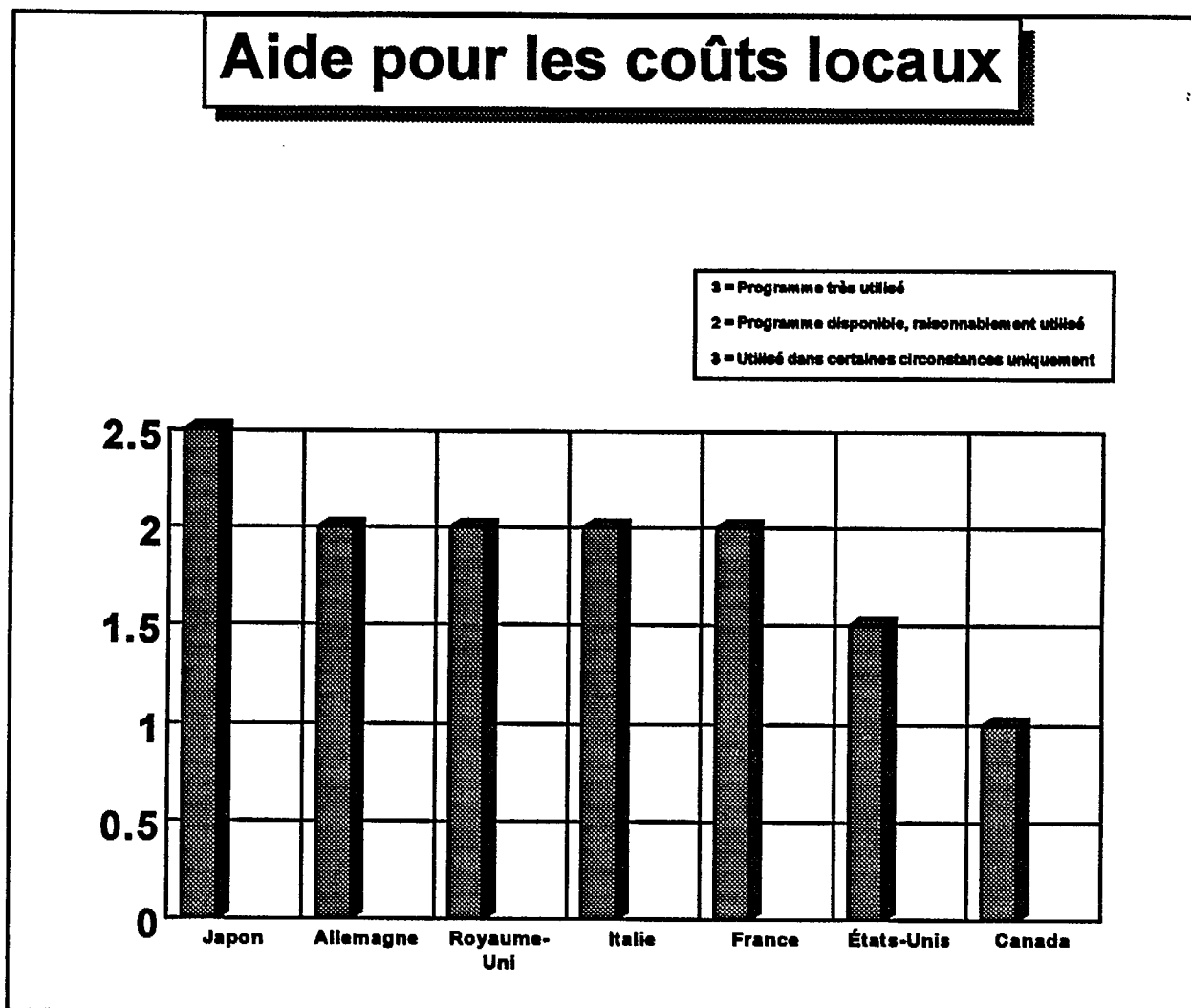
Selon un rapport de l'Eximbank (basé sur des entretiens individuels avec des représentants d'autres SCE en 1993), on observe des différences entre les SCE sur le plan de l'appui pour les coûts locaux. Ces différences sont illustrées dans le diagramme de la page suivante. Les Japonais sont considérés comme les plus agressifs, suivis par les SCE européennes, la Export-Import Bank américaine et le Canada. Par contre, il faut aussi souligner que ce financement pourrait bien être remplacé par d'autres types de financement. Il serait donc intéressant d'approfondir cette question afin de mieux évaluer l'incidence nette de ce type d'appui ainsi que les répercussions directes observées.

Couverture des risques liés à l'achèvement

Les risques liés à l'achèvement sont des risques importants que plusieurs SCE sont réticentes ou peu disposées à couvrir. Cette dimension peut donc constituer un élément de différenciation. Selon une enquête sur les SCE européennes réalisée en novembre 1993 par l'Eximbank, il y a des cas où les risques liés à l'achèvement ont été couverts de manière à faciliter des projets d'immobilisation importants réputés être d'intérêt national. Apparemment, la COFACE (France), la SACE (Italie), et la JEXIM (Japon) ont, de manière exceptionnelle, accepté des éléments de risques liés à l'achèvement. À strictement parler, la SEE ne couvre pas ces risques mais d'autres approches peuvent être envisagées pour fournir aux exportateurs une aide très similaire.

Exigences de contenu local

L'appui que les SCE accordent aux exportateurs est subordonné à l'achat local de quantités minimales de biens et de services. Certaines SCE permettent un niveau minimum de contenu local moins élevé que d'autres. Par exemple, la plupart des SCE exigent un minimum de 60 pour cent de «contenu local» (terme qui peut être interprété de plusieurs manières différentes). Par contre, aux Pays-Bas, il est possible de ramener ce minimum à 30 pour cent pour les projets de construction à l'étranger. La plupart de nos informateurs jugent que la SEE fait



Source: Export-Import Bank, *1992 Report to the U.S. Congress on Export Credit Competition and the Export-Import Bank of the United States.*

preuve de souplesse dans ses exigences en matière de contenu local. Dans bien des cas, son approche est jugée adaptée aux capacités canadiennes en la matière.

5.2 Politiques et approches institutionnelles adoptées par certains gouvernements européens

Les pays d'Europe ont adopté diverses politiques et diverses stratégies à l'égard du marché des projets d'immobilisation internationaux. Nous exposons ces politiques et ces approches dans la présente sous-section. Nos résumés sont fondés sur les informations publiées ainsi que sur l'opinion de responsables du secteur privé interrogés dans le cadre de notre étude. Nous avons procédé à une vérification sélective des documents avec divers répondants étrangers.

5.2.1 France

Généralités

La France a instauré un nombre assez élevé de politiques favorables afin d'aider ses entreprises au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Il s'agit notamment de l'imposition limitée des revenus des entreprises provenant de l'étranger, de la fiscalité favorable pour les revenus gagnés par les particuliers à l'étranger, de l'application assez limitée des règles de droit en matière de corruption, de la fourniture de garanties de soumission ou d'exécution et de l'emploi assez généreux de subventions de coûts, de primes et de crédits d'impôt pour les projets étrangers.

Aide à la commercialisation

La France est l'un des pays les plus agressifs pour l'aide à la commercialisation fournie au titre des grands projets d'immobilisation. La stratégie se caractérise par les aspects suivants : centralisation et coordination de la promotion interministérielle des exportations, efforts concentrés sur les secteurs d'infrastructures dans des pays bien déterminés, appui politique de haut niveau et efforts visant à repérer tôt les perspectives de marché.

La plupart des fonctions sont regroupées au sein d'une organisation, le ministère des Affaires économiques, des Finances et du Budget. Ce ministère formule les positions du gouvernement français en matière de politique commerciale et prend en charge la promotion du commerce extérieur. Ce regroupement permet de réunir en un même lieu les divers intérêts commerciaux. Cela semble faciliter la coordination. Il convient de souligner que l'approche

coordonnée adoptée en France dépend également de la culture, des traditions et de la structure gouvernementale de ce pays.

Au sein du ministère, la Direction des relations économiques extérieures (DREE) est la principale entité politique de promotion des exportations et des activités de crédit. La DREE supervise les activités d'autres agences qui fournissent une aide à l'exportation, en France et à l'étranger, par exemple le Centre français du commerce extérieur (CFCE).

Aide au financement

La France suit, à l'égard du marché des grands projets d'immobilisation internationaux, une stratégie un peu plus agressive que les autres pays que nous avons étudiés. Cette approche est caractérisée par un montant relativement plus élevé de financement à des conditions libérales et (ou) de crédits mixtes, par une interprétation large des lignes directrices de l'OCDE, par la possibilité de fournir des engagements financiers au début du cycle des projets, par une grande expérience dans le financement des projets et par des approches créatives pour le financement des études préliminaires de faisabilité et des études de faisabilité.

Le gouvernement français établit habituellement une planification officielle en concluant avec les gouvernements étrangers des accords bilatéraux qui précisent les fonds disponibles pour les grands projets de développement. Bien souvent, ces accords établissent le montant global et les modalités de financement qui sont à la disposition du pays bénéficiaire pour divers projets.

Le cycle de financement de projets pour la France est illustré ci-dessous :

Etudes préliminaires de faisabilité & études de faisabilité	Architecture et ingénierie-conseil	Financement du projet (prêts)	Assistance technique (subventions)	Crédits à l'exportation	Garanties d'assurance à l'exportation	Promotion des investissements (finance et assurance)
Direction des relations économiques extérieures, Caisse française de développement	Direction des relations économiques extérieures, Caisse française de développement	Caisse française de développement	Caisse française de développement	Banque française du commerce extérieur	COFACE	Banque française du commerce extérieur et COFACE

La CFD sert principalement de banque de développement; elle octroie des prêts et des subventions pour des projets d'immobilisation. Elle est présente dans 44 pays : 36 en Afrique et dans l'Océan Indien, sept dans les Antilles, et un dans le Pacifique. La CFD accorde des prêts au taux du marché aux pays en développement à revenu élevé (environ 20 pour cent de

l'ensemble de ses prêts) et à taux préférentiel aux pays en développement à revenu moyen et octroie des subventions aux pays les moins développés. Elle tire la majeure partie de ses fonds des marchés des capitaux nationaux et internationaux (avec une garantie de l'État) ainsi que d'affectations budgétaires du Trésor français.

La CFD accorde la grande majorité de son aide dans le domaine des immobilisations. Dans le Rapport annuel de la CFD de 1990, la répartition des projets est la suivante : électricité, 20 p. 100; eau, 18 p. 100; transport, 14 p. 100; télécommunications, 8 p. 100; mines, 5 p. 100; industrie, 5 p. 100; autres, 31 p. 100. Ces chiffres sont très différents de la répartition observée au Canada.

5.2.2 *Allemagne*

Approche générale

Il semble que l'Allemagne arrive en deuxième position, en Europe, pour l'appui accordé par le biais des politiques publiques aux entreprises oeuvrant au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Ces politiques sont notamment l'imposition limitée des revenus des entreprises de provenance étrangère, des taux d'imposition favorables sur les revenus gagnés à l'étranger par les particuliers, l'application assez limitée des règles de droit en matière de corruption et la fourniture de garanties de soumission ou d'exécution.

Aide à la commercialisation

Les activités de commercialisation de l'Allemagne se distinguent de deux manières : la mesure dans laquelle les activités de promotion des exportations sont prises en charge par des entités du secteur privé (qui reçoivent une certaine assistance du gouvernement) et la qualité de la coordination assurée par le gouvernement allemand dans le repérage des grands projets d'immobilisation et l'appui à ceux-ci.

Dans le domaine de la coordination du secteur public, plusieurs ministères sont en relation étroite : le ministère de l'Économie, le ministère des Affaires étrangères, le ministère de la Coopération économique et le ministère des Finances. Le ministère fédéral de la Coopération économique dirige le programme allemand d'aide au développement, avec l'aide de la Société de prêts à la reconstruction et de l'Agence allemande de coopération technique. La Société de prêts à la reconstruction aide le ministère à trouver les projets, accorde des prêts et gère la planification et la mise en oeuvre des projets d'immobilisation pour le compte du gouvernement. L'Agence allemande de coopération technique fournit une assistance technique, notamment pour la formation.

En Allemagne, les chambres de commerce sont les principales parties prenantes en matière de promotion des exportations : elles sont plus de 69 à l'intérieur du pays et plus de 100 à l'étranger. Ces chambres s'acquittent d'une grande partie du travail de commercialisation outre-mer. Les ambassades d'Allemagne ne s'occupent ni de tâches commerciales ni de promotion des exportations.

Aide au financement

Le cycle de financement des projets pour l'Allemagne est illustré ci-dessous :

Études préliminaires de faisabilité & études de faisabilité	Architecture & ingénierie-conseil	Financement du projet (prêts)	Assistance technique (subventions)	Crédits à l'exportation	Garanties d'assurance à l'exportation	Promotion des investissements (finance et assurance)
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), GTZ	Kreditanstalt für Wiederaufbau, GTZ	Kreditanstalt für Wiederaufbau	Kreditanstalt für Wiederaufbau, DEG	AKA	Hermes Truarbeit	DEG

KfW semble concentrer ses efforts dans les pays en développement (par le programme Coopération financière avec les pays en développement) dans un groupe relativement étroit d'activités : électricité, transport, mines et fabrication. En 1990, ces secteurs représentaient 87 p. 100 des activités de KfW dans des projets. Cependant, KfW ne concentre pas ses intérêts sur des marchés géographiques précis de manière aussi accentuée que la France. En 1990, 50 p. 100 des engagements de KfW étaient en Afrique, et 39 p. 100 en Asie. Depuis, les engagements dans ces régions ont diminué en raison de l'accroissement des engagements en Europe de l'Est.

KfW n'a pas encore commencé à appuyer le financement du secteur privé. Le plus souvent, KfW travaille avec les gouvernements et, par conséquent, presque uniquement sur des projets d'immobilisation du secteur public. KfW n'accorde aucun prêt au secteur privé des pays en développement.

La *Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit* (BMZ) offre des subventions d'aide qui, lorsqu'elles sont combinées aux crédits à l'exportation de KfW et de Hermes, forment des crédits d'aide liée. Entre 1987 et 1991, l'Allemagne a été le pays de l'OCDE le plus actif dans le domaine des offres d'aide liée annoncées publiquement.

5.2.3 Royaume-Uni

Approche générale

De manière générale, le Royaume-Uni possède, pour l'assistance, moins d'instruments de politique publique que ses concurrents européens. Les politiques avantageuses sont entre autres l'imposition limitée des revenus des entreprises de provenance étrangère, l'application modérée des règles de droit en matière de corruption et la fourniture de certaines garanties de soumission ou d'exécution pour les entrepreneurs travaillant outre-mer (selon la région du marché).

Aide à la commercialisation

Le programme de promotion des exportations du gouvernement britannique relève du ministère du Commerce et de l'Industrie (DTI). Au sein de ce ministère, le *Overseas Project Board* donne des conseils sur le commerce international et guide le programme de promotion des exportations du gouvernement, notamment pour la politique, le financement et les projets outre-mer. Le R.-U. assure de manière générale moins de coordination pour les grands projets d'exportation que ses concurrents européens. Par contre, l'objectif de la réorganisation du *Overseas Project Board*, en 1993, était de combler cet écart. De nouveaux secteurs, au sein de l'OPB, seront dirigés par des gens d'affaires et définiront les champions nationaux, détermineront les marchés d'exportation prioritaires et chercheront à établir des coentreprises dans des projets d'infrastructure. Selon le ministre du Commerce, le changement permettra de «préciser et d'établir la stratégie et la structure administrative afin d'appuyer les gagnants et d'arrêter de nous poignarder mutuellement, au grand plaisir de nos concurrents.» Ce changement fait partie d'un plan plus vaste qui vise à faire passer les recettes tirées par le R.-U. des grands contrats d'exportation du niveau actuel d'environ 10 milliards de livres à 20 milliards de livres d'ici l'an 2000. Il n'est pas étonnant que les deux principaux secteurs qui ont été mis sur pied sont ceux de l'hydroélectricité et de l'eau puisque, dans ces domaines, les services publics du pays sont en très bonne santé financière grâce à la privatisation du marché intérieur.

Aide au financement

Le R.-U. ne pratique pas l'aide au financement de la même manière que les autres pays européens. Il accorde plus de place au marché et a moins tendance à intervenir dans les grands projets d'immobilisation internationaux. Cette tendance se traduit dans les orientations adoptées par le *Exports Credit Guarantee Department* (ECGD) et par l'importance des prêts à conditions libérales accordés aux projets britanniques dans les pays en développement. Ainsi,

L'aide au financement est adaptée aux circonstances, surtout dans les cas où il y a ou semble y avoir aide liée.

L'aide correspondant à l'aide fournie par les autres pays relève de la responsabilité du programme Aid and Trade Provision (ATP), un comité d'assez grande taille composé de parties prenantes du secteur public. Apparemment, le programme ATP peut aider les entreprises à obtenir des contrats même s'il n'est pas du tout assuré que d'autres gouvernements apporteront leur aide.

Le cycle de financement des projets pour le Royaume-Uni est illustré ci-dessous :

Etudes préliminaires de faisabilité & études de faisabilité	Architecture & ingénierie-conseil	Financement du projet (prêts)	Assistance technique (subventions)	Crédits à l'exportation	Garanties d'assurance à l'exportation	Promotion des investissements (finance et assurance)
Aid and Trade Program		Aid and Trade Program, Export Credits Guarantee Department	Overseas Development Administration	Export Credits Guarantee Department	Export Credits Guarantee Department	Commonwealth Development Corporation Export Credits Guarantee Department (Investment Insurance Credit Scheme)

Le ECGD se distingue parmi les SCE en offrant une «couverture supplémentaire des risques politiques» qui dépasse apparemment la couverture des risques politiques qui est habituellement prise en charge par les SCE. Cette couverture accrue a été utilisée pour plusieurs offres britanniques. Le projet ASETCO de polypropylène dans l'ancienne Union Soviétique est un exemple de la deuxième possibilité de couverture de l'ECGD (le constructeur était John Brown et Union Carbide était le partenaire de reprise à long terme).

5.2.4 Pays-Bas

Approche générale

Les Pays-Bas proposent plusieurs mécanismes pour aider les entreprises dans les grands projets d'immobilisation. Néanmoins, cette aide est en général proportionnellement moins importante qu'en France et en Allemagne.

Aide à la commercialisation

La promotion des intérêts à l'exportation des Pays-Bas, en particulier pour les projets d'immobilisation, est effectuée de manière coordonnée. Cette coordination est partagée entre plusieurs comités d'état pour diverses activités de commercialisation et de financement. En outre, la commercialisation est facilitée par l'industrie qui est organisée en entités coopératives (consortiums, coentreprises ou alliances stratégiques) pour travailler avec le gouvernement et tirer profit des perspectives offertes.

Le gouvernement offre également une aide à la commercialisation en subventionnant la participation d'universités et d'autres établissements aux consortiums NEDECO. Par ailleurs, certains ministères préparent des documents de commercialisation stratégique afin de signaler rapidement le développement de projets dans divers pays.

Aide au financement

Le cycle de financement des projets pour les Pays-Bas est illustré ci-dessous :

Études préliminaires de faisabilité & études de faisabilité	Architecture & ingénierie-conseil	Financement du projet (prêts)	Assistance technique (subventions)	Crédits à l'exportation	Garanties d'assurance à l'exportation	Promotion des investissements (finance et assurance)
Ministère de la Coopération et du Développement	Ministère de la Coopération et du Développement	Limité aux banques commerciales	Ministère de la Coopération et du Développement	Banques privées (Subvention des intérêts : fonction de financement à l'exportation)	Nederlandsche Credietverzekering Maatschappij NV (privé) - (NCM), ou la banque centrale	Comité d'état pour les exportations, les importations et les garanties d'investissements

Les Pays-Bas versent des sommes modestes pour les études préliminaires de faisabilité et les études de faisabilité, pour les grands projets d'immobilisation. De plus, le gouvernement a confié à la Banque mondiale et à la Banque asiatique de développement des fonds en fiducie qui sont partiellement liés à des entreprises néerlandaises. Pour les crédits à l'exportation, la Fonction de financement des exportations subventionne, sous certaines conditions, les intérêts pour les entreprises des Pays-Bas. Ce programme peut servir au financement de crédits mixtes. Le contenu néerlandais pour les transactions doit être d'au moins 60 pour cent. Dans le domaine de la construction, cette exigence est ramenée à 33 pour cent, en raison de l'importance relative que le gouvernement accorde à l'industrie de la construction à l'étranger.

L'autre source de crédit mixte est le Programme des exportations axées sur le développement (l'abréviation néerlandaise est ORET). En 1992, ce programme était ciblé sur vingt-quatre pays. De plus, les projets doivent concerner le développement et être pertinents pour l'économie néerlandaise (tel que décidé par le ministère des Affaires économiques). Ainsi, les Pays-Bas semblent assez bien canaliser leurs activités. Entre 1988 et 1990, environ 150 millions de dollars CAN par an étaient disponibles. Il semblerait donc que le gouvernement des Pays-Bas soutient assez activement les efforts d'exportation de ses entreprises, y compris dans le cadre des grands projets d'immobilisation.

5.2.5 États-Unis

Approche générale

Les entités publiques des États-Unis fournissent une aide beaucoup moins importante que dans les autres pays étudiés, notamment le R.-U. et l'Europe en général. Les revenus des entreprises et des particuliers gagnés à l'étranger sont imposés, les règles de droit en matière de corruption sont appliquées et aucune garantie de soumission ou d'exécution n'est offerte. La grande importance accordée au marché aux États-Unis limite l'intervention ou la participation du secteur public, comparativement à la plupart des pays concurrents.

Aide à la commercialisation

La stratégie des États-Unis en matière de projets d'immobilisation internationaux relève de plusieurs organismes. C'est pourquoi l'importance de l'aide et le type d'activités auquel chaque organisme apporte son aide ne sont pas aussi bien coordonnés que dans les pays européens. (En raison de cette fragmentation de la promotion des exportations aux États-Unis, une nouvelle stratégie d'exportation a été dévoilée à la fin de 1993 afin de tenter de remédier à cette relative absence de coordination.)

Aide au financement

Le cycle de financement des projets pour les États-Unis est illustré ci-dessous :

Études préliminaires de faisabilité & études de faisabilité	Architecture & ingénierie-conseil	Financement du projet (prêts)	Assistance technique (subventions)	Crédits à l'exportation	Garanties d'assurance à l'exportation	Promotion des investissements (finance et assurance)
Trade Development Program	Limité, un peu de la U.S. Agency for International Development	Eximbank	Agency for International Development	Eximbank	Eximbank	Overseas Private Investment Corporation

Comme le Royaume-Uni, les États-Unis ont tendance à réagir aux situations d'aide liée réelles ou perçues. En général, les montants d'aide liée sont assez modestes. Malgré des crédits annuels compris entre 110 et 150 millions de dollars US entre les exercices 1987 et 1992, les sommes employées n'ont atteint que 35 millions de dollars par année en moyenne. Au cours de l'exercice 1991, le montant est passé à 145 millions de dollars US avant de chuter à 5 millions en 1992.

Une entité publique américaine offre des programmes qui se distinguent de ceux de ses concurrents : la *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC). L'OPIC finance des projets dans les pays en développement à condition qu'une entreprise américaine participe aux capitaux propres. Elle aide les investisseurs sous forme de prêts, de garanties de prêts et de fonds de croissance. En général, l'OPIC ne finance pas d'«infrastructures». Cependant, elle a financé des installations de télécommunications et a fourni de l'assurance pour des projets dans les domaines des télécommunications et de l'électricité. Avec des niveaux de prêts autorisés de 30 millions de dollars US et des garanties de 500 millions de dollars US en 1993, l'OPIC peut jouer un rôle important dans les marchés à recours limité. Par exemple, dans le cas du projet électrique de K & M en Colombie, l'OPIC a été l'une des principales parties de la transaction. L'OPIC a participé sous forme d'un prêt commercial de 35 millions de dollars US (pour un terme de 12 ans) et a fourni une assurance des risques politiques.

6.0 APPROCHES SUIVIES PAR CERTAINS CONCURRENTS - SECTEUR PRIVÉ

Pour être en mesure d'évaluer la compétitivité du Canada, il faut bien comprendre nos principaux concurrents du secteur privé et leur manière d'aborder les projets d'immobilisation internationaux. La présente partie porte principalement sur certains concurrents européens, mais nous citons d'autres exemples lorsque cela est nécessaire. Nous donnons d'abord un aperçu des stratégies des concurrents avant de passer à l'examen plus détaillé de nos concurrents européens.

6.1 Généralités

Les participants importants du marché des projets d'immobilisation internationaux sont les entreprises de travaux publics, les fournisseurs d'équipement, les financiers, les ingénieurs d'études, les promoteurs de projets et les sociétés de conseil.

Les entreprises européennes, japonaises et américaines se distinguent de diverses manières, notamment par leur taille et l'envergure de leurs activités, leur expérience dans les travaux outre-mer, leur attitude à l'égard des risques et leurs capacités de mettre sur pied des ensembles. Ce ne sont là que quelques-unes des caractéristiques et des approches. Nous présentons dans les paragraphes suivants un résumé de ces caractéristiques et de ces stratégies puis donnons plus de détails dans les sous-parties subséquentes.

Les fabricants d'équipement américains et européens proposent une gamme très complète d'équipement industriel, notamment dans les secteurs des procédés industriels, du pétrole et de la pétrochimie, du transport, du bâtiment et de l'électricité. Par conséquent, beaucoup d'entreprises de pays concurrents ont établi des réseaux internationaux importants dans de nombreuses catégories de fourniture d'équipement liées aux projets d'immobilisation internationaux. L'importance de cette capacité est un élément distinctif, comparativement au Canada. (Les fabricants d'équipement canadiens ne sont pas aussi importants et ne sont pas en mesure d'approvisionner ou d'être concurrentiels dans tous les segments des marchés de l'équipement du secteur chimique ou pétrochimique, de certains équipements forestiers ou de certains équipements de construction. Ce ne sont là que quelques-uns des secteurs de l'activité de l'approvisionnement en biens en immobilisation.)

Le financement est souvent l'élément le plus important d'un projet d'immobilisation international. Sans un financement approprié, il est probable que même la solution la plus pertinente sur le plan technique ne sera pas retenue. Les institutions financières européennes, américaines et parfois asiatiques ont acquis une expérience considérable au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Cette expérience leur confère une grande compétence qui leur permet, entre autres avantages, d'évaluer les possibilités de marchés, de mieux

évaluer les risques commerciaux et politiques, d'établir des rapports solides (notamment sur le plan des capitaux propres) afin d'appuyer les clients réguliers actifs dans le domaine international et de mieux connaître les entreprises locales dans le pays où le projet est exécuté. En général, les institutions financières canadiennes n'ont pas établi avec leurs clients, au Canada ou à l'étranger, de rapports privilégiés qui augmenteraient leur expérience en matière de projets d'immobilisation internationaux et leur connaissance des avantages des concurrents.

L'Europe et les États-Unis ont donné naissance à un certain nombre de promoteurs de projets. Il s'agit de personnes ou de groupes qui sont passés maîtres dans l'art d'intégrer les différentes composantes d'un projet d'immobilisation dans le respect des délais. Cette aptitude découle de plusieurs facteurs, notamment le haut niveau de compétence, la grande expérience acquise dans des marchés très variés, l'attitude face au risque et les contacts entre entreprises. Bien que quelques personnes ou entreprises possèdent cette aptitude au Canada, leur nombre est de loin inférieur à ce que l'on observe chez nos concurrents.

6.2 Compétitivité relative des principaux participants européens

Divers participants européens semblent avoir acquis des avantages particuliers :

- la portée et l'envergure des activités de l'entreprise;
- l'orientation en faveur de la mise sur pied de consortiums et l'établissement d'offres conjointes (p. ex. les Pays-Bas);
- le régime de propriété (p. ex. les investissements des banques dans les entreprises générales et les entreprises de fabrication en France et en Allemagne);
- les investissements et les réseaux outre-mer, les partenariats locaux;
- un bilan sain et une bonne solidité financière (particulièrement parmi les entreprises françaises et allemandes);
- divers types d'aide gouvernementale, que nous énumérons dans les articles 5.1 et 5.2;
- les expériences fructueuses de privatisation (p. ex. au Royaume-Uni);
- la sensation, chez divers gouvernements de pays où des projets sont envisagés, que de nombreuses entreprises européennes sont parmi les entreprises «en lice».

Nous exposons ci-dessous certains de ces facteurs ainsi que les principales stratégies suivies par le secteur privé.

6.2.1 Taille et envergure des activités

Les entreprises internationales de travaux publics européennes et américaines sont gigantesques, selon les normes canadiennes. L'importance relative des entreprises concurrentes a une forte incidence sur les capacités des concurrents dans les projets outre-mer, en particulier en ce qui concerne la possibilité de soutenir une initiative de commercialisation à l'étranger, d'établir des liens sur place, d'apporter des capitaux propres dans un projet et d'être considéré comme un fournisseur actif et crédible dans les pays où des projets sont envisagés.

Par exemple, d'après *Engineering News Record*, en 1992 le plus important entrepreneur français, Bouygues, a facturé plus de 2,9 milliards de dollars US pour des travaux exécutés à l'étranger. Le chiffre correspondant pour les plus grandes entreprises américaine, britannique, allemande et néerlandaise a été de 15,1 milliards (Bechtel Group), 10 milliards (John Brown/Davy), 2,7 milliards (Phillipp Holsmann) et 1,9 milliard (HBG). L'entrepreneur canadien le plus important, entre 1989 et 1992, a été SNC-Lavalin avec une facturation comprise entre 150 et 200 millions de dollars par an, soit le dixième de la taille de la première firme néerlandaise ou le quinzième de la taille du premier entrepreneur français. Il s'agit là d'une différence significative sur le plan de l'envergure, de l'échelle et des capacités financières qui s'y rapportent.

De nombreuses entreprises européennes d'ingénierie d'études et leurs consortiums peuvent aussi être d'assez grande taille, mêmes d'après les normes canadiennes. Par exemple, aux Pays-Bas, NEDECO et Nethconsult ne sont pas négligeables. En 1991 et en 1992, Nethconsult était le 6^e et 7^e plus important au monde (sur la base de la facturation rapportée) selon *Engineering News Record*. NEDECO, un consortium de dix membres, était 15^e et 16^e pendant ces années. Pour ce qui est de l'envergure des activités, on rapporte que NEDECO a géré plus de 535 projets dans 86 pays en 1993. Ce niveau d'activité et de couverture géographique est plus important que celui de n'importe quelle entreprise canadienne d'ingénierie-conseil. Ces activités peuvent conférer à NEDECO une position financière solide qui envoie des messages clairs aux acheteurs éventuels ainsi qu'aux fournisseurs, aux partenaires de consortium, aux établissements financiers et autres sources de capitaux.

6.2.2 Importance accordée à l'exportation

Beaucoup d'entreprises européennes concurrentes se distinguent par l'importance qu'elles accordent aux marchés d'exportation. Dans le domaine de l'ingénierie d'études, des entreprises comme NEDECO ne s'intéressent qu'aux possibilités de marchés à l'étranger. On ne retrouve pas au Canada un tel accent mis sur l'exportation même si, en tant qu'industrie, les ingénieurs d'études canadiens constituent le groupe le plus axé sur l'exportation (au Canada) dans le domaine des projets d'immobilisation internationaux.

Chez les entrepreneurs généraux, les entreprises allemandes comme Bilfinger & Berger mènent de cinquante à soixante pour cent de leurs activités à l'étranger. Nous ne croyons pas qu'il y ait des entrepreneurs canadiens qui concentrent autant leurs activités vers les marchés étrangers.

Enfin, de très nombreux fabricants d'équipement européens jouent un rôle actif au sein de projets d'immobilisation internationaux, comme ABB et Alcatel, en général selon une perspective globale. Cette perspective est, en partie, liée à la détermination des sièges sociaux des multinationales (dans certains cas) où les activités de localisation des sources d'approvisionnement peuvent apporter les plus grands avantages.

6.2.3 Propriété

La structure de propriété de certaines sociétés européennes, plus précisément en France et en Allemagne, peut donner aux entreprises l'occasion de tirer profit d'activités au sein de leur groupe. Dans certains cas, un gouvernement ou une institution financière est actionnaire d'une société. Ces liens peuvent aussi être utiles si l'appui du fournisseur est nécessaire, par exemple lorsque la concurrence est très vive ou que des indications rapides sur le financement et le crédit pourraient être avantageuses.

De tels arrangements semblent surtout puissants en France. Par exemple, grâce à ses actionnaires, Bouygues est étroitement lié, au plus haut niveau, à des banques, des fabricants et des entreprises quasi-gouvernementales. Ces actionnaires sont les suivants : CLINVEST (Crédit Lyonnais), COFIPEX (société de portefeuille constituée à 49 p. 100 de la Banque Worms et de Banco Central et à 51 p. 100 de la SAUR), Nippon Life, Indosuez, le personnel de l'entreprise et Francis Bouygues. Cette situation peut avoir les avantages suivants : i) temps d'exécution assez bref pour l'évaluation du projet par les banquiers commerciaux et les banquiers de crédit officiels; ii) éventuellement possibilité d'obtenir un crédit plus important; iii) l'impression que, une fois que le projet a été approuvé, les promoteurs sont fortement engagés au niveau stratégique; iv) ouverture générale des réseaux internationaux des banques, des fabricants et du gouvernement à l'égard du soutien du projet.

6.2.4 Investissement de capitaux propres outre-mer

Beaucoup de sociétés européennes détiennent des avoirs considérables outre-mer, souvent en vertu d'un passé colonial qui confère encore un avantage à des entreprises privées dans certains pays, à cause de politiques fiscales qui encouragent les investissements à l'étranger ou à cause d'une perspective assez agressive à l'égard des investissements étrangers directs.

Des entreprises françaises comme Bouygues possèdent un réseau étendu outre-mer qui leur est d'une grande utilité. Ces investissements et ces bureaux donnent souvent à Bouygues la capacité de trouver des partenaires relativement plus vite et plus stratégiquement que les entreprises qui n'ont ni investissements ni bureaux outre-mer. Bouygues a 14 filiales en Afrique et des agents dans plusieurs autres pays. En Asie, elle est liée à VSL Malaysia SA, VSL Engine SA (Hongkong), VSL Far East SA (Singapour), VSL Indonesia SA, VSL Syst. SDN BH (Brunei), VSL Thailand SA et Bouygues Thai (capital de 6,6 millions de francs), entre autres investissements et arrangements en Asie.

Certains consortiums néerlandais possèdent aussi d'importants intérêts outre-mer. En plus de ses bureaux de projet outre-mer, NEDECO a des succursales au Nigéria, aux EAU, au Mexique, en Iran, en Thaïlande et en Indonésie. NEDECO fait également partie de deux coentreprises, NEDECO China BV et Networks Projects Integrated Projects Consultancy (promoteur de grands projets). Ces intérêts outre-mer ont permis aux Pays-Bas de demeurer le plus grand exportateur européen de services d'ingénierie d'études en Asie.

Certains des effets de ce réseau étendu et souvent d'un capital important sont bien connus : implication profonde dans le tissu social et commercial local (contacts personnels, etc.) qui permet à certaines entreprises européennes de déceler très tôt les ouvertures; bonne connaissance des entrepreneurs et des fabricants locaux; possibilité d'établir des partenariats; réputation établie de Bouygues, NEDECO et d'autres entreprises similaires auprès du gouvernement et des entreprises du pays où un projet est envisagé qui en fait des concurrents sérieux pour le projet.

6.2.5 *Bilan relativement sain et solidité financière proportionnelle*

De nombreux concurrents du secteur privé sont financièrement très solides. Cette solidité financière est liée à la capacité des entreprises de mettre sur pied un financement (capitaux propres et dette) et à la solidité financière fondamentale acquise par les bénéfices non répartis.

Les exigences du nouveau marché des projets à recours limité sont telles que les participants vont continuer à devoir investir dans les projets. Cet investissement peut être généré à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les promoteurs Hopewell Holdings de Hongkong ont fait la preuve de leurs capacités de financement lorsqu'ils ont recueilli plus de 200 millions de dollars sur le marché boursier de Hang Seng. Cet argent avait pour objet d'appuyer la participation de 300 millions de dollars US au financement d'un projet d'électricité de 1 milliard de dollars US aux Philippines. Il n'est envisageable d'asseoir les antécédents et la crédibilité requis pour de telles activités financières relativement à des projets outre-mer que pour quelques promoteurs du marché des projets d'immobilisation internationaux.

Les fonds générés à l'intérieur de l'entreprise sont une autre source de capitaux propres pour les projets. Certains de nos concurrents se distinguent par leur force à cet égard. Par exemple, le bilan consolidé du groupe Lyonnaise des Eaux-Dumez comporte près de 13 milliards de FF (2,8 milliards de dollars CAN) de capital d'apport et de capital gagné. Une telle solidité financière est une importante source de confort pour les prêteurs et aide souvent à recueillir le fonds de roulement et le financement d'un projet.

La solidité financière permet aussi d'expliquer les activités de certaines entreprises qui étendent avec agressivité leurs activités à l'étranger. Par exemple, la National Power Corporation de Grande-Bretagne a connu plusieurs années fructueuses sur le marché intérieur. Cependant, cette réussite pourrait mener à des problèmes politiques si les rendements dépassent des niveaux appropriés. En étendant ses activités dans le domaine de la promotion de projets électriques privés à l'étranger, National Power parvient en fait à faire baisser son taux de rendement global. En retour, l'entreprise bénéficie de son expérience assez risquée, quoiqu'éventuellement assez lucrative, au sein du marché des projets électriques privés à l'étranger. Il semble que National Power a constitué un fonds d'un milliard de livres pour ses investissements outre-mer. De plus, la société National Grid Company, de Grande-Bretagne, a utilisé sa solidité financière pour acquérir une importante participation dans le réseau électrique argentin et les sociétés des eaux britanniques emploient leurs bénéfices réalisés sur leur marché intérieur pour prendre une part active à des projets de privatisation au Mexique. Dans cette région, les services publics britanniques sont des investisseurs mais, de plus, ils jouent un rôle de conseiller pour les promoteurs de projets.

6.2.6 *Expérience des institutions financières et relations avec la clientèle*

L'importance cumulative que les entrepreneurs, les fournisseurs d'équipement, les ingénieurs d'études et d'autres participants européens du marché des projets d'immobilisation internationaux accordent à l'exportation a contribué à modeler la nature et l'importance du soutien des institutions financières européennes. Le fait d'offrir de répondre aux besoins financiers internationaux des clients a permis à certaines entreprises européennes d'acquérir une expérience considérable en la matière. Des sociétés britanniques comme Barclays et N.M. Rothchild & Sons ont accumulé une grande expérience dans le financement en participant à des initiatives de privatisation dans le domaine du transport et de l'électricité.

Des sociétés financières françaises et allemandes ont suivi les entreprises d'équipement et de services à l'étranger avec le financement, la constitution de consortiums, des capitaux propres ou d'autres services. L'appui d'une société financière peut aussi être renforcé par la participation financière (souvent sous forme de capitaux propres) que les institutions financières détiennent dans bon nombre des grands groupes industriels. Même si cela est difficile à quantifier, on s'entend pour dire que les liens entre les groupes industriels et les

financiers du pays d'origine permettent d'accroître les activités, et peut-être d'obtenir un appui plus important.

Ces liens permettent également d'établir des relations de travail solides et d'asseoir des antécédents, ce qui est indispensable aux yeux de tout fournisseur de crédit. Ainsi, lorsqu'un financier évalue une liste de projets présentant des risques et offrant des rendements assez similaires, il a forcément tendance à choisir les clients de longue date et les clients réguliers. C'est pourquoi il est difficile d'aider les entreprises assez petites et inconnues qui ont besoin d'aide financière.

6.2.7 *Impression chez les gouvernements des pays où des projets sont envisagés que les entreprises européennes sont «en lice»*

La combinaison de la présence sur les marchés, de la solidité financière et des solutions technologiquement appropriées contribue à donner l'impression, au sujet des entreprises et (ou) de leurs consortiums, qu'elles sont ou non «en lice» pour un projet. Par prolongement, cette impression s'applique aussi au «champion politique» du projet dans le pays d'accueil et au «champion politique» du projet dans le pays du fournisseur. Les fournisseurs éventuels doivent toujours franchir des obstacles fondamentaux, et certains de ces obstacles ne peuvent être franchis que par un petit nombre d'entreprises. Bien des entreprises et des «champions politiques» auxquels le Canada fait face au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux sont considérés «en lice».

6.2.8 *Capacités techniques très estimées*

Les entreprises européennes ont la réputation d'apporter des solutions à certains problèmes délicats. Cette compétence technique a été acquise grâce à des activités considérables de R-D dans diverses industries, à des politiques environnementales nationales qui ont mené à l'élaboration de techniques et de technologies de pointe, aux caractéristiques géographiques nationales qui ont conduit à une expertise particulière dans des secteurs ou des sous-secteurs et à d'autres aspects qui ont été propices à l'excellence technique.

Par exemple, les Pays-Bas sont très respectés pour leur travail dans le domaine de l'eau : irrigation, drainage, ingénierie d'études et construction dans le domaine des tunnels et des ponts, reconquête de terres, traitement des eaux usées et développement de ports, par exemple. Beaucoup de ces compétences ont été acquises sur le marché intérieur avant d'être exportées. Le développement des compétences nationales dans le domaine de l'environnement a été encouragé par des exigences environnementales assez strictes.

7.0 Vue d'ensemble des principales approches suivies par le gouvernement et les entreprises du Canada

Nous allons commencer cette partie en exposant l'aide apportée par le gouvernement du Canada sous forme de politiques nationales ou d'instruments précis de commercialisation et de financement. Par la suite, nous présentons les principales approches suivies par les entreprises canadiennes de manière à pouvoir faire des comparaisons avec les manières de mener leurs affaires d'autres pays dont nous avons traité dans les parties précédentes. Nous résumons ensuite les différences de stratégie perçues en ce qui concerne le secteur public et le secteur privé. Nous nous servons de ces différences pour bien saisir l'écart concurrentiel qui pourrait nous séparer de nos concurrents européens. Enfin, nous abordons les conséquences possibles de ces différences pour les entreprises canadiennes.

7.1 Politique gouvernementale et approches institutionnelles

La politique du gouvernement du Canada et l'approche institutionnelle adoptée à l'égard du marché des projets d'immobilisation internationaux englobent des grandes politiques nationales et des politiques d'aide plus ciblées. Les grandes politiques nationales sont la politique fiscale, la politique de privatisation, la politique de développement international, la politique de financement des exportations et leurs conséquences sur les entreprises qui mènent ou appuient des projets d'immobilisation internationaux. La nature de l'organisation du gouvernement et les capacités de coordination relèvent également de cette catégorie des grandes politiques nationales. Les politiques d'aide plus ciblées sont les programmes précis d'aide à la commercialisation et les programmes de financement des exportations.

Politiques nationales

Il arrive que des politiques nationales canadiennes aident des entreprises au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Néanmoins, certaines politiques canadiennes ne sont pas aussi efficaces et, peut-être, pas aussi utiles que celles d'autres pays. Par exemple, le revenu gagné par les entreprises canadiennes à l'étranger est imposé alors que dans certains pays concurrents, comme la France et l'Allemagne, ce revenu bénéficie d'un traitement fiscal préférentiel. Le Canada offre tout de même un certain allègement par le crédit d'impôt pour emploi à l'étranger.

La mesure dans laquelle la privatisation est encouragée par les gouvernements nationaux a une incidence directe sur la capacité des entreprises de produits et de services d'exporter cette expérience. Les activités de privatisation d'infrastructures n'ont pas été aussi importantes au Canada qu'au Royaume-Uni ou aux États-Unis. C'est pourquoi nos entreprises ne sont pas en mesure d'acquérir autant d'expérience à partir de leurs activités au Canada. De nombreuses

entreprises sont donc moins en mesure de déceler et d'évaluer les risques intrinsèques du processus de privatisation et du marché des projets à recours limité. Cette observation s'applique aux fournisseurs tant de produits que de services.

La politique générale d'aide étrangère peut aussi contribuer à la compétitivité des entreprises. Certains pays considèrent que leur aide étrangère est étroitement liée aux activités commerciales, tandis que d'autres sont de l'avis contraire. En comparaison à celle de la France, de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, l'aide bilatérale du Canada n'a pas, de par sa conception, une orientation aussi commerciale. De nombreux concurrents européens sont donc d'avantage à l'affût des activités de construction d'infrastructures et de projets d'immobilisation dans les pays bénéficiaires de l'aide. Cet intérêt apporte aux entreprises européennes des possibilités additionnelles de faire des travaux à l'étranger, d'établir des réseaux commerciaux et de monter ou d'améliorer leur dossier. Cette expérience, ces réseaux et cette visibilité peuvent avoir un effet d'entraînement sur des projets qui font appel à un financement privé et public.

Le financement des exportations constitue un autre levier de politique. Certains pays assurent le financement officiel des exportations par le truchement du secteur privé (Grande-Bretagne et Pays-Bas) alors que le Canada fait plutôt appel au secteur public. Sans parler de la question de l'incidence économique de cette politique, des banquiers canadiens importants estiment qu'elle influe sur l'intérêt du système bancaire canadien envers les projets d'immobilisation internationaux dans certains pays. La politique officielle du Canada semble assez généreuse en ce qui concerne les crédits mixtes officiels. Cette observation est fondée sur le volume de l'aide qui a été communiquée à l'OCDE jusqu'en 1992. Cependant, le Canada est moins disposé à fournir une aide officielle du type de celle qui est offerte par la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, entre autres, ou il n'est pas en mesure de le faire.

Enfin, le Canada ne coordonne pas autant ses efforts dans le cadre des projets d'immobilisation internationaux que la plupart de ses concurrents. Les intérêts et les besoins des ingénieurs d'études, des architectes, des entrepreneurs, des promoteurs et des financiers sont généralement fragmentés entre plusieurs ministères, organismes et corporations. Ces entités sont en général à l'écoute de leur sphère d'activités, ce qui peut ne pas être propice à l'esprit de coopération. Certaines nations concurrentes placent les activités de développement, de commercialisation et de financement sous la responsabilité d'un ministère (France) alors que d'autres semblent faire appel aux traits culturels qui mettent l'accent sur l'importance de la coopération (Pays-Bas). Bon nombre de nos concurrents abordent les grands projets d'immobilisation de manière stratégique. Une fois que le projet éventuel a été repéré, ils lient l'aide aux niveaux de l'ingénierie d'études, de la construction, de l'équipement et du financement. Les exemples d'aide coordonnée sont moins nombreux au Canada que dans plusieurs pays concurrents.

Instruments ciblés pour le financement et la commercialisation

Des programmes particuliers de financement des exportations et d'aide à la commercialisation ont été mis sur pied pour les exportateurs canadiens, notamment pour le marché des projets d'immobilisation internationaux. Cependant, aucune entité publique ne se fait le champion du financement et de la commercialisation pour les entreprises qui oeuvrent dans le domaine des projets d'immobilisation internationaux. Bien que la portée de notre mission ne nous permette pas d'énumérer les divers programmes canadiens, nous présentons ci-dessous quelques observations sur certains des principaux instruments de politique et certaines des priorités des programmes.

Projet d'aide étrangère et orientation du secteur

Les ingénieurs d'études canadiens ont toujours bénéficié des programmes d'aide bilatérale de l'ACDI et des activités de la Division de la coopération industrielle. Pourtant, ils ont récemment constaté que les activités liées à la construction d'infrastructures avaient été réduites dans les programmes d'aide bilatérale. On s'entend pour dire que cette tendance ne sera pas inversée à court terme. Parallèlement, il semble que les activités de la Division de la coopération industrielle sont utilisées pour atténuer l'évolution des programmes d'aide bilatérale. Par contre, avec un budget égal à quatre pour cent de celui de l'ACDI, il est manifeste que l'aide globale à la construction d'infrastructures va diminuer.

Bien que la Division de la coopération industrielle soit de taille assez modeste, ses activités sont considérées comme une force très positive pour les projets d'immobilisation internationaux. Par ailleurs, elle est de plus en plus active dans les projets à recours limité. Elle pourrait être un partenaire important dans les pays en développement où des projets d'infrastructure sont envisagés. L'aide prend souvent la forme d'études de faisabilité et de projets de faisabilité détaillés. Cette possibilité aide également les entreprises canadiennes à faire face à leurs concurrentes dès cette étape cruciale.

Aide officielle au financement des exportations

Les nouveaux règlements proposés pour la SEE (annoncés dans la *Gazette du Canada* du 6 novembre 1993) représentent de nouvelles orientations, qui pourraient s'avérer importantes, pour les opérations à recours limité au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. Les dispositions prévues pour la participation aux capitaux propres permettront à la SEE d'investir 10 millions de dollars CAN dans les capitaux propres ou jusqu'à concurrence de 25 pour cent d'un projet (le moindre des deux montants). Bien que la somme de 10 millions de dollars soit faible pour les grands projets, et modeste pour les projets de moyenne envergure (environ 150 millions de dollars CAN), l'injection de capitaux propres

pourrait constituer un signal positif pour les autres prêteurs éventuels et encourager la venue de participants supplémentaires. Il est trop tôt pour présumer du succès de ce programme, puisque la SEE commence à peine à étudier quel pourrait être son rôle dans ce secteur. Néanmoins, la SEE, comme d'autres SCE, n'a pas beaucoup d'expérience dans le domaine des prêts fondés sur les risques du secteur privé. Cette inexpérience est un défi de taille pour la Société pour l'expansion des exportations.

Gestion et négociations commerciales entre gouvernements

Compte tenu du rôle des gouvernements dans le marché des projets d'immobilisation internationaux, il est important de se pencher sur cet aspect du processus et de la gestion d'un projet. De nombreuses entités du gouvernement du Canada prennent part aux négociations ou aux discussions avec les gouvernements étrangers au sujet de projets d'immobilisation. Par contre, le pouvoir d'agir à titre d'entrepreneur principal pour le compte de l'industrie canadienne appartient exclusivement à la Corporation commerciale canadienne. À ce titre, la Corporation possède un mandat qui concerne le marché des projets d'immobilisation internationaux. Comme nous l'indiquons dans la partie suivante, beaucoup d'entreprises canadiennes oeuvrant au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux n'ont pas la solidité financière requise, ou ne semblent pas l'avoir du point de vue de certains acheteurs étrangers. Dans de telles circonstances, la possibilité de faire la preuve de l'engagement officiel du pays fournisseur pourrait rassurer l'acheteur. Ces pays acheteurs sont en général les pays d'Europe de l'Est, les pays de l'ancienne Union Soviétique et les pays du Moyen-Orient. Ainsi, il ne faut pas considérer que des négociations au niveau des gouvernements sont toujours aussi indispensables dans tous les projets d'immobilisation internationaux.

7.2 Stratégies commerciales - Vue d'ensemble

Le Canada a des forces et des faiblesses sur le marché des projets d'immobilisation internationaux. Sur le plan des forces techniques, les entreprises canadiennes sont très réputées dans l'industrie de l'électricité et dans certains segments du transport, de l'environnement et des pâtes et papiers. Quant à la force par secteur, les ingénieurs-conseil canadiens sont parmi les six plus grands exportateurs de services d'ingénierie-conseil du monde.

Par contre, le secteur du génie civil du Canada n'est pas aussi actif sur les marchés étrangers. Peu d'entreprises prennent part à des travaux de génie civil à l'étranger et les entreprises canadiennes sont minuscules à côté de leurs concurrentes internationales. Même si les entreprises canadiennes de génie civil participaient activement à des consortiums et en dirigeaient, le monde de la finance semble moins enthousiaste à l'égard des entrepreneurs

généraux. On a l'impression que l'entrepreneur se retirera du projet dès qu'il en aura l'occasion, laissant le financier avec un promoteur de projet incertain.

Très peu d'entreprises canadiennes peuvent raisonnablement espérer diriger des grands projets d'immobilisation. Les entreprises canadiennes sont habituellement trop petites et ne sont pas suffisamment rentables pour appuyer un nombre même restreint de projets. Si une entreprise n'est pas suffisamment solide sur le plan financier, il lui est difficile d'être considérée par les autres dirigeants du projet et le gouvernement du pays d'accueil comme un participant important. Comme nous l'avons déjà indiqué, plusieurs entreprises canadiennes ont un chiffre d'affaires conséquent sur les marchés internationaux. Ce sont notamment SNC-LAVALIN, Monenco AGRA, Sandwell Inc., Tecsub Inc., Acres International, Golder Associates, Hatch Associates et Met-Chem Canada. Cependant, l'ingénierie et la gestion de projet représentent en moyenne moins de dix pour cent de la valeur totale des contrats des projets d'immobilisation. Il n'est pas raisonnable que ces entreprises assument des risques plus importants que la rémunération qu'elles peuvent espérer. C'est pourquoi il est difficile de mobiliser des dirigeants canadiens pour les projets d'immobilisation.

Ce sont en général les fournisseurs d'équipement qui ont le plus à gagner (sur le plan des ventes) dans les projets d'immobilisation. Il n'est donc pas surprenant de constater que ce segment dirige de nombreux consortiums internationaux. Au Canada, bon nombre de dirigeants des premiers consortiums ont été des fabricants (p. ex. la PESEC ou le Consortium industriel canadien). Ainsi, on peut citer, pour le Canada, plusieurs consortiums qui ont connu du succès. Malgré tout, même ces participants sont beaucoup plus petits que leurs concurrents et leur capacité de prendre part à certains marchés est limitée par divers facteurs externes et internes.

7.2.1 Stratégies commerciales - Situation relative du Canada

On peut généraliser de la manière suivante les stratégies commerciales du Canada à l'égard du marché des projets d'immobilisation internationaux :

Échelle et solidité financière

Les participants canadiens du marché des projets d'immobilisation internationaux sont, en règle générale, de plus petite taille que leurs concurrents. Même si cela n'est pas toujours un handicap, cette situation impose des limites à leur solidité financière. Cette solidité financière est cruciale pour la recherche de projets d'immobilisation internationaux et revêt une importance particulière pour la participation des entreprises à des projets à recours limité. Comme nous l'avons expliqué dans les sections précédentes, la nécessité pour les entreprises d'apporter au projet un financement et (ou) un partenaire financier est un critère décisif pour

les autres partenaires du projet et pour les acheteurs. Étant donné que les entreprises canadiennes ne sont habituellement pas comparables à leurs concurrentes, sur le plan de la taille ou du pouvoir financier, elles auront vraisemblablement à se distinguer par la technologie ou par d'autres avantages concurrentiels.

Orientation vers l'exportation

On ne considère habituellement pas que les entrepreneurs canadiens sont actifs dans le secteur des projets d'immobilisation internationaux. Cela est démontré par les statistiques du *Engineering News Record* qui indiquent que la présence et la participation du Canada en dehors de l'Amérique du Nord sont assez limitées. Quelques entreprises ont de l'expérience à l'étranger, Banister Construction par exemple, mais pas pour des projets à recours limité.

Par contre, les ingénieurs-conseil et les ingénieurs d'études canadiens sont assez actifs à l'étranger et comptent sur un certain nombre de forces techniques qui sont appréciées par les autres participants des projets d'immobilisation internationaux. Mais les ingénieurs d'études et les ingénieurs-conseil ont de plus en plus de mal à apporter, ou à sembler apporter, un financement aux projets, en plus de l'innovation et de la compétence technique. Il s'agit là d'un défi de taille pour les ingénieurs d'études et les ingénieurs-conseil, mais ce défi est généralement demeuré sans réponse.

Les fournisseurs d'équipement canadiens jouent un rôle très actif dans certains segments du marché des projets d'immobilisation internationaux. Il s'agit de entreprises oeuvrant dans les secteurs de l'électricité, du transport et des télécommunications. Par conséquent, ces entreprises sont axées sur l'exportation et ont acquis de l'expérience dans certains marchés géographiques grâce à leurs capacités en matière de technique, de commercialisation et de finances, généralement avec le consentement du siège social. Ces entreprises ont en général un bilan plus solide que les autres participants du projet d'immobilisation, du fait que l'équipement représente une proportion de plus de 90 pour cent d'un tel projet.

Réseaux à l'intérieur et à l'étranger

En comparaison de beaucoup de leurs concurrentes, les entreprises canadiennes n'ont établi au Canada et à l'étranger que des réseaux assez limités. Bien que la stratégie de constitution de consortiums avec des partenaires étrangers ou canadiens soit peut-être en expansion, une réticence généralisée demeure, par rapport à l'approche suivie aux Pays-Bas. De plus, les participants canadiens du marché des projets d'immobilisation internationaux n'ont pas accès à des réseaux du type de ceux que leurs concurrents ont établi. Peu d'entreprises ont des bureaux spécialisés à l'étranger. C'est pourquoi, de façon réaliste, les renseignements locaux ne peuvent être fournis que par des agents ou d'autres représentants sur le terrain.

Institutions financières

On ne considère habituellement pas que les institutions financières canadiennes sont des participants ou des fabricants de marchés dans le domaine du financement des projets internationaux, en particulier dans le cas des projets à recours limité. Pour dire les choses simplement, elles ont pris la décision de ne pas être actives au sein de ce marché. Cette situation se reflète, en partie, par l'absence virtuelle d'institutions financières canadiennes que la Société financière internationale cite comme co-prêteuses dans des projets de secteur privé de la SFI. Cette situation est attribuable à la clientèle intérieure, à la concurrence du financement des exportations officiel, au rapport entre les risques et la rémunération et aux problèmes éprouvés avec les prêts énormes consentis dans les années quatre-vingts.

Présence sur les marchés selon le milieu des acheteurs et des financiers

Au cours de notre étude, plusieurs financiers, fonctionnaires, représentants d'IFI et consultants indépendants étrangers ont fait des observations intéressantes sur la présence commerciale du Canada au sein du marché des projets d'immobilisation internationaux. D'après ces observations, beaucoup d'étrangers considèrent que les entreprises canadiennes ne sont en général pas «en lice» ou n'apparaissent pas «sur l'écran radar» relativement aux projets d'immobilisation internationaux. Si cette opinion est répandue, les entreprises canadiennes font face à un obstacle supplémentaire au sein du marché. Cet obstacle pourrait se manifester sur le front du financement. Par exemple, prenons le nombre limité d'institutions financières oeuvrant dans le domaine des projets internationaux qui pourraient envisager 20 projets présentés par autant de promoteurs. Tous ces projets se font concurrence pour des capitaux limités. Les financiers ont établi un processus d'évaluation qui les aide à déterminer quel projet soutenir. S'il ne peut compter sur une proposition de projet particulièrement intéressante ou pertinente, le projet canadien pourrait devoir surmonter la difficulté d'être présenté par un client inactif de l'institution financière ou de ne pas être perçu comme un participant de premier plan. Même si cela n'empêcherait sans doute pas le succès, il s'agit incontestablement d'un écueil supplémentaire indésirable.

L'intérêt des acheteurs est, entre autres, de s'assurer que le projet peut être achevé à temps et conformément au budget, sans compromettre aucun aspect stratégique. Cette évaluation englobe notamment la solidité financière des soumissionnaires (p. ex. le fonds de roulement et les lignes de crédit bancaires disponibles), le soutien du gouvernement national (crédits à l'exportation, financement à des conditions libérales), les aspects stratégiques (militaires et socio-économiques) et les avantages pour le gouvernement d'accueil (formation, dispositions de compensation). Pour choisir l'entreprise capable de réaliser le projet, il faut habituellement que l'entreprise fournisseuse et son gouvernement soient considérés actifs et crédibles. Toute indication contraire pourrait être source de difficultés.

7.3 Résumé des différences entre le Canada et ses principaux concurrents

Les différences entre le Canada et ses principaux concurrents tiennent aux comparaisons tant entre les secteurs publics qu'entre les secteurs privés.

Nous avons fait remarquer, dans les sections précédentes, que l'ampleur de la privatisation qui est intervenue au cours des dernières années ainsi que l'importance du soutien coordonné (assuré par les ministères et les organismes gouvernementaux) sont considérés quelque peu inférieurs à ce dont bénéficient les entreprises des pays concurrents (p. ex., pour la privatisation, le Royaume-Uni est en tête, alors que pour le soutien coordonné, c'est la France qui se démarque). Les différences en matière de soutien du secteur public sont moins nettes si l'on compare le Canada aux Pays-Bas.

On qualifie en général de modeste l'appui du secteur public canadien. Certains concurrents ont recours de manière plus systématique aux pressions et aux instruments économiques, bien qu'il soit difficile de produire des preuves en ce sens. De manière générale, ce sont les Européens qui font la preuve de la plus grande expertise pour la fourniture d'un tel appui. Le Canada ne dispose pas d'armes économiques ou politiques en nombre aussi élevé et, de plus, hésite à faire pleinement usage de celles qu'il possède. Nous remarquons par ailleurs que les personnes que nous avons interrogées considèrent en général que la couverture du financement des exportations canadiennes pour les projets d'immobilisation est comparable à ce qu'offrent les concurrents et proposent certaines améliorations qui seraient utiles aux exportateurs canadiens. Ces opinions (tirées des entretiens réalisés dans le cadre de notre étude) sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Résumé des opinions sur la capacité du Canada d'atteindre des notes comparables à celles de ses concurrents pour l'aide du secteur public

Gouvernement	Note pour les principaux facteurs de compétitivité			
	Privatisation dans le marché national	Aide ciblée	Financement des exportations	Appui coordonné
Canada	Moyenne à faible	Faible	Moyenne à faible	Faible à moyenne
Explication :	Liée à l'importance des projets de privatisation entrepris jusqu'à présent	Peu d'importance accordée aux infrastructures par l'aide canadienne	Crédit mixte officiel raisonnable mais les banques commerciales canadiennes sont inactives dans le financement de projets	Les ministères, les organismes et les sociétés d'État sont utiles mais il y a des cloisonnements. L'esprit de coopération s'accroît et devrait influencer sur l'appui stratégique

Source : Entretiens réalisés par TCI Management Consultants et autres sources de données examinées pour la présente étude

Pour ce qui est du secteur privé, les différences sont liées à l'ampleur et à l'envergure des activités, à la solidité financière et à l'attitude face au risque, aux réseaux internationaux, à l'accent mis sur l'exportation et à la perception extérieure de la capacité de l'entreprise. Certaines parties du marché canadien des projets d'immobilisation font face à des concurrents assez comparables (ingénieurs-conseil) alors que d'autres affrontent des concurrents dont l'expérience, les contacts et la solidité sont nettement plus importants (entrepreneurs). Étant donné que la réalisation de projets d'immobilisation clés en main nécessite une équipe solide, et que l'équipe canadienne a certaines lacunes relatives, l'approche de l'«Équipe Canada» ne peut être adoptée que dans certaines circonstances précises. De plus en plus souvent, il est essentiel d'établir des partenariats avec des entreprises étrangères bien établies. Cette nécessité est reconnue et appliquée par les entreprises canadiennes axées sur les projets d'immobilisation internationaux. Par contre, il semble que d'autres entreprises canadiennes commencent à peine à se rendre compte de ces nouvelles réalités.

En résumé, bien que les entreprises de services canadiennes possèdent les capacités technologiques requises pour être très compétitives dans certains sous-secteurs du marché des projets d'immobilisation internationaux, le manque de liens stratégiques et d'intégration parmi les entreprises canadiennes qui ont des capacités pouvant s'avérer utiles entrave la participation du Canada à ces projets. Le type d'aide gouvernementale qui est fournie aux entreprises canadiennes joue lui aussi un rôle, en particulier parce que certains autres gouvernements ont des stratégies mieux ciblées. Malgré tout, des entreprises de services canadiennes ont fait la preuve de leur capacité de relever ces défis et de prendre les mesures nécessaires pour s'adapter à l'évolution de la concurrence.

7.4 Analyse de l'écart et conséquences pour le gouvernement et les entreprises du Canada

Il faut examiner les conséquences de ce qui précède en tenant compte de la capacité du Canada dans les domaines suivants : i) être compétitif sur le plan des coûts; ii) obtenir des travaux et acquérir de l'expérience au Canada; iii) avoir des activités de commercialisation efficaces; iv) livrer des solutions; v) constituer des alliances; vi) fonctionner en tenant compte de considérations relatives à la capacité financière.

Nous présentons ces facteurs dans le tableau qui suit, avec l'opinion générale sur la situation du Canada. Il faut souligner que les notes de chaque entreprise, dans des secteurs précis, seront naturellement différentes.

Résumé des opinions sur la capacité du Canada d'atteindre des notes comparables à celles de ses concurrents pour le secteur privé

Note pour les principaux facteurs de compétitivité

	Capacité d'être concurrentiel sur le plan des coûts	Capacité d'obtenir de l'expérience sur le marché intérieur	Capacité de commercialiser leurs offres	Capacité de livrer des solutions	Capacité de constituer des alliances	Capacités financières
Participants	Moyenne à faible	Moyenne	Faible à moyenne	Élevée à moyenne	Moyenne	Moyenne à faible
Explication	Les résultats d'exploitation semblent faibles	Beaucoup ont bonne réputation dans des niches choisies; certaines possèdent une technologie de classe mondiale	Capacités limitées de constituer des ensembles; plusieurs entreprises sont présentes sur le terrain; apparition de rapports développés avec des participants internationaux	Ont respecté leurs engagements, en particulier dans le domaine technique	Un certain potentiel; il faut davantage de liens	L'échelle et les résultats limitent la capacité d'assumer le capital de risque nécessaire.

Source : Entretiens réalisés par TCI Management Consultants et autres sources de données examinées pour la présente étude

Tel qu'il est indiqué ci-dessus, on constate que les capacités sont faibles, ou qu'il y a des «lacunes» à un certain nombre d'égards. Par conséquent, il faut que les actions futures tiennent compte de notre position relative afin d'élaborer des initiatives ou des solutions appropriées. Bien que nous ne puissions pas, étant donné la portée de notre étude, présenter des suggestions précises de stratégies qui pourraient permettre de remédier à ces lacunes, nous jugeons utile de faire certaines observations, d'après nos entretiens et nos constatations :

- Il faudrait envisager une certaine forme de mécanisme pour coordonner l'aide aux projets. Un tel processus devrait chercher à accroître l'appui stratégique éventuel pour les projets : mesures relevant du mandat de l'ACDI, aide à la commercialisation du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et d'Industrie Canada, appui financier de la SEE. L'élaboration d'un tel mécanisme présente des difficultés évidentes mais, dans le milieu concurrentiel actuel, il faut redoubler d'effort pour les surmonter. On pourrait envisager de créer un groupe consultatif sectoriel qui concentrerait ses activités sur les projets d'immobilisation (sur le modèle des groupes consultatifs sectoriels pour le commerce international). Il serait intéressant d'étudier de plus

près le modèle en cours d'application en Grande-Bretagne (voir la section 5.2.3 du présent rapport).

- On pourrait envisager de nommer, dans les pays où des dizaines de milliards de dollars de contrats d'infrastructures sont en vue au cours des dix prochaines années, des conseillers commerciaux expérimentés ayant une grande connaissance des secteurs de l'électricité, des télécommunications et du transport ainsi que du financement des projets d'immobilisation. De tels projets sont déjà évidents en Inde, en Chine et dans le Sud-est asiatique.
- Avec l'évolution du financement global vers les projets du secteur privé, sans garantie souveraine, les ressources et le mandat de la SEE doivent être révisés en permanence de manière à suivre le rythme de ces changements.
- Il faut encourager l'instauration de liens supplémentaires entre les ingénieurs-conseil et les autres participants du marché des projets d'immobilisation.
- Il faut tenter de repérer le plus tôt possible les projets pouvant nécessiter un financement particulier ou innovateur, afin de permettre aux organismes officiels de réagir de façon réaliste et responsable.
- Il faut envisager de se faire appuyer par des consortiums internationaux dans les cas où la stratégie de création d'une «Équipe Canada» pourrait être compromise en raison du prix, de la compétence technique, de la solidité financière ou d'autres critères connexes.
- Le cas échéant, les participants éventuels doivent acquérir une bonne connaissance des techniques de l'ingénierie financière et être en mesure de trouver des sources de financement appropriées pour les projets de plus grande envergure auxquels ils peuvent souhaiter participer.

8.0 ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Le financement est souvent un pivot crucial pour un projet d'immobilisation international. Étant donné son importance pour la décision d'entreprendre ou non un projet, nous nous penchons dans la présente partie du rapport sur deux aspects concernant le financement d'un projet d'immobilisation international : i) les tendances globales qui influent sur les projets d'infrastructures; ii) les principales sources de capitaux (dette et capitaux propres) pour ces projets. Dans la sous-section sur les tendances en matière de financement, nous ébauchons les tendances dans le partage des risques dans les projets d'immobilisation internationaux, plus précisément en ce qui concerne le financement des projets d'infrastructures, et nous exposons les changements correspondants que l'on observe dans la structure financière des projets. La sous-section sur les sources de financement énumère les diverses sources de dette et de capitaux propres pour les projets d'immobilisation internationaux et décrit les sources principales, c'est-à-dire les institutions financières privées, les sociétés de crédit à l'exportation et les institutions financières internationales.

8.1 Tendances globales dans le financement des projets d'infrastructures

8.1.1 Généralités

Le financement d'un projet est extrêmement difficile à assurer, en particulier s'il s'agit d'un projet à recours limité. Ceci est dû à la réticence croissante que manifestent les gouvernements pour garantir les risques politiques et les risques liés au taux de change, entre autres. Beaucoup de gouvernements sont tout simplement dans l'impossibilité d'ajouter à leur passif ou à leur passif éventuel. Par conséquent, la solution financière, ou une partie de celle-ci, doit provenir du secteur privé. Et cette solution peut paraître très intimidante : les investisseurs et les fournisseurs de dette font souvent face à la perspective de prêter ou d'investir moyennant le fonds de roulement d'un projet, qui peut s'étendre sur vingt ans ou plus. Si le projet s'effondre ou est menacé d'effondrement, la principale garantie pour les prêteurs ou les investisseurs se trouve dans les documents juridiques du projet, qui peuvent être d'une utilité minime, voire nulle. Peu d'entreprises ou de financiers sont prêts à accepter de tels risques. Ceux qui sont prêts à le faire dans des pays en développement, où beaucoup de ces projets sont envisagés, sont encore moins nombreux.

Si les participants non financiers du marché des projets d'immobilisation peuvent apporter des capitaux propres à un projet, cela élimine un obstacle important. Néanmoins, si la solidité financière n'est pas une solution ou ne peut pas être réunie, la solution de rechange est d'être en mesure de préciser quels financiers peuvent amener la puissance financière au projet et de comprendre comment gérer ces sources de capitaux. Cette puissance financière extérieure

engendre souvent des coûts élevés, par exemple sous forme d'honoraires initiaux ou de partage des capitaux propres (ce qui a des répercussions sur le contrôle).

Ces caractéristiques du marché des projets d'immobilisation internationaux montrent bien que les participants du marché doivent préciser des solutions réalistes pour leur participation. Pour un projet d'immobilisation international, il est primordial d'élaborer et de mettre en oeuvre des structures de financement et des mécanismes de gestion des risques adéquats.

8.1.2 *Gestion des risques et financement innovateur*

Dans un projet d'immobilisation, les risques sont les risques financiers (convertibilité des devises, fluctuations du taux de change ou des taux d'intérêt, par exemple), les risques durant la construction proprement dite (retards de construction, dépassements de coûts, risques de conception) et les risques qui portent sur le projet une fois achevé et en opération (risques liés à la capacité de production, à l'approvisionnement ou à l'intervention gouvernementale). Ces risques sont habituellement considérés selon des perspectives différentes, selon la position de la partie prenante par rapport au projet. Les parties prenantes sont en général les investisseurs de capitaux propres, les fournisseurs de dette, les entrepreneurs du projet, les ingénieurs-conseil, les acheteurs ou les garants partiels du projet. Étant donné la diversité des risques et des parties prenantes, la question de la répartition des risques est cruciale pour la structure d'un projet d'immobilisation.

En fin de compte, on partage les risques en ayant recours à divers instruments financiers et en s'appuyant sur des accords juridiques. Étant donné que la répartition des risques est essentielle, il est indispensable de mettre sur pied des structures financières appropriées qui traduisent de façon satisfaisante le goût du risque de chaque participant. Ces structures financières doivent répondre aux préoccupations des participants, par exemple en apportant une certaine souplesse financière à certains et en rassurant d'autres qui préfèrent la certitude financière. Ainsi, les structures financières font appel à divers éléments de la gamme des instruments financiers (dont plusieurs évoluent en permanence). Elles englobent des instruments de financement commerciaux, des produits dérivés («troc», «opérations à terme», «options de vente» et «appels») et d'autres instruments de financement.

Dans un projet à recours limité, tous les risques énumérés dans les paragraphes précédents doivent être évalués par les investisseurs éventuels au début du projet, puisque la participation des investisseurs est souvent requise pour l'ensemble du cycle d'un projet. Par contre, un grand nombre de ces risques sont difficiles à évaluer à ce moment. Par conséquent, il faut établir des instruments financiers sophistiqués et novateurs pour pouvoir gérer de façon satisfaisante les nombreux risques très divers à ce moment. Les frontières financières sont en expansion constante et le marché des projets d'immobilisation internationaux est l'un des fronts d'innovation les plus actifs.

Pour participer à cet environnement de risque, les entreprises doivent constamment chercher à faire preuve d'innovation et :

- *sembler* prêtes à participer aux capitaux propres et (ou) au passif d'un projet à recours limité;
- partager les risques d'une manière qui correspond aux rétributions éventuelles;
- gérer la nature changeante des risques financiers durant les phases cruciales d'un projet (avant la construction, construction et après la construction) et, si cela est désiré, laisser un ou plusieurs risques à ceux qui souhaitent les assumer.

Ces compétences et ces capacités en matière de gestion financière et de gestion des risques ne sont pas à la portée de tous. Pour les entreprises qui ne possèdent ni les aptitudes requises ni les réseaux pouvant leur fournir ce financement et cette capacité, le défi est difficile.

8.1.3 Intensification de la concurrence des projets pour des fonds limités

Dans le domaine de la construction d'infrastructures, la demande est exceptionnellement forte. Certains experts estiment qu'il y a actuellement plus de 300 projets d'infrastructures publiques à promoteur privé, dont la valeur est d'au moins 300 milliards de dollars US. Le défi capital, pour la plupart de ces projets, est d'établir la formule globale financière. Dans certains secteurs et dans certaines régions, l'écart entre l'offre et la demande est très significatif.

L'exemple suivant illustre cette situation. La Banque asiatique de développement peut, chaque année, appuyer dans le domaine de la production d'électricité des opérations du secteur privé pour environ 200 millions de dollars US. Pourtant, au mois d'août 1993, la BAD étudiait soixante-dix-huit projets de production d'électricité du secteur privé, soit des exigences en matière de capitaux dépassant 5 milliards de dollars US. Il y a manifestement un écart très large entre les projets envisagés et le financement disponible. Il pourrait être nécessaire de faire davantage appel à des projets sans recours pour qu'une proportion plus grande de ces projets puisse se concrétiser.

8.1.4 Nouveaux rôles et nouveaux défis pour les institutions financières internationales et les sociétés de crédit à l'exportation

Les institutions financières internationales (IFI) et les sociétés de crédit à l'exportation mettent au point de nouveaux produits et de nouvelles approches afin de faire face au besoin croissant de financement d'infrastructures du secteur privé.

À l'exception de la Société financière internationale, les IFI prêtent relativement peu au secteur privé. Néanmoins, on reconnaît que cette politique limitera de plus en plus la participation de ces institutions au processus de développement. Par conséquent, beaucoup d'IFI adaptent leurs méthodes à la nouvelle demande du marché. Par exemple, la BIRD a mis au point un nouveau mécanisme, l'option de cofinancement prolongé, dont on prévoit qu'il fournira la garantie souveraine virtuelle ou de facto requise pour encourager la participation des SCE et d'autres entités. La BIRD a aussi créé le Fonds de développement du secteur privé qui servira à soutenir les prêts du secteur privé dans les pays en développement. De son côté, la Banque asiatique de développement répond aux besoins du secteur privé, principalement par sa Société asiatique de finance et d'investissement (SAFI) située à Singapour et par le service du secteur privé de la banque à Manille. La BAD et la SAFI ont financé plus de soixante projets du secteur privé. La BAD représente donc une source de fonds régionale pour les projets du secteur privé. D'autres IFI régionales financent conjointement des programmes de garantie à l'intention des banques commerciales pour encourager les activités de financement conjoint.

Traditionnellement, les sociétés de crédit à l'exportation (SCE) offrent des crédits à l'exportation grâce à une garantie souveraine (garantie de remboursement sans condition). Cependant, les garanties souveraines ont été réduites, en raison de la vente des sociétés d'État et du développement de projets d'infrastructures entièrement nouvelles par des promoteurs privés. Même s'il est possible que ces projets conservent un certain recours (pour le prêteur ou le fournisseur de capitaux propres) envers le gouvernement, ce recours est habituellement limité. Ce changement est un défi pour les SCE qui doivent maintenant définir leur rôle au sein de tels projets et, le cas échéant, apprendre à avoir le goût du risque et à gérer les risques de manière à mieux comprendre la partie privée et non garantie du marché. En fait, seules quelques SCE ont un peu d'expérience dans le financement de projets.

8.1.5 Augmentation de la participation par capitaux propres dans des projets

Beaucoup de gouvernements ont fait part de leur refus ou de leur incapacité de continuer à ajouter à leurs déficits financiers au même rythme. Par ailleurs, bien des banques commerciales ont un goût limité pour les risques du type de ceux qui sont liés au financement de projets. Ainsi, un projet d'infrastructure à recours limité a souvent besoin que de nouvelles sources de capitaux propres fassent office de catalyseur pour le financement de sa dette.

8.1.6 Défis pour le financement dans les pays en développement

Les entreprises d'infrastructures privées ont souvent du mal à attirer des investissements étrangers directs, surtout dans les pays en développement. Il est fréquent que des entreprises appartenant à l'État qui ont été privatisées aient à récupérer des effets d'une mauvaise gestion,

et notamment d'une piètre gestion financière. Dans bien des cas, les sociétés privatisées et les nouvelles entreprises privées n'ont pas d'antécédents; il n'existe donc aucune référence qui permet de jauger leur performance. De plus, peu de prêteurs, dans le monde, ont de l'expérience dans le domaine du financement de projets d'infrastructures du secteur privé puisque, historiquement, le secteur des infrastructures n'était pas ouvert aux entreprises privées, surtout au Tiers-Monde.

8.1.7 Nouvelles sources de financement pour les projets internationaux

Puisque la demande de capitaux pour les projets augmente, le marché répond avec de nouvelles sources de capitaux. Il s'agit notamment de caisses de retraite, de maisons de courtage (qui ont titralisé le fonds de roulement des projets) et de groupes et d'individus privés (dont des fonds mutuels). Nous traitons de certaines de ces sources plus en détail ci-dessous.

8.2 Sources de financement pour les projets internationaux

Les sources de financement pour les projets internationaux sont les IFI, les banques commerciales et les banques d'affaires, les sociétés de crédit à l'exportation, les entreprises de courtage, les promoteurs de projets, les entrepreneurs et les vendeurs d'équipement, les entreprises de location, les caisses de retraite et les investisseurs privés.

On peut considérer que le cycle de financement d'un projet comprend trois grandes étapes : avant la construction, construction et après la construction. Le financement avant la construction est le plus risqué et est le plus souvent assuré par des agences d'aide gouvernementales (études de faisabilité), des IFI (études de faisabilité et études détaillées des capitaux) ou des sources de financement privées comme des entrepreneurs et d'autres fournisseurs «en nature» (investissement en coûts de main-d'oeuvre, par exemple sous forme d'une étude de faisabilité d'un ingénieur-conseil réalisée à l'interne sans garantie de rémunération). Le financement de la construction est fréquemment assuré par des entrepreneurs, des promoteurs de projet, certaines banques commerciales et banques d'affaires, des IFI, des SCE et des sources privées de capitaux propres. C'est le financement après la construction qui est, en comparaison, le moins risqué (puisque le projet est en exploitation et génère un fonds de roulement qu'il est possible de prévoir, dans une certaine mesure). Il est en général assuré, entre autres, par des fournisseurs d'équipement, des caisses de retraite, des promoteurs de projets et des entreprises de location.

De manière générale, le changement le plus notable dans le domaine des investissements étrangers dans les pays en développement concerne les investissements privés (fonds de roulement et usines). En 1992, soixante pour cent des investissements directs étrangers dans les pays en voie de développement sont allés à la Chine, au Mexique, à l'Argentine, à la

Malaisie et à la Thaïlande. Autrement dit, c'est dans ces pays que «le marché privé» est exceptionnellement prêt à servir, y compris pour les investissements étrangers directs liés aux projets d'immobilisation.

8.2.1 Maisons de courtage

Un certain nombre de maisons de courtage sont de plus en plus actives dans le domaine du financement des projets d'immobilisation internationaux. Ce sont notamment Morgan Stanley, Lehman Brothers, Stearns & Co., Salomon Brothers, Kidder Peabody & Co, CS First Boston, Wardley Capital Limited et N. M. Rothschild & Sons Ltd.

L'intérêt croissant de ces entreprises pour ce marché est de plus en plus aiguë par l'appétit du marché des investissements privés et par la capacité des entreprises de titraliser le fonds de roulement généré par la concession de CPT. Dans ce cas, la titralisation est le processus par lequel des revenus futurs sont réunis pour l'achat à l'intention des investisseurs d'aujourd'hui. Ce document peut alors être détenu dans un portefeuille ou, si un marché secondaire est créé, être échangé. On nous rapporte que ce processus de titralisation a été adopté pour la construction de routes à péage au Mexique.

8.2.2 Branche de financement des entrepreneurs et des fournisseurs d'équipement

Les sources de financement du marché des projets d'immobilisation internationaux sont notamment celles qui, souvent, bénéficient le plus des projets sur le plan financier. Ainsi, les fabricants d'équipement et les entrepreneurs participent activement à l'apport de financement.

Les grands fournisseurs d'équipement ont réalisé qu'ils doivent prendre part au financement. Les principaux participants sont GE Capital, Mitsubishi Finance International, ABB, ou les branches de financement captives d'autres grands fournisseurs d'équipement et maisons de commerce. Parallèlement, de grands entrepreneurs internationaux, comme Bouygues ou Bechtel, disposent de branches de financement captives qui peuvent appuyer les activités de ventes de la société mère.

8.2.3 Partenaires dans l'exploitation - Sources de financement privées

Les partenaires dans l'exploitation ou les promoteurs de projets dans des projets CPT ou CPE peuvent eux aussi apporter du financement. Certains des noms les plus importants dans cette catégorie sont Gordon Woo's Hopewell Holdings et Rockefeller & Sons.

Hopewell Holdings a participé à trois projets avec des capitaux propres de plus de 500 millions de dollars US. Après avoir établi un certain nombre de projets avec un fonds de roulement adéquat et développé d'autres intérêts commerciaux, Hopewell a lancé avec succès une offre publique initiale sur le marché boursier de Hang Seng.

Le Quantum Group, dont la création a été annoncée récemment, fait partie des autres sources de fonds privés. Avec une capitalisation qui devrait atteindre 2,5 milliards de dollars US, ce groupe est dirigé par George Soros et GE Capital Corp. Les investissements viseront le marché de l'électricité privée en Asie et au Mexique.

Au Canada, l'argent du secteur privé semble provenir de entreprises comme Power Corporation qui, par le biais du Asia Power Group (objectif de capitalisation de 100 millions de dollars CAN) se penche sur des projets dans le secteur de l'électricité. Les autres groupes canadiens de l'ingénierie d'études et du génie civil (p. ex. le Stanley Group) commencent à ouvrir la voie vers des groupes de capitaux privés.

8.2.4 *Banques commerciales et banques d'affaires*

Plusieurs banques commerciales sont présentes dans le financement des projets, tant du secteur public que du secteur privé. Il s'agit des grands prêteurs commerciaux internationaux d'Europe, du Japon et des États-Unis. Les entreprises les plus actives sont Citibank, Barclays, Hongkong & Shanghai et Chase Manhattan.

Ces banques et certaines autres institutions financières internationales importantes ont acquis une compétence et une expérience considérables dans l'évaluation de la solvabilité des projets internationaux. Beaucoup d'entre elles travaillent depuis longtemps avec des entreprises commerciales et des gouvernements précis. Il faut aussi souligner que les prêteurs internationaux se voient souvent limités par la banque centrale de leur pays ou par les restrictions d'un autre organisme de réglementation en ce qui concerne les prêts à l'étranger.

8.2.5 *Compagnies d'assurance et caisses de retraite*

Dans les pays de l'OCDE où le secteur des infrastructures est ouvert aux investissements privés, le Royaume-Uni par exemple, le financement est souvent assuré par des investisseurs institutionnels comme des compagnies d'assurance et des caisses de retraite plutôt que par des investisseurs commerciaux.

Lorsque le projet est achevé et qu'un fonds de roulement suffisant est généré, les compagnies d'assurance peuvent devenir une source de financement, souvent par des obligations non garanties. Cependant, il convient de souligner que l'argent des caisses de retraite et des

compagnies d'assurance est généralement disponible uniquement durant la phase qui suit la construction. Cette phase est la moins risquée du cycle de financement, puisque les installations fonctionnent et engendrent des revenus que l'on peut (normalement) prévoir. Par conséquent, cette phase est souvent la plus facile à financer.

8.2.6 Institutions financières internationales

Nous décrivons ci-dessous les principales institutions financières internationales dont le mandat englobe l'aide au développement économique au Tiers-Monde.

8.2.6.1 Groupe de la Banque Mondiale

La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) finance pour environ 8 à 10 milliards de dollars US dans des projets d'infrastructures du secteur public. Elle n'a pas le droit de consentir des prêts directement au secteur privé; une garantie gouvernementale est requise. Néanmoins, elle a commencé, grâce à certaines techniques innovatrices, à prêter à ce segment du marché. Elle acquiert donc de l'expérience relativement aux exigences qui concernent la participation du secteur privé à des projets de production et de distribution d'électricité, en particulier par le projet de 1 200 MW sur le fleuve Hub au Pakistan.

La Société financière internationale est le prêteur de secteur privé et le véhicule d'investissement du Groupe de la Banque mondiale. Contrairement à la plupart des institutions multilatérales, la SFI n'accepte pas de garanties gouvernementales en échange de son financement. C'est la plus importante source multilatérale de financement direct pour les projets du secteur privé dans les pays en développement.

Au cours des 25 dernières années, la SFI a pris part à plus de 60 projets d'infrastructures, à titre d'investisseur ou de conseiller. Par contre, elle a accordé environ 40 pour cent de ses approbations depuis juillet 1992. Depuis cette date, la SFI a approuvé un financement de 476 millions de dollars US pour 23 projets dont le coût total s'élevait à 5,7 milliards de dollars US. Trente autres projets, représentant des investissements de 600 millions de dollars US de la part de la SFI, devraient être approuvés d'ici juin 1994.

Ces chiffres illustrent la réaction à l'essor rapide du marché des prêts au secteur privé, en particulier par la SFI. L'importance des activités récentes de la SFI indique que la participation de la Banque mondiale au marché des investissements et des prêts au secteur privé entre dans une nouvelle ère importante.

L'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) est une entité de la Banque mondiale qui encourage les investissements directs étrangers à destination, entre autres, des pays en développement membres. Bien qu'elle n'offre pas de financement direct, cette agence établit une partie du cadre qui doit être en place pour attirer les prêts et les capitaux propres vers les projets de la Banque mondiale.

8.2.6.2 Banque asiatique de développement (BAD)

La BAD répond aux besoins du secteur privé par sa Société asiatique de finance et d'investissement (SAFI) située à Singapour et par le service du secteur privé de la banque à Manille. Le service du secteur privé n'a pas de fonction autonome de prêt mais son personnel participe à l'évaluation des projets du secteur privé qui parviennent au service de l'énergie et de l'industrie de la banque.

La BAD et la SAFI ont financé plus de soixante projets du secteur privé. Elles représentent par conséquent une source régionale importante de fonds pour les projets du secteur privé.

Les lignes directrices de la BAD limitent de plusieurs manières les possibilités de prêts au secteur privé. Premièrement, le plafond est de 50 millions de dollars US par projet, ce qui inclut la dette et les capitaux propres. (La SAFI peut participer en plus, jusqu'à concurrence d'environ vingt pour cent de la participation principale de la BAD au projet.) Deuxièmement, l'ensemble des projets du secteur privé de l'organisation ne peut représenter plus de 3 p. 100 du portefeuille total de prêts de la banque.

8.2.6.3 Autres institutions financières internationales

Outre la Banque mondiale et la BAD, un certain nombre d'autres institutions financières internationales pourraient devenir des sources de capitaux propres et de dette pour les grands projets d'immobilisation. Il s'agit notamment de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, de la Banque européenne d'investissement, de la Inter-American Development Bank et de la Banque africaine de développement. Cependant, jusqu'à présent, ces institutions n'ont eu que des activités d'envergure limitée.

8.2.7 Sociétés de crédit à l'exportation (SCE)

Nous avons traité des activités des sociétés de crédit à l'exportation dans plusieurs des sections précédentes de notre rapport. Il est incontestable que les SCE peuvent représenter une source importante de financement de projets mais il faut rappeler que le financement de projets par les SCE est une activité relativement nouvelle et que le processus d'apprentissage est en cours.

En comparaison avec les activités traditionnelles des SCE (le prêt contre la garantie d'un pays souverain), le financement de projets ne représente qu'une petite fraction des transactions conclues. Cependant, il convient de souligner que de nombreuses SCE consacrent de plus en plus de ressources humaines et de capitaux au financement de projets. Pour ce qui est du cycle de financement d'un projet, les SCE représentent habituellement des sources de financement durant la phase de construction d'un projet d'immobilisation internationale. Si les SCE se lancent à l'avenir dans l'investissement de capitaux propres dans des projets, il est vraisemblable que leur participation s'étendra aux phases précédant et suivant la construction.

8.2.8 Organismes d'aide bilatérale et multilatérale

Les organismes d'aide bilatérale sont une source de financement importante dans deux domaines : les études de faisabilité et les études détaillées des projets d'immobilisation. En outre, ils apportent aussi de l'aide, en argent, pour couvrir (parfois) des approvisionnements liés. Il est possible de faire appel à de très nombreux organismes pour obtenir un financement. Cependant, dans bien des cas, il y a des réticences quant au financement de entreprises étrangères avec l'aide intérieure. L'Agence japonaise de coopération internationale est un exemple de source de financement.

Le financement assuré par les organismes d'aide multilatérale relève principalement de l'Organisation des Nations unies. L'ONU verse des fonds à diverses fins, dont des projets d'immobilisation. À cet égard, Le Programme de développement des Nations unies finance plusieurs initiatives et plusieurs projets.

9.0 ÉTUDES DE CAS SÉLECTIONNÉES ILLUSTRANT LA CONJONCTURE DU MARCHÉ

Dans cette partie du rapport, nous présentons la conjoncture du marché des projets d'immobilisation internationaux dans le cadre des cinq études de cas que nous avons réalisées. Dans la première sous-section, nous exposons les cas qui ont été analysés. Ensuite, nous résumons certaines pratiques et certains principes généraux dérivés de l'analyse des «leçons à tirer» dans chacun des cas. Enfin, nous décrivons les cas dans la dernière partie de cette section.

9.1 Cas étudiés

Nous avons, dans le cadre de notre mission, réalisé cinq études de cas approfondies. Les difficultés rencontrées pour préciser les études de cas appropriées pour ce travail démontrent bien que peu des projets qui étaient des CPT au démarrage ont connu une progression satisfaisante. De même, beaucoup de entreprises sont peu disposées à parler de leurs projets de manière approfondie car elles se préoccupent de leurs concurrents et de la réaction possible de leurs clients.

Les études de cas présentées dans notre rapport illustrent diverses situations. Le projet hydroélectrique de Geheyuan (en République populaire de Chine) est un exemple de projet d'immobilisation important entrepris par un consortium de fournisseurs d'équipement canadiens collaborant avec des fonctionnaires et des organismes provinciaux et fédéraux selon l'approche de l'«Équipe Canada». L'étude de cas de Mihaly International Canada Ltd. est un exemple d'un grand projet d'immobilisation mené par l'entrepreneur selon le mode du recours limité. L'approche basée sur l'esprit d'entreprise est caractérisée par un petit groupe de promoteurs de projets qui se regroupent et dirigent des entrepreneurs, des fournisseurs d'équipement, des financiers, des avocats et d'autres parties pour poursuivre et exécuter un projet hydroélectrique au Sri Lanka.

La troisième étude de cas englobe la conception, le financement, la construction, la location et l'exploitation d'un nouveau terminal à l'Aéroport international de Prague. Le calendrier prévoit que les installations seront en place en 1997. La coentreprise a été structurée sur la base d'un accord entre le secteur public et le secteur privé et les partenaires du secteur privé étaient dirigés par Armbro Enterprises Inc., promoteur immobilier et entrepreneur basé au Canada. Le consortium initial était dirigé par Armbro et comprenait des architectes, des spécialistes de la gestion de projets et du génie civil, des financiers, des avocats et d'autres parties concernées par la poursuite et l'exécution du projet. Les deux dernières études de cas illustrent les difficultés auxquelles les promoteurs de projets se heurtent pour recueillir le financement nécessaire (et d'autres problèmes pertinents).

Les deux autres études de cas sont des projets entrepris par des entreprises d'autres pays. L'un de ces cas est le projet Mamonal de K & M dans le domaine de l'énergie en Colombie (70 millions de dollars US). Il illustre plusieurs aspects importants qui sont cruciaux pour la poursuite et l'achèvement de grands projets d'immobilisation. Le projet démontre comment des entreprises de taille relativement modeste (possédant l'expérience nécessaire) peuvent parvenir à participer à un marché à recours limité ou sans recours dans un pays en développement. Le cinquième cas est le projet du Tunnel Cairn de Tate à Hongkong. Le coût de cette installation est d'environ 2,15 milliards de dollars HK (265 millions de dollars US). Ce projet démontre combien il est important de déterminer qui sont les décideurs importants dans le pays d'accueil, de régler les problèmes de privatisation et d'adopter une approche souple à l'égard du marché global. En outre, il illustre l'importance de la capacité des participants à l'égard des risques, des problèmes de financement, des techniques de structuration et des dispositions juridiques pour les parties concernées.

9.2 Détermination des principes généraux et des facteurs de réussite cruciaux

Les études de cas révèlent de manière très éloquentes les nombreux problèmes et difficultés liés à la constitution, au financement et à la structure des projets d'immobilisation internationaux. En outre, même si chaque projet est unique, certaines pratiques et certains principes généraux peuvent s'appliquer aux diverses étapes d'un projet. Ce sont notamment les suivants :

Phase de la planification initiale et de l'évaluation

- Le projet doit être réellement nécessaire pour le pays d'accueil. De plus, les questions comme la conformité aux normes environnementales doivent être examinées dès le départ.
- Il est important que la volonté politique en faveur du recours au secteur privé afin d'aider au financement, à la construction et à l'exploitation du projet soit forte. Les contacts personnels dans le pays d'accueil, en particulier avec des décideurs importants au sein du gouvernement local, sont très importants.
- Le système juridique du pays d'accueil devrait permettre la mise en vigueur de la transaction. La garantie ultime pour le prêteur est constituée des documents juridiques qui sont conçus pour protéger le prêteur des défauts d'exécution. C'est pourquoi le système juridique doit permettre de comprendre le droit contractuel et comporter un système d'arbitrage des différends d'ordre contractuel ou des règles de droit concernant les privilèges pour les garanties. Autrement dit, le pays d'accueil doit avoir la volonté institutionnelle et politique et disposer d'un cadre réglementaire qui permet aux promoteurs d'entreprendre des projets avec des risques raisonnables et un rendement financier adéquat.

- Les rapports entre gouvernements doivent être pris en charge rapidement. La présence d'un champion politique dans le pays d'accueil et dans les pays d'origine des principaux éléments du consortium peut permettre d'exercer une certaine influence. De plus, chaque élément d'un consortium international peut apporter une certaine couverture de sa propre SCE.
- Les membres envisagés du consortium doivent avoir obtenu de bons résultats et être prêts à conclure un contrat dont le prix et les modalités et conditions d'achèvement sont déterminés avec précision. Ils doivent aussi s'attendre à un long projet et à des périodes de développement comportant des risques élevés. Les membres doivent, la plupart du temps, faire preuve de beaucoup de coopération et de souplesse. Le travail est donc plus facile si les participants se connaissent déjà. Le dirigeant du consortium doit aimer les risques calculés.
- Des experts qui connaissent bien les marchés à recours limité doivent juger qu'il est possible de financer le projet. Il faut préciser les critères d'exploitation vraisemblables et les dispositifs d'établissement des prix du produit. Si l'on considère que le marché est valable, la participation d'institutions financières internationales (le cas échéant) devrait être obtenue rapidement; des conseillers entretenant des rapports de travail étroits avec ces institutions pourraient être utiles. Il faut obtenir la participation par capitaux propres de membres crédibles du consortium, par exemple des fournisseurs d'équipement et des entrepreneurs dont les assises financières sont solides. Les aspects juridiques du projet doivent aussi être définis.

Étapes de la promotion et du développement

- La compétence technique des membres du consortium ne doit faire aucun doute et les entrepreneurs doivent être déterminés très tôt. La solution technique doit traduire les caractéristiques particulières de l'offre.
- Le consortium doit faire la preuve de capacités supérieures en matière de gestion de projet. Les coûts de construction doivent être raisonnables.
- La méthode du consortium ou de la coentreprise que les entrepreneurs désirent suivre doit convenir au profil de risque du projet et aux capacités financières des membres du groupe.
- Les négociations exclusives avec le gouvernement d'accueil ne peuvent avoir lieu qu'après la tenue d'un appel d'offres. Durant les négociations, le consortium doit prouver qu'il a la capacité d'entreprendre rapidement

l'évaluation des risques et des coûts et avantages et de répondre promptement aux demandes du gouvernement d'accueil. Les gouvernements doivent être prêts à accepter certains des risques du projet et à fournir des ressources.

Étapes de la mise en oeuvre

- Formaliser rapidement la société du projet et ses principaux actionnaires.
- Motiver les entrepreneurs avec des pénalités et des primes en ce qui concerne les coûts et les délais.
- Parachever la structure de financement du projet.
- Faire un usage économique des divers types d'assurance.

9.3 Études de cas

Les documents qui suivent présentent en détail les études de cas réalisées dans le cadre de notre mission.

Projet hydroélectrique de Geheyan

Introduction

Le projet hydroélectrique de Geheyan est un exemple de grand projet d'immobilisation entrepris par un consortium de fournisseurs d'équipement canadiens travaillant avec des fonctionnaires et des organismes provinciaux et fédéraux au sein d'une «Équipe Canada». Cette stratégie tire parti des travaux sur la faisabilité accomplis par des ingénieurs-conseil canadiens et financés par l'ACDI. Le consortium regroupe 80 p. 100 du secteur manufacturier de l'hydroélectricité du Canada et sa constitution a été encouragée par des organismes gouvernementaux dans le but de permettre aux entreprises canadiennes d'accroître leur taux de réussite lors de la présentation de soumissions concurrentielles à l'étranger.

Il s'agit d'un projet dans le secteur de l'énergie qui vise à augmenter de 1 280 MW la capacité de production de 4 000 MW des postes hydroélectriques situés dans la province de Hubei (République populaire de Chine). L'installation de GEHEYAN est située sur le Qingjiang, un affluent du Changjiang (fleuve Yangtze). Les négociations ont duré environ huit mois et les produits et services fournis par les entreprises canadiennes ont été financés par un prêt de 135 millions de dollars CAN négocié par le client par l'intermédiaire de la Banque de Chine et de la SEE. Cette étude de cas présente donc un certain nombre de caractéristiques de la formation d'un consortium. De plus, ce consortium est une équipe bien établie qui a été constituée pour exécuter plusieurs projets sur une longue période.

Généralités

Le Consortium canadien de l'hydroélectricité (CCH) «A» et «B» (chapeauté par la PESEC) est un consortium d'entreprises qui comprend actuellement Asea Brown Boveri Inc. (Canada), GEC Alsthom Électromécanique Inc., GE Canada Inc., Sulzer Escher Wyss Hydro et GEC Alsthom T&D Inc. Le consortium a pris la responsabilité de l'ingénierie, de l'approvisionnement et de la construction de quatre unités de production de 320 MW et du poste auxiliaire à haute tension comprenant des transformateurs et de l'équipement électrique. Des sous-contrats ont été accordés à plusieurs autres fournisseurs canadiens. La formation et la supervision du personnel faisaient aussi partie du contrat. De plus, deux turbines et des génératrices ont été fournies par un consortium de fabricants chinois; le CCH a conjointement conçu ces unités dans le cadre d'un programme de transfert de technologie. La première unité de production d'électricité a été mise en service en avril 1993, suivie de la deuxième en décembre de la même année (avec environ six mois d'avance sur le calendrier). Les deux autres unités (qui sont actuellement fabriquées en Chine) seront installées d'ici l'été 1994. L'équipement des postes auxiliaires pour les quatre unités est déjà en place.

Les membres du consortium ont acquis de l'expérience dans plusieurs grands projets livrés à Hydro-Québec dans la région de la Baie James. La participation aux travaux de la Baie James et à d'autres projets hydroélectriques au Canada constitue une référence très importante pour le

consortium. Les membres du consortium sont également en mesure de citer d'autres projets importants outre-mer, notamment en Amérique du Sud, en Afrique et Asie (Pakistan). Alors que le consortium avait remporté le projet GEHEYAN, il n'a pas été retenu pour le projet hydroélectrique de 108 MW de Wang Fu Zhou en Chine. Pour remporter ce dernier contrat, le soumissionnaire gagnant (Elin, un fournisseur possédé à 95 p. 100 par le gouvernement autrichien et à 5 p. 100 par GE USA) a offert un financement à des conditions libérales, ce que les entreprises canadiennes ne sont en général pas en mesure de faire.

L'opération GEHEYAN a été négociée en vertu du mécanisme de financement à conditions libérales accordé à la Chine. En vertu de ce mécanisme, combiné à la ligne de crédit de la Banque de Chine, le gouvernement du Canada appuie par le truchement de la SEE les sociétés qui veulent travailler en Chine et qui ont de bonnes chances d'être en mesure, à l'avenir, de faire des affaires sans qu'il y ait concessionnalité. Actuellement, la ligne de crédit mise à la disposition pour le financement en consensus avec la Chine (en 1993-1994) est d'environ 200 à 300 millions de dollars; la ligne de crédit à des conditions libérales a été en grande partie épuisée.

Structure du projet

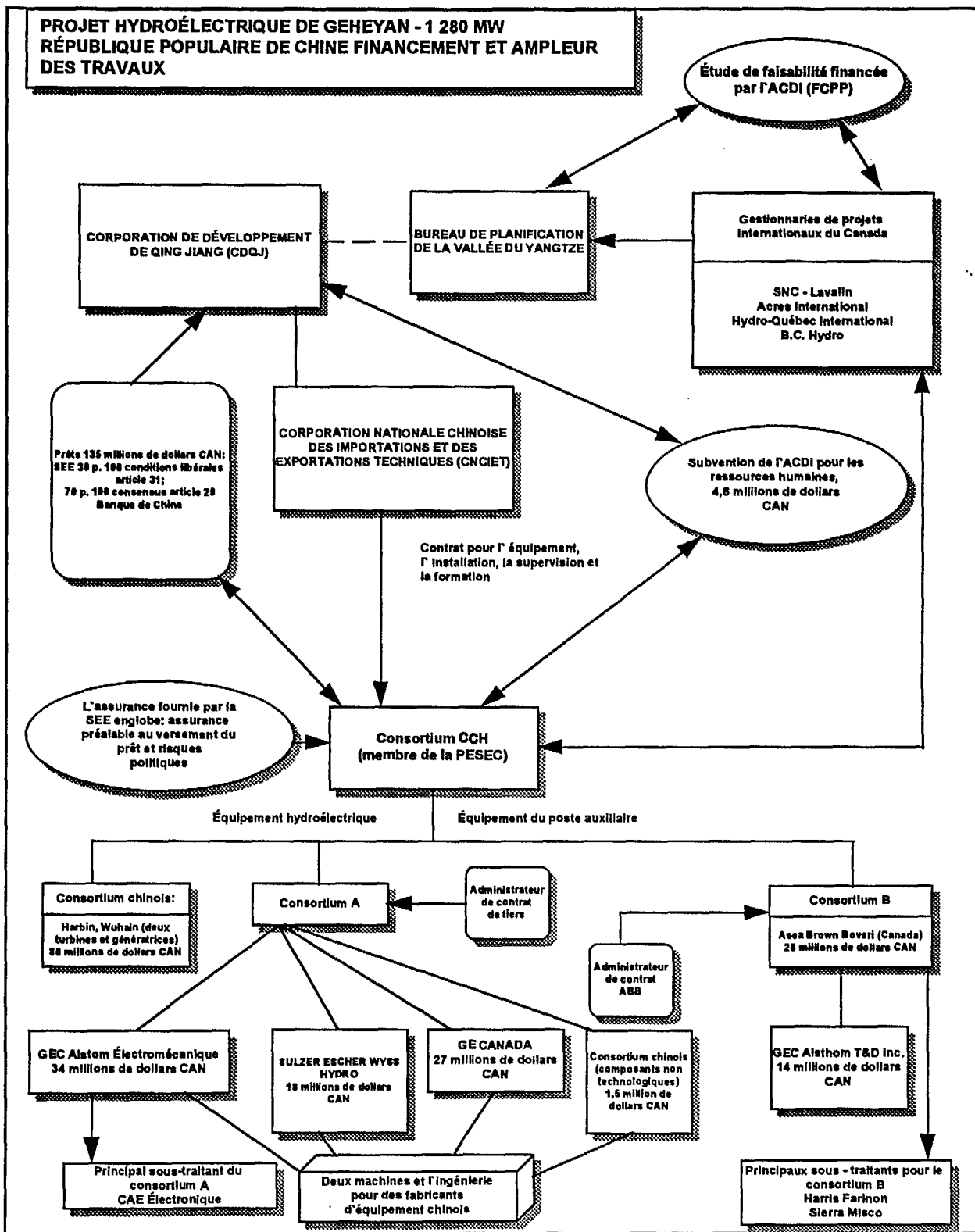
Le diagramme présenté à la page suivante résume le financement et l'ampleur des travaux pour les principaux participants du projet.

Commercialisation

Développement préalable du projet

Les études de faisabilité et de l'aide technique requise pour le projet GEHEYAN ont été menées pour la Commission de planification de la vallée du Yangtze en 1985, avec de l'argent du Fonds de propositions des projets canadiens fourni par l'ACDI. Ce travail a été accompli par un consortium d'entreprises canadiennes, les Gestionnaires de projets internationaux du Canada, qui rassemble des sociétés d'ingénierie-conseil, SNC-LAVALIN et Acres International, ainsi que des services publics, Hydro-Québec International et B.C. Hydro.

Pour le développement, le client du projet, la Corporation de développement Qing Jiang, a collaboré avec divers autres organismes gouvernementaux chinois, dont l'Institut de design électrique de la province de Hubei, la Commission des ressources hydrauliques du Yangtze à Wuhan et le ministère de l'Énergie à Beijing. La Commission des ressources hydrauliques du Yangtze a fait office de conseiller local pour le client. Lorsque le projet a atteint l'étape de l'appel d'offres, à la fin de 1987, le client a choisi la Corporation nationale chinoise des importations et des exportations techniques (CNCIET) comme agent négociateur. La CNCIET a collaboré étroitement avec d'autres fonctionnaires de Beijing travaillant notamment pour le ministère de la Construction et pour la Banque de Chine pour le traitement des soumissions.



Au moment des étapes initiales du projet GEHEYAN en 1985, les activités menant à la constitution du consortium appelé «Promotion de l'exportation des systèmes électriques canadiens» (PESEC) atteignaient leur but. La PESEC a été mise sur pied grâce à la collaboration entre des fabricants de produits électriques et électroniques, des ingénieurs conseil, des entrepreneurs, des services publics et les gouvernements fédéral et provinciaux. Ces entités avaient compris que, pour faire concurrence à leurs rivales internationales et remporter une part raisonnable des grands projets d'immobilisation internationaux (en particulier dans les marchés asiatiques en plein essor), les entreprises canadiennes devaient collaborer entre elles. C'est ainsi que la création d'un consortium d'exportation «Équipe Canada» a été décidée.

Les participants étaient d'avis que, en repérant les projets très rapidement dans leur développement (et en permettant l'obtention d'un financement concurrentiel), le consortium jouerait un rôle essentiel et permettrait de remporter des grands contrats d'exportation pour la conception, la fourniture d'équipement, la mise à l'essai, l'expédition, l'installation, la mise en place et la formation des ressources humaines. De plus, ils croyaient que le rôle de leadership au sein du consortium pourrait varier, selon le projet, en fonction de la position souhaitée auprès du client et de l'expérience pertinente précise à démontrer. En outre, le leadership pouvait être assuré par un participant de l'industrie ou par un sous-groupe représentant les divers membres de l'industrie (ceux qui possèdent une expérience pertinente pour le projet). Les participants considéraient les organismes gouvernementaux comme des agents utiles pour la formation du consortium et estimaient qu'ils pouvaient exercer une influence particulière auprès du client dans le cadre d'opérations bilatérales.

Le projet de GEHEYAN est l'un des deux marchés que le consortium «Équipe Canada» est parvenu à obtenir dans le secteur hydroélectrique. Les CCH «A» et «B» ont reçu une aide gouvernementale très ciblée lors de ses négociations avec la CNCIET. Les groupes qui ont fait part de leur intérêt à la CNCIET étaient au nombre de cinq. La liste a par la suite été ramenée à trois soumissionnaires : «Équipe Canada», un consortium de fabricants chinois incluant Harbin et un consortium d'entreprises européennes. Les CCH «A» et «B» ont été choisis pour réaliser le projet grâce à des dispositions de financement compétitives et à l'expertise technologique dans le domaine des turbines et des génératrices. De plus, l'«Équipe Canada» a été très sensible aux diverses préoccupations du gouvernement d'accueil (notamment en faisant participer au projet un consortium de fabricants chinois et en assurant le transfert de la technologie et la formation de la main-d'oeuvre locale).

Structure de la soumission

Au moment de structurer l'offre, il était clair pour le consortium canadien que malgré les économies d'envergure et d'échelle obtenues grâce à la collaboration des divers fournisseurs canadiens, la disponibilité d'un financement à des conditions libérales serait cruciale pour l'obtention du projet. Sans l'importante ligne de crédit Canada-Chine qui était d'environ 2 milliards de dollars canadiens à ce moment (1988), les règles auraient défavorisé le Canada parce que la soumission européenne était très intéressante sur le plan technique et qu'elle était

appuyée par un financement «de faveur» à l'exportation. En réalité, la transaction a été conclue avec un financement de faveur de 30 p. 100.

Même s'ils disposaient d'un financement à coût réduit (voir ci-dessus), il a été très difficile pour les membres de l'«Équipe Canada» de se faire adjudger le contrat. Les membres de l'équipe ont collaboré étroitement entre eux, ont échangé des informations de nature technique et commerciale et ont organisé les visites d'usines qui étaient nécessaires. Chaque entreprise a eu recours à ses propres avocats et bien qu'il y ait eu un seul contrat commercial, il y a eu des contrats techniques séparés pour l'équipement. De plus, lors du déroulement des négociations, il a fallu compter avec les pressions externes exercées par les soumissionnaires concurrents (surtout le consortium de fabricants chinois). C'est pourquoi deux des unités de génératrices et de turbines ont été achetées auprès de fabricants chinois et l'Équipe Canada a assuré le transfert de technologie et la formation locale. De telles pressions sont devenues monnaie courante dans les grands projets d'immobilisation.

Enfin, durant toute la durée des négociations, les entreprises canadiennes ont maintenu une présence à Beijing. De plus, tous les documents ont été préparés par le consortium et soumis à des fonctionnaires chinois afin qu'ils les examinent et fassent des observations.

Coût des activités initiales jusqu'au financement de la soumission

Comme pour la plupart des grands projets d'immobilisation, le coût de la commercialisation (y compris les coûts de développement et les coûts de soumission) du projet GEHEYAN jusqu'au moment du financement a dépassé un million de dollars CAN. Le coût réel a été évalué à 1,5 million de dollars et a, en règle générale, été financé par des sources internes et par la fourniture de divers services maison, par exemple l'ingénierie d'études.

Appui gouvernemental

«L'Équipe Canada» a reçu un appui important de tous les paliers de gouvernement au Canada. L'ambassade et l'ambassadeur du Canada à Beijing ont apporté une aide très utile. Les principales activités d'aide gouvernementale ont été les suivantes :

- ACIDI, 1985 : subvention de 0,7 million de dollars dans le cadre du Fonds canadien pour les propositions de projets (FCPP) - Étude de faisabilité réalisée par les Gestionnaires de projets internationaux du Canada;
- Affaires extérieures, décembre 1987 - appui de la stratégie de l'«Équipe Canada» - Développement hydroélectrique en Chine;
- Gouvernement du Québec, ministère des Affaires Internationales (MAI), janvier 1988 : mission en Chine, proposition préalable de la stratégie du consortium évoquée avec la CNCIET;

- Affaires extérieures, avril 1988, Délégation de la province de Hubei - Négociations bilatérales, signature d'un protocole d'entente sur le transfert de technologie et la coproduction;
- Affaires extérieures, mai 1988, visite au Canada du vice-gouverneur de la province de Hubei;
- Gouvernement du Québec (MAI), juin 1988, mission en Chine avec des membres du consortium;
- ACDI, subvention de coopération industrielle de 4,6 millions de dollars CAN, 1989 (en vigueur un an après la signature du contrat commercial à Beijing le 11 novembre 1988).

Financement de l'opération

Comme nous le soulignons plus haut, l'opération de GEHEYAN a été négociée dans le cadre du mécanisme de financement à des conditions libérales de deux milliards de dollars destiné à la Chine (en vigueur à ce moment, en 1988). En vertu de ce mécanisme, combiné à la ligne de crédit de la Banque de Chine, le gouvernement du Canada a, par le truchement de la SEE, appuyé les sociétés qui veulent travailler en Chine et qui ont de bonnes chances d'être en mesure, à l'avenir, de faire des affaires sans qu'il y ait concessionnalité. Actuellement, la ligne de crédit mise à la disposition pour le financement en consensus avec la Chine (en 1993-1994) est d'environ 200 à 300 millions de dollars; cette ligne de crédit à des conditions libérales a été en grande partie épuisée.

Partage et gestion des risques

Bien qu'il y ait eu un seul contrat commercial, chacun des membres du consortium était responsable séparément envers le client. Simultanément, l'«Équipe Canada» est parvenue à négocier une clause de dommages-intérêts indirects et une clause de force majeure dans le contrat. Les autres risques pertinents ont été gérés de la manière exposée ci-dessous.

Les risques de construction et (ou) de mise en service ont surtout été assumés par le client (CDQJ) (le CCH a fourni des conseils) et les risques de transport ont été assumés par la CDQJ et le CCH.

Les risques préalables au versement du prêt et les risques politiques ont été assumés par la SEE. L'assurance transport (d'entrepôt à entrepôt) a été obtenue sous la forme d'un prêt de la SEE à la Banque de Chine. Enfin, l'arbitrage a été confié à la Suède. (De plus, le gouvernement chinois a fourni une lettre de crédit sur laquelle il est possible de tirer pendant le traitement des réclamations (le cas échéant).)

Leçons tirées

Les principales leçons à tirer sont les suivantes :

- l'effet de levier qu'il est possible de tirer de la collaboration plus étroite entre les conseillers et les fournisseurs d'équipement dès le début du projet demeure le principal aspect que les entreprises canadiennes peuvent améliorer;
- la stratégie de l'«Équipe Canada» a permis d'obtenir les répercussions les plus fortes avec les fonds gouvernementaux disponibles;
- étant donné que le consortium représentait une proportion considérable de l'industrie, les gouvernements n'ont pas eu à faire de choix entre une entreprise ou une autre;
- la volonté de collaboration des partenaires du consortium a permis de conclure les négociations rapidement et de livrer le projet en avance sur le calendrier;
- des modes de financement novateurs ou particuliers permettent parfois de rendre les règles du jeu plus équitables, en particulier lorsque les concurrents sont des fournisseurs européens et dans les pays où les emprunteurs sont bien informés sur les manières d'avoir rapidement accès à de telles modalités de crédit spéciales. La dynamique du marché et les ententes internationales influent sur la mesure dans laquelle un financement particulier est nécessaire ou peut être utilisé.

Principaux facteurs de réussite

Les principaux facteurs de réussite pour ce projet sont les suivants :

- faire la preuve de la viabilité du projet dès le début;
- contacts personnels étroits avec les promoteurs et les parties prenantes du projet dans le pays d'accueil;
- déterminer les principales questions préoccupantes dans le pays d'accueil;
- solutions créatives, selon la conjoncture et les circonstances locales, par des membres de l'équipe crédibles;
- volonté de collaboration des partenaires du consortium;
- capacité de compter sur l'aide de son propre gouvernement;
- nécessité de démontrer que les partenaires du consortium ont la solidité financière nécessaire pour entreprendre des négociations à long terme;
- accès à des modes de financement particuliers ou innovateurs (ou à un équivalent de remplacement) dans les circonstances spéciales dans lesquelles les concurrents offrent un financement à des conditions libérales pour s'accaparer la transaction.

Mihaly International Canada Ltd. Projet Trincomalee (Sri Lanka)

Introduction

Mihaly International Canada Ltd. est un exemple de stratégie dirigée par un entrepreneur au sein du marché des grands projets d'immobilisation à recours limité. En général, cette stratégie animée de l'esprit d'entreprise est caractérisée par un petit nombre de promoteurs de projet qui se regroupent avec des entrepreneurs directs, des fournisseurs d'équipement, des financiers, des avocats et d'autres parties prenantes afin de rechercher un projet et de l'exécuter.

Ce projet relativement important (coût en capital de 300 millions de dollars CAN) doit être réalisé dans le domaine de l'énergie au Sri Lanka. L'opération n'a pas été financée. C'est pourquoi l'étude de cas présente un certain nombre de caractéristiques relatives à la formation et au développement du consortium jusqu'au moment du financement. Ce consortium est constitué de manière ponctuelle afin de remporter un projet. Il s'agit d'une association ponctuelle et non d'une équipe bien établie mise sur pied pour plusieurs projets sur une longue période.

Généralités

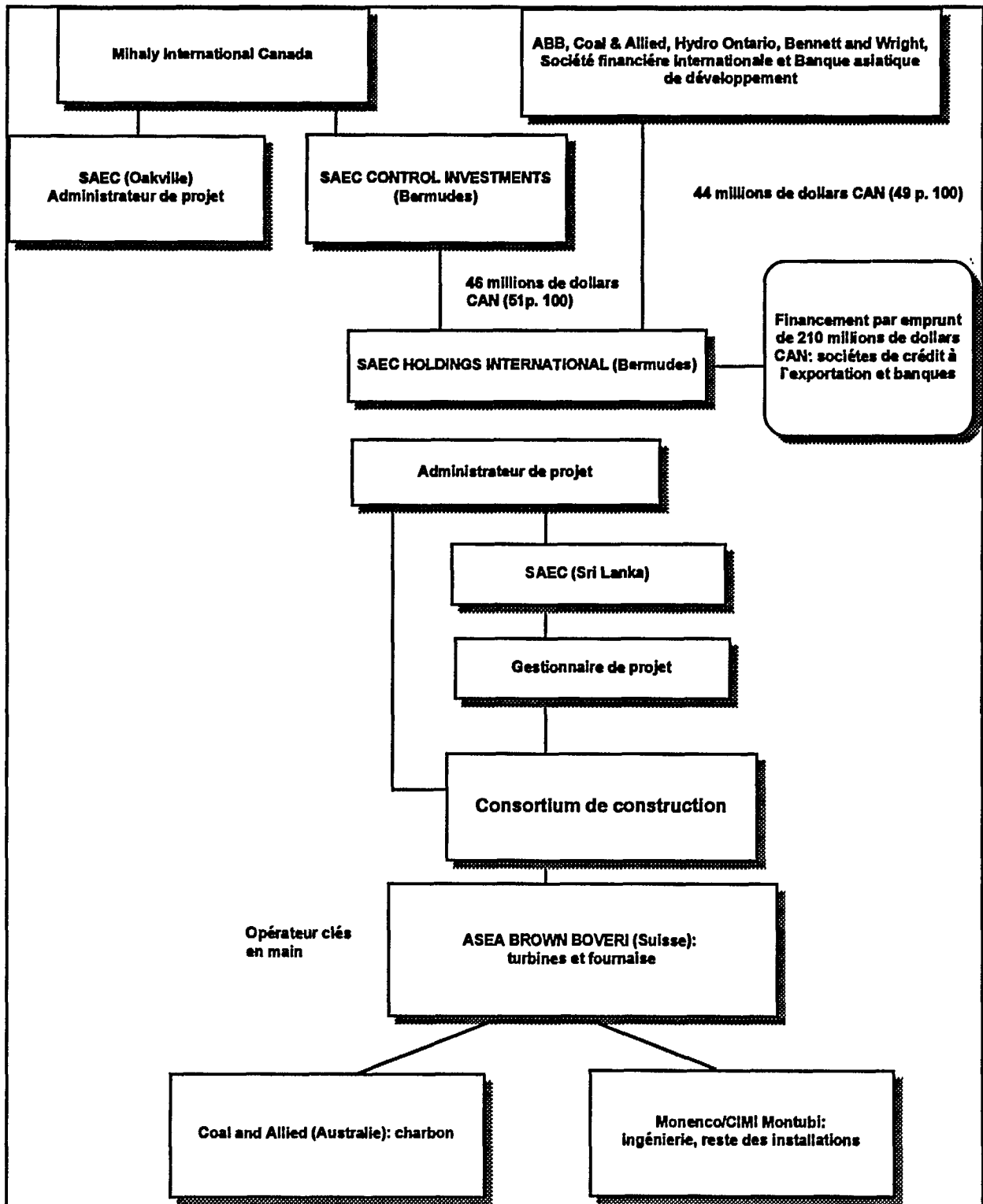
Mihaly International Canada Ltd. est le gestionnaire du projet pour la South Asia Electric Corporation (SAEC). La SAEC est un consortium d'entreprises auquel appartiennent actuellement Hydro Ontario, ABB, Coal and Allied Industries, Bennett and Wright, Elsag Bailey et la Société financière internationale (Banque mondiale). La SAEC a reçu les droits relativement à la construction et à l'exploitation d'une centrale électrique au charbon de 300 MW sur le port en eau profonde de Trincomalee, sur la côte nord-est du Sri Lanka. Une unité de 150 MW devrait entrer en service vers la fin de 1997 et la deuxième unité est prévue pour avant la fin de 1998.

Mihaly International Canada tire son expérience de nombreuses années de travaux internationaux pour une entreprise nationale d'électricité. Ainsi, le contexte national a joué un rôle en favorisant les activités de Mihaly à l'étranger. L'expérience de Mihaly dans le domaine des travaux CPT a été limitée à une soumission non retenue pour un projet de centrale en Turquie et à une soumission pour un autre projet hydroélectrique dans le Sud-est asiatique.

Le projet Trincomalee a été mis sur pied comme un projet CPT modifié. Le gouvernement du Sri Lanka a fait part de sa volonté de fournir un contrat d'achat d'électricité avec minimum garanti garantissant l'achat d'au moins 70 p. 100 du facteur de charge de la centrale.

Structure de la transaction (en janvier 1994)

Le diagramme qui suit résume la nature du marché, en ce qui concerne le financement et la portée du travail de chaque participant.



Commercialisation et développement préalable du projet

Le concept original de centrale électrique pour Trincomalee a été lancé dans le cadre d'une initiative de la Banque asiatique de développement au début des années quatre-vingts. Bien que l'étude de faisabilité et l'étude de l'assistance technique requise aient bien été réalisées, la construction du projet n'a pas été autorisée. La violence et l'agitation politique ont retardé le projet pendant la majeure partie des années quatre-vingts et ce n'est qu'au début des années quatre-vingt-dix que le projet est réapparu sous forme de transaction CPT modifiée.

Alors que le projet était au point mort, John Walker, président de Mihaly International Canada Ltd., est venu au Sri Lanka pour une visite de commercialisation de routine au début de 1991. Durant ce voyage, il a rencontré un contact personnel, le président de la Commission de l'énergie du Sri Lanka, afin de parler de la possibilité d'appliquer le mode CPT aux projets dans le domaine de l'électricité. Le président a fait part de son intérêt pour cette idée et, à la fin de novembre 1991, M. Walker a fait aux membres du gouvernement une présentation sur le mode CPT pour les projets dans le domaine de l'électricité. Le gouvernement a ensuite invité les parties intéressées à se présenter pour le projet de Trincomalee. Trente-cinq entreprises ont répondu. Cette liste a par la suite été ramenée à six soumissionnaires, puis raffinée à trois. En décembre 1992, trois groupes ont soumis leurs propositions : Mihaly Canada International, Calcutta Electric Supply Company et un consortium d'entreprises japonaises, britanniques et australiennes (dirigé par Mitsui). Les propositions Mihaly et Calcutta étaient élaborées sur la base du mode CPT modifié tandis que l'autre était un projet clés en main. Mihaly Canada International a été sélectionnée pour réaliser le projet, sous réserve de divers facteurs, dont le financement. Mihaly avait soumis le prix le plus avantageux et on rapporte que c'est elle qui s'est le mieux adaptée sur le plan technique et qui a le mieux répondu aux diverses préoccupations du gouvernement d'accueil (notamment au sujet de la formation locale).

Structure de la soumission

Pour structurer son offre, Mihaly a tenu compte de plusieurs facteurs. L'entreprise était d'avis que le soutien d'une société de crédit à l'exportation serait essentiel pour le projet et qu'aucun organisme national n'aurait envie de risquer 300 millions de dollars CAN au Sri Lanka. Il était donc nécessaire de trouver des fournisseurs dans plusieurs pays et de faire appel à leurs sociétés de crédit à l'exportation respectives. Mihaly a donc sollicité des offres pour les divers «îlots» de fournisseurs (turbines, génératrices, approvisionnement en combustible, ingénierie d'études, reste des installations et travaux de génie civil) de manière à élaborer une soumission concurrentielle. Mihaly affirme que cette stratégie menée par un entrepreneur peut permettre d'obtenir des fournisseurs d'équipement, entre autres, des devis moins élevés que si le consortium était dirigé par un fournisseur d'équipement, un ingénieur d'études ou un entrepreneur.

Pour Mihaly, le fait de se voir octroyer le mandat du développement du projet représentait un nouveau défi. Lorsque le projet s'est encore rapproché de l'étape de la construction, des pressions supplémentaires ont été exercées sur la SAEC. Ces pressions venaient tant de l'intérieur que de l'extérieur. Dans le premier cas, les fournisseurs tentaient d'adapter leurs rôles et leurs responsabilités au sein du projet (souvent en vue de les étendre). Dans le deuxième cas, les soumissionnaires concurrents et les sources de financement ont commencé à exercer des pressions. Ainsi, certains nouveaux fournisseurs ont été ajoutés à l'opération, l'entreprise continue à consacrer beaucoup d'efforts à l'organisation du financement du projet et les soumissionnaires écartés ont repris leurs pressions. De telles pressions sont monnaie courante dans les grands projets d'immobilisation.

Financement de la soumission

Comme pour la plupart des grands projets d'immobilisation, le coût de la commercialisation du projet Trincomalee, jusqu'au moment du financement, est d'environ 1 p. 100 du coût en capital, soit 3 millions de dollars CAN. Ce coût a, en règle générale, été financé par des sources internes et par la fourniture de divers services (par exemple l'ingénierie d'études) en contrepartie de capitaux propres futurs.

Appui gouvernemental

Mihaly International Canada Ltd. a reçu une aide importante du haut-commissariat du Canada à Colombo, en particulier après avoir reçu la lettre d'intention. Mihaly n'a pas cherché à obtenir une aide à la commercialisation du gouvernement fédéral (p. ex. de l'ACDI ou du PDME) durant la commercialisation préliminaire du projet. La Société internationale de l'Ontario a versé 30 000 \$ sur la base du partage des coûts. L'entreprise avait l'impression qu'il serait trop long de demander l'aide du gouvernement. Jusqu'à présent, l'autre appui gouvernemental reçu est la lettre d'engagement de la SEE relativement au contenu canadien de 70 millions de dollars CAN.

Financement du projet

Comme nous l'indiquons plus haut, le financement en bonne et due forme par emprunt ou par capitaux propres n'a pas encore été assuré. Actuellement, il est prévu que le financement par capitaux propres proviendra de Mihaly Canada International, de la Société financière internationale, d'Hydro Ontario, d'ASEA Brown Boveri, de Coal and Allied et de Bennett & Wright. Le financement par emprunt doit être assuré par les diverses sociétés de crédit à l'exportation des pays fournisseurs ainsi que par des banques commerciales. Des demandes de financement par emprunt sont actuellement examinées par plusieurs banques internationales non canadiennes. Des banques canadiennes ont été approchées à cet effet mais n'ont jusqu'à présent pas fait part de leur intérêt (en février 1994).

Partage et gestion des risques

Étant donné que le financement n'est pas encore assuré, le partage des risques n'est pas défini. Cependant, vu la composition actuelle du consortium, on prévoit que les risques seront gérés de la manière suivante :

La construction se fera selon le mode clés en main. Le risque à cet égard est assumé par ASEA Brown Boveri.

Le risque d'exploitation est géré par Hydro Ontario. Cet aspect englobera la formation du personnel d'exploitation local. Hydro Ontario sera assistée par la Singapore Public Utilities Board.

En ce qui concerne les recettes, les risques sont couverts par un contrat d'achat d'électricité avec minimum garanti conclu avec le gouvernement sri-lankais qui garantit l'achat d'au moins 70 p. 100 du facteur de charge. Le contrat est intégralement indexé en fonction de l'inflation et prévoit des recettes en dollars américains.

Les risques d'approvisionnement en charbon sont assumés par Coal & Allied en vertu d'un contrat d'approvisionnement de 20 ans.

Les risques de paiement sont assumés grâce au gouvernement qui fournit une garantie de disponibilité de devises américaines dans un compte en fiducie étranger afin de couvrir les engagements de paiement mensuels.

Les risques politiques seront achetés auprès de la Banque mondiale (Agence multilatérale de garantie des investissements) afin de couvrir les risques suivants : transferts de devises, expropriation, guerre, révolution et guerre civile et bris de contrat. De plus, le gouvernement du Sri Lanka devrait fournir une lettre de crédit sur laquelle il sera possible de tirer pendant le traitement des réclamations (le cas échéant).

Leçons tirées

Malgré leurs nombreuses années d'expérience internationale pertinente, les gestionnaires du projet n'ont peut-être pas prévu l'ampleur des problèmes de gestion du consortium aux premières étapes du développement, la vigueur avec laquelle les concurrents tenteraient de saborder la transaction après l'octroi du mandat, l'importance de disposer d'un partenaire financier (emprunts) engagé participant aux premières étapes du projet, ou encore la difficulté de traiter avec la Société financière internationale, en particulier en ce qui concerne la perception du traitement inhabituel du projet.

Principaux facteurs de réussite

Le marché n'a pas encore été conclu. Un engagement préliminaire est en place mais n'a pas encore été confirmé. Il pourrait donc être prématuré de tenter de préciser les principaux facteurs de réussite.

Néanmoins, si l'on suppose que le projet se concrétisera, un certain nombre de facteurs de réussite essentiels sont évidents. Il s'agit des éléments suivants :

- prix très compétitif;
- contacts personnels étroits avec le promoteur de projet du pays d'accueil;
- détermination des principales questions préoccupantes dans le pays d'accueil;
- solutions créatives, adaptées à la conjoncture et aux circonstances locales;
- capacité de gérer les partenaires du consortium;
- conseils fournis au gouvernement sri-lankais (Secrétariat à l'investissement et au développement des infrastructures) au sujet de projets CPT provenant d'une initiative financée avec des fonds d'aide américains.

Aéroport international de Prague-Ruzyně

Introduction

Ce projet englobe la conception, le financement, la construction, la location et l'exploitation d'un nouveau terminal à l'Aéroport international de Prague. Les installations devraient être en place en 1997. La coentreprise comprend des partenaires du secteur public et du secteur privé, ces derniers étant dirigés par Armbro Enterprises Inc., entrepreneur et promoteur immobilier basé au Canada. Le consortium initial était dirigé par Armbro et englobait des architectes, des spécialistes de la gestion de projets et du génie civil, des avocats et d'autres entités intéressées par la recherche et la réalisation du projet.

Au moment de la présentation de la soumission, des entreprises canadiennes avaient les responsabilités et les rôles principaux au sein du consortium. Cependant, à la suite de l'octroi du contrat, en raison de difficultés éprouvées pour obtenir des capitaux propres du secteur privé, l'entreprise française Bouygues et la banque tchèque Investicni Banka A.S. ont pris le contrôle d'une part importante de l'entreprise.

Il s'agit d'un projet dont le coût en capital est d'environ 120 millions de dollars US et, au moment de rédiger ces lignes, le financement de l'opération n'avait pas encore été conclu. Ainsi, la présente étude de cas illustre diverses caractéristiques de la formation d'un consortium et du développement d'un projet d'immobilisation international jusqu'au moment du financement. Ce consortium a été constitué dans le seul but de remporter ce projet. Il s'agit d'une association ponctuelle et non d'une équipe bien établie mise sur pied pour plusieurs projets sur une longue période.

Généralités

L'administration aéroportuaire tchèque (C.S.L.) a été mise sur pied en janvier 1991. Depuis cette date, elle exploite, administre et gère les activités de l'aéroport international de la République tchèque de Prague-Ruzyně ainsi que les aéroports de Brno, Karlovy Vary et Ostrava. Dans le but de bénéficier de crédits à l'exportation et d'accéder à des capitaux propres du secteur privé pour couvrir une partie des coûts en capital de l'expansion de l'aéroport, le gouvernement de la République tchèque a autorisé la C.S.L. à préparer un projet pour le financement, la construction et l'exploitation d'un terminal à l'aéroport de Prague-Ruzyně (principale porte d'entrée du pays).

Pour s'acquitter de son mandat, la C.S.L. a été autorisée à mettre sur pied une société commerciale avec des investisseurs étrangers. Le 11 août 1993, le gouvernement tchèque a approuvé l'établissement d'une coentreprise entre la C.S.L. et le Consortium de développement de l'Aéroport international de Prague (CDAIP). La constitution de la société commerciale, sous le nom de Terminal aérien international de Prague A.S. (TAIP), a suivi la signature officielle d'une entente principale de développement et est maintenant terminée.

La filiale de Armbro Enterprises, Armbro Airport Development Corporation (AADC), participe à la gestion du projet pour le CDAIP. Les principaux membres du CDAIP sont : Armbro Airport Development Corporation, Bouygues, British Aerospace Consultancy Services, Investicini Banka A.S. et Schiphol Management Services BV.

Le projet prévoit la rénovation du bâtiment du terminal existant ainsi que l'ajout de nouvelles installations pour les passagers au départ et de deux nouvelles jetées d'embarquement pour le chargement des avions. Les plans proposés prévoient que l'aéroport continuera à fonctionner normalement durant la construction et que les perturbations des activités seront minimisées. Le projet devrait être achevé en 1997.

Structure de la transaction (en janvier 1994)

Le diagramme présenté à la page suivante résume la nature du marché, en ce qui concerne le financement et la portée du travail de chaque participant.

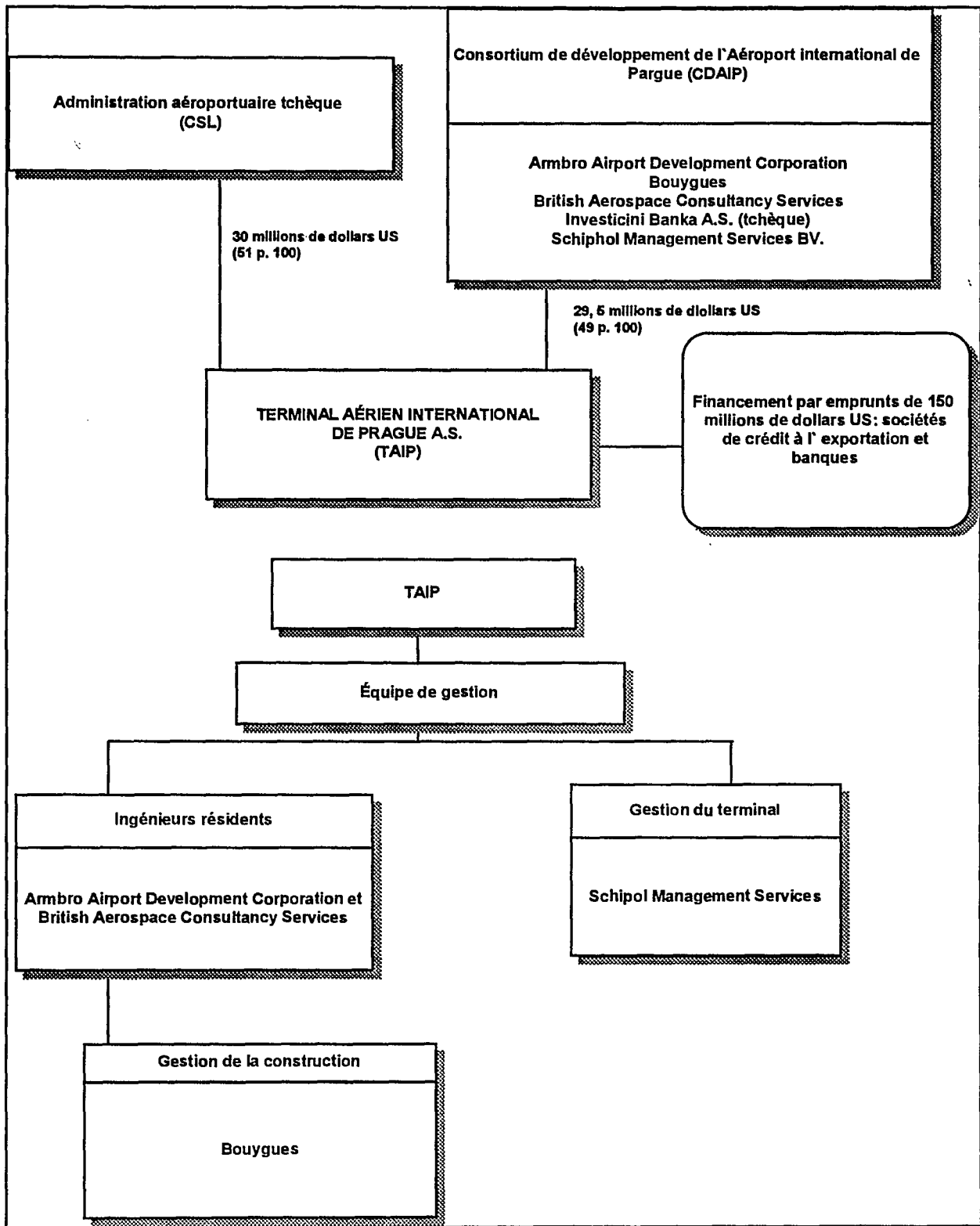
Commercialisation

Développement préalable du projet

Dans les années trente, l'aéroport de Prague-Ruzyně était considéré comme l'un des aéroports internationaux les plus modernes. Il a même reçu un prix pour son architecture et sa conception opérationnelle. L'aéroport a par la suite été agrandi en 1968. Au début des années quatre-vingt-dix, il était clair que la capacité de l'aéroport devait être accrue pour que celui-ci demeure adéquat et que la République tchèque dispose d'une porte d'entrée concurrentielle parmi les grands aéroports européens.

En juillet 1991, une demande de propositions a été lancée en vue d'obtenir des soumissions détaillées du secteur privé pour la construction, la conception et l'exploitation d'un nouveau terminal en collaboration avec le gouvernement tchèque. L'agrandissement proposé de l'aéroport est propice au renouveau économique et a été décidé dans le cadre de la «révolution de velours» qui se produit dans ce pays.

En raison de la faiblesse des marchés canadiens, John Beck, président de Armbro Enterprises, a commencé à explorer les possibilités des marchés d'exportation en 1989. L'intérêt de l'entreprise pour les pays d'Europe de l'Est a été stimulé par des initiatives précises des gouvernements du Canada et de l'Ontario qui étaient en vigueur à ce moment. Ainsi, la participation de M. Beck à plusieurs visites de pays a débouché sur l'embauche d'un directeur général (tchèque) à plein temps et sur la mise sur pied d'une société locale dans ce qui était alors la Tchécoslovaquie (Armbro a.s.). Par la suite, M. Beck est devenu un membre actif de la Chambre de commerce Canada-République tchèque et a maintenu des contacts étroits avec d'autres personnes faisant des affaires en République tchèque.



Ainsi, pendant les deux ans qui ont précédé la demande de propositions, Armbro a cherché activement à déterminer qui étaient les décideurs importants dans le pays et à comprendre les activités entreprises par des concurrents étrangers. Par ailleurs, Scott Architects Associates (spécialiste des aéroports) et un membre important de l'équipe de projet ont apporté un avantage supplémentaire en vertu de leurs contacts dans le pays d'accueil (de plus, une petite entreprise de design de Montréal (ABA), qui avait d'autres contacts dans la région, a fourni des renseignements intéressants).

Pour contrecarrer la concurrence, le consortium a consacré beaucoup d'énergie à l'obtention de l'appui du gouvernement du Canada en la personne du Premier ministre, du ministre du Commerce extérieur, de l'ambassadeur du Canada en Tchécoslovaquie et de différents fonctionnaires canadiens ayant effectué des visites dans le pays d'accueil. Des spécialistes d'Industrie Canada ont aussi contribué à la commercialisation, tout comme la Société internationale de l'Ontario (réception de dignitaires étrangers et fonctionnaires ontariens faisant la promotion du consortium lors de visites dans le pays d'accueil).

Malgré une certaine sélection préalable, lorsque le gouvernement tchèque a lancé la demande de soumissions détaillées en juillet 1991, dix-sept équipes différentes ont répondu. Cette liste a par la suite été ramenée à quatre équipes, dirigées par les entreprises suivantes : Armbro Enterprises, Hochtief (Allemagne), Bouygues (France) et Union Engineering (Yougoslavie). L'équipe Armbro a pu faire valoir son expérience acquise au Canada (Terminal 3), l'expérience de ses partenaires canadiens dans le domaine des aéroports internationaux (p. ex. à Istanbul et à Hong Kong) ainsi que la réputation de British Aerospace.

La proposition d'Armbro était fondée sur trois possibilités différentes de conception qui étaient adaptées en fonction des critères fonctionnels et techniques établis par le client. Un plan d'affaires très complet a été mis sur pied, avec notamment les coûts estimatifs et les prévisions financières. La proposition a été présentée aux conseillers techniques et financiers du client, à l'aide d'une maquette des installations proposées. L'équipe Armbro a été choisie pour la réalisation du projet, sous réserve de divers facteurs, dont le financement. On rapporte que les points forts de la proposition Armbro étaient surtout la souplesse, l'innovation et l'adaptation aux diverses préoccupations du gouvernement d'accueil (par exemple : le coût et le rendement financier).

Structure de la soumission

Pour structurer son offre, même si Armbro s'attendait à ce que l'appui de la Banque mondiale et des sociétés de crédit à l'exportation soit important, elle espérait que l'expérience de l'équipe canadienne acquise dans le cadre du projet Terminal 3 lui permettrait de s'assurer le soutien d'une banque commerciale. C'est pourquoi elle n'a pas, au départ, jugé essentiel de rassembler des fournisseurs de plusieurs pays et leurs sociétés de crédit à l'exportation. De plus, les recettes anticipées étaient considérées très intéressantes et on prévoyait que le ratio de la valeur actualisée nette sur l'apport en capitaux propres serait raisonnable. Enfin, on

prévoyait que le projet proprement dit pourrait créer jusqu'à 3 000 années-personnes d'emploi dans la région.

Cependant, pendant les négociations, la récession économique a affaibli le bilan d'Armbro au Canada. Il est par la suite devenu évident qu'il faudrait faire entrer d'autres partenaires dans le consortium pour qu'ils apportent des capitaux propres et pour obtenir l'appui d'institutions financières multilatérales, ce qui permettrait ensuite d'obtenir un financement auprès de banques commerciales.

Les documents contractuels ont été signés en août 1993. Cette signature a amené un nouveau défi pour Armbro. Le projet approchant de l'étape de la construction, des pressions supplémentaires ont été exercées dans le but d'amener d'autres partenaires dans la transaction et il a fallu consacrer beaucoup d'efforts pour l'organisation du financement du projet. De telles pressions sont monnaie courante dans les grands projets d'immobilisation.

Coût des activités initiales jusqu'au financement de la soumission

Comme pour la plupart des grands projets d'immobilisation, le coût de la mise sur pied du projet de Prague-Ruzyne jusqu'au moment du financement est estimé à environ 31 p. 100 du coût en capital, soit 5 millions de dollars CAN. Cette somme comprend des frais juridiques considérables. Les frais juridiques peuvent être extrêmement élevés dans les pays où la privatisation est un phénomène récent et où le cadre juridique est en évolution. Il a fallu faire appel à des conseillers juridiques spécialisés pour mettre sur pied la coentreprise, constituer la société commerciale (voir ci-dessus) et élaborer le cadre juridique nécessaire pour pouvoir faire exécuter les documents contractuels pertinents (en particulier les documents exigés par les institutions financières commerciales).

Financement du projet

Comme nous l'indiquons plus haut, le financement en bonne et due forme par emprunts ou par capitaux propres n'a pas encore été assuré. Actuellement, il est prévu que le financement par capitaux propres proviendra d'Armbro Airport Development Corporation, Bouygues, British Aerospace Consultancy Services et Schiphol Airport Amsterdam. Le consortium cherche à obtenir l'assistance de la Société financière internationale et plusieurs banques commerciales internationales non canadiennes examinent les possibilités de financement par emprunts.

Capitaux propres

Les coûts antérieurs à la construction ont été couverts par la fourniture de services par certains des membres du consortium. Ces services représenteraient une partie de l'apport en capitaux propres qui permettra la poursuite du projet.

Emprunt

Le financement par emprunt devrait être en partie assuré par les diverses sociétés de crédit à l'exportation des pays des fournisseurs, ainsi que par des banques commerciales.

Partage et gestion des risques

Étant donné que le financement n'est pas encore assuré (au moment de rédiger ces lignes), le partage des risques n'est pas défini. Cependant, avec la composition actuelle du consortium, on prévoit que les risques seront gérés de la manière suivante :

La construction se fera selon le mode clés en main. Les risques à cet égard seront assumés par Bouygues.

Les risques d'exploitation sont gérés par Schipol Airport International. Cet aspect englobera la formation du personnel d'exploitation local. Schipol Airport International sera assisté par Ambro et par British Aerospace Consultancy Services.

En ce qui concerne les recettes, les risques sont actuellement calculés par des spécialistes du transport aérien. Le contrat sera intégralement indexé en fonction de l'inflation.

Leçons tirées

Malgré les nombreuses années d'expérience internationale pertinente des membres de l'équipe initiale, il est possible que les gestionnaires du projet n'aient pas prévu l'ampleur des problèmes de gestion du consortium au début du projet, la force des attaques de leurs concurrents et l'importance de la présence d'un partenaire financier décidé dès les premières étapes du projet.

Principaux facteurs de réussite

Au moment de rédiger cette étude, le projet n'a pas encore été financé. Ainsi, il pourrait être prématuré de déterminer les principaux facteurs de réussite.

Néanmoins, en supposant que le projet se concrétisera, un certain nombre de facteurs de réussite essentiels sont évidents. Il s'agit des éléments suivants :

- il importe de prendre en charge les relations entre gouvernements dès les premières étapes du développement du projet;
- il faut faire la preuve de la viabilité du projet aux prêteurs éventuels;
- contacts personnels étroits avec le promoteur de projet dans le pays d'accueil;
- détermination des principales questions préoccupantes dans le pays d'accueil;
- solutions créatives, selon la conjoncture et les circonstances locales, présentées par des membres de l'équipe crédibles;

- capacité de gérer les partenaires du consortium;
- il faut démontrer que les partenaires du consortium ont la solidité financière requise pour entreprendre des activités à long terme;
- capacité d'obtenir l'appui d'institutions financières internationales.

K&M Engineering and Consulting Corporation

Projet Mamonal - Colombie

Introduction

Le projet Mamonal de K&M, dans le domaine de l'énergie en Colombie (70 millions de dollars US), illustre plusieurs aspects essentiels de la recherche et de l'exécution de grands projets d'immobilisation. Il démontre comment une entreprise d'assez petite taille peut parvenir à participer avec succès à un projet sans recours ou à recours limité dans un pays en développement. Plus précisément, il fait la démonstration de l'importance des mécanismes de répartition des risques, du flair dans le domaine du financement, de techniques de structuration très au point et de la mise sur pied d'une formule globale juridique complète pour les parties prenantes.

Après la conclusion de l'accord, deux des principaux participants du projet Mamonal, K&M Engineering (l'équipe de développement) et Rockefeller & Co ont mis sur pied une coentreprise, KMR Power Corporation. Cette entreprise aura la responsabilité de la gestion de Mamonal. La mission générale de l'entreprise est d'élaborer et de gérer des projets dans le domaine de l'électricité du secteur privé.

Généralités sur l'entreprise et le projet

K&M a été mise sur pied en 1987 en tant que société internationale d'ingénierie et de conseil concentrant ses activités sur le vide qu'elle perçoit entre la technologie de l'ingénierie et la stratégie de financement pour le développement de projets dans le secteur de l'électricité. Aujourd'hui, K&M est une entreprise de 150 personnes qui oeuvre dans le domaine de l'ingénierie et de la gestion de projets dans les secteurs de la production et de la distribution d'électricité, des télécommunications, du pétrole, des métaux, de l'eau et du traitement des rebuts. L'expérience de K&M dans le domaine de l'électricité privée comprend le projet du fleuve Hub, au Pakistan, projet de 1,7 milliard de dollars US que l'on considère en général comme un projet à recours limité. La participation au projet du fleuve Hub a permis à K&M d'apprendre un certain nombre de choses qui lui sont utiles pour l'évaluation et l'exécution de ses autres projets à recours limité. Ces projets, entre autres, ont contribué à la réputation de K&M et ont renforcé son image de spécialiste très compétent et assez onéreux pour la promotion, la gestion et l'investissement dans des projets.

Le projet Mamonal a été lancé et réalisé dans des délais exceptionnellement brefs. En août, 1991 Michael Kappaz a fait un exposé lors d'un congrès de la Banque mondiale sur le thème de l'électricité privée à Carthagènes, en Colombie. Durant le congrès, la notion de centrale électrique privée a suscité de l'intérêt. Cet intérêt a gagné un soutien additionnel auprès d'un groupe d'utilisateurs d'électricité industriels de la région. Ces utilisateurs industriels déploraient la disponibilité limitée du réseau d'électricité existant. Le besoin d'électricité

additionnelle était tel que les pouvoirs publics concernés ont lancé un appel d'offres pour la fourniture d'électricité.

Dix-sept entreprises ont soumissionné pour le projet, notamment des promoteurs japonais, italiens, français, britanniques, coréens et américains. En mai 1992, K&M s'est vu octroyer le mandat de réaliser le contrat. Le marché a été garanti deux mois plus tard. Durant la seconde moitié de 1992, des douzaines d'accords et de protocoles ont été négociés (p. ex. le contrat d'achat d'électricité ou l'entente sur la structuration des comptes en fiducie). En janvier 1993, le marché a été conclu. Mamonal était considéré comme un projet privé de production d'électricité digne d'intérêt et a été sélectionné à titre de transaction de l'année 1993 pour l'Amérique latine par *Euromoney*.

Structure de la transaction

Le projet Mamonal était un projet complexe, en grande partie en raison de l'absence de recours. Cela signifie que le financement du projet était fondé sur les fonds autogénérés provenant des ventes d'électricité et que le gouvernement d'accueil ne fournissait aucune garantie financière. Le gouvernement a fourni des garanties, notamment pour permettre la mise sur pied des comptes en fiducie à l'étranger, mais ces garanties n'engageaient pas de ressources financières gouvernementales pour le projet.

On estime qu'il s'agit du premier projet sans recours qui a été réalisé dans le secteur de l'électricité dans un pays en développement. L'élaboration de la structure sans recours a été facilitée par l'importance des besoins des acquéreurs d'électricité, par la possibilité pour K&M de partager les risques en dehors du pays d'accueil, par la présence de partenaires solides pour les capitaux propres (Rockefeller & Co. et Scudder, Stevens & Clark), par la motivation et l'intérêt de la banque commerciale (Chase Manhattan) et par la participation financière d'entités du gouvernement américain comme la Overseas Private Investment Corporation.

L'acquéreur de l'électricité est Proelectrica S.A., qui la revend à 24 consommateurs industriels locaux. Les contrats d'achat d'électricité ont une durée de 14 ans et la capacité est fixe. Les contrats d'achat d'électricité sont cédés à InterAmerican Energy Leasing, une société à objet particulier constituée dans le Delaware, qui les cède à son tour à la Chase Manhattan Bank, prêteur pour le projet. Proelectrica est responsable de l'alimentation en combustible. L'entreprise est tenue de payer un montant de base pour le combustible provenant d'Ecopetrol, la société nationalisée qui fournit le gaz naturel, mais à la condition qu'Ecopetrol respecte certaines garanties de quantité et qualité.

La Chase Manhattan Bank a dirigé la partie de prêts commerciaux de la transaction avec l'intention (valable) de constituer un syndicat financier. La Overseas Private Investment Corporation du gouvernement des États-Unis a participé, à raison de 35 millions de dollars US, au prêt initial de 56 millions de dollars US de la Chase, ce qui a considérablement réduit les risques pour cette dernière.

Structure du projet

La structure du projet est présentée à la page suivante.

Commercialisation

Le concept de base du projet a été dirigé par une entreprise industrielle, Prochemica, qui ne parvenait pas à obtenir un approvisionnement suffisant en électricité. Dix heures d'électricité par jour seulement étaient fournies à Prochemica et à d'autres entreprises, à cause de la production hydroélectrique insuffisante. La demande d'électricité non satisfaite de l'entreprise constituait un grave problème et il fallait trouver une solution rapide. La recherche d'une solution a mené à la formation d'un groupe d'utilisateurs industriels, Proelectrica S.A.

K&M a déployé d'intenses efforts de commercialisation, tant avant qu'après l'octroi du contrat. Il lui a fallu, notamment, mettre sur pied une structure de réglementation pour la fourniture d'électricité privée, élaborer un contrat d'achat d'électricité fonctionnel et établir à l'extérieur de la Colombie des comptes en fiducie destinés à recevoir les bénéfices en dollars US de Proelectrica (avec l'accord du gouvernement colombien). Comme pour beaucoup d'autres projets d'immobilisation, les coûts de commercialisation avant la construction ont été d'environ 2 p. 100, soit 1,5 million de dollars US.

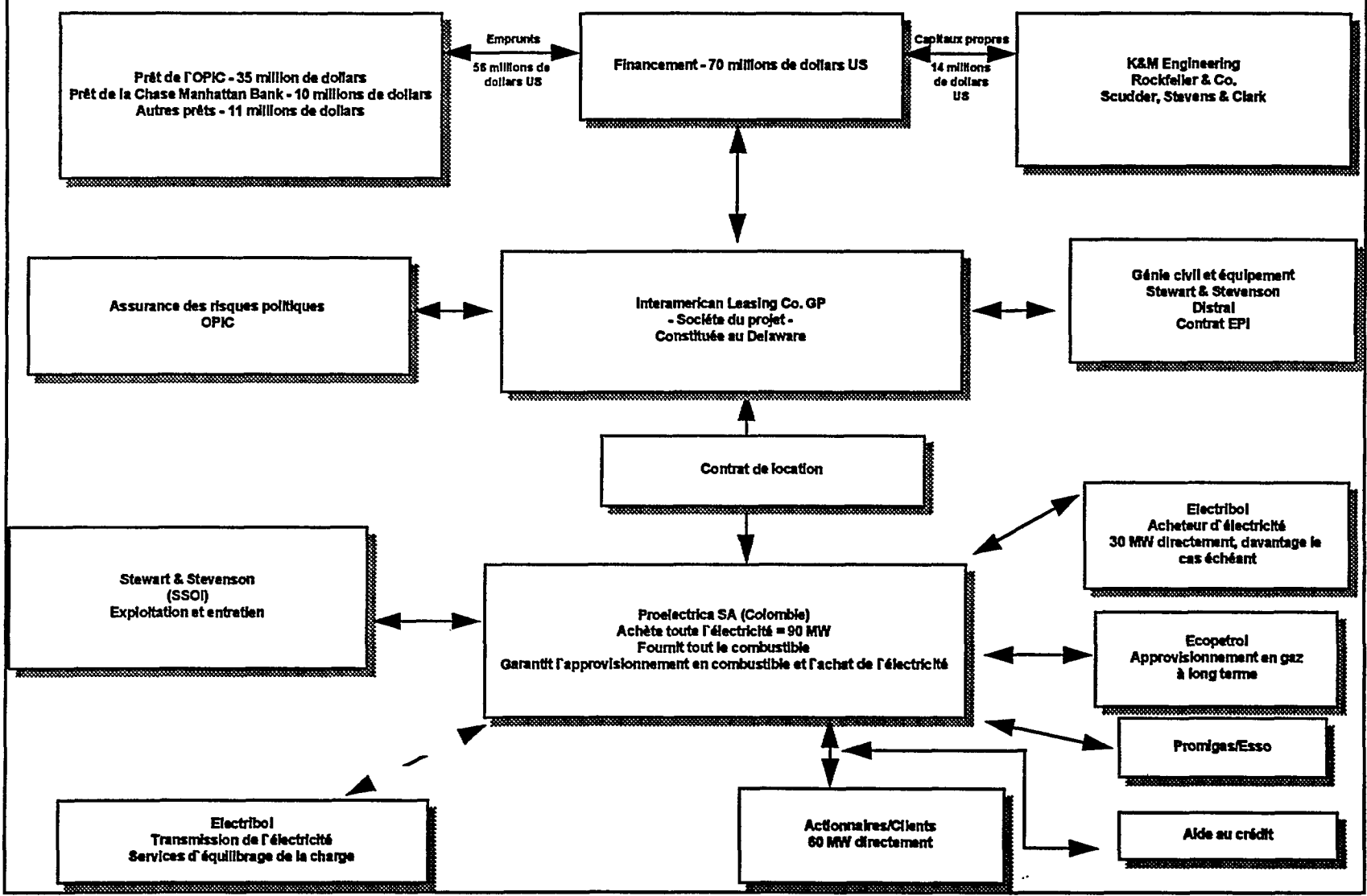
L'un des défis auxquels K&M a eu à faire face était l'agressivité des soumissions présentées par des fabricants et (ou) par leurs sociétés financières captives. Selon K&M, les propositions présentées par ces sociétés insistaient sur les tarifs théoriques (très intéressants) et accordaient moins d'importance aux immobilisations dont les prix étaient, semble-t-il, considérablement majorés. Les tarifs proposés par K&M étaient apparemment plus réalistes car ils reflétaient réellement les coûts en capital, les frais juridiques et bancaires et les frais de soumission. K&M a donc dû informer les acheteurs, le gouvernement et les institutions financières, entre autres, au sujet de son offre et des conséquences de la stratégie de coût en capital élevé adoptée par les concurrents. Dans certains cas, cela s'est avéré très ardu.

L'un des partenaires fournisseurs de K&M était Stewart & Stevenson Inc. (É.-U.) qui a fourni deux turbines à injection de vapeur et qui exploitera les installations. Les deux chaudières, l'usine de traitement des eaux et les travaux de génie civil seront fournis par la société Distral, de Colombie.

Financement

Comme cela est en général le cas pour les projets à recours limité ou sans recours, il a été difficile de trouver des partenaires financiers pour le projet Mamonal. Plusieurs entreprises de New York ont fait part de leur intérêt préliminaire. Cependant, un petit nombre seulement avaient l'habitude de travailler sur des projets, un plus petit nombre encore étaient intéressées par des risques en Colombie et un nombre encore plus restreint ont accepté la transaction. Même après les indications préliminaires, il y a eu des changements dans l'appui apporté par

Structure du projet Mamonal (Colombie)



les institutions financières. Ce cas illustre très bien la volatilité de la phase du financement de tout projet sans recours dans un pays en développement.

Du côté des prêteurs, la Chase Manhattan a consenti un prêt de 56 millions de dollars sur 8,5 ans. La banque a syndiqué une partie du prêt, notamment 35 millions de dollars US à la Overseas Private Investment Corporation et 11 millions à d'autres entités. L'OPIC a fourni l'assurance pour les risques politiques et Hogg, du Royaume-Uni, assure les risques commerciaux.

K&M Engineering, Rockefeller and Co., Scudder, Stevens & Clark de Boston et la Chase Manhattan Bank ont investi environ 14 millions de dollars US de capitaux propres.

Questions d'ordre juridique

L'un des autres aspects difficiles du projet Mamonal a été la nécessité d'établir un cadre de réglementation au sein duquel l'électricité pouvait être achetée. Sans un tel cadre, les prêteurs et les détenteurs de capitaux propres seraient exposés à des risques inacceptables.

Heureusement, la Colombie possède un système juridique permettant, dans une certaine mesure, de concilier les exigences du financement d'un projet.

Le contexte juridique de ce financement est hybride : certains contrats sont soumis au droit colombien et d'autres sont assujettis au droit de l'État de New York. Selon la Chase, le droit de l'État de New York a été utilisé dans toutes les circonstances qui le permettaient mais certains cas, par exemple les différends contractuels, n'avaient aucun rapport avec l'État de New York. Pour de tels cas, Miami est devenu le centre d'arbitrage.

Leçons tirées

K&M a tiré de sa participation au projet Mamonal un certain nombre de leçons dans les domaines juridique, financier et commercial.

Sur le plan juridique, l'entreprise a démontré qu'il est possible de mener un projet à terme dans un pays qui possède un système comptable solide et bien développé, un régime de droit contractuel, un système d'arbitrage des différends contractuels et un système de droit des privilèges pour les garanties.

Dans le domaine financier, l'entreprise a appris qu'il faut pouvoir compter sur de solides partenaires qui apportent des capitaux propres. Dans ce cas, la présence des capitaux propres a été le catalyseur du financement par emprunts et a établi la crédibilité du fournisseur auprès de l'acheteur.

En plus des leçons tirées sur l'intensité des activités de commercialisation nécessaires, il a été confirmé, aux yeux de K&M, qu'une transaction doit être conclue rapidement et que tout retard peut la compromettre irrémédiablement. Enfin, l'entreprise a tiré une dernière leçon :

il est obligatoire, dans le pays d'accueil, d'informer de nombreux acheteurs, de nombreuses entités gouvernementales et de nombreux financiers, entre autres, et de collaborer avec eux.

Principaux facteurs de réussite

Les principaux facteurs de réussite, pour cette étude de cas, sont les suivants :

- un dossier faisant état des réussites et de l'expérience est essentiel pour les parties prenantes du projet;
- gestion de projet avisée qui reconnaît, entre autres, qu'il faut que tous les participants du projet prennent des «risques». Cela aide à préciser davantage le centre d'intérêt de tous les participants, à réduire la durée pendant laquelle ceux-ci veulent être concernés par la transaction et donc à accélérer la détermination et la résolution des problèmes et à éviter l'implosion du projet;
- une proposition qui se distingue des autres, sur le plan du prix (crucial) et de la confiance de l'acheteur en la capacité de K&M de respecter les échéances;
- contacts personnels et expérience dans le pays d'accueil; rapports de travail étroits avec la Banque mondiale et la Société financière internationale ainsi qu'avec des organismes gouvernementaux américains;
- un groupe d'acheteurs d'électricité qui ont été en mesure de trouver des raccourcis dans les méandres de la bureaucratie;
- un pays dont l'intégrité du système juridique permet la mise en vigueur de la transaction.

Le projet du Tate's Cairn Tunnel

Introduction

Le projet du Tate's Cairn Tunnel à Hong Kong, dont le coût est estimé à environ 2,15 milliards de dollars HK (265 millions de dollars US) illustre un certain nombre d'aspects importants de la recherche et de l'exécution de grands projets d'immobilisation. Il démontre combien il est important de déterminer qui sont les principaux décideurs dans le pays d'accueil, de se pencher sur les questions de privatisation et d'établir une formule globale souple pour la transaction. Il traite également de la capacité des parties prenantes du projet dans le domaine des risques, des questions de financement, des techniques de structuration et des dispositions juridiques.

Généralités sur le projet et soumissions des concurrents

Pour assurer la participation du secteur privé aux projets d'infrastructures à Hong Kong, on a adopté la méthode CPT pour la première fois en 1961. En fait, le premier tunnel routier sous le port Victoria, le Cross Harbour Tunnel, (conçu pour la circulation routière) a été le résultat d'une demande préemptive présentée par le secteur privé au gouvernement du territoire.

Pour demeurer une plaque tournante financière et internationale importante, Hong Kong doit compter sur plusieurs atouts; son important réseau routier et ferroviaire n'est pas le moindre puisqu'il permet le déplacement rapide des biens et des personnes. Ainsi, après le succès du projet du Cross Harbour Tunnel, le gouvernement du territoire a accordé le deuxième projet de type CPT en décembre 1985 à PRC, consortium d'entreprises japonaises, britanniques et de Hong Kong dirigé par Kumagai Gumi, l'un des plus grands entrepreneurs généraux et promoteurs immobiliers japonais. Ce consortium a proposé l'idée novatrice de tunnel combiné rail et route pour traverser le côté est du port Victoria (le Eastern Harbour Crossing). Le projet a été entrepris afin de régler le problème toujours plus pressant des embouteillages. Kumagai Gumi a dirigé plusieurs grands projets CPT, dont le tunnel du port de Sidney de 620 millions de dollars US (avec une entreprise de construction australienne) et la deuxième phase de la voie rapide de Bangkok de 1 milliard de dollars US (avec des partenaires thaïlandais).

À cause de la croissance constante de Hong Kong, les embouteillages dans le réseau existant des routes et des tunnels ont empiré et le gouvernement a envisagé de faire participer le secteur privé à une autre liaison, passant cette fois par les collines entre Kowloon et les Nouveaux territoires qui connaissent une expansion rapide. Ainsi, en 1988, un marché a été adjugé pour le troisième projet CPT de Hong Kong, le «projet du Tate's Cairn Tunnel». C'est une coentreprise entre Nishimatsu Construction Company, septième plus important entrepreneur japonais, et Gammon Construction Limited (dont les actionnaires sont la plus ancienne société de Hong Kong, Jardine Matheson, ainsi que Trafalgar House, de Grande-Bretagne) qui a été le soumissionnaire retenu.

Nishimatsu et Gammon avaient travaillé ensemble sur plusieurs grands projets, dont le Mass Transit Railway de Hong Kong, des projets dans le domaine de l'électricité à Hong Kong et d'autres projets de construction à l'étranger. De plus, les deux entreprises avaient consacré près d'un an à l'élaboration d'une soumission pour le projet du Eastern Harbour Crossing et, même si elles n'avaient pas remporté le contrat, cette expérience leur a permis de proposer un projet CPT pour le projet du Tate's Cairn Tunnel.

L'idée du Tate's Cairn Tunnel a été trouvée lors de discussions entre Nishimatsu, Gammon et Maunsell Consultants Asia (entreprise britannique de conseil de 900 personnes qui est très présente à Hong Kong). Il était évident que le volume de la circulation allait en augmentant et que tous les itinéraires existants étaient déjà utilisés à pleine capacité plusieurs heures chaque jour. Cependant, plusieurs projets de transport pour le futur étaient au point mort pour diverses raisons et les priorités de mise en oeuvre étaient l'intérêt public et les objectifs politiques d'ensemble. Maunsell Consultants Asia (MCA) a accepté de se charger d'une quantité considérable de travail avant la proposition, sur une base spéculative, dans le but d'accroître la crédibilité de la proposition. Nishimatsu s'intéressait particulièrement au projet parce que celui-ci correspondait bien à sa propre expertise de creusage de tunnels et que, à l'époque, elle avait à Hong Kong des bénéfices non répartis qu'elle souhaitait réinvestir à l'intérieur du Territoire. Pour compléter le travail, Gammon apportait sa grande expérience dans le domaine des travaux routiers d'envergure.

Pendant l'élaboration de la proposition, la coentreprise a nommé Standard Chartered Asia à titre de conseillers financiers. MCA est devenue la firme d'ingénierie-conseil et MVA Consultancy a été nommée responsable de la planification du transport. En novembre 1986, la coentreprise Gammon-Nishimatsu a présenté une offre préemptive au gouvernement de Hong Kong (GHK) en vue de financer, de construire et d'exploiter le tunnel. Cette offre comprenait les plans d'ingénierie, les détails de construction, les estimations des avantages pour Hong Kong, les détails sur le financement et l'exploitation du tunnel, la structure tarifaire et les dates suggérées pour le transfert au gouvernement du territoire.

Cependant, il s'est avéré que le GHK avait, à la suite de ses deux premiers projets CPT, instauré une politique de soumissions en régime de concurrence visant à protéger l'intérêt public. L'un des éléments centraux du système de soumission était une brève vue d'ensemble du projet précisant l'envergure de celui-ci et énumérant les critères d'évaluation des propositions. Par conséquent, avant d'inviter les parties intéressées à soumissionner, le GHK a procédé à sa propre étude de faisabilité et à une analyse financière approfondie. Les documents de soumission contenant la vue d'ensemble du projet et présentant un «plan de conformité» ont été émis en mai 1987. L'élaboration des documents de soumission a été pour le GHK une tâche considérable puisque, en plus de décider si la privatisation de ce tunnel était réalisable et acceptable sur le plan politique, il fallait s'entendre sur les dispositions législatives appropriées et sur la nature de la concession souhaitée.

Il convient de souligner que le contrat a été attribué au début de 1988. La brièveté relative du temps écoulé entre l'invitation à soumissionner et l'octroi du contrat peut s'expliquer par le

format adopté par le GHK. Celui-ci a été très efficace et avait déjà préparé ses équipes d'évaluation de propositions et les réunions nécessaires dès avant l'invitation faite aux soumissionnaires.

Six consortiums ont présenté une offre pour le projet. Ces consortiums qui étaient constitués d'un vaste éventail d'intérêts internationaux incluaient PRC ainsi que des entreprises japonaises, françaises, britanniques et locales. L'évaluation et la sélection devant ramener la liste à trois soumissionnaires ont été effectuées par le GHK en quelque deux mois, grâce à trois jurys d'évaluation, chacun étant chargé d'un aspect des propositions : finances, ingénierie et transport. Une banque d'affaires a été nommée conseiller financier et chargée de donner des renseignements spécialisés sur les aspects financiers.

Dans la courte liste, les deux principaux prétendants étaient la coentreprise Gammon-Nishimatsu et un consortium mené par les Français. Pour répondre à l'appel d'offres, la coentreprise Gammon-Nishimatsu a apporté certaines modifications importantes à ses plans, notamment en rationalisant la conception et les méthodes de construction de manière à réduire de quelque 17 mois la période de construction de 54 mois initialement prévue par le GHK. Cependant, ceci n'était pas suffisant pour remporter le marché. La coentreprise Gammon-Nishimatsu n'a pu le faire qu'après avoir accepté d'assumer des risques importants, notamment en établissant un prix fixe pour la construction, en établissant des péages peu élevés au début, en adoptant une structure de péage stable (l'augmentation des péages devait être évitée) et en fournissant une garantie contre les déficits de trésorerie (durant les cinq premières années, si l'entreprise exploitante est incapable d'assumer la dette à même les recettes, les actionnaires «comblent» le déficit).

Structure de la transaction

Le projet du Tate's Cairn Tunnel est en grande partie une transaction sans recours. Cela signifie que le financement du projet est essentiellement fondé sur les fonds autogénérés provenant des péages routiers, le gouvernement d'accueil ne fournissant aucune garantie.

Le développement de la structure sans recours a été facilité par plusieurs facteurs : le fait que le tunnel soit requis le plus tôt possible pour diminuer les embouteillages sur ce qui était alors la seule route importante entre Kowloon et les Nouveaux territoires du Sud-est, la capacité de Nishimatsu Construction Company d'assumer en grande partie les risques financiers initiaux, l'arrivée de partenaires disposant de capitaux propres importants (New World Development et China Resources) dans les dernières étapes de la négociation avec le gouvernement du territoire et un gouvernement d'accueil proactif et intéressé.

Après des négociations initiales avec les trois soumissionnaires de la liste abrégée, le GHK a offert à la coentreprise Gammon-Nishimatsu agissant pour le compte de la Tate's Cairn Tunnel Company, un contrat de concession de 30 ans pour la construction et l'exploitation du projet. Pour remporter l'offre, la coentreprise a dû accepter d'assumer certains risques importants énumérés ci-dessus. Le GHK a aussi exigé qu'avant la mise en vigueur de l'arrêté (qui stipule

les obligations et les engagements du GHK et de la société du tunnel), la composition de l'actionnariat de la Tate's Cairn Tunnel Company soit fixée définitivement et qu'aucune restructuration ne soit autorisée. Quelque cinq mois après l'octroi du marché, trois partenaires additionnels par capitaux propres ont été introduits et l'arrêté sur le Tate's Cairn Tunnel a été promulgué.

Le droit de concession final a été attribué à la Tate's Cairn Tunnel Company. Bien que le GHK ne soit pas actionnaire de la société, il a le droit de nommer deux administrateurs. De plus, les accords de prêt entre la société du tunnel et ses principaux prêteurs doivent être approuvés par le GHK. Cela permet de garantir que les modalités ne vont pas à l'encontre des obligations contractuelles de la société envers le GHK.

Les aspects relatifs à la gestion et au contrôle financier du projet ont été confiés à un comité de surveillance qui comprend quatre représentants de Gammon et quatre de Nishimatsu. La gestion au jour le jour des sous-traitants et des concepteurs, notamment les relations avec le service des routes et les ingénieurs responsables de l'assurance de qualité (voir ci-dessous) a été assurée par l'équipe de gestion du projet. Les paiements de la société du tunnel à la coentreprise ont été effectués conformément à un calendrier des paiements périodiques établi au préalable et selon la progression des travaux, certifiée par l'ingénieur indépendant responsable de l'assurance de la qualité.

Une formule globale de financement par emprunt auprès de plusieurs sources a été assurée par un consortium de banques commerciales. C'est la Banque Fuji qui a permis d'obtenir le prêt à terme de 170 millions de dollars US. La Banque de Tokyo a fait office d'agent de cautionnement. Les modalités du financement par emprunt prévoient des dispositions de remboursement sur environ 12,5 années à partir de la date d'ouverture au public du tunnel. Comme nous l'avons dit plus haut, aucun gouvernement n'a fourni de garantie financière, de «prêt à conditions de faveur» ou d'aide spéciale. La dette doit être remboursée uniquement à même le péage routier. Enfin, diverses modalités et conditions s'appliquent aux emprunts : l'emprunteur (la société du tunnel) doit fournir des garanties pour, entre autres, le dépassement des coûts de construction et le non-respect des calendriers.

L'organisation et le financement du projet sont illustrés sur le diagramme de la page suivante.

Commercialisation

L'idée de base du projet est née en raison de l'ampleur des embouteillages sur les routes reliant les Nouveaux territoires et Kowloon. Les utilisateurs du réseau routier de l'époque subissaient des retards interminables et il est devenu évident que l'augmentation du volume de circulation rendrait le projet prioritaire pour le GHK. On estimait alors qu'une solution pouvant être mise en place assez rapidement serait intéressante. Nishimatsu, Gammon et Maunsell Consultants Asia ont décidé de faire une proposition.

Clé en main	Expression employée au sujet de la responsabilité contractuelle qui englobe la construction et la remise au client d'installations complètes, qui ont été mises à l'essai et qui fonctionnent selon les exigences.
Conception-construction	Le modèle conception-construction est un mode de livraison en vertu duquel une entité signe un contrat unique où elle assume toute la responsabilité de la conception et de la construction du projet.
Contrat d'achat avec minimum garanti	Un contrat avec minimum garanti est un contrat à long terme qui prévoit durant la période de validité le versement périodique de montants minimums déterminés pour un service ou un produit. Le montant des versements est suffisant pour servir les intérêts de l'emprunt nécessaire pour le financement du projet qui fournit les services ou les produits et pour payer les frais d'exploitation du projet. L'obligation d'effectuer les paiements minimums est inconditionnelle, que le service ou le produit soit ou non réellement fourni ou livré.
Contrat de paiement contre livraison	On utilise parfois l'expression «contrat de paiement contre livraison» lorsque le paiement est assujéti à la livraison et que l'obligation de payer n'est pas inconditionnelle, comme dans le cas d'un contrat d'achat avec minimum garanti.
Garantie de bonne exécution	Garantie fournie par une banque ou une compagnie d'assurance à l'acheteur et qui promet une indemnité, habituellement sur demande dans le cas des banques, au cas où les produits fournis ne correspondraient pas aux exigences stipulées.
Ingénierie-construction clé en main	Fourniture d'une gamme complète de services allant de la conception à l'achat de l'équipement et à la construction. Certaines des entreprises qui fournissent ces services possèdent des capacités de fabrication d'équipement. En général, de tels projets nécessitent beaucoup d'équipement : une usine de pâtes et papiers par exemple.
Mise en service	Date à laquelle les installations ou l'équipement sont réputés en vertu du contrat avoir été achevés conformément aux exigences.
Montant forfaitaire	Somme fixe, précisée au moment de la signature du contrat, que l'acheteur doit payer pour une tâche précise; cette expression est fréquemment utilisée pour les paiements à l'égard de services.

Prix fixe	Expression habituellement utilisée dans le même sens que le «montant forfaitaire», mais plutôt pour les produits que pour les services.
Soumission/Offre	Offre qui contient des détails techniques, commerciaux et financiers ainsi qu'un prix, en vue de l'exécution de travaux.

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux

Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

ANNEXE A

Glossaire
de
termes
sélectionnés

Glossaire de termes sélectionnés

Généralités

- Aide bilatérale** L'aide au développement (exprimée en dollars et concrétisée dans diverses initiatives de projets) offerte par un pays donateur à un pays bénéficiaire.
- Ingénierie financière** Élaboration de solutions financières complexes et propres aux circonstances (emprunt ou capitaux propres) ou de plusieurs solutions reliées entre elles, lorsqu'aucun mécanisme de financement normal n'est approprié.
- Ligne de crédit** Montant emprunté, habituellement précisé à l'avance, accordé par un prêteur à un bénéficiaire, généralement dans un autre pays.
- Prêteur ou promoteur** Le prêteur est un établissement ou un particulier qui accorde un crédit à un emprunteur alors que le promoteur est l'organisation ou le groupe qui a la responsabilité de rembourser le prêteur.

Assurance

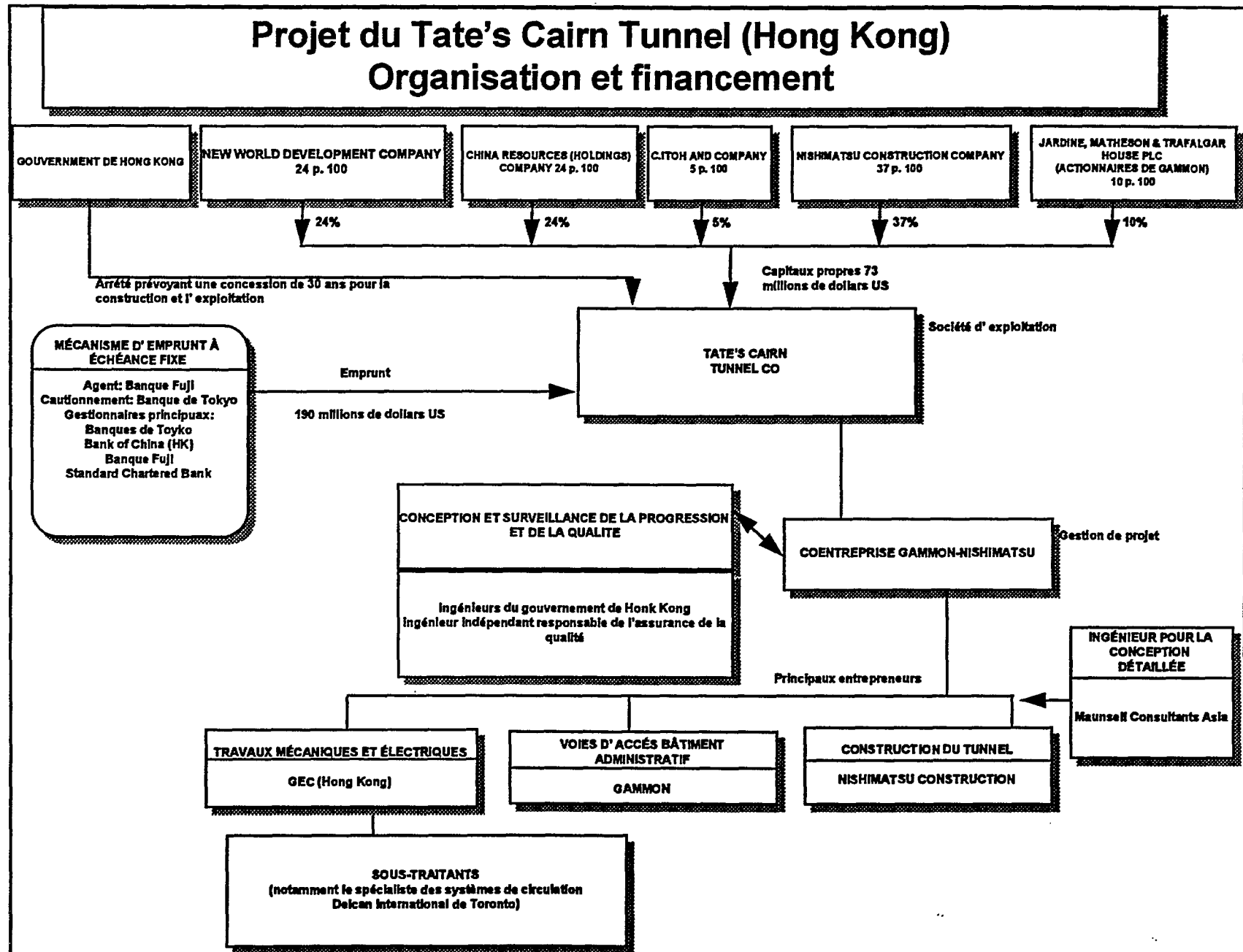
- Risques avant expédition** Événement causant une perte qui se produit après la signature du contrat mais avant l'expédition des marchandises.
- Risques commerciaux** La probabilité de perte causée par des questions commerciales.
- Risques non commerciaux** Risques d'accident, risques politiques, expropriation, désastre naturel, convertibilité de la monnaie, risques technologiques, erreur de gestion. Les risques non commerciaux peuvent habituellement être couverts par une assurance. Si une assurance ne peut être contractée, le promoteur doit en général assumer ces risques dans le cadre du financement du projet.
- Risques politiques** Possibilité de perte causée par des questions politiques. Les risques politiques sont habituellement les risques auxquels les promoteurs et les prêteurs font face dans les pays étrangers. Ces risques sont contrôlés par l'appareil politique du pays; il peut par exemple s'agir de l'expropriation, du contrôle des changes et d'autres mesures prises par l'État.

Finance

Co-gestionnaire	Membre du groupe de gestion d'une émission de titres et qui n'est pas le gestionnaire principal.
Contrat à terme	Vente de marchandises dans un marché et dont l'acheteur ne prendra possession que plus tard.
CPE, CPT, CPET	<p>En raison des restrictions sur le crédit dans le monde entier, les pays sont à la recherche de manières novatrices de financer les projets. Ces manières peuvent par exemple être les suivantes : «construire, posséder et exploiter» (CPE), «construire, posséder et transférer» (CPT) ou «construire, posséder, exploiter et transférer» (CPET). Ces expressions qualifient des transactions très similaires. La stratégie de base est la suivante : un groupe d'investisseurs de capitaux propres (dont des entrepreneurs et des fournisseurs d'équipement) assume les risques de la conception, de la construction, du financement, de l'achèvement, du démarrage et de l'exploitation du projet.</p> <p>L'argent qui sert au remboursement des investissements et des emprunts nécessaires à la construction du projet et des intérêts capitalisés durant la construction et le démarrage, plus la marge de sécurité et les bénéfices, proviennent des fonds autogénérés provenant de la fourniture du produit ou du service pendant un nombre d'années déterminé. Ces fonds autogénérés peuvent être garantis par un gouvernement ou par l'utilisateur du produit ou du service aux termes d'un contrat inconditionnel de type «contrat d'achat avec minimum garanti» ou d'un contrat conditionnel du type «contrat de paiement contre livraison».</p> <p>Les notions de CPE, CPT et CPET sont identiques. Cependant, dans le cadre d'un projet CPE, on sait que les investisseurs posséderont et exploiteront les installations pendant la majeure partie de leur vie utile de sorte que, au moment du «transfert», le cas échéant, les installations en question n'auront plus qu'une valeur minime.</p>
Crédits mixtes	Il s'agit de crédits combinant un financement émis aux termes des lignes directrices de l'OCDE et une aide fournie par des gouvernements étrangers au gouvernement d'accueil.
Date d'échéance définitive	La date à laquelle le dernier remboursement du principal doit être effectué.

Financement à des conditions avantageuses	Voir Financement à des conditions libérales.
Financement à des conditions libérales	Financement en-deçà des «taux du marché» généralement pratiqués.
Financement de consensus	Financement accordé en vertu de l'Accord sur le consensus de l'OCDE. Cet accord stipule les taux d'intérêt minimums, les périodes de grâce et divers autres aspects financiers pour les prêts effectués par les sociétés de crédit à l'exportation (ou leurs mandataires) aux pays emprunteurs.
Financement de projet	Méthode de financement d'un projet ou d'une unité économique particulière selon laquelle la garantie fournie aux prêteurs repose sur les fonds autogénérés que le projet doit produire pendant la production; certains éléments d'actif peuvent aussi servir de nantissement. Le projet lui-même est exécuté par une nouvelle entreprise constituée par ses promoteurs ou ses propriétaires.
Financement de projet à recours limité	Combinaison de financement de projet sans recours et d'autres types d'arrangements où les prêteurs n'ont qu'un recours limité envers les promoteurs et les garants en cas d'inexécution dans le remboursement de l'emprunt.
Financement de projet impur	Les prêteurs ont un recours envers les promoteurs et les tiers et peuvent espérer un appui de la part de ceux-ci. Par conséquent, ils peuvent transmettre une partie ou la totalité des risques aux fournisseurs d'immobilisations ou aux promoteurs, aux gouvernements ou aux consommateurs.
Financement de projet pur	Les prêteurs ont un recours uniquement à l'égard des éléments d'actif et des fonds autogénérés du projet. Par conséquent, les promoteurs du projet et les autres parties ne subissent aucune contrainte financière ou juridique.
Financement de projet sans recours	Les prêteurs comptent uniquement sur le projet pour le remboursement de leur prêt et les promoteurs n'apportent pas d'appui au crédit. Ce type de financement est habituellement limité aux projets de nature très conventionnelle, qui ne nécessitent pas de nouvelle technologie et pour lesquels les risques sont réduits grâce à des circonstances particulières.

Garanties souveraines	Garanties émises par les pays emprunteurs. Ces garanties s'appliquent à la promesse du pays emprunteur de rembourser son emprunt en fonction de son nom (et de sa capacité financière). Ces garanties peuvent être liées à des obligations financières ou non financières.
Long terme	En général, toute période de crédit de plus de cinq ans.
Option d'achat	Option qui donne à son détenteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter une quantité déterminée d'un élément d'actif pour un prix précis et durant une période précise.
Option de vente	Option qui donne à son détenteur le droit, mais non l'obligation, de vendre une quantité déterminée d'un élément d'actif pour un prix précis et durant une période précise.
Période de prélèvement	Période pendant laquelle il est possible de faire des prélèvements sur le financement.
Prêts à l'étranger	Un prêt à l'étranger est un prêt en vertu duquel une banque d'un pays accorde un prêt commercial à un emprunteur d'un autre pays. Il peut aussi s'agir d'un consortium de banques d'un ou de plusieurs pays qui prête à un projet ou à un emprunteur dans un autre pays.
Produit	Résultat du projet.
Troc	Entente en vertu de laquelle deux parties échangent une série de fonds autogénérés dans le futur; par exemple, des paiements à taux d'intérêt fixe contre des paiements à taux d'intérêt variable.
Vente à terme	Contrat en vertu duquel une partie doit acheter et l'autre doit vendre un élément d'actif précis pour un prix déterminé, à une date ultérieure.
<i>Contrat</i>	
Caution de soumission	Caution fournie par une banque à l'acheteur et qui promet une indemnité, d'ordinaire sur demande, au cas où un fournisseur refuserait de conclure un contrat conformément à la soumission qu'il a déposée.



Ces participants jouissaient d'une grande crédibilité auprès du client éventuel. L'ampleur de l'expertise interne de Nishimatsu, notamment en matière de tunnels, sa compétence en tant que gestionnaire de projets et sa capacité d'apporter le financement nécessaire à l'étude et à la réalisation de grands projets ont constitué des considérations importantes pour la proposition d'une solution CPT. Gammon aussi était un participant crédible dans la région et avait accès à des capitaux propres grâce à ses principaux actionnaires (Trafalgar House et Jardine, Matheson). De plus, au Royaume-Uni, Trafalgar House avait participé à un grand projet de CPT similaire au projet du Tate's Cairn Tunnel. Par sa filiale, Dartford River Crossing Limited, Trafalgar exploite deux tunnels sous la Tamise et construisait (à l'époque) au-dessus de ce fleuve un pont suspendu qui devait être exploité de concert avec les tunnels. Les revenus du péage devaient servir à financer les travaux de Dartford et, une fois l'emprunt remboursé, la concession devait être restituée au gouvernement britannique. MCA était reconnue comme une firme de conseil spécialisée dans la conception, à Hong Kong. Elle semble s'être chargée à ses frais du travail préalable à la proposition (pendant une période d'un an).

Bien que Gammon et Nishimatsu aient été les premiers à quitter la ligne de départ, grâce à la présentation d'une offre préemptive pour le Tate's Cairn Tunnel, il est vite devenu évident que le GHK était en train d'élaborer une procédure d'appel d'offres compétitif et que la concurrence serait rude. De plus, même dans un territoire restreint comme Hong Kong (avec sa bureaucratie assez limitée), il a été assez difficile de déterminer quels fonctionnaires seraient les décideurs importants dans l'évaluation des soumissions. Le ministère du Transport était manifestement l'un des éléments influents mais les soumissionnaires devaient également déterminer l'importance relative des aspects financiers, politiques et juridiques et élaborer une stratégie permettant d'atteindre les décideurs éventuels à ces égards. Pour ce projet, les soumissionnaires qui sont parvenus à faire partie de la liste abrégée ont accordé une plus grande attention à l'élaboration de cette stratégie.

Les critères qui ont été employés pour évaluer les propositions étaient stipulés dans la vue d'ensemble du projet du Tate's Cairn Tunnel. Les principaux critères du GHK étaient les suivants :

- (a) le niveau et la stabilité du régime de péage proposé;
- (b) les avantages pour le gouvernement et la collectivité;
- (c) la vitesse d'exécution du projet;
- (d) la durée de la période de la concession;
- (e) la solidité financière des parties intéressées et l'importance de leur appui financier au projet;

- (f) la structure financière et la structure de la société, en particulier son ratio d'endettement;
- (g) la qualité de l'ingénierie d'études, des méthodes de construction et de la programmation des travaux pour le tunnel routier et les voies d'accès, y compris le contrôle de la circulation, la surveillance, les dispositifs électriques et mécaniques, les systèmes de ventilation et d'éclairage;
- (h) ce qui est proposé pour l'exploitation et l'entretien du tunnel et les exigences d'inspection;
- (i) la capacité de gérer et d'exploiter le tunnel avec efficacité.

La vue d'ensemble indiquait clairement que les points (a) à (c) étaient les plus importants. De plus, le GHK a prévu dans le processus de l'appel d'offres une procédure de négociation avec les trois consortiums de la liste abrégée. Ces séances de négociation avec les soumissionnaires retenus ont permis de clarifier les questions d'ingénierie liées à la période de construction la plus courte possible et d'évoquer en détail la viabilité financière du péage initial le moins élevé ainsi que la protection contre les augmentations imprévues du péage. Pour respecter tous les objectifs du GHK, il fallait avoir beaucoup de compétence dans le domaine de la structuration et de la coordination. Pour les soumissionnaires, il était capital d'être en mesure d'évaluer les conséquences financières des préférences du gouvernement et de réagir en conséquence.

Il s'est avéré que tous les consortiums de la liste abrégée étaient dirigés par un entrepreneur. Le fait qu'un entrepreneur soit le principal défenseur du projet comportait tant des avantages que des désavantages. L'avantage, pour le GHK, était que puisque les bénéfices de l'entrepreneur devaient provenir de deux sources, la construction du tunnel et l'exploitation à long terme de la concession, le consortium avait tout intérêt à achever le projet à temps et en respectant bien le budget (tout dépassement aurait des répercussions négatives sur les résultats de l'exploitation de la concession). Le désavantage était que les gouvernements considèrent souvent que les entrepreneurs cherchent davantage à terminer les grands projets de construction et à se retirer le plus rapidement possible avec leurs bénéfices qu'à se tourner vers les investissements à long terme que nécessite l'exploitation d'une concession. L'impression d'absence d'engagement à long terme de la part d'un actionnaire principal (dans ce cas un entrepreneur) pourrait avoir été vue comme un problème pour l'exploitation et l'entretien subséquents du tunnel.

Financement

Les risques financiers initiaux liés à la préparation de la proposition et à la présentation d'une offre préemptive ont été en grande partie assumés par Nishimatsu Construction Company. Des partenaires additionnels se sont ajoutés et ont apporté des capitaux propres après l'adjudication du contrat, ce qui a entraîné la réorganisation de l'actionnariat que nous décrivons dans le diagramme sur l'organisation et le financement. Une formule globale

financière de 262 millions de dollars US constituée d'emprunts et de capitaux propres de sources multiples a été mise sur pied pour la Tate's Cairn Tunnel Company. Cette formule comprenait 190 millions de dollars US d'emprunts et 72 millions de dollars US de capitaux propres. La structure du financement visait à tenir compte des objectifs et des contraintes des promoteurs du projet et des futurs actionnaires, des institutions financières et du gouvernement de Hong Kong.

Pour les emprunts, la Banque Fuji a organisé le prêt de 190 millions de dollars sur 12,5 ans. Elle a confié des fractions du prêt à dix-sept autres banques. Comme nous l'avons déjà dit, aucun gouvernement n'a fourni de garantie financière, de «prêt à conditions de faveur» ou d'aide spéciale. La dette doit être remboursée uniquement à même le péage routier. La caution pour les emprunts et les capitaux propres repose sur la concession routière de 30 ans qui est accordée à la société du tunnel. Enfin, diverses modalités et conditions s'appliquent aux emprunts : l'emprunteur (la société du tunnel) doit fournir des garanties pour, entre autres, le dépassement des coûts de construction et le non-respect des calendriers. Enfin, un assureur britannique spécialisé assure les risques commerciaux.

Environ 72 millions de dollars US de capitaux propres ont été investis dans le projet par Nishimatsu, les principaux actionnaires de Gammon (Trafalgar House et Jardine, Matheson), New World Development Co. Ltd. (promoteur diversifié basé à Hong Kong), China Resources (Holdings) Ltd. (société commerciale basée à Hong Kong) et C. Itoh (grande maison de commerce et d'investissement japonaise).

Pour commencer, les capitaux propres des actionnaires ont servi à financer les 15 premiers mois de construction. Par la suite, l'emprunt à échéance fixe a servi à achever le projet et à couvrir les frais d'exploitation durant les premières années de l'exploitation.

Questions juridiques

Les obligations tant du gouvernement que de la société du tunnel étaient stipulées dans l'arrêté que la législature a promulgué pour octroyer la concession à la société du tunnel. Ces conditions comprenaient des restrictions sur la cession des hypothèques, la structure de l'entreprise, le niveau du capital libéré, les redevances gouvernementales, les dispositions en matière de capitaux propres, la période de construction, les principales modalités du projet, les responsabilités à l'égard des défauts et des réparations, le pouvoir de percevoir les péages, l'inexécution, l'expiration de la concession et les pouvoirs du gouvernement sur la concession.

L'accord contractuel qui a été extrait par le GHK exigeait que la société du tunnel assume les risques relatifs au plafonnement du péage et réalise une construction clés en main à prix fixe dans des délais serrés. Le contrat prévoyait une prime en cas d'achèvement avant la date prévue mais des dommages-intérêts préalablement fixés en cas de retard. La durée de la concession est de 30 ans et une garantie de plafond du taux d'intérêt a dû être fournie.

La société du tunnel a pris le risque financier et la coentreprise Gammon-Nishimatsu a, dans son rôle de gestionnaire de projet, traité avec les sous-traitants. Les sous-traitants étaient indépendamment responsables, à l'égard de leurs obligations. Ils ont fait face à des défis très importants pour que le travail puisse être achevé à temps.

Leçons tirées

Il est possible de mener un projet à terme dans un pays qui a un système financier solide et bien développé, qui a déjà réalisé des projets CPT et qui possède un régime de droit contractuel, un système d'arbitrage des différends d'ordre contractuel et des règles de droit concernant les privilèges pour les garanties.

Il ne faisait pas de doute, pour la coentreprise Gammon-Nishimatsu, qu'elle devait avoir des partenaires possédant d'importants capitaux propres. Dans ce cas, le fait que Nishimatsu détienne des capitaux propres a été le catalyseur du financement par dette et a permis d'établir la crédibilité du fournisseur auprès de l'acheteur. Nishimatsu était considérée comme un champion puissant. En même temps, dans le cas du projet du Tate's Cairn Tunnel, il y avait beaucoup d'argent disponible en quête d'un nombre limité de possibilités d'investissement. Aujourd'hui, la conjoncture est un peu moins favorable.

Il faut, dans le pays d'accueil, repérer de nombreux acheteurs, diverses entités gouvernementales et plusieurs financiers afin de négocier avec eux. Il faut pour cela bien comprendre leurs intérêts et leurs rôles. Pour ce projet, les relations existantes et l'expérience antérieure des membres du consortium ont été très utiles.

Les fonctionnaires et leurs conseillers peuvent être très exigeants et être en mesure de négocier de manière très sophistiquée.

Principaux facteurs de réussite

Delcan International était un sous-traitant pour GEC Hong Kong et a fourni des systèmes de contrôle de la circulation pour le projet. L'entreprise attribue le fait qu'elle ait remporté le contrat à deux éléments principaux : son expertise particulière dans le domaine des systèmes de contrôle de la circulation et sa présence sur place à Hong Kong. L'entreprise a poli son expertise au Canada dans le cadre de projets comme les travaux de l'autoroute 401. Sa présence à Hong Kong remonte à 1988, époque où elle y a ouvert un bureau et a commencé à faire des travaux à Kowloon.

Pour ce projet, les principaux facteurs de réussite ont été les suivants :

- des antécédents de réussite et d'expérience, ce qui revêt un caractère crucial pour les parties prenantes du projet. De même, les membres de l'équipe devraient se connaître et, de préférence, avoir travaillé ensemble sur d'autres projets;

- une proposition qui se distingue des autres, sous les aspects suivants : prise de risques calculés dans le cadre d'une formule globale financière concurrentielle, solutions techniques imaginatives mais néanmoins crédibles et confiance de l'acheteur en la capacité des dirigeants du consortium de respecter les délais d'achèvement;
- des contacts personnels et de l'expérience dans le pays d'accueil. Dans ce cas, il a été essentiel de préciser le rôle joué par les fonctionnaires des ministères du Transport, des Finances et de la Justice du GHK;
- la capacité de trouver des actionnaires qui peuvent répondre aux exigences du projet en matière de capitaux propres;
- l'intégrité du système juridique doit permettre de conclure un marché.

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux

Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

ANNEXE B

Membres du comité
directeur et
liste des personnes
interrogées

ANNEXE B

Membres du comité directeur		
Nom	Société/Organisation	Lieu
<i>Client :</i>		
Ed Cuylits	Industrie Canada	Ottawa
Christopher Charette	Industrie Canada	Ottawa
Philip Morrison*	Industrie Canada	Ottawa
<i>*Personne-ressource chez le client</i>		
<i>Client :</i>		
Robert Shaw-Wood	Min. des Affaires étrangères et du Commerce international	Ottawa
Suzanne Sabourin	Min. des Affaires étrangères et du Commerce international	Ottawa
<i>Président :</i>		
Don Welch	Golder Associates	Mississauga
John Balint	SEE	Ottawa
Tony Burges	Association des ingénieurs-conseils du Canada	Ottawa
Terry Glavin	ACDI, Division de la coopération industrielle	Ottawa
Wido Hoville	Asea Brown Boveri Inc.	Montréal
Yvon Jolicoeur	Corporation commerciale canadienne	Ottawa
Mike Makin	Association canadienne de la construction	Ottawa
Graham Williams	Monenco AGRA	Oakville
Tom Cullen	Babcock & Wilcox	Cambridge (Ontario)
Robin Gray	V.-p. Commerce international, Banque Royale	Toronto
Paul Toriel	Entrepreneurship et petites entreprises, Industrie Canada	Ottawa
Brad Nelson	Ellis-Don Construction Ltd.	London (Ontario)

ANNEXE B

	Liste des personnes interrogées	
Nom	Société/Organisation	Lieu
1 Carole Malo	SNC-Lavalin	Montréal
2 Peter Hall		
3 Raymond Favreau		
4 Ron Denom		
5 Richard Masse		
6 Anthony Rustin		
7 Jacques Huot		
8 Don Welch	Golder Associates	Mississauga
9 Vic Milligan		
10 David Lawson	Monenco AGRA	Oakville
11 Graham Williams	Monenco AGRA	Oakville
12 Bill Weinstein	Ingénieurs-conseils de l'Ontario	Toronto
13 Dave Duggan	DELCAN International	North York (Ontario)
14 K.H. Lee		
15 John Walker	Mihaly International	Oakville (Ontario)
16 John Beck	Armbro Enterprises	Brampton (Ontario)
17 Shirley Duffy		
18 Curtis Whyte	Canora (Asie)	Edmonton
19 John Archibald		
20 Hubert Larose	Industrie Canada	Ottawa
21 Philippe Roy		
22 David Graham	Graham & Associates	Ottawa
23 Tom Cullen	Babcock & Wilcox	Cambridge (Ontario)
24 Jim Wessinger	Société internationale de l'Ontario	Toronto
25 Vern Coates		
26 Harry Chan	The Foundation Company	Toronto
27 Bill Longden	Marshall Macklin Monaghan	Ontario
28 Peter Overton		

ANNEXE B

	Liste des personnes interrogées	
29 Mark Senn	V.-p. adj., Finance-commerce international, ABN-AMRO Bank	Toronto
30 Peter Redolfi	ABN-AMRO Bank	
31 Patrick Auffret	Ambassade de France	Washington (D.C.)
32 Jack Randolph	Department of Commerce	Washington (D.C.)
33 Jay Smith		
34 Tony Berger	Banque asiatique de développement	Manille (Philippines)
35 Divers fonctionnaires	Ambassade du Canada	Washington (D.C.)
36 Ned White	Centre for Financial Engineering in Development	Washington (D.C.)
37 Adolpho Mendez	K&M Engineering & Consulting Corp.	Washington (D.C.)
38 Ralph Fairbanks		
39 Sy Taubenblatt	Bechtel	Washington (D.C.)
40 Harry Tyner	GAO	Washington (D.C.)
41 Angelo Iasiello	U.S. ASEC	Washington (D.C.)
42 Ibrahim Alwon	Banque mondiale	Washington (D.C.)
43 Suman Babbar		
44 Rauf Diwan	IFC	Washington (D.C.)
45 Mike Gunter	U.S. Eximbank	Washington (D.C.)
46 Carol Essler		
47 Ami Seigel		
48 Bill Peterson	Construction Industry Manufacturers Association	Washington (D.C.)
49 Clive Palmer	GEC Alstom International	Londres (R.-U.)
50 James Maplehurst		
51 John Jardine	Ministère de l'Industrie et du Commerce du Royaume-Uni	Londres (R.-U.)
52 Peter Maplestone		
53 Richard Wade	RWSD Consulting in Cross-Border Finance	Londres (R.-U.)
54 Patrick Paul	Directeur commercial (Bouygues)	Paris (France)

ANNEXE B

	Liste des personnes interrogées	
55 Xavier Roux	Crédit Lyonnais	Paris (France)
56 Cyril Girard		
57 René Kassis		
58 Stéphane Azibert		
59 Sid Jaycok	TDI Projects	Edmonton (Alberta)
60 Robbie Noel	Centre de commerce international, Industrie Canada	Montréal (Québec)
61 Irving Freedman		
62 Brian Bentz	H.A. Simons	Vancouver
63 Kevin O'Brien		
64 Graham Godley	Crown Agents Financial Services Ltd.	Surrey (R.-U.)
65 Ed Tondu	Auparavant chez Stone & Webster	
66 Hugh Tattersall		
67 Diane Rudo	Taylor-DeJong	Washington (D.C.)
68 Terry Newendorp		
69 Gerald Schwinn	RCG/Hagler, Bailly Inc.	Arlington (Virginie)
70 Ross Clayton	B.C. Trade Development Corporation	Vancouver
71 Jim Jaddock		
72 Charles Attard	V.-p. Exportation et Financement de projets, Barclays Bank	Toronto
73 Anne C. Aurelius	V.-p. princ., Commerce extérieur- finance, Barclays Bank	
74 Robin Gray	V.-p. Commerce international, Banque Royale	Toronto
75 Ed Roberts	Chase Manhattan Bank	New York
76 Sanjay Khettry	Barclays Bank	New York
77 Ed Cuyllits	Industrie Canada	Ottawa
78 Chris Charette		
79 Rob Shaw-Wood	Affaires étrangères et Commerce international	Ottawa
80 Tony Burges	ACEC	Ottawa

ANNEXE B

	Liste des personnes interrogées	
81 John Balint	SEE	Ottawa
82 Jack Baker	Acres International	Toront
83 Wido Hoville	Asea Brown Boveri Inc.	Montréal
84 Norm Huggins	Gore & Storrie	Toronto
85 Terry Chamberlain	Construction Assoc. of Gen. Contractors of America	Washington (D.C.)
86 Arne Myhre	Arpi & Gibson Int. S.A.	Bruxelles (Belgique)
87 Jan Prins	V.-p. princ., Financement de projets, ABNAMRO Amsterdam	Pays-Bas
88 George Van Ranhorst		
89 John Knowles	UMA Group	Vancouver (C.-B.)
90 Al Curleigh	KSH	Montréal (Québec)
91 Ken Lewis	TCS (State Group)	Toronto
92 Al Fabian		
93 Jeff Woldatt	Stanley Group	Edmonton (Alberta)
94 Bob Dawson	Stanley Associates	Vancouver (C.-B.)
95 Robert DeBoer	Financement de projets, Barclays PLC Pays-Bas	Amsterdam (Pays-Bas)
96 Bram Wignen	Directeur général, Financement des exportations, ING Bank	Amsterdam (Pays-Bas)
97 Rolf Scherpenhuyzen		
98 Bob Crick	ECGD	London (R.-U.)
99 Peter Halfpenny		
100 Anthony Redmayne		
101 Anonyme	COFACE	Paris (France)
102 Rolf Brusse	CIBC, Financement du commerce international	Toronto
103 Hendrik Weiler	Centre de commerce international, Industrie Canada	Toronto

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux

Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

ANNEXE C

Bibliographie
sélectionnée

Bibliographie sélectionnée

1. Besant-Jones, John E., éd., *Private Sector Participation in Power through BOOT Schemes*, Washington (D.C.) : Banque mondiale, 1990.
2. Jepma, Catrinus J. *The Tying of Aid*, Paris : OCDE, 1991.
3. Kappaz, M.H. et H. Causilla, «Packaging for Success: A Practical Approach to Complex International Projects», *Engineering Management International*, 5, 1988 1-10.
4. Kreditanstalt für Wiederaufbau, *Rapport annuel de l'année 1990*, Francfort : Kreditanstalt für Wiederaufbau, mai 1991.
5. O.C.D.E. *Arrangement on Guidelines for Officially Supported Export Credits*, Paris : OCDE, 1990.
6. Overseas Private Investment Corporation, «Investment Finance Handbook», Washington (D.C.) : OPIC, sans date.
7. Preeg, Ernest, *The Tied Aid Credit Issue; U.S. Export Competitiveness in Developing Countries*, Washington (D.C.) : The Center for Strategic and International Studies, 1989.
8. *The Structure of Build-Operate-Transfer Construction Projects*, Robert Tiong, Centre for Advanced Construction Studies.
9. *Private Sector Electricity in Developing Countries*, Jack D. Glen, Document de travail de l'IFC n° 15, 1992.
10. *Issues for Infrastructure Management in the 1990's*, Arturo Israel, Banque mondiale, 1992.
11. *The Build, Operate and Transfer («BOT») Approach to Infrastructure Projects in Developing Countries*, Mark Augenblick et B. Scott Custer Jr, Banque mondiale, août 1990.
12. *Private Power in Asia*, Infrastructure Finance, printemps 1993.
13. *Project Lending*, édité par T.H. Donaldson, Butterworths, 1992.
14. *How to BOT*, Infrastructure Finance, automne 1992.
15. *Powering the Capital Markets*, Infrastructure Finance, automne 1992.

16. Wu's World, Infrastructure Finance, été 1992.
17. Wading Through the Hub River, Infrastructure Finance, automne 1992.
18. Asia's Just-in-Time Infrastructure, Institutional Investor, avril 1992.
19. Managing Risks if Investments in Developing Countries, édité par John E. Besant-Jones et Lori Hykan, Banque mondiale, 1992.

Mars 1994

Structure et financement des projets d'immobilisation internationaux

Rapport final préparé par

TCI Toronto Consultants International Limited

ANNEXE D

Guide de procédure /
Liste de contrôle

Structure et financement des grands projets d'immobilisation

ANNEXE D

Guide de procédure/Liste de contrôle

Table des matières

	<u>Page</u>
I. Renseignements sur le marché - Sélection préalable	1
II. Détermination et atténuation des risques	2
III. Ingrédients essentiels de la réussite	3
IV. Attention appropriée aux activités initiales de mise sur pied	3
V. Choix d'un partenaire stratégique	4

Cette liste de contrôle a été élaborée à l'intention des entreprises qui envisagent de s'intéresser au marché des projets d'immobilisation internationaux. Il s'agit d'un simple guide destiné à mettre en évidence les nombreuses décisions que les participants ont à prendre. Naturellement, tout projet à ses caractéristiques propres et il convient de faire preuve de beaucoup d'assiduité sur de nombreux fronts. Les données que nous fournissons ici permettent de connaître les diverses questions dont les principales entreprises de ce marché complexe tiennent habituellement compte.

RÉACTION FACE AUX POSSIBILITÉS AU SEIN DU MARCHÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION INTERNATIONAUX

I. Renseignements sur le marché - Sélection préalable

ANALYSE PRÉLIMINAIRE SUR LE PAYS D'ACCUEIL

- 1 Dans quels pays des projets pouvant intéresser votre entreprise sont-ils en développement?
- 2 Quelle est l'attitude du gouvernement du Canada et de la SEE à l'égard de ces pays d'accueil?
- 3 Quelle est l'évaluation des risques politiques dans ces pays?
- 4 Votre entreprise (ou ses alliés stratégiques) est-elle présente dans ces pays?
- 5 Lesquels de ces projets semblent faire partie du plan de développement des pays d'accueil, et donc avoir le plus de chances de se concrétiser?
- 6 Peut-on prévoir que le projet apportera suffisamment d'avantages à la population (locale) pour être valable sur le plan politique?
- 7 Existe-t-il dans le pays d'accueil un budget établi de devises étrangères ou un mécanisme pour les paiements?

EXAMEN INITIAL DES RISQUES ET DE LA RÉMUNÉRATION

- 8 Combien de temps les étapes de la planification et du lancement du projet prendront-elles, d'après les prévisions?
- 9 Quelles devrait être l'ampleur du projet et quelle serait la participation d'une entreprise comme la vôtre?
- 10 L'importance du budget prévu est-elle suffisamment intéressante pour votre entreprise?

MODÈLES DE PARTENARIAT PROBABLES

- 11 Quel modèle de partenariat pourra s'appliquer au projet (clé en main, ingénierie-construction clé en main, conception-construction, CPET ou CPT par exemple)?
- 12 Le gouvernement d'accueil a-t-il déjà travaillé avec ce type de modèles de partenariat?
- 13 Est-il probable que le gouvernement d'accueil fera appel à des conseillers professionnels pour l'aider à définir ses objectifs et à formuler sa stratégie?
- 14 Le cadre juridique et la structure politique semblent-ils propices au genre de financement qui semble requis dans les circonstances?
- 15 Le client semble-t-il tenir à une technologie ou à un fournisseur de référence en particulier?
- 16 Votre entreprise a-t-elle dans le pays d'accueil des contacts qui pourraient l'aider à déterminer qui sont les principaux décideurs?

RÉACTION FACE AUX POSSIBILITÉS AU SEIN DU MARCHÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION INTERNATIONAUX

I. Renseignements sur le marché - Sélection préalable (suite)

- 17 Certains des principaux décideurs éventuels (ou de leurs conseillers) sont-ils bien disposés à l'égard de votre entreprise?
- 18 Le processus d'évaluation en vue de la sélection du soumissionnaire retenu sera-t-il bien défini?

NÉGOCIATIONS ET DISPOSITIONS

- 19 Quand le projet devrait-il passer à l'étape de la demande de propositions et combien de soumissions peut-on prévoir?
- 20 Le projet a-t-il des chances de bénéficier de l'appui d'une institution financière internationale?
- 21 Quels sont les concurrents dont on s'attend à ce qu'ils soumissionnent, et quelle est l'opinion du client à leur sujet?
- 22 De quels pays les concurrents proviendront-ils, selon toute vraisemblance, et quelle aide leur gouvernement met-il à leur disposition?
- 23 Êtes-vous en mesure de déterminer quels sont les sous-traitants ou les membres de votre coentreprise sur lesquels vous souhaitez compter, et pouvez-vous les convaincre de se joindre à vous?
- 24 Le système juridique, les lois fiscales et le système bancaire du pays d'accueil sont-ils suffisamment stables pour permettre l'exécution du projet?
- 25 Le projet semble-t-il suffisamment réalisable, sur le plan financier, pour pouvoir disposer d'un financement commercial?
- 26 Avez-vous de bonnes chances de trouver des partenaires dont la solidité financière et les antécédents sont satisfaisants et qui seront prêts à partager le passif, à apporter les capitaux propres nécessaires, à constituer une société pour le projet, à fournir leurs spécialistes et à respecter les exigences de garantie?

DÉCISION DE POURSUIVRE

- 27 Sur le plan financier, votre entreprise est-elle en mesure d'assumer sa part du financement des coûts «initiaux» occasionnés par la présentation d'une soumission pour le projet?
- 28 Pour votre participation à ce projet, quelles stratégies (le cas échéant) semblent le mieux adaptées?

II. DÉTERMINATION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

- 1 En vertu de la technologie dont votre entreprise dispose, combinée à celle de vos partenaires, le projet apparaît-il techniquement réalisable pour un tiers bien informé?
- 2 Avez-vous déterminé l'importance des principaux risques pour la phase du développement du projet, par exemple les risques de planification ou les risques environnementaux, les retards de construction, les dépassements de coûts, les risques de conception et la faillite?
- 3 Avez-vous déterminé quels sont les principaux risques d'exploitation, par exemple des fonds autogénérés moins importants que prévu, l'effondrement du détenteur de la concession ou une intervention gouvernementale?
- 4 Avez-vous tenu compte des principaux risques financiers, par exemple la convertibilité des monnaies, les risques relatifs au taux de change et les fluctuations des taux d'intérêt?
- 5 Avez-vous tenu compte des risques politiques, notamment les risques d'expropriation, les contestations judiciaires ou les mesures unilatérales de plafonnement des recettes générées par le projet?
- 6 Avez-vous déterminé quelle est la meilleure manière de gérer ces risques en contractant une assurance, en obtenant des indemnités ou en les transmettant à d'autres participants du projet qui en ont les capacités?
- 7 Avez-vous déterminé quels risques ne peuvent être transmis à d'autres parties et font partie intégrante de votre position au sein du projet?
- 8 Avez-vous mis en place un processus permanent permettant de gérer de près votre portion du projet à chaque étape et de rester à jour dans l'évaluation des risques actuels et éventuels?

III. INGRÉDIENTS ESSENTIELS DE LA RÉUSSITE

- 1 Le projet a-t-il de bonnes chances d'être considéré suffisamment viable sur le plan financier pour pouvoir bénéficier du financement nécessaire?
- 2 Le gouvernement d'accueil a-t-il pris l'engagement d'entreprendre le projet et celui-ci est-il réellement nécessaire (appui public)?
- 3 Pouvez-vous compter sur un «champion» solide afin de vous permettre de compter sur un appui gouvernemental adéquat?
- 4 Les promoteurs du projet sont-ils crédibles et solvables? Par ailleurs, a-t-on trouvé pour la concession un exploitant possédant des antécédents intéressants?
- 5 La répartition des risques (effectuée précédemment) a-t-elle été acceptée par toutes les parties?

IV. ATTENTION APPROPRIÉE AUX ACTIVITÉS DE MISE SUR PIED INITIALES

- 1 Des conseillers qualifiés ont-ils été nommés dès le départ afin de prendre en charge les problèmes juridiques ou financiers ainsi que ceux qui se rapportent aux risques?
- 2 Avez-vous rédigé un document afin de démontrer que le projet est viable et en vue d'attirer les prêteurs et les participants?
- 3 Avez-vous élaboré un plan financier dans le but de faire la preuve que les sources de financement ont été étudiées?
- 4 Avez-vous préparé un dossier sur les garanties afin d'exposer quels sont les instruments de garantie ainsi que leur efficacité et leur répartition?
- 5 Avez-vous prévu des ressources afin d'entretenir des rapports étroits avec les principaux décideurs et de négocier la structure de la transaction?

REMARQUES

- ___ Lancement et planification du projet
- ___ Conception
- ___ Financement
- ___ Construction
- ___ Propriété
- ___ Exploitation
- ___ Perception des recettes

V. CHOIX D'UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE

1 Quelles ressources le partenaire apporte-t-il?

- Argent
- Technologie
- Informations
- Analyse des risques
- Personnel

2 Quelles relations essentielles le partenaire apporte-t-il?

- Bien connu des acheteurs et des personnes d'influence
- Réseaux locaux «sur place» bien établis
- Accès à des banques commerciales et à d'autres sources de financement

3 Quelle est la réputation du partenaire?

- Dossier crédible dans le domaine des projets d'immobilisation internationaux
- Innovateur
- Entrepreneur discipliné

4 Quelles sont les capacités du partenaire?

- Expertise technologique
- Expérience pertinente dans des projets d'immobilisation internationaux
- Compétences fonctionnelles
- Talent créateur
- Compétence en gestion
- Compétence en commercialisation et vente
- Esprit d'entreprise
- Connaissance des groupes de capitaux
- Connaissance du pays d'accueil
- Capacité de penser de façon stratégique
- Accès à la couverture d'une société de crédit à l'exportation

RÉACTION FACE AUX POSSIBILITÉS AU SEIN DU MARCHÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION INTERNATIONAUX

5 *Chimie et culture*

- Valeurs de l'entreprise
- Style et personnalité des principales personnes concernées

