

HEC Montréal

**Identification des opportunités et des défis pour les entreprises québécoises dans le
secteur de l'énergie et de l'électricité en Afrique de l'Ouest**

par

Camille Matte

Science de la gestion

Affaire Internationales

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

Décembre 2018

©Camille Matte, 2018

Sommaire

Le secteur africain de l'énergie est un des moins développés dans le monde. Plusieurs raisons expliquent les difficultés des pays d'Afrique subsaharienne à moderniser leur secteur de l'énergie, toutefois, malgré ces défis, il existe des opportunités d'affaires importantes pour les entreprises étrangères sur le continent africain. Les entreprises québécoises possèdent une expertise particulière dans plusieurs domaines liés à l'énergie qui pourrait être mise à profit pour contribuer à développer le secteur et diversifier leurs marchés.

Cette étude vise à comprendre comment les entreprises québécoises identifient et sélectionnent l'Afrique de l'Ouest pour s'internationaliser et à aussi à cibler les défis auxquels elles font face sur ce marché et ce, en fonction de la taille de l'entreprise, son expérience sur le marché et son secteur d'activité. Notre objectif est de comprendre comment il serait possible d'amener plus d'entreprises à considérer ce marché comme un territoire potentiel pour une expansion internationale et à en comprendre les difficultés particulières pour mieux y préparer les entreprises en fonction de leur réalité propre (taille et ressources, expérience ou secteur d'activité).

Du point de vue de l'identification de marché, il ressort de notre analyse que beaucoup d'entreprises n'ont pas fait de recherche de marché formelle avant d'arrêter leur choix sur l'Afrique de l'Ouest. Connaissance particulière des enjeux de la région, expérience antérieure ou réseau de contacts déjà existant ont orienté leur choix vers ce marché. Pour beaucoup d'entreprises, nous avons également remarqué que l'idée même d'internationalisation ne naît souvent pas d'une décision interne à l'entreprise, mais qu'elle est amenée vers des marchés étrangers suite à une sollicitation externe. Finalement, il semble que l'expérience internationale amène les entreprises à être plus tolérantes face au risque qui peut exister sur les marchés étrangers et à être plus ouvertes face à des marchés qu'elles connaissent moins. De même, certains secteurs d'activités (génie-conseil et services connexes au secteur de l'énergie notamment) sont plus propices à une internationalisation rapide vers des marchés plus risqués tels que les pays d'Afrique de l'Ouest.

En termes de barrières, nous avons relevé l'accès au financement, complètement absent du côté des institutions québécoises et canadiennes et impossible du côté des banques privées, le risque financier étant jugé trop important. Le risque d'instabilité politique, qui affecte les contrats et les relations d'affaires est également un frein aux affaires des firmes québécoises en Afrique de l'Ouest. Finalement, la distance, qui implique des coûts de transports élevés et une difficulté accrue à bâtir des relations d'affaires, affecte la capacité des firmes québécoises à faire affaire sur ce marché.

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier mes deux directeurs, Pierre-Olivier Pineau et Bernard Sinclair-Desgagné, pour m'avoir guidé dans la rédaction de ce mémoire, ainsi que les répondantes et répondants qui ont accepté de participer à cette étude. Vous avez été généreux de votre temps et vous êtes montrés ouverts et honnêtes dans vos réponses, contribuant à développer les connaissances autour du secteur des énergies renouvelables en Afrique et de l'internationalisation des entreprises québécoises.

Je tiens également à remercier Alain Carrier et Élise Roy, d'Export Québec, pour m'avoir pris au sein de votre équipe et avoir contribué à éveiller mon intérêt pour la question de l'énergie en Afrique, ainsi que pour tout ce que j'ai appris à vos côtés.

Finalement, je dois un grand merci à tous les gens qui ont été là pour moi durant ma rédaction, je n'aurais jamais pu réaliser ce que j'ai fait sans votre support et votre amour: Maman, Papa, la fratrie, mes amis si précieux, tout spécialement Hoang et Camille, ainsi que mes deux grands-pères, Normand et Roger, qui ont ma plus grande reconnaissance pour m'avoir guidée et supportée chacun à leur façon.

Et Will, qui est toujours là, même quand j'en ai assez.

Table des matières

Sommaire	
Remerciements	i
Liste des figures	v
Liste des tableaux	v
Liste des abréviations, acronymes et sigles	ix
Introduction.....	1
1. Revue de littérature	6
1.1 Sélection de marchés et identification des opportunités à l'international	6
1.1.1 Théorie d'internationalisation de la firme	8
1.1.2 Stratégies de sélection pour les marchés traditionnels	10
1.1.3 Stratégies de sélection de marchés pour les pays émergents	15
1.1.4 Autres stratégies d'identification des opportunités d'affaires à l'international.....	18
1.1.5 Importance des perceptions dans l'identification de marché.....	19
1.2 Barrières.....	21
1.2.1 Cadre d'analyse des barrières aux énergies renouvelables	21
1.2.2 Barrières et enjeux identifiés	22
1.3 Rôle du secteur privé dans le développement des marchés public.....	32
1.4 Portrait du secteur de l'énergie en Afrique.....	37
1.4.1 Rôle de l'énergie renouvelable dans l'accès à l'électricité.....	38
1.4.2 Solutions décentralisées : production individuelle, micro- et mini-réseaux.....	40
1.4.3 Types d'énergies.....	41
2. Méthodologie	45
2.1 Stratégie de recherche	45
2.3 Méthode de collecte de données.....	46
2.2 Protocole de recherche et stratégie d'analyse.....	52
2.4 Critères de qualité	54
3. Méthode d'identification des opportunités et de sélection de marchés des entreprises québécoises.....	56
3.1 Méthodes d'identification des opportunités	56
3.1.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise	56
3.1.2 Différence en fonction de l'expérience	62
3.1.3 Différence en fonction du secteur d'activité.....	68

3.2	Méthode formelle de sélection de marchés.....	73
3.2.1	Degré de suivi de la méthode identifiée dans la littérature.....	73
3.2.2	Adéquation à la théorie des méthodes utilisées par les entreprises.....	93
3.3	Méthodes de recherche non formalisées.....	101
3.3.1	Commandes non sollicitées.....	101
3.3.2	Intervention du réseau d'affaires.....	102
3.3.3	Critères non systématiques.....	105
3.4	Marché ouest-africain de l'énergie : opportunités identifiées.....	110
3.4.1	Différence en fonction de la taille d'entreprise.....	110
3.4.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	113
3.4.3	Différence en fonction du secteur d'activité.....	115
4.	Barrières et enjeux identifiés sur le marché ouest-africain.....	119
4.1	Barrières économiques et financières.....	119
4.1.1	Différence en fonction de la taille d'entreprise.....	119
4.1.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	127
4.1.3	Différence fonction du secteur d'activité.....	134
4.2	Barrières et enjeux politiques et de gouvernance.....	140
4.3.1	Différence en fonction de la taille de l'entreprise.....	140
4.2.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	149
4.2.3	Différence en fonction du secteur d'activité.....	158
4.3	Barrières et enjeux environnementaux.....	165
4.3.1	Différence en fonction de la taille de l'entreprise.....	165
4.3.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	168
4.3.3	Différence en fonction du secteur d'activité.....	171
4.4	Barrières et enjeux logistiques et techniques.....	175
4.4.1	Différence en fonction de la taille de l'entreprise.....	175
4.4.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	184
4.4.3	Différence en fonction du secteur d'activité.....	191
5.	Discussion.....	201
5.1	Identification des opportunités et sélection de marchés.....	201
5.1.1	Différence en fonction de la taille d'entreprise.....	201
5.1.2	Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest.....	202
5.1.3	Différence en fonction du secteur d'activité.....	205

5.2 Barrières et enjeux.....	210
5.2.1 Différences en fonction de la taille d'entreprise.....	211
5.2.2 Différences en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest	213
5.2.3 Différences en fonction du secteur d'activité	214
5.3 Pistes de solutions	215
5.3.1 Barrières économiques et financières.....	216
5.3.2 Barrières politiques et de gouvernance	217
5.3.3 Barrières environnementales.....	218
5.3.4 Barrières logistiques et techniques	219
Conclusion	222
Identification et choix des marchés d'internationalisation.....	223
Barrières et enjeux	226
Limites	229
Piste de recherches futures.....	231
Bibliographie.....	232
Annexe I - Guide d'entrevue.....	i

Liste des figures

Figure 1 - Cadre théorique de l'internationalisation de la firme.....	7
Figure 2 - Cadre théorique de la sélection de marchés à l'international	20
Figure 3 - Diagramme contextuel des barrières dans le secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest	210

Liste des tableaux

Tableau 1 - Méthodologies de filtrage préliminaire.....	10
Tableau 2 – Modèle Cage	14
Tableau 3 - Tableau récapitulatif des barrières et enjeux recensés dans la littérature.....	23
Tableau 4 - Score et classement des pays ouest-africains et du Canada (pour fins de comparaison) à l'Indice de perception de corruption de Transparency International 2017	28
Tableau 5 - Indicateur de gouvernance des pays ouest-africains et du Canada en 2015, échelle de -2.5 (faible performance de gouvernance) à 2.5 (forte performance de gouvernance).....	29
Tableau 6 - Sélection de méthode qualitative de collecte de données	46
Tableau 7 - Grille de collecte de données sur les méthodes d'identification des opportunités et de sélection de marchés internationaux.....	48
Tableau 8 - Grille de collecte de données sur les barrières existant sur le marché ouest-africain de l'énergie.....	49
Tableau 9 - Catégorisation des entreprises en fonction des trois axes d'analyse.....	51
Tableau 9 - Exemple de matrice conceptuelle thématique d'identification des opportunités (matrice taille/expérience).....	52
Tableau 10 – exemple de matrice conceptuelle thématique des barrières sur le marché ouest-africain de l'énergie (matrice taille/expérience).....	53
Tableau 11 - Classement des critères de qualité des recherches	54
Tableau 12 - Modes d'identification des opportunités d'affaires internationales des très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	58
Tableau 13 - Modes d'identification des opportunités d'affaires internationales des petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.....	59
Tableau 14 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des grandes entreprises en fonction de l'expérience.....	61
Tableau 15 - Mode d'identification des opportunités internationales des firmes sans expérience en Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité	64
Tableau 16 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes dont le répondant possède une expérience en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité	65
Tableau 17 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes ayant une expérience antérieure en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité.....	67
Tableau 18 - Mode d'identification des opportunités d'affaires des développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise.....	69
Tableau 19 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes de génie-conseil en fonction de la taille de l'entreprise	70
Tableau 20 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes manufacturières en fonction de la taille de l'entreprise.....	72

Tableau 21 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des entreprises offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille de l'entreprise	73
Tableau 22 - Méthode de sélection de marchés pour les très petites entreprises en fonction de leur expérience.....	76
Tableau 23 - Méthode de sélection de marchés des petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience.....	78
Tableau 24 - Mode de sélection de marchés des grandes entreprises en fonction de l'expérience	80
Tableau 25 - Méthode de sélection de marchés des firmes sans expérience en Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité	82
Tableau 26 - Méthode de sélection de marchés des firmes dont le répondant possède une expérience en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité.....	84
Tableau 27 - Méthode de sélection de marchés des firmes ayant une expérience corporative sur l'Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité	86
Tableau 28 - Méthode de sélection de marché des développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille de l'entreprise	88
Tableau 29 - Méthode de sélection de marchés des firmes de génie-conseil en fonction de la taille de l'entreprise.....	90
Tableau 30 - Méthode de sélection de marchés des firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise	91
Tableau 31 - Méthode de sélection de marchés des firmes offrant des services connexes à l'industrie de l'énergie en fonction de la taille de l'entreprise	92
Tableau 32 - Barrières économiques et financières rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.....	120
Tableau 33 - Barrières économiques et financières rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	123
Tableau 34 - Barrières économiques et financières rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	125
Tableau 35 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	128
Tableau 36 - Barrières économiques et financières rencontrées par les entreprises dont le répondant à une expérience personnelle ou professionnelle préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	130
Tableau 37 - Barrières économiques et financières rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	132
Tableau 38 - Barrières économiques et financières rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise.....	135
Tableau 39 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise	137
Tableau 40 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise	138
Tableau 41 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes de services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise	140

Tableau 42 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.....	141
Tableau 43 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	145
Tableau 44 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	147
Tableau 45 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	150
Tableau 46 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises ayant une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	152
Tableau 47 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	155
Tableau 48 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise.....	158
Tableau 49 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise	160
Tableau 50 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise	163
Tableau 51 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise	164
Tableau 52 - Barrières environnementales rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	166
Tableau 53 - Barrières environnementales rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.....	167
Tableau 54 - Barrières environnementales rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.....	168
Tableau 55 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	169
Tableau 56 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises ayant une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	169
Tableau 57 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	170
Tableau 58 - Barrières environnementales rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise.....	172
Tableau 59 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise	173
Tableau 60 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise	174
Tableau 61 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise	175

Tableau 62 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	176
Tableau 63 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	180
Tableau 64 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché	183
Tableau 65 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	185
Tableau 66 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises dont le répondant a une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité.....	187
Tableau 67 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité	189
Tableau 68 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise	192
Tableau 69 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise	195
Tableau 70 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise	197
Tableau 71 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise	199

Liste des abréviations, acronymes et sigles

AIE – Agence internationale de l'énergie

BAfD – Banque africaine de développement

BM – Banque mondiale

BRIC – Brésil, Russie, Inde, Chine

CEDEAO – Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest

EEEOA – Système d'échanges d'énergie électrique ouest-africain

ESMAP – Programme d'assistance à la gestion du secteur énergétique (*Energy Sector Management Assistance Program*)

GW - Gigawatt

IDE – Investissement direct étranger

IDH – Indice de développement humain

kWh – Kilowatt-heure

IMPG – *International marketing and purchasing group*

IRENA – Agence internationale pour les énergies renouvelables (*International Renewable Energy Agency*)

Mtoe – Million de tonnes d'équivalent pétrole (*Million Tons of Oil Equivalent*)

MW - Megawatt

OCDE – Organisation de coopération et de développement économique

PIB – Produit intérieur brut

PME – Petites et moyennes entreprises

TWh – Téra watt-heure

UNEP FI - Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (*United Nations Environment Program Finance Initiative*)

Introduction

Depuis quelques années, les grands projets s'essouffent dans le secteur de l'énergie au Québec. La production étant supérieure à la consommation, Hydro-Québec doit trouver des débouchés sur les marchés internationaux pour l'électricité qu'elle produit, dans un contexte où les prix du pétrole et du gaz naturel sont extrêmement concurrentiels et relativement bas. L'expertise développée au cours des dernières décennies par les entreprises du secteur de l'énergie, principalement en hydroélectricité, mais également dans la filière éolienne et des énergies renouvelables, est actuellement dédiée à la réfection et la maintenance des grands ouvrages. Les marchés internationaux présentent cependant des opportunités d'affaires intéressantes pour ces entreprises.

Le cas de l'Afrique subsaharienne est particulièrement intéressant à étudier, car bien que ce continent soit très riche en ressources énergétiques, tant renouvelables que traditionnelles, il est aussi en situation de déficience chronique en matière d'énergie et d'électricité.

En effet, selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), environ deux tiers de la population en Afrique subsaharienne n'ont pas accès à l'électricité, la situation étant particulièrement critique dans les zones rurales (International Energy Agency, 2014). À titre comparatif, la proportion de la population ayant accès à l'électricité dépasse 85.6% en Asie du Sud et atteint plus de 96% pour les régions Amérique latine et Caraïbes et Asie de l'Est et du Pacifique (World Bank, 2018). Le problème ne s'arrête toutefois pas à l'accès déficient, puisque les zones desservies souffrent également de problèmes parallèles : les prix y sont très élevés malgré les subventions (African Development Bank Group, 2013) et la qualité de l'approvisionnement est médiocre, forçant souvent les individus à utiliser des systèmes de génération d'appoint polluants et coûteux, ce qui entraîne des pertes de productivité et impacte le secteur de la santé et de l'éducation.

Le continent est toutefois l'un des plus riches en matières premières, dont plusieurs ressources énergétiques : ressources fossiles d'une part (charbon, pétrole), mais également renouvelables – dont des sources de biomasse (p. ex., bois), qui restent malheureusement trop souvent la principale source d'énergie pour les populations les plus défavorisées. Le potentiel hydroélectrique est notamment très important en Afrique subsaharienne et l'énergie solaire apparaît de plus en plus intéressante dans plusieurs régions compte tenu de la géographie du continent. Le secteur énergétique en Afrique subsaharienne, bien qu'actuellement peu développé, présente donc un potentiel de développement unique.

Outre les besoins existants et le potentiel énergétique du continent, le continent semble bel et bien avoir amorcé son développement économique, stimulé par le secteur des infrastructures et de la construction. Celui que l'on voit comme le marché de l'avenir a enregistré un taux de croissance de 5% en 2014 (FMI, 2015) et classait six de ses pays parmi les dix affichant la croissance la plus rapide dans le monde en 2014 (Deloitte, 2014). Comme noté dans le African Construction Trends Report (Deloitte, 2014), en Afrique de l'Ouest, les projets d'infrastructure en énergie (hors pétrole et gaz naturel) représentaient 21% des 66 projets d'infrastructures de plus de 50 millions dans cette région (valeur totale des projets de 74.8 milliards).

Toutefois, il a été démontré que le retard au niveau des infrastructures en énergie nuit au développement du continent africain et à la réalisation de ses objectifs de croissance (International Energy Agency, 2014). Par ailleurs, il a aussi été établi que la consommation d'énergies renouvelables, en particulier, a un impact positif à long terme sur la production nationale (Ben Aïssa, Ben Jebli et Ben Youssef, 2014). L'énergie n'est d'ailleurs pas seulement essentielle au développement économique : le lien entre la consommation d'énergie et l'indice de développement humain (IDH) (est plus fort encore que celui établi avec le produit intérieur brut (PIB), et ce particulièrement pour les pays affichant une faible consommation d'énergie comme c'est actuellement le cas en Afrique subsaharienne (Pasternak, 2000; Martinez et Ebenhack, 2008).

Il y a donc bien un enjeu économique au développement du secteur de l'énergie et à l'électrification de l'Afrique et les opportunités y sont réelles. Les acteurs en jeu ont d'ailleurs évolué au cours des dernières années, avec, entre autres, l'arrivée de la Chine à titre d'important partenaire financier (10.9% des projets d'infrastructures en Afrique de l'Ouest étaient financés par des intérêts chinois en 2016) et comme constructeur (17.4% des projets d'infrastructures en Afrique de l'Ouest construits par des groupes chinois), ce qui laisse présager des changements sur le plan de la compétition internationale (Deloitte, 2016).

Le secteur, en croissance, présente donc un potentiel pour les entreprises québécoises. Comme nous l'avons mentionné, il existe une importante expertise au Québec dans le secteur de l'énergie, et ce dans l'ensemble de la chaîne de valeur. L'expertise québécoise en matière d'hydroélectricité, par exemple, est bien établie internationalement à travers Hydro-Québec, mais également représentée au sein des entreprises de services tels que le génie-conseil et des manufacturiers fournisseurs de la compagnie d'état. Il existe également une grappe industrielle en technologies propres, une expertise en transport d'électricité et plusieurs entreprises qui se spécialisent dans la microproduction, entre autres.

Quant à l’Afrique de l’Ouest, il s’agit d’un marché naturel pour les entreprises québécoises en Afrique subsaharienne, principalement à cause de la langue commune, le français étant parlé dans de nombreux pays de la région. Les opportunités d’affaires sont donc intéressantes pour les entreprises québécoises dans le secteur de l’énergie en Afrique de l’Ouest, mais il existe un certain nombre de barrières avec lesquelles des entreprises qui œuvrent principalement dans un contexte nord-américain peuvent ne pas être familières. En premier lieu, il est donc essentiel d’établir quelles sont les opportunités qui existent dans ce secteur, puis d’identifier les barrières existantes ainsi que des moyens pour les contourner ou les réduire, notamment en définissant des stratégies d’entrées appropriées et en structurant l’offre québécoise pour maximiser les retombées possibles pour les entreprises d’ici et les économies ouest-africaines.

La littérature existante sur le secteur de l’énergie en Afrique couvre de façon extensive les problématiques engendrées par la déficience actuelle du réseau électrique ainsi que les difficultés rencontrées en vue d’améliorer la couverture du réseau (Brew-Hammond, 2010; Bazilian, et al., 2012; Eberhard et Shkaratan, 2012), l’intégration des systèmes de production (Pineau, 2008; Suberu et al., 2013; Hancock, 2015) et les diverses réformes qui ont été entreprises dans le secteur (Karekezi et Kimani, 2002; Mandelli et al., 2014). Si le rôle du secteur privé dans le développement des infrastructures au sein des économies émergentes a déjà été étudié (Devkar et al., 2013; Olalekan Sanni et Hashim, 2014; Kateja, 2012), les obstacles à l’internationalisation dans cette région pour les entreprises du secteur énergétique restent souvent mal définis, surtout en ce qui concerne l’Afrique de l’Ouest, pour laquelle la littérature est peu abondante en général.

Cette recherche vise donc à répondre à la question suivante :

Quels sont les modes d’identification des opportunités et les défis pour les entreprises québécoises dans le secteur de l’énergie et de l’électricité en Afrique de l’Ouest?

La méthode de recherche utilisée pour répondre à cette question est qualitative : des entretiens individuels avec diverses entreprises du secteur des énergies renouvelables ont permis de recueillir les perceptions des entreprises québécoises sur le marché de l’énergie en Afrique. Les informations collectées permettent de comprendre comment sont perçues les opportunités et les barrières sur ce marché.

Les entrevues ont été faites avec diverses entreprises du secteur de l’énergie telles que des firmes de génie-conseil, des promoteurs de projets, des fournisseurs manufacturiers, des firmes d’avocats, à la fois avec des entreprises ayant eu des projets dans la région et des entreprises n’en ayant pas eu. Les entrevues ont permis de comprendre comment les entreprises identifient les opportunités

d'affaires sur lesquelles elles tentent de se positionner ainsi que l'évaluation qu'elles font des opportunités existantes sur le marché de l'énergie et de l'électricité en Afrique de l'Ouest et d'identifier leurs perceptions des barrières existantes sur ce marché. Les opportunités et les barrières ont été regroupées par type et analysées selon diverses caractéristiques des entreprises (taille, secteur d'activité et expérience sur le territoire ouest-africain). Ces résultats ont ensuite été comparés aux éléments identifiés dans la littérature comme étant les opportunités et les barrières dans ce secteur afin d'identifier quels sont les défis à l'internationalisation et valider si les entreprises ont une perception juste des opportunités et des barrières. Nous avons ensuite émis des pistes de solutions adaptées à la réalité des entreprises et du contexte dans lequel elles évoluent en tenant compte des informations collectées auprès d'elles.

Les pays à l'étude pour cette recherche sont ceux qui constituent le Système d'échanges d'énergie électrique ouest-africain (EEEOA) soit le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo. Le Cap-Vert et la Mauritanie, malgré qu'ils soient officiellement classés parmi les pays de l'Afrique de l'Ouest (UNOWA, 2017), ne sont pas considérés dans cette étude puisqu'ils ne font pas partie de l'EEEOA.

La méthodologie utilisée pour cette étude est d'ordre qualitatif pour deux raisons: la première est que le sujet est encore à un stade exploratoire et que nous cherchons à comprendre l'influence du contexte ouest-africain sur l'entrée des firmes québécoises, et non à mesurer l'impact d'un facteur spécifique; la deuxième est que le nombre de firmes québécoises du secteur de l'énergie ayant ou ayant eu des activités en Afrique est encore trop limité pour une étude quantitative.

Nous avons donc établi un modèle identifiant les opportunités d'affaires et les barrières existantes puis les avons comparées avec la perception que les firmes québécoises en ont. Nous avons ainsi pu évaluer si celles-ci ont une juste appréciation du potentiel du marché et des contraintes qui s'y posent et si l'approche qu'elles utilisent pour choisir le marché d'internationalisation et s'y préparer est adaptée. Nous espérons ainsi mettre de l'avant un modèle adapté à l'internationalisation des entreprises dans le contexte spécifique du marché de l'énergie en Afrique de l'Ouest et identifier les éléments pouvant freiner ou empêcher l'entrée de nos firmes dans ce secteur, en contribuant ainsi à la littérature dans les domaines de l'énergie et des affaires internationales. Notre recherche comporte un grand nombre de tableaux et figures, notamment utilisées pour synthétiser l'information relevée auprès des entreprises participantes à l'étude. Sauf mention contrainte, tous les tableaux et figures dont la source n'est pas explicitement donnée sont dus à l'auteure.

Cette étude se divise en cinq chapitres. Le premier détaille la littérature actuelle sur l'analyse et la détection des opportunités d'affaires dans un contexte international, le rôle du secteur privé dans le développement du secteur de l'énergie, l'état actuel du secteur énergétique en Afrique et les barrières existantes sur ce marché. Le deuxième chapitre porte sur la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude. Le troisième fait le bilan des observations relevées auprès des entreprises interrogées sur la question des méthodes d'identification des opportunités et de sélection de marché. La quatrième présente nos résultats quant aux barrières perçues par les entreprises. Le cinquième fait l'analyse de ces observations en regard de la littérature et des données existantes et présente les stratégies possibles de contournement et de mitigation des barrières.

1. Revue de littérature

L'objectif de cette section est de faire une revue de la littérature existante sur la sélection de marché à l'international et l'identification des opportunités et de dresser le portrait de la réalité de chacun des types d'énergies renouvelables en Afrique. Ces éléments permettront de construire un cadre d'analyse pour identifier les opportunités et les barrières présentes sur le marché ouest-africain de l'énergie pour les entreprises québécoises. Nous présentons donc ici la théorie existante portant sur l'identification des opportunités d'affaires à l'étranger ainsi que les publications traitant des besoins existant sur le marché de l'énergie en Afrique, tant en termes d'énergies renouvelables que de participation du secteur privé. Nous faisons ensuite la revue des barrières qui bloquent les investissements et les exportations sur ce marché. L'accent est mis sur la littérature portant sur les énergies renouvelables à cause de l'expertise des firmes du Québec dans ce domaine et des enjeux environnementaux qui se posent actuellement à l'échelle mondiale.

1.1 Sélection de marchés et identification des opportunités à l'international

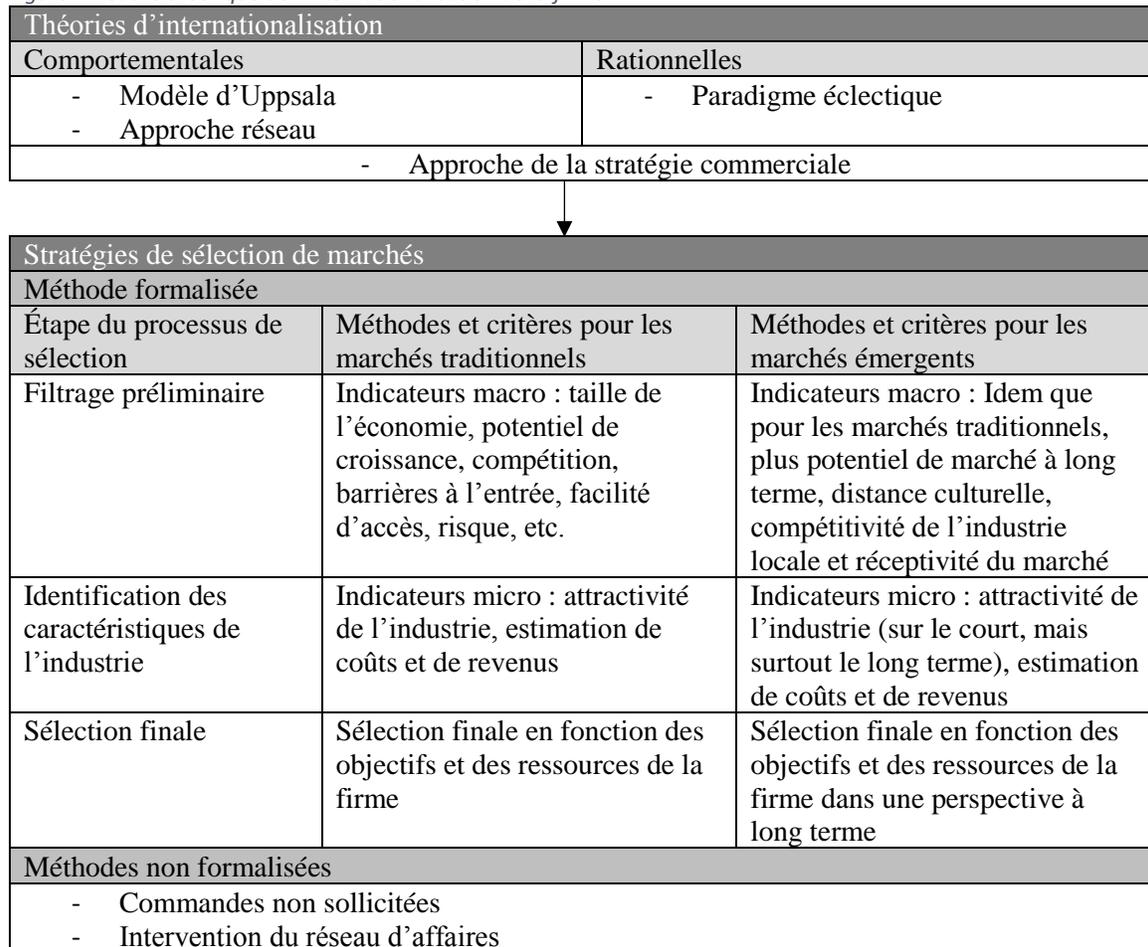
Identifier les opportunités d'affaires présentes dans le secteur de l'énergie sur le territoire ouest-africain correspond à identifier les besoins présents dans ce secteur et comprendre comment ces besoins peuvent être transformés en opportunités d'affaires pour les entreprises.

La dépendance de plus en plus importante des entreprises vis-à-vis des activités internationales et l'intensité de la compétition font que la sélection de marchés à l'international est l'une des décisions les plus importantes de la firme en matière de stratégie internationale.

En effet, quand la firme choisit son marché, elle s'engage également à adapter son offre de produits et de services, il y a donc des investissements non récupérables si l'entrée est un échec (Andersen et Straskov, 1998). Elle doit également considérer le coût d'opportunité à faire un choix non profitable (Andersen et Straskov, 1998). Papadopoulos et Denis (1988) et Ayal et Zif (1979) insistent aussi sur l'importance d'identifier le bon marché pour l'expansion à l'international puisque cette décision peut être un déterminant majeur du succès ou de l'échec, en particulier dans les premiers stades de l'internationalisation, que la sélection de marchés influence la nature du programme de marketing à l'étranger (adaptation des produits et services notamment), que la nature et la localisation géographique des marchés sélectionnés affectent la capacité de la firme à éventuellement coordonner ses opérations internationales et qu'établir des bases dans les marchés étrangers appropriés est un élément clé dans la stratégie de positionnement compétitive globale de la firme.

De façon générale, les entreprises québécoises du secteur de l'énergie font affaire sur un marché relativement fermé, avec notamment un donneur d'ordre principal, Hydro-Québec, par ailleurs entrepris d'état. Leur marché principal est donc domestique, avec quelques incursions en territoires canadiens et américains. Il existe des exceptions d'entreprises sont qui déjà actives à plus large échelle à l'international, notamment parmi les entreprises de génie-conseil, mais la majorité des entreprises de cette industrie ont jusqu'ici peu été exposées à l'international. Il est donc raisonnable de penser que la plupart d'entre elles ont peu d'expérience dans la sélection de marchés internationaux, à plus forte raison sur les marchés émergents et dans les pays moins développés. Il est donc important de comprendre comment leur stratégie de sélection de marchés s'inscrit dans le cadre théorique de l'internationalisation. Ce cadre théorique est présenté dans la figure 1 ci-dessous et est présenté en détail dans les sections suivantes.

Figure 1 - Cadre théorique de l'internationalisation de la firme



Source : Adapté de Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347 et Papadopoulos, N. et Denis, J.-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.

1.1.1 Théorie d'internationalisation de la firme

La littérature portant sur l'internationalisation des firmes est trop vaste pour être couverte en détail dans cette recherche. Dans cette section, nous ferons donc uniquement un survol des grandes théories expliquant l'internationalisation des entreprises, d'après la revue qu'en fait Whitelock (2002). Ce dernier énonce quatre grandes théories de l'internationalisation des firmes: le modèle d'Uppsala, le paradigme éclectique et la théorie des coûts de transaction, l'approche réseau de l'International Marketing and Purchasing Group (IMPG) et l'approche de la stratégie commerciale.

- Modèle Uppsala

Selon ce modèle, développé par Johanson et Vahlne en 1977, les entreprises développent leurs activités à l'international à travers le temps de façon incrémentale. Les auteurs expliquent ce développement par le concept de distance psychique, soit « la somme des facteurs empêchant le flux d'information du et vers le marché » (Johanson et Vahlne, 1977, p.24), les firmes commençant leur expansion internationale dans des marchés psychologiquement proches d'elles et transitent vers des marchés plus distants au fur et à mesure que leurs connaissances se développent. Les connaissances expérimentales, soit celles gagnées à travers l'expérience personnelle (à l'inverse de celles qui sont apprises de façon théorique) sont cruciales dans le processus d'apprentissage. Le concept de processus incrémental sous-jacent à cette théorie est critiqué, puisque toutes les entreprises ne commencent pas leur démarche à l'international via un distributeur local et qu'un investissement direct étranger (IDE) n'est pas l'objectif ultime de toutes les entreprises, certaines conservant leur stratégie initiale d'internationalisation sur le long terme. Les auteurs ont donc mis à jour leur modèle en ajoutant trois exceptions qui permettraient aux entreprises d'évoluer de façon non incrémentale à l'international (Johanson et Vahlne, 1990). Ces trois cas de figure sont :

- Quand les firmes sont riches en ressources, elles peuvent sauter des étapes;
- Quand les conditions de marchés sont stables et homogènes, les connaissances sur le marché peuvent être acquises autrement que par l'expérience;
- Quand les marchés présentent des conditions similaires, les firmes peuvent généraliser leur expérience.

- Paradigme éclectique et théorie des coûts de transactions

Ce modèle explique l'étendue, la forme et le schéma de la production internationale (Dunning, 1988; Williamson, 1981). Il sert principalement à expliquer le mode d'entrée

sur la base de la théorie des coûts de transaction. Dans ce modèle, les décisions d'internationalisation sont donc rationnelles, justifiées par le ou les avantages compétitifs de la firme, la spécificité de ses actifs et l'incertitude de l'environnement.

- Approche réseau de l'IMPG

Le système industriel est un réseau de firmes engagées dans la production, la distribution et l'utilisation de biens et services entre lesquelles se tissent des relations d'affaires. Dans ce modèle, quatre variables influencent le processus d'interaction entre les firmes : les éléments et le processus d'interaction, les caractéristiques des parties impliquées, l'atmosphère entourant l'interaction et l'environnement dans lequel se déroule l'interaction. L'entreprise doit donc non seulement évaluer sa position par rapport à ces clients, mais aussi l'environnement du marché en relation avec d'autres acteurs comme les concurrents (Whitelock, 2002).

- L'approche de la stratégie commerciale

Dans ce modèle, les entreprises font des compromis entre plusieurs variables dans la décision d'internationalisation et le moyen de s'internationaliser. Reid (1983) cite comme compromis les choix entre opportunités du marché, ressources de la firme et philosophie managériale.

Les modèles d'internationalisation sont donc divisés en deux catégories : ceux qui expliquent le phénomène d'un point de vue comportemental (où les perceptions du décideur sont au cœur de la décision) et ceux qui abordent la décision d'un point de vue purement rationnel. Les modèles d'Uppsala et de l'IMPG se retrouvent dans la première catégorie, tandis que le paradigme éclectique se range dans l'autre groupe. L'approche par la stratégie commerciale comporte des éléments à la fois comportementaux et rationnels (Whitelock, 2002).

De ces modèles découlent différentes stratégies en termes de sélection de marchés internationaux. Sans être nécessairement rattachées à un modèle d'internationalisation en particulier, on peut toutefois les associer à une école de pensée (comportementale ou rationnelle). Ces stratégies sont détaillées dans la section suivante.

1.1.2 Stratégies de sélection pour les marchés traditionnels

La sélection de marchés est un processus en trois phases qui permet de déterminer quel marché (pays, région, etc.) est le plus approprié pour la firme : la première phase est un filtrage préliminaire (*preliminary screening*), la deuxième consiste à identifier précisément les caractéristiques de l'industrie, tandis que la troisième permet de faire une sélection finale (Cavusgil, 1985; Root, 1994). Dans la première phase, des indicateurs macro comme la taille de l'économie, le potentiel de croissance, la compétition, les barrières à l'entrée, la facilité d'accès ou le risque servent à identifier les marchés les plus attractifs (Andersen et Straskov, 1998; Papadopoulos et Denis, 1988; Sakarya, Eckman and Hyllegard, 2007). Le stade d'identification inclut l'évaluation de l'attractivité de l'industrie et prévoit les coûts et les revenus pour une courte liste de pays. Finalement, le stade de sélection finale détermine le pays qui correspond le mieux aux objectifs de la firme et à la disponibilité de ses ressources.

La présente section reprend le travail de Papadopoulos et Denis (1988), qui font une revue des différentes méthodes utilisées dans la première phase de sélection de marchés à l'international, soit le filtrage préliminaire. Les auteurs citent deux types de méthodologies pour le filtrage préliminaire : les méthodes quantitatives et la méthode qualitative. Ces deux types de méthodes sont représentés dans le tableau 1 ci-dessous. La première étape de la sélection de marchés est particulièrement importante dans le cadre de notre étude puisque c'est là que sont relevés les différents risques et barrières présents sur les marchés étrangers et qui font l'objet de la seconde partie de notre étude.

Tableau 1 - Méthodologies de filtrage préliminaire

Quantitatives	Qualitative
<ul style="list-style-type: none">- Groupement de marchés<ul style="list-style-type: none">o Macro-segmentationo Micro-segmentation- Estimation de marché<ul style="list-style-type: none">o Potentiel de la demande<ul style="list-style-type: none">▪ Indices multifactoriels▪ Analyses économétriqueso Demande à l'importation<ul style="list-style-type: none">▪ Méthodes multicritères▪ Analyses économétriques▪ Approche Shift-Share	<ul style="list-style-type: none">- Contraintes et caractéristiques qualitatives du marché

Source : adapté de Papadopoulos, N. et Denis, J.-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.

Méthodes quantitatives

Ces méthodes fournissent une liste de pays potentiels à travers une analyse de données statistiques secondaires. Deux types de méthodes ont été développés, soit le groupement de marchés et l'estimation de marché.

- Le groupement de marchés : cette méthode évalue les similarités des marchés potentiels par rapport au pays d'origine de la firme sur la base d'indicateurs sociaux, économiques et politiques. On ne cherche pas à mesurer la demande. La méthode repose sur la prémisse que les marchés similaires à ceux déjà pénétrés sont les plus attrayants, puisque la distance psychique est réduite. La méthode par groupement de marchés s'applique de deux façons :
 - Par macro-segmentation : on identifie les pays ayant des niveaux de développement similaire par analyse de cluster, puis on identifie l'adaptation du produit avec le cluster de pays de plus similaire au pays d'origine et on commence l'internationalisation avec le meilleur pays au sein du cluster. Quand tous les marchés du premier cluster ont été ciblés, on peut passer à un autre cluster. Cette méthode s'appuie sur des indicateurs généraux des pays qui, même s'ils décrivent bien l'environnement global, manquent de spécificité sur le produit ou le service fourni par l'entreprise et ne reflètent donc pas nécessairement le développement d'un marché pour tous les produits ou industries (Douglas, 1971).
 - Par microsegmentation : on se base sur des variables reliées à la situation d'un produit ou service en particulier. Ces données sont cependant rarement disponibles.

Dans le cas des utilités et des marchés publics, cette méthode semble peu appropriée. Le secteur qui nous concerne, à savoir l'énergie, est par exemple relativement peu sensible aux différences économiques et culturelles.

- L'estimation de marché : par cette méthode, on différencie les pays sur la base de leur potentiel de marché, évalué en fonction d'un ou plusieurs critères. Les pays sont classés en ordre de préférence et le pays obtenant le plus haut score est sélectionné. Les critères utilisés peuvent être la richesse, la taille, la croissance, la compétition ou l'accès au marché. On peut estimer le potentiel de marché de deux manières :
 - En évaluant le potentiel de la demande dans le marché :
 - Par des indices multifactoriels, par exemple :

- L'approche de score direct (Liander et coll., 1967): on fait un classement préférentiel de pays basé sur deux critères : le développement économique et la stabilité interne/cohésion.
- La méthode de Samli (1977) qui dérive un index de qualité du marché pour chaque pays en calculant la moyenne des valeurs d'indicateurs macro comme le revenu national, la consommation d'électricité, le nombre de véhicules, etc.
- Par des analyses économétriques : ces méthodes prévoient la demande de certains produits en identifiant une variable indépendante ayant un pouvoir de prédiction à travers une analyse de régression. Le problème de ces méthodes est qu'elles demandent des données qui ne sont pas facilement disponibles, surtout pour les pays moins développés. Il semble également que les résultats soient dépendants de la méthode et spécifiques aux pays (Singh and Kumar, 1971).

Le problème de l'estimation de marché par le potentiel de la demande est que ces méthodes utilisent des indicateurs redondants et mesurent plusieurs fois la même chose (Denis, 1978). Ils manquent également de spécificité par rapport au produit (Papadopoulos et Denis, 1988). Par ailleurs, évaluer la demande actuelle d'électricité ne donne pas un bon indicateur du potentiel de marché pour les produits et services de production et transport d'énergie, puisqu'une bonne part de la demande est latente.

- En évaluant la demande à l'importation :
 - Par des méthodes multicritères : ces méthodes évaluent le marché en termes de valeur et de croissance des importations, de couverture de marché (imports/exports) et de la compétition. Leur avantage est qu'elles sont faciles à utiliser, cependant elles permettent peu de spécificité-produit à cause d'un manque de précision dans la classification statistique internationale des produits et souffrent de délais dans la publication des données, ce qui donne des résultats désuets.
 - Par des analyses économétriques : voir Alexandris (1973) et Alexandris et Moschiss (1977), il existe toutefois peu d'information sur la méthode.
 - Par l'approche Shift-Share : cette méthode identifie les changements relatifs dans les parts d'importations internationales de différents pays. En

comparant le taux de croissance des importations d'un pays en particulier avec le taux de croissance moyen des importations d'un ensemble de pays, on identifie les marchés croissants ou en déclin. Cette méthode ne prend pas en compte les dimensions stratégiques ou environnementales de la sélection de marchés.

À cause de la spécificité des informations et données requises pour évaluer la demande à l'importation, il nous apparaît peu probable que les entreprises québécoises (notamment les très petites et petites entreprises qui disposent de ressources limitées) soient portées à utiliser ce type de méthode d'estimation, bien qu'elles nous semblent assez pertinentes dans le contexte du secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest, où la très grande majorité des produits et services sont fournis par des entreprises étrangères.

Méthode qualitative

Cette méthode collecte et analyse des informations qualitatives en fonction des objectifs de la firme et des contraintes et caractéristiques du marché pour identifier une courte liste de pays potentiels. Cette méthode est critiquée puisque l'information collectée est potentiellement biaisée par l'opinion de ceux qui fournissent l'information ainsi que par le jugement du décideur. Selon Johansson et Moinpour (1977), il y aurait également une grande différence entre la réalité objective et celle perçue dans l'évaluation des opportunités de marché. Finalement, la méthode est limitée par le nombre de pays et de variables qu'il est possible d'identifier.

Une critique générale qui est faite de ces méthodes (tant les méthodes quantitatives que qualitative) est qu'elles utilisent des indicateurs nationaux uniquement et ne considère pas les synergies à travers les frontières ni les possibles économies d'échelles en production, recherche et développement, marketing ou publicité (Sakarya, Eckman and Hyllegard, 2006). Les marchés d'aujourd'hui sont souvent plus régionaux que nationaux, notamment à travers l'établissement de zones de libre-échange. Évaluer un marché en se limitant aux frontières d'un pays peut donc mener à sous-estimer son potentiel réel. Les entreprises doivent envisager de développer une stratégie régionale pour maximiser les synergies potentielles quand plusieurs pays d'une même région présentent un potentiel intéressant (Cavusgil, 1997).

Enfin, plutôt que d'évaluer le potentiel de marché sur la base d'indicateurs économiques ou par la demande, Ghamawat (2001) propose plutôt d'évaluer l'intérêt des pays en fonction de la distance, prise

au sens général, entre le pays d'origine de la firme et le marché potentiel. Selon cet auteur, les firmes devraient en effet considérer les coûts et les risques qui résultent des barrières créées par la distance non seulement physique, mais aussi culturelle, politique et économique, qu'il regroupe sous le modèle CAGE (pour « *cultural* », « *administrative* », « *geographic* » et « *economic* »). Il explique dans son modèle (représenté dans le tableau 2 ci-dessous) quels facteurs contribuent à augmenter la distance entre deux pays pour chaque dimension et présente les industries et types de produits qui sont les plus affectés par chacune des dimensions de distance (Ghamawat, 2001). Cette segmentation du concept de distance en quatre dimensions est fondamentale parce qu'elle implique qu'on ne peut pas considérer la distance sous un seul aspect. Elle tient aussi compte du fait que certaines industries peuvent être très sensibles à certaines dimensions, mais pas à d'autres. Un risque politique plus élevé ou une faiblesse institutionnelle peuvent donc être des barrières dans certaines industries et être peu importants pour d'autres. Par ailleurs, deux pays peuvent être à des échelles de distance différentes selon les dimensions considérées. Si l'Afrique de l'Ouest est un marché « éloigné » au regard de la distance physique par exemple, on ne peut pas nécessairement en dire autant du point de vue culturel compte tenu de la forte présence d'une diaspora ouest-africaine (qui implique l'existence de réseaux entre le Québec et le pays d'origine de nombreux travailleurs ou étudiants) et le partage d'une langue commune avec la plupart des pays de la région.

Tableau 2 – Modèle Cage

	Distance culturelle	Distance administrative et politique	Distance géographique	Distance économique
Facteurs augmentant la distance entre les pays	<ul style="list-style-type: none"> - Langue, ethnicité, religion et normes sociales - Manque de réseaux de connexion ethnique ou sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'associations monétaires ou politiques communes - Hostilités politiques - Faibles institutions légales et financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou présence limitée de frontières communes, accès par voie navigable et de liens de transports et de communication - Distance physique - Différences climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Différence de revenu national - Différence de coûts et de qualité des ressources naturelles, financières et humaines - Niveaux de connaissance et d'informations
Secteurs, industries et produits les plus affectés	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de contenu linguistique élevé (télévision, etc.) - Secteurs liés à l'identité nationale (nourriture, etc.) - Portant une association qualitative propre au pays (vins, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Produits et services de base (électricité), ou liés à la réputation nationale (aéronautique) ou à la sécurité nationale (télécommunications) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible ratio poids-valeur (ciment) - Fragile ou périssables (verre, fruits, etc.) - Pour lesquels les communications sont essentielles (services financiers) 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande sensible au revenu (automobile) - Pour lesquels les coûts de la main-d'œuvre et des ressources sont significatifs (textile)

Source : tiré de Ghamawat, P. (September 2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*. 79(8), 1–11.

Le modèle que nous avons suivi pour comprendre le processus de sélection de marchés des firmes et les barrières qu'elles rencontrent sur le marché rejoint d'ailleurs globalement le modèle CAGE puisque les différentes dimensions énoncées par Ghamawat se retrouvent dans les différents points sur lesquels nous avons interrogé les entreprises pour comprendre comment ceux-ci les affectaient au moment du choix de marché (afin d'identifier si c'étaient des éléments qu'elles considéraient au moment de la stratégie d'internationalisation) et s'ils ont un impact (ou un impact anticipé dans le cas des entreprises sans expérience sur le marché) sur leurs activités et si oui, par quels mécanismes ces différentes contraintes se traduisent en barrières. Ce que nous avons identifié comme « barrières politiques et de gouvernance » peut être associé à la distance administrative et politique et « barrières économiques et financières » à la distance économique, tandis que les concepts de distance géographique et de distance culturelle se retrouvent sous ce que nous avons identifié comme « barrières logistiques et techniques », puisqu'outre les difficultés logistiques, nous y évaluons la capacité des entreprises à développer des relations d'affaires dans un contexte culturellement différent. La distance culturelle nous apparaissait par ailleurs trop faible dans le contexte de l'industrie de l'énergie (secteur d'activité qui nous apparaît peu sensible au facteur culturel) pour en faire une catégorie de barrière en soi. Notre modèle ajoute d'autre part la barrière environnementale (qui pourrait se traduire en distance au niveau des politiques et des considérations environnementales des pays) puisque le développement des énergies renouvelables est spécifiquement lié à ce facteur. Les différents aspects (distance, barrières) sur lesquels nous avons interrogé les entreprises dans l'identification des opportunités et la sélection de marchés sont précisés dans la section Méthodologie et sont disponibles en détail dans notre guide d'entrevue (Annexe I).

1.1.3 Stratégies de sélection de marchés pour les pays émergents

Les stratégies traditionnelles de sélection de marchés sont par ailleurs très contraignantes pour les marchés à risque élevé que sont les pays émergents et en développement. En effet, elles sont basées sur des indicateurs macro-économiques et des facteurs politiques et ne tiennent pas compte du dynamisme et du potentiel à long terme des marchés émergents (Sakarya, Eckman et Hyllegard, 2006). D'autre part, le potentiel économique des marchés émergents serait le plus souvent sous-estimé, notamment lorsque la richesse du pays est évaluée sur la base du PIB, à cause de l'importance de l'économie informelle dans ces pays (Arnold et Quelch, 1998).

Ensuite, les méthodes traditionnelles qui se limitent à l'utilisation d'indicateurs macro-économiques agrégés généraux et non spécifiques ne sont pas nécessairement révélatrices du développement du marché pour un produit ou une industrie en particulier (Sakarya, Eckman and

Hyllegard, 2006). Par exemple, il n'est pas évident que le niveau de richesse ou de développement d'un pays est représentatif du potentiel de marché dans le secteur des utilités ou des marchés publics, notamment si l'on considère que les agences de développement internationales telles que la Banque Mondiale (BM) ou la Banque africaine de développement (BAfD) financent la majorité des projets d'infrastructures et d'énergie dans les pays moins développés.

Aux critères traditionnels (taille et croissance de l'économie, risque, etc.), Sakarya, Eckman et Hyllegard (2006) viennent donc ajouter quatre critères supplémentaires dérivés de trois théories de la sélection de marchés à l'international, à savoir l'évaluation du potentiel de marché à long terme d'Arnold et Quelch (1998), la distance culturelle (Kogut et Singh, 1988) et la compétitivité de l'industrie locale (modèle de Porter, 1990) et y ajoutent un élément de réceptivité du marché qui prend en compte la perception du pays d'origine et des entreprises étrangères.

- Évaluation du potentiel de marché à long terme

Comme nous l'avons mentionné, les méthodes traditionnelles de sélection de marchés ne considèrent pas directement la taille du marché, mais impliquent plutôt qu'une agrégation d'indicateurs permet de la refléter. La critique qu'en font Sakarya, Eckman et Hyllegard (2006) est que ces indicateurs ne représentent qu'un point dans le temps et ne témoignent pas du potentiel futur résultant d'une accélération de la croissance économique. Une évaluation sur le potentiel à long terme du marché (augmentation de la croissance, croissance de la population, etc.) plutôt que sur le risque est donc à préconiser (Arnold et Quelch, 1998).

- Distance culturelle

Hofstede (1980), dans son modèle des scores culturels nationaux, présente les différences entre les pays sur la base de six dimensions : distance hiérarchique, individualisme/collectivisme, masculin/féminin, contrôle de l'incertitude, orientation court/long terme et plaisir/modération. Kogut et Singh (1988) ont par la suite suggéré un index dérivé des scores nationaux culturels de Hofstede pour estimer la distance culturelle à partir d'une mesure objective. La distance culturelle inclut les différences dans le système légal, les pratiques administratives et la manière de travailler qui augmentent les coûts d'intégration d'une entreprise internationale, la perception d'incertitudes et la distance psychique. Malgré l'importance de la culture dans la sélection de marchés internationaux, les modèles traditionnels ne la considèrent pas comme un élément du processus de filtrage préliminaire. Pour évaluer correctement le potentiel de marché des pays émergents, il

conviendrait donc d'inclure une mesure de la distance culturelle dans le modèle de sélection de marchés internationaux (Sakarya, Eckman et Hyllegard, 2006).

- Compétitivité de l'industrie

Le cadre d'analyse du diamant de Porter (1990) permet d'évaluer les conditions liées aux facteurs et à la demande, aux industries connexes, à la stratégie, la structure et la rivalité des firmes qui forment l'environnement (« diamant national ») d'une industrie en particulier, lequel est également soumis aux influences extérieures du gouvernement et de la chance. La forme particulière sous laquelle s'articulent ces différents éléments détermine les avantages compétitifs des pays dans certaines industries. Les marchés émergents pouvant avoir des attributs de configuration favorables pour certaines industries en particulier, l'analyse de la compétitivité de l'industrie compense donc pour l'hypothèse d'homogénéité et le manque de spécificité-produit que l'on retrouve dans les analyses de marché traditionnelles (Sakarya, Eckman et Hyllegard, 2006).

- Réceptivité du marché

La perception du pays d'origine et des entreprises étrangères est un facteur important dans l'évaluation du potentiel de marché. Elle peut favoriser le développement de liens commerciaux et les rendre moins difficiles que ce qu'impliquent les indicateurs commerciaux et de risque politique généraux (Sakarya, Eckman et Hyllegard, 2006). La réceptivité d'un gouvernement par rapport aux entreprises d'un pays en particulier peut influencer son ouverture à travailler avec celles-ci. La réputation internationale des entreprises québécoises en Afrique pourrait donc être un avantage puisqu'elles ne sont pas associées à l'historique colonial des nations européennes ou l'attitude néo-colonialiste des Chinois par exemple.

Dans cette recherche, nous évaluons quelle importance tiennent les barrières, identifiées comme un critère du filtrage préliminaire, dans le processus général de sélection des marchés. Nous cherchons donc tout d'abord à comprendre si les entreprises du secteur des énergies renouvelables utilisent bel et bien une méthode formelle de sélection de marchés quand elles décident de s'internationaliser et si oui, quelle importance y prend l'identification des barrières. Nous identifions ensuite quelles barrières sont perçues comme étant les plus importantes pour les entreprises dans le processus de sélection et l'évaluation qu'elles en font dans le cas des pays de l'Afrique de l'Ouest.

Nous pensons que l'identification des barrières est particulièrement pertinente pour les entreprises œuvrant dans le secteur de l'énergie, car dans ce secteur, les opportunités d'affaires consistent généralement en des projets ponctuels. La démarche traditionnelle de sélection de marchés qui se base sur la taille de l'économie d'un pays ou son potentiel de croissance est donc relativement inefficace puisqu'elle ne permet pas d'évaluer concrètement les opportunités d'affaires spécifiques à ce secteur. C'est d'autant plus vrai dans le cas des pays en développement, où les bailleurs de fonds de ces projets ne sont généralement pas des acteurs nationaux (gouvernements ou société d'utilités publiques par exemple), mais plutôt des institutions multilatérales comme la BM ou la BAfD.

1.1.4 Autres stratégies d'identification des opportunités d'affaires à l'international

Malgré l'existence de ces stratégies de sélection de marchés, dans la réalité, seule une partie des opportunités d'affaires à l'international sont formellement recherchées. Beaucoup d'opportunités d'affaires sont en effet découvertes « par hasard » ou soumises aux entreprises par divers agents extérieurs. Le choix du premier marché d'exportation, par exemple, relèverait le plus souvent d'une réaction face à un agent de changement (Simpson et Kujawa, 1974; Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Denis et Depelteau, 1981). Parmi ces agents de changement, on retrouve les commandes non sollicitées (Welch et Wiedersheim-Paul, 1980) et les interventions d'agences gouvernementales, de chambres de commerce et d'autres agents externes pouvant amener des opportunités à l'étranger à l'attention de la firme (Papadopoulos et Denis, 1988). Le réseau d'affaires, qui inclut ces différents acteurs, est donc un outil avéré d'identification d'opportunités d'affaires.

Ellis (2011) énonce notamment que la découverte et l'exploitation des opportunités d'affaires à l'international est un processus subjectif qui relève des relations que les entrepreneurs développent entre eux. L'auteur évoque également que ces opportunités peuvent être de meilleure qualité que celles identifiées d'autres façons. La plupart des entreprises n'ont toutefois peu ou pas de liens avec les réseaux d'affaires des pays émergents dans lesquels elles ne sont jamais intervenues (Arnorld et Quelch, 1998). Au Québec, les entreprises qui n'ont jamais fait affaire à l'extérieur de la province ou du pays peuvent cependant être sensibilisées à un marché ou informées d'opportunités d'affaires par certains de leurs employés issus de la diaspora ou ayant eu une expérience professionnelle antérieure à l'international, ou encore par des partenaires d'affaires québécois (clients, fournisseurs, etc.) qui ont eux-mêmes une expérience sur ces marchés.

Même quand les entreprises identifient elles-mêmes les opportunités à l'international et passent par un processus de sélection de marchés, il semble qu'elles soient relativement peu nombreuses à

utiliser des méthodes formelles de sélection de marchés (Cavusgil, 1997). Selon Papadopoulos et Denis (1988), pour les petites et moyennes entreprises (PME), les décisions d'exportation sont souvent basées sur des critères non systématiques comme la distance psychique, la distance culturelle et la distance géographique. Les auteurs rappellent que les choix se limitent souvent aux pays voisins ou frontaliers puisque la distance géographique reflète souvent la distance culturelle, qu'il est plus facile d'obtenir des informations sur le marché et qu'on détient souvent d'emblée plus de connaissances sur les marchés à proximité. Par ailleurs, les méthodes formelles sont souvent trop coûteuses et complexes pour les ressources limitées des PME (Andersen et Straskov, 1998; Papadopoulos et Denis, 1988).

1.1.5 Importance des perceptions dans l'identification de marché

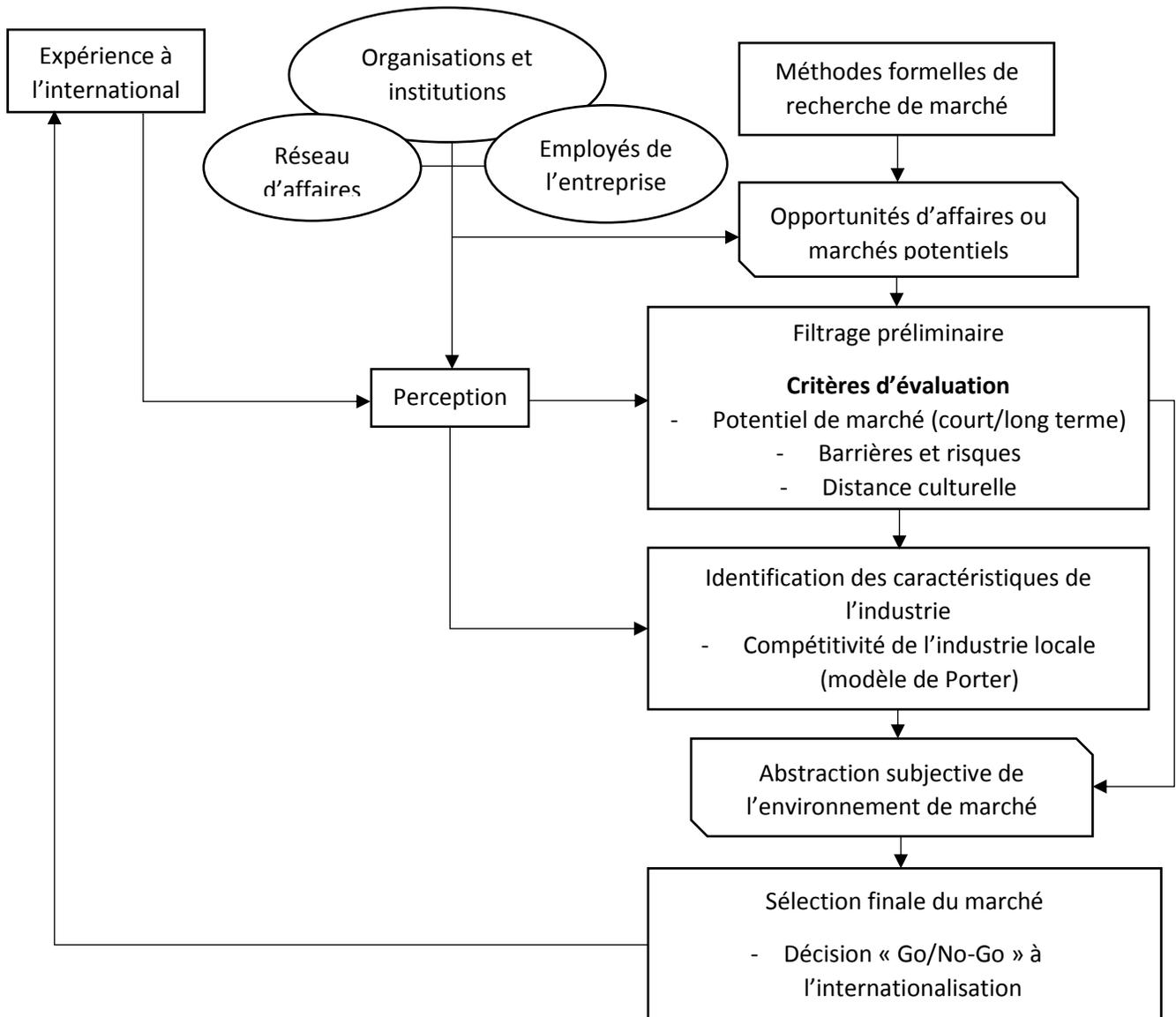
On constate que les théories comportementales sont fortement représentées chez les auteurs qui étudient la sélection de marchés à l'international et que les perceptions, qui influencent notamment la distance psychique, jouent un rôle important dans la décision d'internationalisation. En effet, la question de l'identification et de la sélection de marchés n'est pas qu'une question d'analyse objective: l'environnement de marché n'est pas une réalité donnée, mais une abstraction à laquelle on donne un sens à travers le processus de sélection, d'identification et de filtrage et qui est créée à travers le processus d'attention et d'interprétation du décideur (Andersen et Straskov, 1998). Trois éléments expliquent que les gestionnaires en viennent à formuler une abstraction subjective:

- l'expérience, les biais d'information et le partage de connaissance modulent cette abstraction;
- compte tenu de la quantité d'information nécessaire pour prendre une décision, les gestionnaires se rabattent sur une logique dominante qu'ils développent à travers l'expérience vécue;
- au sein d'une industrie, les gestionnaires développent une même vision objectivée et institutionnalisée de l'environnement de marché, parfois jusqu'à déformer la réalité.

Il existe donc une approche cognitive de la sélection de marchés, qui s'oppose à l'approche normative plus répandue. Cette recherche s'inscrit dans cette approche cognitive puisque nous cherchons ici entre autres à identifier si l'expérience d'une firme et des gestionnaires responsables de l'internationalisation a un impact sur la perception des opportunités et des barrières à l'entrée sur un marché donné.

La figure 2 ci-dessous synthétise le cadre théorique de sélection de marchés à l'international. Elle présente le modèle que nous confrontons aux stratégies réellement employées par les firmes telles que celles-ci nous les ont présentées lors de la collecte de données.

Figure 2 - Cadre théorique de la sélection de marchés à l'international



D'après ce modèle, la perception des entreprises est au cœur du processus de sélection de marchés puisqu'elle influence l'appréciation que les firmes se font des opportunités d'affaires (qui déterminent quels marchés sont attrayants pour elles) en jouant sur l'évaluation des critères recensés dans le filtrage préliminaire et sur l'identification des caractéristiques de l'industrie. Dans cette recherche, nous nous concentrons sur l'impact que différentes caractéristiques des entreprises ont sur les perceptions des entreprises face aux marchés potentiels dans la première phase du

processus de sélection de marchés, à savoir le filtrage préliminaire et quel rôle jouent les perceptions dans l'évaluation des barrières et des risques spécifiques au marché.

On constate que dans ce modèle, l'expérience à l'international de la firme joue un rôle prépondérant dans la sélection de marchés à l'international puisqu'elle influence directement les perceptions des entreprises. Cette recherche tente donc de valider cette hypothèse en comparant la perception quant aux barrières de firmes ayant eu de l'expérience sur le marché ouest-africain à celle d'entreprises nouvelles sur ce marché.

Dans cette perspective, la section suivante fait la revue des différentes barrières sur le marché ouest-africain recensées dans la littérature. Certaines de ces barrières sont propres au secteur de l'énergie, et plus précisément au secteur des énergies renouvelables, tandis que d'autres sont rattachées aux pays ouest-africains de façon plus générale.

1.2 Barrières

1.2.1 Cadre d'analyse des barrières aux énergies renouvelables

Compte tenu de l'importance du secteur public dans le secteur de l'énergie en Afrique, plusieurs chercheurs soulignent le besoin d'étudier les barrières et les solutions pour débloquer les investissements dans les activités d'électrification en Afrique (Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun, 2005; Schäfer, Kebir et Neumann, 2011; Schmidt, Blum et Wakeling, 2013).

Les barrières apparaissent dans des situations où les mécanismes de marché et les entreprises ne parviennent pas à atteindre les objectifs sociaux définis (Edquist, 2002). Elles peuvent être instituées par des défaillances du système ou des contraintes telles que les coûts fixes d'investissement, les normes applicables, les tarifs douaniers ou les quotas à l'importation excluent les entreprises d'un marché. Løvdal et Neumann (2011) précisent que quand une ou des firmes souffrent de l'insuffisance d'une ressource, il s'agit d'un enjeu. Quand cette insuffisance est généralisée pour toutes les firmes ou presque, il s'agit d'une barrière. Plusieurs auteurs traitent spécifiquement des barrières à l'adoption des énergies renouvelables.

Selon Unruh (2000), il existe un phénomène de verrouillage (« *lock-in* ») des systèmes établis. Les économies industrielles seraient verrouillées dans des systèmes d'énergie basés sur les carburants fossiles à travers un processus de coévolution technologique et institutionnel historiquement dépendant des rendements d'échelle. Cette situation de « *carbon lock-in* » crée des défaillances de marché et de politiques qui empêche la diffusion de technologies propres. C'est aussi vrai pour les pays africains, qui ont largement adopté un système de production d'électricité basé sur les énergies

fossiles, souvent pour des raisons de manque de capitaux leur permettant d'autres alternatives. Toutefois, la faiblesse actuelle des réseaux de production et de distribution d'électricité, le fait qu'une grande partie de la population comble ses besoins énergétiques à même des ressources organiques (bois, charbon, etc.) et les besoins massifs du continent en électricité permettent de penser que le phénomène de verrouillage est moins fort sur le continent africain qu'il peut l'être dans les pays occidentaux.

Malgré cela, les faiblesses du système politique et réglementaire, l'instabilité politique et sociale de la région, la place secondaire des considérations environnementales par rapport aux enjeux économiques, le niveau de développement du secteur financier et divers autres enjeux font que les barrières au développement du secteur des énergies renouvelables sont nombreuses en Afrique de l'Ouest. Nous en faisons la revue en détail dans la section qui suit.

1.2.2 Barrières et enjeux identifiés

Le tableau 3 ci-dessous présente un récapitulatif de la littérature sur les différents types de barrières existantes pour les projets en énergies renouvelables en Afrique et les mécanismes par lesquelles elles sont un frein pour les entreprises (Dupasquier et Osakwe, 2006; Al Khattab, Anchor et Davies, 2007; Busse et Hefeker, 2007; Pegels, 2010; Komendantova, Patt et Williges, 2011; Krupa et Burch, 2011; Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015).

Tableau 3 - Tableau récapitulatif des barrières et enjeux recensés dans la littérature

Catégories de barrières	Mécanisme identifié
Économiques et financières	<ul style="list-style-type: none"> - Équilibre risque/rendement défavorable - Faible coût des ressources fossiles - Investissements nécessaires et coût de transport de l'électricité - Difficulté à capturer les revenus - Accès au financement
Politiques et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de réglementation claire - Bureaucratie élevée - Faible stabilité politique et démocratique et risque élevé de conflit - Niveau élevé de corruption - Différence avec système national - Insécurité (terrorisme, etc.) - Communautés locales
Environnementales	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou lacunes dans la réglementation et les incitatifs encadrant les projets environnementaux - Peu de considérations environnementales - Faible efficacité du système judiciaire
Logistiques et techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Volatilité dans la production d'énergie par les renouvelables - Répartition de la demande - Niveau de connaissances techniques et disponibilité de la main-d'œuvre - Difficulté d'approvisionnement

Source : adapté de Dupasquier et Osakwe, 2006; Al Khattab, Anchor et Davies, 2007; Busse et Hefeker, 2007; Pegels, 2010; Komendantova, Patt et Williges, 2011; Krupa et Burch, 2011; Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015.

Dans la section suivante, nous détaillons chaque type de barrières et les différents éléments qui les composent.

Économiques et financières

Les projets d'infrastructures, notamment ceux dans le secteur de l'énergie, sont systématiquement soumis à une analyse de rentabilité afin de valider que l'option choisie maximise le retour sur investissement, la rentabilité étant atteinte quand un projet est optimisé du point de vue économique, de l'efficacité et de l'efficience tout au long de son cycle de vie. Dans l'idéal, cette analyse coût-bénéfice devrait être déterminée en considérant les externalités positives en environnement, en santé et sur la société. Dans la pratique, elle est conduite principalement en considérant uniquement les aspects économiques, plus facilement observables et quantifiables. Or quand l'analyse de rentabilité échoue à prendre en considération les externalités négatives découlant de l'utilisation des combustibles fossiles, elle favorise inévitablement le choix des énergies conventionnelles (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015).

Pegels (2010) recense les barrières aux investissements dans les énergies renouvelables en Afrique du Sud. Parmi les barrières principales, elle cite l'aspect économique (équilibre risque/rendement). Selon l'auteur, le risque associé aux technologies renouvelables, divisé en risque de marché et risque technologique, est trop élevé comparativement au rendement attendu. Le risque de marché serait dû au manque de maturité, à la volatilité et à l'incertitude autour des politiques de support (manque de certitude quant à leur durée par exemple). Quant au risque technologique, il est dû au développement relativement récent de ces technologies. Le cumul de ces deux risques est donc mesuré par les institutions financières et, alimenté par la faible compétition au sein du système financier et le manque d'expérience pour évaluer les technologies des énergies renouvelables, le coût d'emprunt pour les projets d'énergie renouvelable augmente. Ses conclusions sont donc qu'à l'heure actuelle, il ne serait pas rentable d'un point de vue purement économique d'investir dans les énergies renouvelables en Afrique du Sud, qui plus est si l'on considère les faibles coûts d'intrant pour les énergies fossiles (l'Afrique du Sud étant un important producteur de charbon) et l'âge des installations déjà amorties. À long terme toutefois, l'âge et la vétusté des installations de production pourraient être des facteurs qui supporteraient le développement des énergies renouvelables. Les investissements nécessaires en transport d'électricité et les coûts liés aux importantes distances entre les sites de production et de consommation sont également des freins économiques au développement de grands projets en énergie renouvelable. Pegels (2010) explique par exemple que bien que le solaire soit une ressource prometteuse dans ce pays, les régions avec le meilleur potentiel sont situées loin des zones de consommation, il est donc plus rentable du point de vue du transport d'implanter des centrales thermiques à proximité des zones à forte concentration de population. La même problématique s'applique aux projets de centrales hydroélectriques et à certains projets d'énergie éolienne. On peut penser que la situation est similaire en Afrique de l'Ouest puisque les politiques de support aux énergies renouvelables (qui pourraient favoriser financièrement les options renouvelables face aux énergies traditionnelles) y sont faibles, ce qui fait augmenter le risque de marché. De plus, le développement des énergies renouvelables, exception faite de l'hydroélectricité, est relativement récent dans la région, le risque technologique y est donc également élevé.

D'autres auteurs soulignent que les bas prix de l'électricité en Afrique du Sud, principalement fournie à partir de centrales au charbon (ressource locale peu coûteuse) dont les installations sont déjà amorties rendent tout changement vers les énergies renouvelables difficiles politiquement et économiquement (Eberhard, 2005). En Afrique de l'Ouest, où l'électricité est généralement coûteuse, le prix pourrait être un facteur positif de changement pour favoriser les projets d'énergie renouvelable. Une barrière persiste cependant, notamment dans les pays producteurs de pétrole :

les subventions aux combustibles fossiles, mécanisme financier et puissant outil politique qui joue grandement en défaveur des énergies renouvelables (Bridle, Kiston et Wooders, 2014).

Autre problème économique qui impacte négativement les projets en énergie : la difficulté pour les producteurs de capturer les revenus liés à la vente d'énergie et d'électricité, que ce soit à cause des vols d'électricité ou de l'insolvabilité des clients. Actuellement plusieurs sociétés d'électricité en Afrique capturent uniquement deux tiers des revenus nécessaires à leur bon fonctionnement (Eberhard et Shkaratan, 2012).

Finalement, l'accès difficile aux marchés financiers est également cité au rang des barrières par Krupa et Burch (2011) et Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun (2005), surtout compte tenu de la taille des investissements souvent nécessaires.

Politique et de gouvernance

Une autre barrière reconnue pour les investissements et les activités des firmes à l'étranger est le risque politique et de mauvaise gouvernance, deux éléments fréquemment cités dans la littérature sur l'internationalisation des firmes dans les pays émergents et à plus forte raison en Afrique. Plusieurs recherches ont d'ailleurs démontré que le risque politique et de gouvernance est considéré comme plus important que les risques financier, culturel, naturel ou sociétal par les entreprises (Al Khattab, Anchor et Davies, 2007; Komendantova, Patt et Williges, 2011).

D'après Fitzpatrick (1983), il existe quatre définitions du risque politique :

- Les actions souveraines ou du gouvernement, approche centrée sur les impacts négatifs des inférences gouvernementales;
- Les évènements ou contraintes politiques imposées sur la firme ou l'industrie;
- Les discontinuités dans l'environnement d'affaires attribuables à des changements politiques;
- Le risque pour la firme généré par l'environnement politique.

L'élément central et constant des quatre définitions du risque politique est un changement abrupt. Ce risque peut s'exprimer sous la forme d'expropriation, d'inconvertibilité des devises, de restrictions sur les importations et les exportations, de restriction sur la possession étrangère, de taxation (conséquences d'inférences gouvernementales), de terrorisme, de révolte, de coup d'État, de guerre ou de kidnapping (conséquences d'inférence de groupes ou d'évènements sociaux). La mauvaise gouvernance s'illustre le plus souvent sous forme de bureaucratie lourde et inefficace et de corruption (Al Khattab, Anchor et Davies, 2007).

Ces différents éléments du contexte politique et de gouvernance d'un pays sont autant de barrières à l'internationalisation des entreprises, car ils ont des impacts directs sur la réalisation des projets et des investissements : faisabilité, coûts, délais, etc., et s'inscrivent dans le modèle théorique de l'internationalisation des entreprises. Plusieurs éléments du risque politique ont par exemple une influence directe sur les coûts de transaction: réglementation, bureaucratie, stabilité politique, gouvernance, corruption, recours légaux, etc. Dans un contexte de risque politique élevé et de faible gouvernance, les coûts de transaction augmentent et les entreprises sont donc plus réticentes à investir et faire des affaires à l'étranger (Luiz et Ruplal, 2013).

La contrainte associée au risque politique qui revient le plus fréquemment dans la littérature sur les investissements étrangers et l'internationalisation est le risque réglementaire, soit la difficulté à interpréter des réglementations floues et le risque que celles-ci changent sans préavis. La réglementation peut être un frein pour les entreprises étrangères à plusieurs niveaux : comme contrainte directe aux activités des firmes étrangères, par manque de clarté et à cause d'incertitudes liées à la durabilité et la constance de son application ou encore à cause de la lourdeur et de la lenteur de son application (Cotton et Ramachandran, 2011; Dupasquier et Osakwe, 2006; Krupa et Burch, 2011). La réglementation affectant significativement les délais de réalisation, les coûts du projet, la faisabilité et la sécurité des investissements, les coûts de transaction augmentent lorsque le risque réglementaire est élevé. L'incertitude et le manque de constance dans l'application de la réglementation affectent donc les investissements à venir, mais ils diminuent également la qualité et l'efficacité des investissements déjà réalisés (Komendantova, Patt et Williges, 2001). En Afrique du Sud, Krupa et Burch (2011) énoncent également comme barrière les signaux confus concernant la réglementation et les investissements de la part du gouvernement, ce qui réitère l'importance d'un cadre légal clair. Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun (2005) insistent aussi sur le fait que le secteur souffre d'un manque de politiques d'encadrement et de réglementations et que les structures institutionnelles et les réglementations en place sont trop complexes.

La lourdeur, l'imprévisibilité et l'inefficacité bureaucratiques sont également pointées du doigt comme barrières importantes pour les entreprises qui font affaire à l'international (Busse et Hefeker, 2007; Cotton et Ramachandran, 2011; Komendantova, Patt, et Williges, 2011). La lourdeur bureaucratique augmente entre autres les délais et les coûts dans les différentes étapes de réalisation des projets, elle affecte donc les coûts de transaction tant pour l'entrée et les opérations que lors de la sortie des entreprises du marché (Komendantova, Patt et Williges, 2001; Rodríguez Monroy et San Segundo Hernández, 2005). La bureaucratie est donc un élément important de la décision d'entrée des firmes sur un marché déterminé.

La stabilité politique et gouvernementale est également un facteur important dans le choix d'un marché et peut être un frein majeur dans la décision d'une firme d'investir dans un pays étranger. C'est d'autant plus vrai dans le secteur de l'énergie et en Afrique puisque la majorité des projets de production et de transmission d'énergie relèvent d'entreprises d'État ou de gouvernements. Le succès des projets est donc tributaire de la volonté du gouvernement de respecter ses engagements et ceux de ses prédécesseurs (Al Khattab, Anchor et Davies, 2007; Busse et Hefeker, 2007; Dupasquier et Osakwe, 2006; Luiz et Ruplal, 2013). Entre autre, la stabilité politique affecte le coût du capital et des garanties qui augmente lorsque le risque augmente. La stabilité politique est donc en soi un élément important dans la sélection de marchés, en plus d'être intimement liée aux barrières économiques et financières énoncées précédemment (Komendantova, Patt et Williges, 2001).

Les problèmes de gouvernance, qui s'illustrent sous forme de manque de transparence, de conflits d'intérêts et de népotisme, sont autant de freins aux investissements internationaux relevés dans l'environnement d'affaires en Afrique, à plus forte raison dans les secteurs d'activité où l'influence gouvernementale est forte tels que les utilités publiques (Krupa et Burch, 2011; Busse et Hefeker, 2007; Dupasquier et Osakwe, 2006). Dans le secteur de l'énergie, les entreprises sont affectées lorsque des problèmes de gouvernance affectent le processus d'attribution des contrats, par exemple sous forme de corruption. La corruption est en effet un élément majeur des failles de gouvernance et un problème qui touche tout particulièrement l'Afrique subsaharienne. Le tableau 4 ci-dessous présente le score des pays à l'étude (sur une échelle de 0 – très corrompu – à 100 – très sain) au classement de l'indice de corruption de Transparency International (Transparency International, 2016). Cet organisme classe les pays en fonction d'un score global par rapport à la perception du niveau de corruption dans le pays et établit un classement mondial en fonction de ce score. L'Afrique subsaharienne est d'ailleurs considérée comme la région la plus corrompue avec un score moyen de 32 (score médian de 38 à l'échelle globale).

Tableau 4 - Score et classement des pays ouest-africains et du Canada (pour fins de comparaison) à l'Indice de perception de corruption de Transparency International 2017

Pays	Score	Classement mondial
Canada	82	8
Bénin	39	85
Burkina	42	74
Côte d'Ivoire	36	103
Gambie	30	130
Ghana	40	81
Guinée	27	148
Guinée-Bissau	17	171
Mali	31	122
Niger	33	112
Nigéria	27	148
Sénégal	45	66
Sierra Leone	30	130
Togo	32	117

Source : tiré de Transparency International. (2017). *Corruption Perception Index 2017*. Récupéré sur http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

Or, il a été démontré que la corruption est un élément du risque politique qui a une incidence majeure pour les entreprises (Busse et Hefeker, 2007; Cotton et Ramachandran, 2011; Komendantova, Patt et Williges, 2011; Krupa et Burch, 2011). D'une part parce que la corruption impose des coûts supplémentaires directs sur les projets (pots-de-vin, etc.), mais aussi parce qu'elle implique des conséquences négatives pour la réputation si l'entreprise est soupçonnée ou trouvée coupable de corruption. Les conséquences pénales peuvent également être très lourdes si l'entreprise, ses dirigeants ou ses employés sont condamnés.

À titre indicatif, le tableau 5 ci-dessous dresse le portrait de la gouvernance des pays ouest-africain en comparaison avec le Canada d'après les six éléments qui compose l'indice de gouvernance mondial de la Banque Mondiale en 2015 (World Bank, 2016). Chaque élément y est évalué sur une échelle de -2.5 (faible performance de gouvernance) à 2.5 (forte performance de gouvernance). Sur les 16 pays de la région, tous affichent une majorité d'indicateurs négatifs.

Le bilan en matière de gouvernance est fortement négatif pour les pays d'Afrique de l'Ouest, notamment en ce qui concerne l'efficacité du gouvernement et la qualité de la réglementation où aucun pays n'obtient un score positif. Ces données confirment que les barrières politiques et de gouvernance sont bien réelles et peuvent être un enjeu majeur pour les affaires dans la région. C'est d'ailleurs un des éléments que cette étude tente de valider en évaluant la perception des entreprises face à ces différents aspects.

Tableau 5 - Indicateur de gouvernance des pays ouest-africains et du Canada en 2015, échelle de -2.5 (faible performance de gouvernance) à 2.5 (forte performance de gouvernance)

Pays	Voix citoyenne et redevabilité	Stabilité politique et absence de violence ou de terrorisme	Efficacité du gouvernement	Qualité de la réglementation	Contrôle de la corruption	Règle de droit
Canada	1,44	1,24	1,77	1,71	1,85	1,84
Bénin	0,28	0,00	-0,62	-0,56	-0,61	-0,58
Burkina Faso	-0,19	-0,65	-0,59	-0,36	-0,34	-0,53
Côte d'Ivoire	-0,44	-0,86	-0,65	-0,52	-0,42	-0,62
Gambie	-1,48	0,01	-0,89	-0,49	-0,77	-0,66
Ghana	0,51	0,03	-0,26	-0,03	-0,18	0,12
Guinée	-0,89	-0,45	-1,14	-0,86	-0,97	-1,17
Guinée-Bissau	-0,81	-0,44	-1,62	-1,20	-1,43	-1,30
Libéria	-0,26	-0,74	-1,37	-0,88	-0,61	-0,87
Mali	-0,24	-1,66	-0,91	-0,57	-0,65	-0,76
Niger	-0,25	-0,98	-0,61	-0,73	-0,58	-0,61
Nigéria	-0,44	-2,07	-0,95	-0,84	-1,10	-1,04
Sénégal	0,25	-0,17	-0,44	-0,18	0,03	-0,15
Sierra Leone	-0,30	-0,10	-1,26	-0,87	-0,78	-0,90
Togo	-0,75	-0,17	-1,18	-0,82	-0,71	-0,80

Source: tiré de World Bank. (2016). Worldwide Governance Indicators. Extrait de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

Par ailleurs, la comparaison des scores des pays ouest-africains avec le Canada aux indicateurs de gouvernance de la Banque mondiale démontre que le contexte politique et institutionnel de ces pays est très différent de celui du Québec. Cette différence est une barrière en soi pour des firmes habituées à évoluer dans un contexte où le risque politique et de gouvernance est faible, comme c'est le cas au Canada. En effet, selon le modèle d'Uppsala, les firmes préfèrent d'abord s'internationaliser vers des marchés ayant un environnement institutionnel et politique similaire à celui qui prévaut dans leur pays d'origine. L'appréhension potentielle des firmes québécoises à s'internationaliser vers des pays où le contexte institutionnel est différent et moins stable que celui qu'elles connaissent est donc en accord avec les théories de l'internationalisation présentées précédemment.

D'autre part, selon Agarwal et Ramaswami (1992), les firmes sans expérience internationale sont plus à même de surestimer les risques associés aux marchés étrangers et de sous-estimer les retours possibles. Les entreprises qui ont peu ou pas d'expériences internationales auraient donc une aversion au risque plus élevée que les entreprises avec un fort niveau d'internationalisation, ce qui peut affecter leur perception des opportunités et des barrières. Les firmes québécoises qui n'ont jamais fait affaire à l'étranger pourraient donc être plus réticentes à s'internationaliser en Afrique

de l'Ouest ou sur d'autres marchés en développement (typiquement plus risqués que les pays occidentaux) parce qu'elles y surestiment le risque ou y sont fortement averses.

L'efficacité du système légal et la possibilité de régler les litiges dans un cadre légal international (par exemple avec la signature d'un accord sur la promotion et la protection des investissements) sont aussi des facteurs importants dans la décision de s'internationaliser des entreprises (Busse et Hefeker, 2007; Luiz et Ruplal, 2013).

Finalement, la question sécuritaire est un enjeu de plus en plus important dans la sous-région ouest-africaine et est associée au risque politique puisqu'elle est le fruit de tensions entre différents groupes sociaux, ethniques ou terroristes.

Environnementales

Nous avons déjà abordé les barrières réglementaires du point de vue du risque politique, c'est-à-dire du point de vue de la stabilité et de la facilité à comprendre, interpréter et appliquer les réglementations. Il existe toutefois un autre enjeu autour de la réglementation qui touche directement aux énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest : l'existence même d'une réglementation environnementale qui encadre et favorise le développement de projets dans ce secteur.

Alors que dans les pays occidentaux les gouvernements ont mis en place des systèmes spéciaux pour favoriser les énergies renouvelables et les solutions environnementales (taxe carbone, subventions aux énergies renouvelables, incitatifs fiscaux et autres), seuls huit pays d'Afrique subsaharienne ont adopté une réglementation et des lois concernant les énergies renouvelables. Parmi ces huit pays, un seul, le Ghana, est situé en Afrique de l'Ouest (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century, 2011). Or, un cadre légal et réglementaire définissant des paramètres d'investissement est hautement important pour le développement de ce secteur. En effet, 88% des projets éoliens complétés ou actuellement en chantier recensés par Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki (2015) en Afrique sont situés dans un pays ayant un cadre réglementaire et un marché pour les énergies renouvelables. Ce n'est toutefois pas une condition *sine qua non* puisque 58% des projets complétés ou en cours l'étaient dans des pays sans cadre politique. Cependant, parmi ces projets, seulement deux (Cabeolica au Cap-Vert et Njiapanda en Tanzanie) ont été financés par le secteur privé, ce qui indique que les investisseurs privés semblent réticents à s'engager dans des pays qui n'ont pas de cadre réglementant l'industrie (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015). On peut supposer qu'ils le sont également s'il n'existe aucun incitatif fiscal ou d'autre type pour encourager le développement du secteur.

Ces lacunes en termes réglementaires peuvent notamment s'expliquer par l'importance que portent les gouvernements ouest-africains aux questions environnementales. En effet, alors qu'ailleurs dans le monde les enjeux environnementaux sont souvent l'argument principal pour soutenir les projets d'énergie renouvelable, le niveau des émissions de gaz à effets de serre est encore très faible à ce jour en Afrique subsaharienne. Selon la Banque Mondiale, en 2011, la région était responsable d'environ 2.2% des émissions de CO₂ dans le monde. On peut donc comprendre pourquoi les considérations climatiques ne sont généralement pas une priorité pour les gouvernements au même titre que l'accès, le coût ou la fiabilité des réseaux électriques au moment de mettre en place des réglementations et des politiques énergétiques (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015).

Morales et al. (2015) évoquent aussi le manque d'encadrement au niveau environnemental comme une des barrières importantes pour le développement des mini-turbines hydroélectriques en Colombie. Selon ces auteurs, les politiques ne sont pas adaptées à leur développement et n'offrent pas d'incitatifs aux solutions non conventionnelles telles que les mini-turbines hydroélectriques.

Logistiques et techniques

Les énergies renouvelables présentent également divers degrés de difficultés techniques pouvant être un frein à leur développement. Parmi celles-ci, la volatilité de la production est souvent nommée par les détracteurs des énergies renouvelables.

L'énergie éolienne, en particulier, présente des caractéristiques qui la pénalisent comparativement à d'autres types d'énergie. Parce qu'elle est intermittente à cause de la nature de la ressource qui est utilisée et qu'elle ne peut être entreposée, contrairement à d'autres sources d'énergie renouvelable comme l'eau par exemple, elle représente une mauvaise source d'énergie pour la charge de base. Compte tenu de sa volatilité, ce type d'énergie requiert également un système de contrôle et une planification du réseau électrique plus poussés que dans ceux nécessaires pour les centrales fonctionnant aux combustibles fossiles. Étant donné les capacités actuelles des réseaux électriques en Afrique subsaharienne, cette contrainte pourrait représenter une barrière majeure au développement de l'énergie éolienne. De plus, comme la plupart des pays de cette région ont pour objectif principal d'augmenter les taux d'électrification, une technologie qui ne contribue pas à la charge de base a peu de chance d'être acceptée dans un programme d'électrification à large échelle (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015). De façon générale, les énergies renouvelables sont donc souvent défavorisées puisque la volatilité de la production des systèmes solaire, éolien ou même hydroélectrique (notamment en période de sèches, propres à plusieurs climats en Afrique de l'Ouest) ne permet pas d'en faire une charge de base.

La répartition de la demande, disséminée à travers un large territoire et les compétences techniques nécessaires sont également citées parmi les barrières techniques (Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun, 2005). En effet, l'Afrique de l'Ouest est une région où la densité de population est faible, les efforts nécessaires sur le plan de la planification et de la gestion des réseaux et les coûts de transports de l'électricité sont donc plus importants dans cette région. Par ailleurs, la qualification de la main-d'œuvre locale est un autre enjeu technique qui peut être un frein important aux projets d'énergies renouvelables puisqu'elle impose des coûts supplémentaires sur les projets : formation, emploi de main-d'œuvre étrangère mieux qualifiée, mais plus coûteuse, impact sur la qualité des projets, etc.

Finalement, les chaînes d'approvisionnement ne sont actuellement pas adaptées aux énergies renouvelables : il n'existe peu ou pas de fournisseurs locaux pour les différents produits et services nécessaires au développement de projets dans ces secteurs, tous les intrants matériels et intangibles (expertises, etc.) doivent donc être importés à fort prix. Exception faite de l'hydroélectricité, le développement de projets en énergie renouvelable en est à ses balbutiements en Afrique de l'Ouest, les chaînes d'approvisionnement sont donc à bâtir, ce qui implique des coûts en termes de temps et argent : identification de fournisseurs, négociations de contrats, frais liés à l'importation et au transport des ressources, etc. C'est d'autant plus vrai que les systèmes de transports (routiers et ferroviaires notamment) sont souvent inefficaces et en mauvais état, que les procédures douanières y sont souvent complexes et coûteuses et que les instances sont hautement corrompues.

1.3 Rôle du secteur privé dans le développement des marchés public

À l'heure actuelle, très peu de pays africains ont consenti à faire place au secteur privé pour assurer la production et la distribution d'électricité, instituant des monopoles d'État qui ont démontré à plusieurs reprises des difficultés à assurer la gestion du service d'électricité. L'une des solutions souvent proposées face à l'échec généralisé en matière d'accès à l'énergie dans la presque totalité des pays subsahariens est une plus grande contribution du secteur privé (International Energy Agency, 2011).

Clarke et Wallsten (2002), par exemple, démontrent l'échec des monopoles d'État à offrir les services d'utilité (télécommunications, énergie, eau et gaz) aux populations pauvres et rurales. Selon ces auteurs, les réformes entreprises dans de nombreux pays n'ont pas nui aux populations pauvres et rurales (argument souvent proposé par les opposants à ces réformes), et dans plusieurs cas ont même amélioré leur accès aux services publics. Ce constat ne peut toutefois être généralisé puisque même si ces réformes amènent une plus grande efficacité du secteur, elles ne permettent

pas nécessairement d'assurer l'objectif public « d'accès universel » pour les tranches plus pauvres des populations (pas nécessairement d'investissements pour améliorer l'accès, augmentation des tarifs, etc.), notamment si la contrainte initiale vient du fait que les populations ne sont pas disposées (ou capables) de payer pour leur connexion au réseau. Dans ce cas, la privatisation n'aura pas d'impact sur l'accès et les tarifs d'électricité nuisant aux populations les plus démunies : la privatisation dans le but de baisser les prix est en effet peu plausible dans le contexte subsaharien où les prix de l'électricité sont le plus souvent subventionnés et ne représentent pas les coûts réels. Quant aux investissements visant à accroître l'accès (développement de nouveaux projets de production, ajout de nouvelles connexions, etc.), fournir des connexions aux populations pauvres des pays en voie de développement souvent peu attrayant pour le secteur privé. À moins de contrainte, les objectifs à court terme du secteur privé priment sur les investissements à long terme nécessaires à l'expansion des réseaux et leur amélioration. Le secteur privé serait d'ailleurs plus enclin à investir pour améliorer les réseaux existants (donc pas d'augmentation de l'accès) puisque cela demande des investissements moins importants, donc plus acceptables du point de vue des actionnaires, et moins risqué que de bloquer des capitaux dans de nouveaux projets qui présentent plus de risque d'un point de vue politique à cause d'incertitudes réglementaires, légales, etc. (Devkar, Mahalingam, Deep, et Thillairajan, 2013).

Certains auteurs (par exemple Devkar, Mahalingam, Deep, et Thillairajan, 2013) ont bien identifié que l'implication du secteur privé a eu un effet positif sur l'accès à l'électricité, la qualité des infrastructures (diminution des pertes liées à la transmission et à la distribution) et la qualité du service dans plusieurs pays émergents, mais seulement quand elle est accompagnée d'une réglementation appropriée et d'un changement dans le processus organisationnel. Ils insistent d'ailleurs sur le fait que la participation du secteur privé n'améliore pas l'accès dans les régions pauvres et rurales, à moins qu'elle ne soit supportée par des programmes d'investissements ciblés et diverses formes d'assistance du secteur public. Clark, Davis, Eberhard, Gratwick et Wamukonya (2005), dans une étude portant sur l'Afrique, trouvent aussi que la participation du secteur privé améliore l'accès à l'électricité en zone rurale, toutefois ils notent que ces améliorations sont plutôt dues à des programmes gouvernementaux menés en parallèle avec les réformes que directement dérivées de la présence d'entreprises privées. Une plus grande implication du secteur privé n'est donc pas garante d'un meilleur accès si elle n'est pas encadrée correctement.

L'une des raisons souvent énoncées pour expliquer l'échec est le manque de fonds : l'électrification étant une activité à forte intensité de capital, les fonds publics et les dons insuffisants seraient une contrainte majeure au développement de projets visant à accroître l'accès à l'électricité (Williams,

Jaramillo, Taneja et Ustun, 2015), d'où l'objectif d'exploiter le capital disponible dans le secteur privé (Glemarec, 2012; Schmidt, Blum et Wakeling, 2013). Dans le secteur de l'énergie, les dépenses courantes d'opération sont élevées et financées à partir des revenus générés par les entreprises opérant les services de production et de distribution d'électricité, les capacités d'investissements en capital de ces sociétés sont donc très limitées, ces investissements doivent alors être assurés par les états ou des institutions donatrices (Eberhard et al., 2008). Les ressources financières des états d'Afrique subsaharienne proviennent toutefois majoritairement des taxes et du secteur financier local, lesquels sont tous les deux faibles (Kouassi et Pineau, 2011). Pour ce qui est des fonds accordés par les donateurs internationaux (deuxièmes contributeurs financiers aux projets d'énergie en Afrique subsaharienne) tels que les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), les banques de développement internationales et de plus en plus de pays émergents comme les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), la majorité de ceux-ci sont dirigés vers les pays les plus riches comme l'Afrique du Sud et ils ont des taux de décaissement faibles (Kouassi et Pineau, 2011). Il y a donc un problème de capitaux disponibles. Il n'est toutefois pas certain que la solution puisse venir du secteur privé.

S'il peut sembler évident de prime abord qu'un apport de capitaux supplémentaires du secteur privé permettrait de combler les lacunes financières des sociétés d'État et des gouvernements africains, il n'est pas évident que le secteur privé soit prêt à consentir à investir dans le secteur dans les conditions actuelles ni que ces investissements mèneraient inévitablement à un meilleur développement du secteur du point de vue des intérêts des pays en question. En effet, si le manque de capitaux actuel affecte effectivement le développement du secteur, il convient de se demander si c'est réaliste d'espérer des investissements privés dans un contexte où des sociétés d'État subventionnées n'arrivent pas elles-mêmes à tirer des bénéfices de leurs activités, la raison d'être des entreprises privées étant de réaliser des profits sur leurs opérations. Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun (2015) indiquent par exemple que dans le contexte de projets d'électrification décentralisée, le niveau de risque élevé dans les régions à faibles revenus, les retours sur investissements marginaux et le manque (ou la faiblesse) des politiques publiques et des cadres réglementaires impliquent que les entreprises privées ne se sont pas montrées particulièrement intéressées à pénétrer sur le marché des solutions d'énergies décentralisées. Il est évident que ces contraintes s'appliquent tout aussi bien aux projets conventionnels. Il est donc peu plausible que dans un contexte d'instabilité et de risque élevé, où les revenus ne sont pas garantis et les populations trop pauvres pour payer leur électricité au coût de production, les entreprises privées soient plus efficaces que le secteur public. Les solutions mises de l'avant par Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun (2015) par exemple, qui proposent notamment les subventions aux entreprises, des

incitatifs fiscaux, un support financier ou des concessions ne garantissent d'ailleurs pas le développement d'un secteur de l'énergie autonome, plus efficace et offrant un meilleur accès à l'électricité aux populations. Passer de tarifs subventionnés par le secteur public à des subventions publiques accordées à des entreprises privées ne présente pas un meilleur équilibre économique et pourrait même nuire aux populations défavorisées puisque le secteur privé n'a pas le mandat « social » qu'ont les entreprises publiques. Les incitatifs fiscaux sont une mesure qui nous apparaît plus intéressante compte tenu de l'objectif envisagé, toutefois il apparaît peu probable qu'ils soient suffisants pour attirer des entreprises privées si la condition de rentabilité économique n'est pas atteinte en premier lieu. Que les gouvernements locaux facilitent l'accès au financement pour attirer les entreprises sur des marchés où les prêts commerciaux ne sont pas accessibles nous apparaît également peu réaliste quand on considère l'état des finances publiques de pays ouest-africains. Par ailleurs, cela ne garantit pas une meilleure atteinte des objectifs de développement du secteur et d'augmentation de l'accès à l'électricité que si les gouvernements choisissent de financer leurs propres sociétés d'utilités publiques. Finalement, les concessions accordées par les gouvernements ne sont pas non plus une stratégie qui favorise automatiquement un développement optimal du secteur puisque même en accordant l'exploitation monopolistique d'un réseau à une entreprise privée (éliminant pour celle-ci les risques liés à la compétition comme une guerre de prix), les rendements économiques ne seront nécessairement suffisants pour inciter les entreprises à investir, ou à tout le moins à le faire d'une façon qui prennent en compte les intérêts nationaux du pays et de la population concernés.

Ce constat nous amène à considérer l'autre problématique qui se pose lorsqu'on invoque une plus grande implication du secteur privé, à savoir la divergence entre les intérêts du secteur public et des pays en question. Les orientations stratégiques des entreprises privées, leur horizon de planification (et d'atteinte de rentabilité) et leurs objectifs purement économiques ne sont pas naturellement compatibles avec ceux d'un gouvernement (intègre), qui devraient être de répondre du mieux possible aux besoins de sa population. Glemarec (2012) abonde dans ce sens puisque s'il énonce que plusieurs projets privés décentralisés de production d'énergie se sont révélés fructueux et laissent croire qu'il existe un potentiel intéressant d'améliorer l'accès à l'électricité par cette voie, leur succès dépend encore largement du support de ressources publiques. Nous ne sommes donc pas dans une situation où des fonds privés viennent améliorer l'accès à l'énergie, mais bien dans une situation où des projets privés soutenus par des fonds et des institutions publiques contribuent à fournir un accès à l'électricité.

Il n'y a donc non seulement pas de garanties que l'implication du secteur privé permette en soi d'améliorer les conditions d'accès, mais les solutions présentées pour attirer des entreprises privées nous apparaissent comme peu adéquates puisqu'elles ne permettent pas de garantir que les entreprises verront un intérêt économique à investir dans le secteur tout en s'assurant que l'objectif d'améliorer l'accès à l'énergie dans le meilleur intérêt des populations et des gouvernements locaux (utilisation de ressources locales, développement d'un système énergétique planifié sur le long terme, respect de l'environnement, etc.) soit réellement atteint. L'idée d'un développement du secteur de l'énergie en Afrique possible uniquement sous réserve d'une plus grande implication du secteur privé est donc à rejeter pour deux raisons. D'abord parce que l'intérêt potentiel des entreprises privées à investir dans des systèmes de production ou de transmission d'électricité qui peinent à produire des retours sur investissements suffisamment attrayant est discutable. Ensuite parce qu'étant donné que l'objectif du secteur privé est toujours d'abord et avant tout d'ordre économique (et le plus souvent planifié sur un horizon de court terme) et pas nécessairement en phase avec les intérêts nationaux, les bénéfices réels (taux d'accès, tarifs, fiabilité des réseaux) que ces investissements pourraient amener sont incertains tant que le rôle des parties prenantes privées ne sera pas mieux encadré et réglementé.

Outre la question du financement, l'échec des projets publics d'électrification est également dû aux capacités techniques souvent déficientes des monopoles nationaux électriques pour assurer un maintien adéquat et opérer la technologie (Schnitzer, et coll., 2014).

Cependant, malgré les besoins importants, il y a actuellement un manque d'intérêt du secteur privé en Afrique particulièrement marqué envers les infrastructures électriques, contrairement à d'autres services publics comme les télécommunications (Briceño-Garmendia, Smits et Foster, 2008). Ce phénomène pourrait être expliqué entre autres parce que le secteur privé investit plus aisément quand le secteur public lui-même montre un engagement fort et conserve un rôle dominant (Ajakaiye et Ncube, 2010). La réalité de ce sous-investissement est cruciale pour le développement des énergies renouvelables, les investissements privés représentant maintenant la plus grande source de capital financier pour les projets d'énergie renouvelable, spécialement dans les pays développés (Wüstenhagen et Menichetti, 2012). À l'heure actuelle, l'Afrique subsaharienne reçoit les investissements financiers en énergie renouvelable les plus faibles au monde, or ces derniers sont un élément incontournable de la stratégie d'électrification des pays subsahariens.

1.4 Portrait du secteur de l'énergie en Afrique

Selon l'AIE, 600 millions de personnes vivent actuellement sans accès à l'électricité en Afrique subsaharienne (International Energy Agency, 2017). Il est toutefois important d'indiquer que les données actuelles sur l'électricité en Afrique restent incertaines, souvent à cause des méthodes de mesure imprécises et divergentes selon les sources. Brew-Hammond (2010) cite en exemple une différence notable entre le taux d'électrification de la Zambie affiché par la Banque Mondiale (12%) et l'AIE (19%), c'est pourquoi il est difficile d'évaluer avec certitude le marché.

Outre le faible taux d'électrification, la piètre qualité du service est aussi soulignée dans la littérature comme un problème qui affecte le secteur. Baisses de tension, pannes et autres sont courantes dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, même dans ceux affichant des taux d'électrification plus élevés comme l'Afrique du Sud ou le Ghana, et le recours au délestage (« *load shedding* ») y est fréquent (Wamukonya, 2003). Finalement, l'électricité y est aussi parmi les plus chères au monde (en moyenne 0.20\$ du kWh), parce que les systèmes nationaux sont généralement de petite échelle (11 pays ont une capacité nationale de production en dessous de 200 MW et 33 de moins de 500 MW) et parce que le manque de fiabilité des systèmes entraîne l'utilisation de générateurs d'urgence, lesquels font grimper le coût du service (Eberhard et al., 2008).

Les besoins sont donc réels et urgents puisque du point de vue du développement, l'enjeu de l'électrification de l'Afrique subsaharienne est essentiel. Il est bien connu que la consommation d'énergie et la croissance économique sont interdépendantes (Lean et Smyth, 2010a; Lean et Smyth, 2010b; Narayan et Smyth, 2009; Sadorsky, 2011; Sadorsky, 2012), de même que la consommation d'énergie est positivement associée avec des améliorations en santé et en éducation des strates les plus pauvres d'une population (International Energy Agency, 2002). De plus, il a été démontré qu'il existe une relation positive entre la consommation d'énergie renouvelable, le commerce et la croissance (Apergis et Payne, 2010a; Apergis et Payne, 2010b; Ben Aïssa, Ben Jebli et Ben Youssef, 2014). À titre d'exemple, des progrès notables et un impact significatif sur l'éducation, le commerce, les loisirs et la santé entre autres ont été identifiés à la suite d'un projet mené sur quatre ans où des panneaux solaires photovoltaïques ont été installés sur une île indienne isolée (Chakrabarti et Chakrabarti, 2002). Enfin, tel que mentionné précédemment, le lien entre la consommation d'énergie et l'IDH est plus fort encore qu'avec le PIB (Martínez et Ebenhack, 2008; Pasternak, 2000). L'accès à l'énergie est aussi important sur le plan de la compétitivité des entreprises. En effet, les infrastructures déficientes imposent des coûts supplémentaires aux entreprises africaines et sont l'une des contraintes principales perçues par les entreprises faisant affaire en Afrique, ce qui diminue leur compétitivité (Eifert, Gelb et Ramachandran, 2008; Gelb,

Ramachandran, Shah et Turner, 2007). Le développement économique et social des pays de l'Afrique de l'Ouest est donc intimement lié aux enjeux de développement et d'amélioration de l'efficacité du secteur énergétique.

Bazilian et coll. (2012) présentent plusieurs scénarios futurs pour le secteur de l'énergie en Afrique subsaharienne sur la période 2012-2030. Les auteurs indiquent que les scénarios les plus probables prévoient une augmentation du triple de la capacité de production d'électricité sur le continent. Pour assurer un accès à l'ensemble de la population en Afrique subsaharienne, l'augmentation devrait cependant être de 10 fois la capacité actuelle, soit un taux de croissance annuel d'environ 13% (comparativement à un taux historique de 1.7%). Les investissements nécessaires pour l'ensemble du secteur de l'énergie en Afrique subsaharienne sont estimés à 40.8 millions par année simplement pour couvrir les besoins du marché (Rosnes et Vennemo, 2009), or actuellement ils sont plutôt de 11.6 millions annuellement (Eberhard et Shkaratan, 2012). Pour rencontrer les objectifs d'électrification fixés par la Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), qui regroupe les pays de l'Afrique de l'Ouest et représente 250 millions de personnes, l'investissement nécessaire est estimé à 5.2 \$ milliards annuellement, et ce pour atteindre un taux d'électrification de 66% en zones rurales et urbaines (Brew-Hammond, 2010). Bien que les investissements attendus ne soient vraisemblablement pas suffisants pour combler les besoins d'ici à la prochaine décennie, reste que la croissance des investissements et les besoins énormes du secteur offrent un potentiel d'affaires important pour les entreprises du secteur de l'énergie.

1.4.1 Rôle de l'énergie renouvelable dans l'accès à l'électricité

L'Afrique possède les plus importantes réserves de ressources renouvelables au monde, assez pour remplir les besoins du continent dans le futur (World Energy Council, 2010). Ces ressources ne sont encore que minimalement exploitées à l'heure actuelle, avec environ 28 GW de capacité de production installée contre un potentiel de 145 GW (International Renewable Energy Agency, 2012). En termes de production électrique, selon l'IRENA (Agence internationale pour les énergies renouvelables) le potentiel total de génération à partir des ressources renouvelables est de 13,700 TWh annuellement pour le continent (International Renewable Energy Agency, 2011; Stecher, Brosowski et Thrän, 2013).

Selon l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (UNEP FI, « United Nations Environment Programme Finance Initiative »), les énergies renouvelables présentent plusieurs avantages (United Nation Environment Program Finance Initiative, 2012) :

- Elles peuvent être déployées de façon modulaire et décentralisée;
- Dans certaines conditions, quand les prix des ressources fossiles augmentent, elles peuvent être compétitives du point de vue de coûts;
- Elles augmentent la sécurité énergétique puisque ce sont des ressources domestiques et réduisent les importations nationales et les coûts qui y sont associés;
- Elles offrent des opportunités de nouvelles exportations en étant éligibles pour des crédits carbone sur les marchés du carbone;
- Elles encouragent la cohérence et le partage de connaissances entre les états membres et contribuent ainsi à augmenter l'intégration régionale.

À l'inverse, pour assurer leur fonctionnement, les centrales électriques fonctionnant grâce aux énergies traditionnelles requièrent non seulement des intrants polluants que sont les ressources fossiles, mais également de grandes quantités d'eau pour le refroidissement et la maintenance de leurs installations. Une centrale au charbon, par exemple, nécessite environ 0.49 gallon d'eau par kWh, comparativement à 0.001 gallon pour 1 kWh d'énergie éolienne, une différence importante dans le contexte de nombreux pays africains qui souffrent fréquemment de périodes de sécheresse (Saidur, Rahim, Islam et Solangi, 2011).

Autre avantage, les énergies renouvelables sont un moteur pour l'éducation et la formation puisqu'une main-d'œuvre locale qualifiée à différents niveaux d'éducation est requise pour les mettre en œuvre et les opérer et que des capacités en recherche et développement doivent être développées au sein du système académique local (Sovacool, 2012).

Enfin, on se dirige de plus en plus vers une époque où les énergies renouvelables auront un avantage économique basé sur leur capacité à réduire les émissions de gaz à effets de serre notamment à travers des réglementations comme la taxe carbone ou via des paiements compensant la substitution des ressources fossiles telles qu'implémentées dans le Mécanisme de Développement Propre de Kyoto (Deichmann, Meisner, Murray et Wheeler, 2011).

Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar (2013) expliquent le retard dans l'exploitation et le développement des énergies renouvelables en Afrique par les investissements limités en capital, le manque de connaissances technologiques par rapport au développement des énergies renouvelables, l'étroitesse de la planification de la génération d'énergie, un approvisionnement déficient en électricité ponctué de fréquentes pannes de systèmes et des équipements qui manquent de fiabilité, le faible taux d'électrification de la région, les coûts élevés de génération d'énergie électrique et les pertes élevées en transmission. Selon eux, un système de production d'énergie

intégré incluant à la fois une production traditionnelle et renouvelable diversifiée est essentiel pour assurer l'électrification de l'Afrique subsaharienne de façon soutenable. Mandelli, Barbieri, Mattarolo et Colombo (2014) nomment également le manque de mobilisation du secteur privé comme frein au développement des énergies renouvelables en Afrique.

1.4.2 Solutions décentralisées : production individuelle, micro- et mini-réseaux

Outre la présence de ressources importantes, les énergies renouvelables sont un élément incontournable du futur énergétique de l'Afrique, car elles sont particulièrement bien adaptées aux solutions décentralisées que sont la production individuelle, les micro- et les mini-réseaux.

Il a été démontré que tenter de générer une production d'électricité centralisée et générée par les technologies fossiles traditionnelles pour assurer l'électrification des régions encore non électrifiée est trop coûteux et non gérable dans les zones rurales les plus reculées. L'approche décentralisée visant à produire de l'énergie localement avec des ressources locales renouvelables est donc de plus en plus reconnue comme étant une alternative viable pour ces endroits reculés (Chakrabarti et Chakrabarti, 2002). Selon le Programme d'assistance à la gestion du secteur énergétique (ESMAP, « Energy Sector Management Assistance Program »), les énergies renouvelables sont plus rentables que les méthodes de génération conventionnelles pour toutes les applications hors réseaux (moins de 5 kW) et plusieurs technologies renouvelables le sont également pour ce qui est des mini-réseaux de 5 à 500 kW, soit des applications pour un village ou un district (Energy Sector Management Assistance Program, 2007). Par exemple, parmi trois options (panneaux solaires photovoltaïques, générateur conventionnel au diesel et connexion au réseau national), le système de panneaux solaires s'est montré le plus économique pour électrifier les régions isolées du Nigéria, et ce malgré les coûts élevés de la technologie photovoltaïque (Bugaje, 1999), tandis qu'au Sénégal, une étude a montré que le coût nivelé de l'électricité était plus faible avec la technologie de photovoltaïque solaire plutôt que par la connexion au réseau local (Thiam, 2010).

Dans le futur, il serait éventuellement également possible de relier les microréseaux à un plus grand réseau au fur et à mesure que celui-ci se développerait. À ce titre, toutes les solutions décentralisées ne s'équivalent pas. Il est en effet plus facile de relier des ensembles déjà connectés que des systèmes complètement indépendants comme les panneaux photovoltaïques individuels (Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun, 2005). Sebitosi, Pillay et Khan (2006) ont également démontré que les installations totalement indépendantes sans système de réserve sont les moins efficaces. La situation était grandement améliorée quand la demande et la production étaient agrégées à travers un mini-réseau et la performance était encore meilleure si un système d'emmagasinement y était

ajouté. L'agrégation de la demande ouvre également la porte aux économies d'échelle et à une gestion plus efficiente du système d'énergie (Williams, Jaramillo, Taneja et Ustun, 2005). Enfin, les solutions qui fournissent de l'électricité de façon individuelle, comme les panneaux solaires installés dans les foyers, ne sont pas suffisantes pour combler les besoins en énergie de la région puisqu'ils ne permettent pas de produire suffisamment d'énergie productive (pour la réfrigération, l'activation de machines ou d'outils, par exemple) nécessaire pour stimuler l'économie rurale et réduire la pauvreté (Yadoo et Cruickshank, 2012).

Il est donc plus rentable de procéder à l'implémentation de solutions décentralisées pour assurer l'électrification en milieu rural à cause de la faible demande et des coûts et pertes associés à la transmission sur de longues distances. En Afrique du Sud, par exemple, l'un des pays d'Afrique subsaharienne ayant un taux d'électrification les plus élevés même en région rurale et un coût de l'électricité les plus bas grâce à ses ressources importantes en charbon, l'électrification rurale a été réalisée par une combinaison d'approvisionnement via le réseau traditionnel, des mini-réseaux et des connexions hors réseaux (Department of Minerals and Energy, 1998).

Évidemment, la génération d'électricité de façon décentralisée n'est pas une alternative compétitive avec les réseaux centralisés dans toutes les situations, mais elle l'est dans la majorité des zones rurales éloignées (Deichmann, Meisner, Murray et Wheeler, 2011). À l'évidence, le choix entre centralisation et décentralisation est conditionné par la géographie et le coût des ressources disponibles (Parshall, Pillai, Mohan, Sanoh et Modi, 2009). Malgré tout, dans un contexte rural comme c'est le cas dans la majorité des pays africains, les technologies de production d'énergie renouvelable décentralisées sont une solution particulièrement intéressante puisqu'elles permettent de répondre à la problématique de l'accès à l'électricité de façon économique (Deichmann, Meisner, Murray et Wheeler, 2011). Elles représentent par ailleurs un marché potentiel intéressant pour les entreprises privées, notamment des PME, qui n'auraient pas la taille et les ressources nécessaires pour être présentes à l'échelle nationale ou sur de grands projets (Schmidt, Blum et Wakeling, 2013).

À ce stade, une brève revue du statut des différents types d'énergies renouvelables en Afrique est nécessaire.

1.4.3 Types d'énergies

Énergie solaire

La production d'électricité solaire est actuellement majoritairement limitée un usage d'éclairage et au fonctionnement de petits appareils, il a toutefois été démontré que c'est une alternative viable

pour l'électrification de plusieurs régions isolées du continent subsaharien. Cette option ne profite cependant que d'un support limité des gouvernements et la plupart des projets solaires sont sponsorisés ou supportés par des agences donatrices ou des privés (Bugaje, 1999). En effet, à part quelques initiatives pour l'éclairage des rues par panneaux solaires, il n'existe aucun incitatif financier des gouvernements ou des agences donatrices pour le déploiement massif de panneaux photovoltaïques dans la région (Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar, 2013).

Biomasse

Cette ressource, qui offre une meilleure qualité d'électricité comparativement à d'autres types de renouvelables, représente aussi la plus grande ressource d'énergie renouvelable en Afrique subsaharienne (Dasappa et coll., 2007). Elle peut aussi bien produire de l'électricité que de la chaleur et peut être située près des consommateurs finaux, ce qui permet de minimiser les pertes liées à la transmission (Dasappa, 2011). Les facteurs identifiés qui ont retardé jusqu'ici le développement et l'adoption du biogaz, produit à partir de la biomasse, sont le financement inadéquat, les besoins élevés en capitaux, le manque de support des gouvernements et le manque de connaissances à propos de la technologie (Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar, 2013). La biomasse est une importante source d'énergie à l'heure actuelle pour le chauffage et la cuisson, à savoir 207 Mtoe sur un total de 238 Mtoe consommé annuellement en Afrique subsaharienne, dont 93 Mtoe en Afrique de l'Ouest uniquement selon l'AIE (International Energy Agency, 2012), toutefois la majorité de cette biomasse est constituée de bois et de charbon de bois, une ressource qui ne peut être considérée comme renouvelable que si elle est gérée de façon durable (Amigun, Musango et Stafford, 2011).

Éolien

Ce type d'énergie est particulièrement intéressant dans les régions isolées n'ayant pas accès au réseau d'électricité, toutefois la faisabilité technique est moindre pour l'énergie éolienne que pour le solaire, l'hydroélectricité ou la biomasse, plusieurs pays africains présentant des niveaux de vent relativement faibles (Global Energy Network Institute, 2000). Malgré cela, ce type d'électricité ne doit pas être complètement écarté du mélange d'énergie, car il peut présenter un potentiel pour certains pays ou régions (Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar, 2013). C'est l'une des énergies renouvelables qui a les plus hauts taux de croissance dans le monde, soit environ 30% entre 1996 et 2008 (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015). La capacité éolienne en Afrique est prévue d'augmenter de 1.6 GW à 3.9 GW d'ici à 2020, comparativement à de 396.3 GW à 611.0 GW pour le monde (Global Wind Energy Council, 2014). En Afrique, le processus d'implantation des fermes éoliennes a jusqu'ici suivi un processus en deux étapes : une première

phase où un projet-pilote est testé, suivi d'un projet commercial à grande échelle (Mukasa, Mutambatsere, Arvanitis et Triki, 2015).

Hydroélectricité

Si l'intérêt est croissant pour ce type d'énergie renouvelable, plus de 90% du potentiel hydroélectrique de l'Afrique subsaharienne est encore inexploité à cause de contraintes financières, techniques (notamment la saisonnalité dans la disponibilité de l'eau), de la viabilité économique des projets et de certains facteurs sociaux (Kaygusuz, 2011; Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar, 2013). Les petites centrales hydroélectriques, en particulier celles produisant jusqu'à 10 MW, présentent des avantages économiques, environnementaux et sociaux comparativement aux grandes centrales (IEA Small Hydro, s.d.). De plus, elles ont des délais d'implémentation plus faibles, demandent de moins grands investissements en capitaux et ont des coûts d'opération moindres (Thilak, 2010). Elles représentent donc une solution particulièrement attractive dans les pays en développement, spécialement comme solution pour les communautés rurales non connectées au réseau (Morales et al., 2015). Actuellement, si l'on exclut l'Afrique du Sud, plus de 90% de la production d'énergie renouvelable en Afrique provient de l'hydroélectricité (Mandelli, Barbieri, Mattarolo et Colombo, 2014).

Géothermie

La géothermie est l'une des technologies renouvelables les plus prometteuses, car elle permet de fournir de l'électricité en continu et sans variation, contrairement à l'énergie éolienne ou solaire (Baños et coll., 2011). Cette technologie a pourtant un potentiel limité en Afrique puisque le Kenya est le seul pays de ce continent à avoir développé ce type de production d'énergie, principalement à cause de facteurs politiques (Suberu, Mustafa, Bashir, Muhamad et Mokhtar, 2013). Par ailleurs, l'Afrique de l'Est est la seule région africaine qui présente un potentiel technique pour l'exploitation de la géothermie (International Renewable Energy Agency, 2011).

Cette brève présentation du statut des différentes sources d'énergie renouvelable conclut notre revue de littérature qui présente le modèle de sélection de marché et d'identification des opportunités d'affaires à l'international, le concept de barrière et en fait la revue pour le marché des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest et expose le rôle du secteur privé et des solutions non traditionnelles comme la production indépendante et en mini ou microréseaux dans le développement du secteur de l'énergie dans la région.

La section suivante présente la méthodologie que nous avons utilisée pour faire la collecte et l'analyse de données qui nous a permis d'identifier les mécanismes utilisés par les entreprises pour

identifier et sélectionner les marchés étrangers sur lesquelles elles s'internationalisent et la perception qu'elles ont des barrières existantes dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest.

2. Méthodologie

Cette section présente la méthodologie suivie pour la réalisation de cette recherche. Elle se divise en quatre sections abordant les différents aspects de cette méthodologie. La première présente la stratégie de recherche utilisée et explique les choix qui ont été faits en regard du thème et de la question posée, à savoir : quels sont les modes d'identification des opportunités et les défis pour les entreprises québécoises dans le secteur de l'énergie et de l'électricité en Afrique de l'Ouest ? La seconde partie présente la méthode de collecte de données, tandis que la troisième présente le protocole de recherche et les stratégies d'analyse. Finalement, la quatrième section indique quels sont les critères de qualité qui ont été observés afin d'assurer la validité de la recherche.

2.1 Stratégie de recherche

La méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche s'inscrit dans la grande famille des méthodologies qualitatives. La méthode qualitative en recherche permet de générer de nouvelles théories (Strauss & Corbin, 1998; Noël, 2011). L'objectif de cette recherche étant d'établir un cadre spécifique pour comprendre le processus d'internationalisation des firmes québécoises dans le secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest, la méthodologie qualitative est la plus pertinente au regard de cet objectif. La méthode qualitative permet également des descriptions et des explications étayées de processus ancrés dans un contexte particulier, elle est donc la mieux positionnée pour établir l'influence des caractéristiques des firmes et du contexte ouest-africain dans la sélection de marchés et la perception des barrières à l'entrée (Miles & Huberman, 1994). Cette méthodologie est finalement celle qui s'inscrit le mieux dans une approche déductive-inductive qui vise à développer un cadre théorique nouveau (comme c'est le cas ici) ou à en faire évoluer un déjà existant.

Au sein même de la recherche qualitative, il existe différentes méthodes. Le choix de la méthode, tel que décrit par Yin (2014), dépend de plusieurs aspects résumés dans le tableau 6 ci-dessous. Le premier aspect est le type de question à laquelle on souhaite répondre, le deuxième dépend de la nécessité de contrôler certains comportements et le troisième relève de la temporalité de l'objet de notre étude (passé ou contemporain).

Tableau 6 - Sélection de méthode qualitative de collecte de données

Méthode	Type de question de recherche	Requiert le contrôle du comportement?	Évènements contemporains?
Expérimentation	Comment, Pourquoi	Oui	Oui
Sondage	Qui, Quoi, Où, Combien	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui, Quoi, Où, Combien	Non	Oui/Non
Histoire	Comment, Pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, Pourquoi	Non	Oui

Source : tiré de Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

D'après notre question de recherche, la stratégie de recherche la plus appropriée est le sondage puisque nous tentons d'identifier quelles sont les méthodes de sélection de marchés et les barrières à l'entrée (réelles ou perçues) et leurs impacts sur l'entrée des firmes québécoises sur le marché de l'énergie en Afrique de l'Ouest. La question de recherche est donc du type « Quoi ». De plus, la question ne nécessite pas un contrôle du comportement des répondants et porte bien sur une situation contemporaine.

La méthode de recherche suivra celle recommandée par Noël (2011) :

1. Collecte de données brutes
2. Triangulation des données brutes pour les consolider
3. Analyse des données

Le processus suivi pour la réalisation de chacune de ces étapes est décrit dans les sections ci-après.

2.3 Méthode de collecte de données

Tel qu'énoncé précédemment, d'après la classification de Yin (2014), la méthode utilisée est le sondage. En termes de données, cela signifie que nous collectons les données directement auprès des répondants de manière à obtenir des données primaires. Dans la classification des méthodes de recherches qualitatives donnée par Noël (2011), cette méthode correspond aux entretiens individuels. L'entretien oral à questions ouvertes est par ailleurs préférable au questionnaire écrit lorsqu'on vise un certain niveau d'analyse et que l'on souhaite recueillir plus d'informations. Il s'agit d'« un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé » (Grawitz, 2001). Cette méthode relevant fondamentalement d'interactions humaines, le chercheur est au cœur même de la méthode qu'il utilise et les données qui sont collectées représentent donc sa vision des informations transmises par les sujets d'étude (Grawitz, 2001).

La collecte de données a donc consisté à relever auprès de diverses entreprises québécoises les méthodes qu'elles suivent pour identifier les opportunités et sélectionner les marchés étrangers sur lesquelles elles décident de s'internationaliser, ainsi qu'identifier les perceptions qu'elles ont des barrières présentes dans le secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest. Ces entreprises ont été catégorisées en fonction de leur taille, de leur expérience sur le marché, ainsi que selon leur secteur d'activité au sein de la chaîne de valeur du secteur énergétique. Ces divisions permettent d'établir quelles méthodes de sélection de marchés sont les plus efficaces pour identifier les opportunités d'affaires sur un marché ainsi que comprendre quelles barrières sont perçues comme les plus importantes selon la taille de l'entreprise, le niveau de maturité de ses activités sur le marché et son secteur d'activité.

Les entreprises sélectionnées pour cette recherche sont celles du secteur de l'énergie inscrites dans les listes de contacts d'Export Québec, une branche du Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Export Québec accompagne les entreprises québécoises sur les marchés internationaux en les aidant à sélectionner les marchés étrangers sur lesquelles elles souhaitent s'internationaliser, en les aidant à structurer leur démarche d'internationalisation et en organisant des missions de prospection sur ces différents marchés. Les entreprises qui ont recours à ces services sont donc des entreprises qui ont exporté, se sont internationalisées ou ont en l'intention. Les entreprises que l'on retrouve dans ces listes peuvent donc avoir différents niveaux d'expérience. Elles peuvent être actives ou non à l'international puisque certaines d'entre elles débutent seulement leurs démarches d'internationalisation. Par ailleurs, les listes d'Export Québec regroupent non seulement les entreprises qui ont fait affaire sur le marché ouest-africain, mais également sur les autres marchés sur lesquels l'organisation accompagne les entreprises (Canada, États-Unis, Europe, Amérique latine et Asie-Pacifique), ainsi que de nombreuses entreprises de l'industrie qui n'ont pas nécessairement eu recours aux services de l'organisation, mais peuvent avoir été contactées ou invitées dans le cadre de différents événements organisés au Québec. Cette base de données a donc été choisie parce que nous pensons qu'elle donne un bon aperçu de la chaîne de valeur québécoise du secteur de l'énergie et plus particulièrement des entreprises qui sont actives ou s'intéressent aux marchés internationaux.

Les entreprises ont été sélectionnées pour représenter quatre grands secteurs d'activités : les développeurs et promoteurs de projets, les firmes de génie-conseil, les manufacturiers (fabricants et réparateurs d'équipements) et les firmes offrant des services dans des domaines connexes au secteur de l'énergie (environnement, gouvernance, etc.). Cette sélection offre une vue d'ensemble de la chaîne de valeur québécoise de l'énergie, elle est donc représentative de l'ensemble du secteur

et permet de refléter le point de vue de différents acteurs de ce milieu. Ce type d'échantillon est donc une « représentativité théorique » de la chaîne de valeur québécoise (Miles & Huberman, 1994).

Les entrevues réalisées avec ces entreprises avaient pour objectif de comprendre quelles sont les méthodes de sélection de marchés utilisées par les entreprises québécoises et de capturer leurs perceptions sur différents aspects des barrières à l'entrée. Les entrevues ont donc été divisées en deux parties, la première portant sur les méthodes d'identification des opportunités et de sélection de marchés à l'international, la seconde portant sur les perceptions des barrières existantes sur le marché de l'énergie en Afrique de l'Ouest.

Le tableau 7 ci-dessous indique les informations recueillies sur les méthodes d'identification des opportunités et de sélection de marchés des entreprises.

Tableau 7 - Grille de collecte de données sur les méthodes d'identification des opportunités et de sélection de marchés internationaux

Étape de la stratégie d'internationalisation	Informations recueillies
Identification des opportunités	Utilisation d'une méthode formalisée ou non Méthode formalisée : quantitative et/ou qualitative Méthode non formalisée : canaux d'identification (réseau d'affaires, commandes non sollicitées, etc.) Appréciation des opportunités existantes sur le marché ouest-africain de l'énergie Efforts d'évaluation des opportunités existantes sur le marché ouest-africain de l'énergie
Sélection de marchés	Étapes de la méthode Critères utilisés et importance des critères Rôle des barrières Inclusion de critères pour les marchés émergents Évaluation de la difficulté à pénétrer le marché ouest-africain de l'énergie

Le tableau 8 ci-dessous indique les informations collectées par rapport à la perception des entreprises quant aux barrières sur le marché.

Tableau 8 - Grille de collecte de données sur les barrières existant sur le marché ouest-africain de l'énergie

Type de barrières à l'entrée	Informations recueillies
Économiques et financières	Évaluation risque/rendement Niveau des investissements nécessaires Capacité à capturer les revenus Accès au financement Risque de change Capacité à rapatrier les profits
Politique et de gouvernance	Risque réglementaire Bureaucratie Stabilité de l'environnement politique et conflits Corruption et gouvernance Différences avec le système politique québécois Insécurité et terrorisme
Réglementaires et légales	Existence, complexité et efficacité des cadres réglementaires Incitatifs encadrant les énergies renouvelables Niveau de considérations environnementales Efficacité du système de règlement de litiges
Techniques	Volatilité dans la production Répartition de la demande Qualification de la main-d'œuvre Approvisionnement

Les répondants ont donc été interrogés sur ces différents éléments sur la base d'un guide d'entretien semi-directif composé de questions ouvertes directes. Cette technique nous offrait une certaine flexibilité en laissant la possibilité d'élargir ou de préciser les questions afin de s'adapter aux réponses des sujets ou recentrer les réponses sur les éléments recherchés. Nous voulions également éviter que poser des questions trop directes ou pointues afin d'éviter que les sujets ne «valident» simplement les hypothèses. Nous souhaitons plutôt qu'ils émettent leur propre vision de ces différents éléments, afin que leurs réponses reflètent adéquatement leurs perceptions des mécanismes en jeu et de comprendre comment ceux-ci interviennent dans le processus d'internationalisation.

L'entrevue est une méthode qui permet d'obtenir des informations détenues uniquement par les sujets de recherche et qu'il n'est pas possible d'obtenir simplement par observation comme la perception d'un individu sur un sujet donné. Ce n'est cependant pas un processus neutre au sens où il est limité politiquement, historiquement et contextuellement et certains biais peuvent donc apparaître (Fontana & Frey, 2005; Stakes, 2005). Par ailleurs, comme l'explique Grawitz (2001), l'homme a des habitudes de « tri » et d'interprétation par rapport à ses propres cadres de pensée, il

y a donc une tendance à juger, évaluer, approuver ou désapprouver qui doit disparaître dans le cadre de l'entretien. Les critères de validation, présentés dans la section suivante, sont donc particulièrement importants dans le processus méthodologique.

Finalement, les données recueillies par entrevues ont été triangulées avec les éléments tirés de la littérature et banques de données de différentes organisations (Banque mondiale, BAFD, AIE, etc.). La triangulation est une méthode qui permet de s'assurer que les mesures réalisées sont justes en utilisant d'autres sources de données pour confirmer un résultat obtenu (Miles & Huberman, 1994). Elle permet de valider si les réponses fournies par les entreprises cadrent avec la théorie d'internationalisation et de sélection des opportunités et des marchés étrangers et les barrières identifiées par les différents auteurs et organisations qui ont étudié la question jusqu'ici.

Comme nous l'avons dit précédemment, l'identification des entreprises susceptibles de participer à cette étude s'est faite à partir de la base de données des entreprises d'Export Québec, qui regroupe des entreprises actives en Afrique ou non, mais intéressées à un certain degré par l'international puisqu'elles ont participé à des événements portant sur les marchés étrangers (séance d'information sur les marchés, séminaires, missions commerciales, etc.). Dans le cas de certaines entreprises, les contacts de répondants jugés plus pertinents que ceux présents dans les listes d'Export Québec ont été fournis par un des directeurs de recherche.

Deux rondes de demandes d'entretien ont été réalisées, la première visant 15 entreprises, sur lesquelles 8 ont accepté de prendre part à notre étude, et la seconde s'adressant à 15 autres entreprises, sur lesquelles cinq ont accepté de participer à cette recherche. Notre objectif était d'avoir entre 10 et 15 entreprises participantes avec une représentation d'au moins deux entreprises dans chaque catégorie, nous avons donc limité à deux le nombre de fois où nous avons tenté de prendre contact avec des entreprises puisque notre objectif était atteint après deux séries d'envois de demandes.

Comme nous l'avons dit, l'objectif de cette recherche est d'identifier les caractéristiques des entreprises qui peuvent affecter les modes d'identification des opportunités et la perception des barrières rencontrées sur le marché, nous souhaitons donc rencontrer des entreprises avec des profils variés et avoir une certaine représentativité pour chaque catégorie des trois différentes caractéristiques analysées (taille, expérience et secteur d'activité). Le tableau 9 ci-dessous présente les différents critères utilisés pour catégoriser les entreprises en fonction de chaque axe d'analyse.

Tableau 9 - Catégorisation des entreprises en fonction des trois axes d'analyse

Taille			
Très petites entreprises <10 employés	Petites et moyennes entreprises 10 à <250 employés	Grandes entreprises 250 employés ou plus	
Secteur d'activité			
Promoteurs et développeurs de projets Développe des solutions de production d'énergie à plus ou moins grande échelle	Génie-Conseil Firmes offrant des services de génie-conseil	Manufacturiers Manufacturier d'équipements de production ou de transport d'électricité	Services connexes Firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie, sauf des services de génie-conseil
Expérience en Afrique de l'Ouest			
Sans expérience Aucune vente ou contrat réalisé en Afrique de l'Ouest par le répondant ou de l'entreprise en Afrique, pas d'expérience d'autre type sur le territoire	Expérience personnelle ou corporative antérieure Aucune vente ou contrat réalisé en Afrique par l'entreprise elle-même, mais répondant bénéficiant d'une expérience personnelle ou d'une expérience au sein d'une autre entreprise sur le territoire	Expérience corporative Entreprises ayant déjà réalisé des ventes ou des mandats en Afrique de l'Ouest	

La taille d'entreprise a été évaluée sur le nombre d'employés puisque le chiffre d'affaires n'était pas disponible pour toutes les firmes, tandis que le nombre d'employés est accessible depuis le Registre des entreprises du Québec.

Notre échantillon final comporte donc un total de 13 entreprises, qui se catégorisent comme suit :

- Taille d'entreprise : 5 très petites entreprises, 6 petites et moyennes entreprises et 2 grandes entreprises.
- Secteur d'activité : 5 développeurs et promoteurs de projets, 3 firmes de génie-conseil, 3 manufacturiers et 3 firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie.
- Expérience en Afrique de l'Ouest : 3 entreprises sans expérience, 3 entreprises dont le répondant avait une expérience personnelle ou professionnelle antérieure au sein d'une autre entreprise et 7 entreprises avec une expérience corporative.

Une des entreprises se classe dans deux catégories en fonction de son secteur d'activité puisqu'elle offre à la fois des services de génie-conseil (elle se définit d'ailleurs comme une firme de génie-conseil), toutefois son offre de service sur l'Afrique de l'Ouest est plutôt axée sur le conseil en gouvernance. Nous avons donc jugé bon de joindre ses réponses à celles des autres firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie puisqu'elle n'offre pas spécifiquement des services techniques sur ce marché.

2.2 Protocole de recherche et stratégie d'analyse

Avant d'entamer la phase d'analyse à proprement parler, nous avons organisé l'information reçue de manière à être en mesure de la traiter de façon appropriée. Pour nous assurer de ce processus, nous nous sommes appuyés sur la méthode décrite par Grawitz (2001). Tout d'abord, nous avons procédé à la vérification des données, c'est-à-dire valider que le rapport d'entretien était complet, que les réponses d'un même sujet concordaient entre elles et qu'elles étaient uniformes entre les différents sujets (mêmes unités utilisées, etc.). Les informations correspondantes à chaque sujet ont ensuite été rassemblées et codées.

En termes d'analyse de donnée, nous avons suivi la méthode recommandée par Miles & Huberman (1994) pour un processus de description et d'explication. Les auteurs recommandent tout d'abord d'assurer une présentation adéquate des données, par une table synthétique (soit un tableau, une matrice ou encore une liste de contrôle).

Le tableau 10 ci-dessous présente la matrice conceptuelle thématique des stratégies d'identification des opportunités. Cette matrice permet de présenter les différentes méthodes d'identification des opportunités en fonction des critères de catégorisation des entreprises. Puisque nous avons analysé les réponses des entreprises sur trois axes (taille, expérience et secteur d'activité), trois matrices ont été utilisées, permettant de comparer les réponses en fonction de deux caractéristiques des entreprises (matrice taille/expérience, matrice expérience/secteur d'activité et matrice secteur d'activité/taille). Nous avons ainsi pu identifier l'impact de chaque critère de catégorisation des firmes en isolant l'effet des deux autres.

Tableau 10 - Exemple de matrice conceptuelle thématique d'identification des opportunités (matrice taille/expérience)

Taille de l'entreprise	Très petites entreprises			Petites et moyennes entreprises			Grandes entreprises		
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie									
Éléments généraux									
Degré de formalisme de la méthode utilisée (faible, moyen, fort)									
Éléments de recherche formelle et systématique									
Canaux d'identification									
Éléments de recherche informelle									
Canaux d'identification									

Source : adapté de Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Bruxelles: De Boeck.

Une seconde matrice (voir tableau 11) a été utilisée pour classifier les résultats de la seconde partie de l'étude qui concerne les barrières sur le marché ouest-africain de l'énergie. Les données collectées y sont classifiées par type de barrière et en fonction de deux caractéristiques des entreprises (matrice taille/expérience, matrice expérience/secteur d'activité et matrice secteur

d'activité/taille). Nous avons ensuite comparé les réponses obtenues avec les éléments identifiés dans la littérature. Nous avons ainsi pu identifier l'influence des différentes caractéristiques des entreprises (taille, expérience et secteur d'activité) sur leurs perceptions en les comparant aux théories existantes.

Tableau 11 – exemple de matrice conceptuelle thématique des barrières sur le marché ouest-africain de l'énergie (matrice taille/expérience)

Taille de l'entreprise	Très petites entreprises			Petites et moyennes entreprises			Grandes entreprises		
Niveau d'expérience	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Économiques et financières									
Politique et gouvernance									
Réglementaires et légales									
Techniques									

Source : adapté de Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Bruxelles: De Boeck.

Miles & Huberman (1994) recommandent également de développer un diagramme contextuel afin de synthétiser visuellement les relations entre les rôles et les groupes. Ce diagramme a été développé comme seconde méthode d'analyse pour comprendre à comment les barrières se mettent en place au niveau de la firme et de son environnement et comment elles interagissent pour se renforcer mutuellement.

En effet, tel que le présente le cadre conceptuel théorique de la sélection de marchés, les différents éléments qui composent le modèle (perception des barrières et barrières réelles incluses) sont en relation les uns avec les autres et ils se renforcent mutuellement. Nous avons ainsi pu évaluer si les choix de marchés qui sont faits par les firmes sont affectés par les éléments qui les caractérisent (taille, expérience, secteur d'activité) et si ces choix ont eux-mêmes une incidence sur les barrières rencontrées une fois sur le marché. Par ailleurs, les différentes barrières qui peuvent exister sur un marché ne sont pas indépendantes les unes des autres, ce sont plutôt différents éléments qui composent l'environnement d'affaires global d'un secteur en particulier et ces éléments interagissent entre eux pour se renforcer ou s'affaiblir. Notre étude met donc de l'avant les relations d'interaction qui existent au sein de ce système et permet de mieux comprendre les mécanismes qui freinent ou préviennent l'entrée des firmes québécoises sur le marché ouest-africain de l'énergie en fonction de la stratégie qui a été suivie pour identifier ce marché lors de l'internationalisation de la firme. Finalement, nous avons été en mesure d'évaluer à quels niveaux des actions doivent être posées (révision de la stratégie d'identification des opportunités internationales ou du choix de marché, meilleure préparation de la firme quant à la réalité du marché et des barrières qui peuvent s'y présenter, etc.), quelles solutions peuvent être mises en place pour contourner ou atténuer ces

barrières et comprendre si ces actions sont à la portée des entreprises (micro) ou sont plutôt d'un ressort institutionnel (macro).

2.4 Critères de qualité

Noël (2011) présente un classement des critères de qualité d'une recherche. Ce sont ces critères qui ont été utilisés pour valider que différents types d'erreurs (de faits, relatives et de transformations) sont évités au terme de cette recherche. Ces critères sont présentés dans le tableau 12 ci-dessous.

Tableau 12 - Classement des critères de qualité des recherches

Critère	Description
Fidélité	Concordance d'observations faites avec les mêmes instruments, par des observateurs différents, sur les mêmes questions. Assurance de stabilité de la mesure.
Validité nominale	L'instrument de recherche doit bien mesurer ce qu'il sert à mesurer : convergence des résultats lorsqu'on mesure par une procédure différente et mesure ne porte pas sur plus d'une dimension. Critère qui repose sur l'existence d'une définition de la caractéristique que l'on souhaite mesurer.
Validité logique	Rendre compte de façon transparente et significative du terrain choisi par le chercheur. Raisonnements inductifs ne sont pas simplement fortuits, mais logiquement explicables. Ne dénature pas les propos de l'informateur et leur interprétation reflète sa pensée.
Validité théorique	Instrument doit pouvoir prédire avec exactitude le comportement ultérieur du sujet dans une situation de même nature. Doit permettre la généralisation des résultats.

Source : Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche: Mémoires d'un directeur*. Montréal: Éditions JFD.

Afin de s'assurer de la fidélité des réponses, un seul guide d'entrevue a été utilisé pour tous les sujets, malgré le fait que certaines questions puissent être moins pertinentes pour les entreprises de certains secteurs. De même, une seule chercheuse, Camille Matte, était responsable de mener les entretiens afin d'éviter les biais dans l'interprétation de certaines réponses. Finalement, le processus d'analyse est resté constant, suivant la méthodologie décrite ici et utilisant les outils présentés précédemment.

En termes de validité nominale, une définition claire, basée sur la littérature, des différents concepts étudiés a été énoncée à chacun des participants et répétée ci-nécessaire au cours des entretiens. L'objectif de la recherche a également été présenté de façon transparente aux participants de l'étude. Finalement, la plausibilité des résultats a été vérifiée au fur et à mesure du processus de recherche afin de corriger pour les biais qui auraient pu apparaître.

Pour s'assurer du critère de validité logique, une triangulation a été effectuée avec la littérature existante et des données publiques disponibles dans les banques de données de différentes organisations afin de s'assurer de la logique derrière la chaîne argumentaire.

Enfin la validité théorique a été assurée en comparant nos résultats avec la littérature existante.

Le suivi de ces quatre critères permet donc d'éviter les biais possibles liés à la méthodologie de recherche, la collecte de données ou encore l'analyse des résultats et nous permet de s'assurer de la qualité de cette recherche.

Cette section présentait donc la méthode de collecte de données par entrevue que nous avons suivie pour recueillir l'information sur les stratégies d'identification des opportunités et de sélection de marchés à l'international et sur les perceptions quant aux barrières existant sur le marché de l'énergie ouest-africain, puis présentait les outils d'analyse utilisés pour faire l'analyse de ces informations, à savoir les matrices conceptuelles thématiques et le diagramme contextuel, et finalement présentait les éléments mis en œuvre pour s'assurer que les critères de qualité de recherche sont rencontrés au terme de cette recherche. La section qui suit présente les résultats de notre recherche obtenus lors des entretiens individuels avec les différentes entreprises interrogées.

3. Méthode d'identification des opportunités et de sélection de marchés des entreprises québécoises

3.1 Méthodes d'identification des opportunités

La méthode d'identification des opportunités varie énormément de firme en firme, certaines suivant une stratégie mondiale et une méthode d'identification des opportunités très standardisée et formalisée, tandis que d'autres s'engagent sur les marchés étrangers au gré des opportunités qui se présentent à elles et des rencontres avec des clients ou partenaires potentiels sur ces marchés, sans faire d'analyse détaillée à proprement parler ou de comparaison en termes de coûts d'opportunité par exemple.

Dans cette section, nous faisons le bilan des éléments de réponse apportés par les entreprises sur cette question pour identifier des tendances en fonction de trois éléments de catégorisation des entreprises : la taille de l'entreprise, qui est un indicateur des ressources humaines, financières et matérielles que la firme peut consacrer au processus d'internationalisation, l'expérience sur le territoire ouest-africain, afin de valider si ce facteur influence les perceptions par rapport à ce marché et le degré d'ouverture des entreprises par rapport à celui-ci, et finalement le secteur d'activité afin de valider si les méthodes d'identification d'opportunités et de sélection de marchés diffèrent selon le type d'opportunités ou de marchés recherchés. Dans les sections suivantes, nous présentons donc les éléments du processus d'identification des opportunités des entreprises en fonction des trois facteurs de catégorisation (taille, expérience et secteur d'activité). Chaque fois, nous avons mis en relation deux des trois éléments de catégorisation pour isoler l'impact de chaque facteur.

3.1.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise

Dans cette première section, la taille de l'entreprise est mise en relation avec l'expérience de la firme pour expliquer la méthode d'identification des opportunités internationales des entreprises. Cette analyse permet de mettre en lumière comment l'expérience internationale affecte les entreprises ayant des niveaux de ressources (humaines, matérielles et financières) différents et d'expliquer certains choix stratégiques qui peuvent sembler incongrus si évalués uniquement au regard de la taille de la firme.

D'après la littérature, les plus grandes firmes adoptent une démarche plus formelle puisqu'elles ont plus de ressources à consacrer à une analyse et qu'elles sont plus structurées dans leurs processus

de façon générale, tandis que les méthodes formelles sont vues comme généralement trop coûteuses et complexes pour les ressources limitées des PME (Andersen et Straskov, 1998; Papadopoulos et Denis, 1988).

Notre recherche démontre que plus l'entreprise dispose de ressources importantes, plus elle utilise une méthode de recherche structurée pour identifier les opportunités d'affaires, les firmes québécoises du secteur de l'énergie se conforment donc au modèle attendu. Nous observons toutefois que les grandes entreprises ne détiennent pas le monopole des processus de recherche de marché formels. Certaines petites et moyennes entreprises et même l'une des très petites entreprises nous ont affirmé qu'elles appliquent une méthode standardisée, basée sur une analyse systématique de critères préétablis pour identifier les pays ou les projets sur lesquels elles souhaitent s'internationaliser.

Très petites entreprises

Les très petites entreprises de notre échantillon qui se lancent en affaires en Afrique le font souvent suite à une prise de conscience d'un besoin, en réponse auquel elles développent un produit et/ou un service. Plutôt qu'une recherche de débouchés pour leurs produits ou services, nous sommes donc en présence d'un modèle de développement d'affaires où un entrepreneur imagine une solution sous forme de biens ou de services pour une problématique identifiée dans un marché spécifique. Ces entreprises peuvent avoir été conscientisées à l'existence de cette problématique à travers une expérience personnelle ou professionnelle antérieure, par leur réseau d'affaires ou personnel, à cause d'une proximité naturelle avec le marché en question (comme en ont les gens issus de la diaspora par exemple) ou encore y avoir été sensibilisées à travers des lectures ou des recherches personnelles sur le sujet. Dans le cas de notre étude, la problématique en question est évidemment l'accès à l'électricité et à l'énergie de façon plus générale en Afrique de l'Ouest, les personnes interrogées ayant cerné cette problématique à cause d'une proximité naturelle avec certains pays de la région en raison de la langue commune, de leurs propres origines ou encore d'une expérience d'affaires antérieure.

Le tableau 13 ci-dessous détaille les modes d'identification des opportunités utilisés par les très petites entreprises interrogées au regard de leur expérience sur le marché.

Tableau 13 - Modes d'identification des opportunités d'affaires internationales des très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

Très petites entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Pas de processus de recherche d'opportunités d'affaires à proprement parler: les entreprises identifient d'abord un besoin sur un marché spécifique et développent un concept (produit, service, etc.) pour y répondre. Dans ce cas-ci l'Afrique de l'Ouest est donc identifiée d'emblée comme marché cible en raison de l'accès déficient à l'électricité et la faible performance des systèmes de production et de transmission électrique. Ces besoins sont identifiés principalement à travers l'expérience personnelle ou professionnelle antérieure.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	Faible	Faible
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	Lectures sur les besoins en électricité et énergie		
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	Développement et utilisation du réseau d'affaires pour collecter de l'information sur le marché	Connaissance antérieure des besoins existants sur ce marché à travers l'expérience personnelle, pas de recherche d'opportunités en dehors de ce marché	Connaissance antérieure des besoins existants sur ce marché à travers l'expérience et s'informent auprès de leur réseau sur les besoins et les conditions du marché

Dans leur cas, la détection d'opportunité ne relève pas donc pas d'un processus de formel ni d'une recherche à grande échelle puisque l'Afrique de l'Ouest est identifiée d'emblée comme la région sur laquelle elles souhaitent s'internationaliser. Dans le cas de ces très petites entreprises, la recherche d'opportunités internationales ne naît pas d'un désir de croissance ou de diversification des marchés, mais apparaît spontanément après une conscientisation face à une problématique spécifique à un territoire donné. Dans la littérature, ces entreprises qui naissent pour répondre à un besoin spécifique sur un marché étranger sont qualifiées de « *born global* » (nées internationales): elles n'existent pas préalablement pour servir un marché local et se lancent dès leur constitution sur le ou les marchés internationaux ciblés. Pratiquement toutes les très petites entreprises interrogées dans le cadre de cette étude correspondent à cette situation, une seule était déjà constituée et vendait déjà des produits sur les marchés canadiens et internationaux avant de s'attaquer au marché ouest-africain. Cette entreprise a toutefois développé une solution énergétique complètement nouvelle et a redessiné son modèle d'affaires pour vendre cette solution sur le marché ouest-africain, créant une nouvelle division spécifiquement pour ce marché. Cette nouvelle division peut donc être considérée comme *born global* puisqu'elle n'a jamais eu l'ambition de desservir un marché local avec sa nouvelle solution. D'après ce que l'on constate chez les entreprises interrogées, on peut donc penser que les très petites entreprises n'identifient pas les

opportunités sur les marchés étrangers sur la même base que les entreprises possédant des ressources internes plus importantes, a fortiori sur le marché ouest-africain. Une certaine proximité avec le marché, que ce soit sur la base d'expériences personnelles ou professionnelles antérieures ou d'un réseau d'affaires tourné vers un territoire particulier, est un notamment élément qui différencie les très petites entreprises des autres dans leur processus d'identification des opportunités d'affaires sur le marché ouest-africain de l'énergie.

Par contre, on observe que même si la méthode d'identification des opportunités est majoritairement informelle, elles utilisent malgré tout certains critères systématiques pour déterminer le ou les pays sur lesquels elles souhaitent se lancer. Nous reviendrons sur ces critères dans la section concernant la sélection de marchés.

Petites et moyennes entreprises

Dans le cas des petites et moyennes entreprises interrogées, la recherche de marchés porteurs pour leurs produits ou services est très différente de leurs contreparties avec moins de ressources, puisqu'elle repose majoritairement sur une veille et une identification des opportunités à l'échelle mondiale. Consultation de banques de données de projets, de rapports annuels d'entreprises ou de plans stratégiques de bailleurs de fonds comme les banques de développement internationales : ces entreprises ont le plus souvent une vision globale quand vient le temps d'identifier des marchés présentant des opportunités d'affaires intéressantes. Dans l'ensemble, ces entreprises ont une démarche de recherche d'opportunités assez structurée, notamment basée sur l'identification des régions ou des pays où les investissements (actuels ou prévus) sont importants dans leur secteur d'activité. Le type de veille et les informations sur les marchés que les entreprises collectent pour identifier les opportunités d'affaires dépendent évidemment du type d'opportunités recherchées et de la stratégie de développement à l'international propre à chaque entreprise: accompagnement de clients canadiens, réponse aux appels d'offres de bailleurs de fonds ciblés, etc. Les entreprises étudient donc les marchés mondiaux de façon plus ou moins extensive, ratissant plus ou moins large en fonction de leur stratégie corporative à l'international, de leur expérience et de leur secteur d'activité. Les modes d'identification d'opportunités d'affaires internationales de ces entreprises sont détaillées dans le tableau 14 ci-dessous.

Tableau 14 - Modes d'identification des opportunités d'affaires internationales des petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

Petites et moyennes entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Veille mondiale des opportunités d'affaires dans leur secteur d'activité (banques de données de projet de bailleurs de fonds, rapports annuels d'entreprises)		

	publiques ou privées, plans stratégiques d'investissements de gouvernements, etc.) pour identifier des régions ou pays porteurs de projets ou encore évaluation de l'environnement d'affaires pour identifier des marchés potentiels favorables		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Fort	N/A	Fort
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	Veille économique, suivi des tendances et investissements en énergie sur les marchés mondiaux Études de marché	N/A	Banque de données des banques de développements et suivi des tendances d'investissements sur les marchés mondiaux
Élément de recherche informelle			
Canaux d'identification	Sollicitation externe venant de clients existants ou du réseau d'affaires (organisme d'aide à l'export, etc.)	N/A	

Une fois qu'elles ont étudié les marchés mondiaux pour identifier les régions ou pays porteurs de projets, elles font ensuite la sélection de marchés en fonction de certains critères que nous verrons dans la section sur la sélection de marchés. Certaines petites et moyennes entreprises ne semblent cependant pas prioriser l'identification des opportunités d'affaires pour guider leur démarche d'internationalisation, favorisant plutôt certains critères propres à l'environnement d'affaires (stabilité et risque politique, langues, etc.) par rapport à la présence d'opportunités d'affaires concrètes au moment de cibler les marchés potentiels. Pour ces entreprises, l'identification d'occasions d'affaires spécifiques vient dans un second temps, une fois qu'elles ont identifié des marchés ou pays favorables, et est donc souvent un critère pour la sélection finale du ou des marchés qu'elles souhaitent intégrer plutôt qu'un élément du filtrage préliminaire.

Grandes entreprises

Ici, la situation semble différente selon le niveau d'expérience de la firme. D'après la littérature, les grandes entreprises, ayant à leurs dispositions des ressources plus importantes, sont en mesure de mettre plus d'efforts dans leur recherche d'opportunités sur les marchés étrangers et d'adopter des méthodes plus systématiques et à plus large échelle pour ce faire (Andersen et Straskov, 1998; Papadopoulos et Denis, 1988). Il semble toutefois que le facteur de l'expérience sur le marché vienne mitiger cette conclusion si l'on compare la démarche suivie par les deux entreprises qui constituent notre échantillon pour cette catégorie. Les méthodes d'identification de chacune des grandes entreprises interrogées sont présentées dans le tableau 15 ci-dessous.

Tableau 15 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des grandes entreprises en fonction de l'expérience

Grandes entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Pas de méthode spécifique aux grandes entreprises puisque dépend de leur degré d'expérience internationale: tandis que l'entreprise qui a une plus grande expérience fait un suivi des annonces de projets par les banques d'investissements, l'entreprise qui n'a qu'une faible expérience internationale se repose actuellement sur ses clients actuels et les suit sur les mandats internationaux, bien qu'elle souhaite adopter une démarche plus proactive dans un futur proche (d'où l'embauche d'une gestionnaire possédant de l'expérience sur le territoire africain)		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Faible	Fort
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	N/A		Veille des mandats et projets à l'échelle mondiale et suivi des tendances d'investissements des bailleurs de fonds sur les marchés internationaux
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	N/A	Partenariat avec clients existants: pas de recherche d'opportunités à l'international spécifiquement puisque suivent leurs clients existants sur les mandats que ceux-ci ont décrochés	

Pour l'entreprise active depuis un certain temps sur le marché, la recherche d'opportunité se fait de façon quasi systématique à travers un processus formel et structuré qui lui permet d'établir les tendances d'investissements sur chaque marché et région du globe. Le modèle d'identification des opportunités de cette firme correspond à ce qui est attendu des grandes entreprises d'après la littérature. En effet, il s'agit de l'entreprise qui a adopté une stratégie d'identification des opportunités et de sélection de marchés le plus en accord avec les théories identifiées dans la littérature. Le fait que l'entreprise soit présente presque partout à travers la planète n'y est sans doute pas étranger : elle dispose de contacts locaux qui lui permettent d'identifier efficacement les tendances sur chaque marché. Ses ressources internes, importantes, lui permettent par ailleurs de faire une veille globale des opportunités, ce qui serait sans doute trop coûteux en termes de temps et de ressources pour une entreprise de taille plus modeste, qui n'aurait de toute façon pas les moyens de démarcher toutes les régions du monde en même temps et doit cibler au préalable les régions (ou le type de clients) sur lesquelles elle prévoit faire affaire.

À l'inverse, l'autre grande entreprise interrogée ne fait pas une telle veille active des opportunités sur les marchés étrangers et ne se positionne actuellement pas dans une optique de recherche

proactive des opportunités. En ce qui concerne les occasions d'affaires à l'international, celle-ci attend plutôt les sollicitations de clients existants. Sa méthode d'identification est donc très informelle et passive et se repose presque entièrement sur son réseau d'affaires. Par contre, le répondant de cette entreprise nous a expliqué que sa firme était actuellement en transition et qu'elle souhaitait développer une stratégie plus proactive de recherche de marché international. Lui-même bénéficie d'une expérience extensive à l'international, notamment en Afrique, et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle cette firme l'aurait engagé. Cela tend à démontrer que l'expérience est un facteur clé dans la recherche d'opportunités à l'international, plus encore que la taille ou les ressources de la firme. Les firmes qui souhaitent se tourner vers des méthodes plus formelles et structurées d'identification de nouveaux marchés peuvent donc accroître leur expérience interne en allant chercher des ressources qui possèdent elles-mêmes des expériences sur les marchés étrangers. Pour ce qui est des méthodes de détection utilisées par ce répondant, elles consistent notamment à faire le suivi des tendances d'investissement dans le secteur minier.

Les ressources de la firme ne sont donc pas garantes d'une approche structurée dans l'identification des opportunités internationales, même si on observe que les firmes de taille plus importante utilisent bien des méthodes de recherche à plus large échelle et des processus systématiques de veille des investissements par exemple. De façon générale, l'intensité de la recherche semble cependant reliée plus à l'expérience internationale de la firme et de ses gestionnaires, les firmes plus expérimentées ayant développé des méthodes plus structurées et surtout plus systématiques, tandis que les entreprises peu investies à l'international ne placent pas la recherche d'opportunités mondiales dans leurs priorités stratégiques et attendent plutôt que celles-ci leur soient soumises par des tiers. Seules les très petites entreprises sont affectées différemment par le degré d'expérience : pour ces dernières, une plus grande expérience et connaissance d'un marché font plutôt qu'elles se concentrent sur celui-ci, délaissant la recherche systématique à large échelle. Les ressources limitées de ces firmes sont sans doute un facteur expliquant qu'elles préfèrent se concentrer sur les marchés déjà connus et sur lesquelles elles ont déjà identifié des besoins. Dans leur cas, l'expérience vient donc limiter la recherche formalisée de nouveaux marchés. Nous validerons cette hypothèse dans la sous-section suivante consacrée à la catégorisation des firmes en fonction de l'expérience.

3.1.2 Différence en fonction de l'expérience

Dans cette section, nous dressons le portrait des modes d'identification des opportunités d'affaires internationales par les entreprises au regard de leur expérience et de leur secteur d'activité afin d'évaluer l'impact de l'un et l'autre de ces facteurs sur les stratégies déployées par les firmes.

Comme nous l'avons vu, l'expérience à l'international semble être un facteur déterminant de la démarche de sélection de marchés, les entreprises ayant une vaste expérience étant plus structurées dans leur démarche d'identification des marchés et des opportunités tandis que celles qui ont peu ou pas d'expérience antérieure sur le marché ouest-africain et qui débutent leur processus d'internationalisation sur ce territoire ne suivent pas nécessairement une méthode prescrite ou formelle d'identification des opportunités. Elles vont plutôt identifier un besoin ou se faire soumettre une opportunité via leur réseau d'affaires et se lancer sur ce marché de façon spontanée.

Sans expérience sur le territoire

Les entreprises qui n'ont pas eu d'expérience précédente à l'international et développent l'Afrique de l'Ouest comme premier marché étranger semblent le faire d'abord sur la base de leur réseau d'affaires, soit parce qu'une opportunité leur a été présentée par un contact ou un client existant ou parce qu'elles avaient la possibilité de nouer un partenariat dans un pays de la région. Dans le cadre de cette étude, seules des très petites, petites et moyennes entreprises entrent dans la catégorie des entreprises sans expérience antérieure en Afrique de l'Ouest et ces entreprises sont soit des développeurs de projets ou des firmes manufacturières. Les modes d'identification des opportunités de ces entreprises sont décrits dans le tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16 - Mode d'identification des opportunités internationales des firmes sans expérience en Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité

Sans expérience				
	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Les entreprises qui démarrent à l'international par le marché ouest-africain sont souvent sensibilisées de l'extérieur aux opportunités d'affaires internationales. L'identification des opportunités se fait donc principalement à travers le réseau d'affaires (partenaire, client ou contact) ou à travers une sollicitation de clients existants. Ces entreprises sont cependant souvent dans un début de démarche de diversification de leurs marchés et font une certaine étude des régions porteuses.			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	N/A	Moyen	N/A
Éléments de recherche formelle et systématique				
Canaux d'identification	Lectures sur les besoins en électricité en Afrique	N/A	Identification des régions porteuses sur la base de l'état des infrastructures et des investissements à venir dans leur secteur d'activité	N/A
Éléments de recherche informelle				
Canaux d'identification	Développement et utilisation du réseau d'affaires pour collecter de l'information sur le marché	N/A	Sensibilisées aux occasions d'affaires par des commandes non sollicitées ou intervention de leur réseau d'affaires	N/A

Si ces entreprises utilisent bien des outils plus formels d'étude de marché (recherche sur les niveaux d'investissements et les conditions du marché par exemple), on ne peut toutefois pas parler de recherche systématique. Pour ces entreprises dont c'est la première expérience en Afrique de l'Ouest, l'identification des opportunités se fait plutôt au gré des circonstances. Une occasion d'affaires est « amenée » par un contact ou un partenaire d'affaires ou encore identifiée à travers des lectures sur le sujet, mais jamais explorée de prime abord par l'entreprise ou identifiée dans le cadre d'une recherche systématique à grande échelle des marchés mondiaux. Cela n'empêche pas qu'une fois l'opportunité potentielle identifiée, ces entreprises ont souvent eu recours à une démarche assez structurée pour en évaluer la pertinence, par exemple à travers une étude de marché, une évaluation des tendances d'investissements et de l'environnement d'affaires dans leur secteur d'activité ainsi qu'une analyse de l'adéquation entre leurs produits et/ou services et les besoins du marché. Il n'en reste pas moins que la sensibilisation aux opportunités présentes sur le marché ouest-africain de l'énergie s'est faite en grande partie sur la base du réseau d'affaires (sollicitation externe pour des commandes, etc.). Il semble donc que les entreprises sans expérience en Afrique

de l'Ouest sont sensibles aux opportunités qui leur sont présentées et sont « amenées » vers certains marchés étrangers au gré des circonstances.

Expérience personnelle antérieure du responsable à l'international

De façon similaire aux entreprises sans expérience d'affaires en sol ouest-africain, pour celles qui sont dirigées par une personne ayant déjà eu une expérience précédente sur ce marché en travaillant au sein d'une autre entreprise ou qui connaît le marché à cause de ses expériences personnelles antérieures, l'identification des opportunités existantes se fait souvent de façon spontanée et sans processus de recherche puisque les opportunités sont déjà dans leur ligne de mire. En effet, les occasions d'affaires découlant des besoins importants dans le secteur de l'énergie sont déjà connues ces entrepreneurs ou gestionnaires et ces entreprises disposent souvent de contacts ou d'un réseau dans certains de ces pays. L'expérience joue donc sur la sensibilisation aux opportunités d'affaires sur le marché ouest-africain : les expériences professionnelles précédentes dans la région et le pays d'origine des participants à l'étude semblent motiver un intérêt particulier et une plus grande réceptivité envers ce marché, comme le résume le tableau 17 ci-dessous.

Tableau 17 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes dont le répondant possède une expérience en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité

Expérience personnelle				
	Développeurs de projets	Génie-conseil	Manufacturiers	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Sensibilisées aux besoins existants sur un marché spécifique, ces entreprises (ou l'entrepreneur ou le gestionnaire derrière celles-ci) font peu ou pas de recherche pour identifier des opportunités à l'extérieur du territoire préidentifié			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	Faible	N/A	N/A
Éléments de recherche formelle et systématique				
Canaux d'identification			N/A	N/A
Éléments de recherche informelle				
Canaux d'identification	Connaissance antérieure des besoins existants sur ce marché à travers l'expérience personnelle, pas de recherche d'opportunités en dehors de ce marché	Partenariat avec clients existants: pas de recherche d'opportunités à l'international spécifiquement, puisque suivent leurs clients existants sur les mandats que ceux-ci ont décrochés	N/A	N/A

L'expérience personnelle prédispose donc les entreprises à certaines régions en particulier, notamment chez les développeurs de projets qui conçoivent ceux-ci en fonction des besoins particuliers de la région. La recherche d'opportunités en dehors de celles qui sont déjà connues et pour lesquelles les entreprises savent qu'elles ont les contacts nécessaires sur les marchés en question est donc nulle.

Pour l'entreprise de génie-conseil, la situation est un peu différente puisque celle-ci est dans un processus d'acquisition d'expérience (d'où l'embauche d'un répondant ayant de l'expérience sur le marché), justement dans l'optique de systématiser et être plus proactive dans sa recherche de mandats internationaux. Nous avons par contre constaté que de son expérience antérieure dans la région, le responsable du développement international que nous avons rencontré est déjà bien au fait des opportunités potentielles en Afrique et ce marché est un marché vers lequel il souhaite naturellement diriger l'entreprise qui l'a récemment embauchée. L'expérience personnelle oriente donc naturellement la recherche de mandats et d'occasions d'affaires vers les marchés connus.

Expérience corporative internationale

Règle générale, les entreprises ayant une plus longue expérience à l'international, et plus spécifiquement en Afrique de l'Ouest, sont aussi celles dont la démarche de recherche d'opportunités d'affaires est la plus structurée. Ces entreprises utilisent par exemple des matrices décisionnelles comptant à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs, font l'analyse des tendances d'investissements des banques de développement et autres bailleurs de fonds nationaux ou internationaux ou encore font un suivi rigoureux de la publication des appels d'offres internationaux dans les secteurs qui les concernent. Les méthodes d'identification des opportunités sont différentes pour chaque entreprise, mais on note le formalisme et la standardisation de la démarche chez les entreprises ayant l'expérience des marchés étrangers (tableau 18).

Tableau 18 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes ayant une expérience antérieure en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité

Expérience corporative				
	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Dans cette catégorie d'entreprises, seuls les développeurs de projets, qui sont plutôt dans une stratégie d'implantation, font peu de recherche d'opportunités et se concentrent sur un territoire dont elles connaissent les besoins et l'environnement d'affaires. Les autres types d'entreprises qui ont l'expérience corporative de l'international sont dans un processus de diversification de leurs marchés et font une recherche active d'opportunités en vue d'exporter leurs produits et services. Elles font par exemple l'analyse des tendances d'investissements, un suivi rigoureux de la publication des appels d'offres internationaux ou encore utilisent leur réseau pour s'informer des opportunités d'affaires et s'attachent à des clients connus pour obtenir des contrats.			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	Fort	Fort	Fort
Éléments de recherche formelle et systématique				
Canaux d'identification	Quantification de la demande en termes de nombre d'utilisateurs potentiels et des besoins en énergie de la région	Veille mondiale des mandats, projets et investissements à venir sur les marchés internationaux à travers les appels d'offres de bailleurs de fonds internationaux	Effort de diversification des marchés à travers une veille systématique des régions porteuses de projets et étude de marché sur ces régions	Recherche de projets annoncés par les bailleurs de fonds et de clients types sur des territoires préidentifiés sur la base d'un environnement d'affaires favorable
Éléments de recherche informelle				
Canaux d'identification	S'informent auprès de leur réseau sur les besoins et les conditions du marché, mais ont déjà une connaissance tacite des besoins	Quelques mandats identifiés via des clients ou des partenaires	Recherche d'opportunités concrètes et de partenaires locaux à travers leur réseau d'affaires et leurs clients existants	Quelques mandats identifiés suite à la sollicitation de clients ou partenaires existants

Comme on peut le constater, la plupart des entreprises utilisent une méthode mixte alliant recherche formelle et utilisation de leur réseau pour identifier des opportunités d'affaires, ou encore s'arriment auprès de clients connus sur des mandats internationaux (cette méthode est toutefois moins importante pour les entreprises qui ont l'expérience du marché ouest-africain que pour celles qui n'en ont pas). Ces entreprises nous ont indiqué qu'elles adoptent une méthode mixte à cause de la nature de l'environnement d'affaires en Afrique, où l'information sur les projets n'est pas aussi accessible qu'en Amérique du Nord (non disponible en ligne, appels d'offres internationaux publiés

uniquement dans les journaux locaux, etc.) et que la connaissance tacite du marché et des réseaux d'affaires est un prérequis important pour identifier les occasions d'affaires sur ce marché.

Parmi les entreprises qui ont l'expérience de l'Afrique de l'Ouest, seuls les développeurs et promoteurs de projets ont une approche différente dans la recherche d'opportunités. Puisque ceux-ci sont plutôt dans une démarche d'implantation (versus d'exportation pour les entreprises des autres sous-secteurs), elles se concentrent sur la région dans laquelle elles sont déjà présentes (dans ce cas-ci, le sous-continent ouest-africain) pour laquelle elles connaissent bien les besoins et l'environnement d'affaires. La recherche de nouvelles opportunités est donc limitée à l'Afrique de l'Ouest et quelques autres pays du continent et consiste principalement à identifier les pays de la région qui présentent le meilleur potentiel en fonction de la réglementation ou des contacts qu'elles peuvent s'y être développés.

3.1.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Cette dernière section détaille le mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des entreprises en fonction de leur secteur d'activité et de la taille de l'entreprise. Au sein d'une industrie, les entreprises de différents sous-secteurs d'activité peuvent avoir des façons différentes d'identifier les marchés porteurs, méthodes qui varieront notamment selon que la firme offre des produits, des services ou une combinaison des deux, ainsi qu'en fonction du type de produits ou services offerts et du type de clients auxquels ceux-ci s'adressent. Notre analyse portant spécifiquement sur les firmes du secteur de l'énergie, nous avons catégorisé les entreprises interrogées en quatre sous-secteurs, à savoir les développeurs et promoteurs de projets, les firmes de génie-conseil, les entreprises manufacturières et les entreprises offrant des services connexes au secteur de l'énergie, et avons cherché à mieux comprendre le mode d'identification des opportunités et de sélection de marchés pour chacun des quatre sous-groupes.

Développeurs de projets

La méthode d'identification des opportunités des entreprises participant à cette étude qui développent des projets et des solutions énergétiques est plutôt informelle. De façon générale, ces entreprises ont identifié un besoin important en termes d'accès à l'énergie en Afrique et ont souhaité y répondre, la plupart choisissant plus spécifiquement la région ouest-africaine à cause de la langue commune, facteur facilitant selon elles. Les différentes solutions et projets développés visent des clientèles très variables, allant des gouvernements aux clients individuels en passant par le secteur privé. L'opportunité identifiée est toutefois similaire dans tous les cas : fournir une solution énergétique que ce soit sous forme d'accès traditionnel à l'électricité ou sous forme d'énergie

destinée à un usage spécifique (réfrigération, recharge de téléphone cellulaire, etc.), seule l'échelle des projets diffère. L'identification d'une opportunité d'affaires pour les développeurs de projets en énergie va donc comme suit : le besoin primaire (que ce soit en électricité ou pour un usage spécifique) est identifié sur un marché et une solution est imaginée pour y répondre. À l'inverse, les entreprises des autres sous-secteurs d'activité sont à la recherche de marchés étrangers où il existe des besoins pour les produits et les services qu'elles offrent déjà sur un marché national (et sur certains autres marchés internationaux dans certains cas) qu'elles ont saturé ou sur lequel la croissance n'apparaît plus suffisante. Le tableau 19 ci-dessous présente ces résultats. On notera que pour cette catégorie d'entreprises, seules de très petites entreprises ont accepté de participer à notre étude, d'où l'absence de réponse pour les PME et les grandes entreprises.

Tableau 19 - Mode d'identification des opportunités d'affaires des développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise

Développeurs et promoteurs de projets			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Pas de recherche d'opportunités formalisée puisqu'elles identifient d'emblée un marché porteur d'un besoin pour lequel elles ont développé une solution d'accès à l'énergie. Entreprises nées d'une connaissance implicite des enjeux de la région et dont les produits et services s'adressent spécifiquement à ce marché, donc pas de recherche d'opportunités à l'extérieur de ce territoire a priori.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	N/A	N/A
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	Lectures sur les besoins en électricité en Afrique, idéation et développement d'un produit adapté au climat et aux besoins identifiés Quantification de la demande en termes de nombre d'utilisateurs potentiels et des besoins en énergie	N/A	N/A
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	Connaissance tacite des besoins, notamment de la faible fiabilité du réseau électrique Développement et utilisation du réseau d'affaires pour collecter de l'information sur les besoins spécifiques sur le marché pour y adapter leur offre de produits et services	N/A	N/A

Pour les développeurs de projets en énergie, l'Afrique de l'Ouest est donc établie d'emblée comme région cible, puisque la question de l'accès à l'électricité est une problématique bien spécifique à l'Afrique et qu'il existe des liens particuliers entre le Québec et l'Afrique de l'Ouest (langue commune, forte présence de la diaspora ouest-africaine dans la province, etc.) qui circonscrivent la recherche d'opportunités à cette région de l'Afrique.

Établies depuis longtemps ou non sur le territoire, l'existence même de ces entreprises relève des problématiques associées au contexte énergétique en Afrique, ces entreprises ayant été capables de voir des occasions d'affaires derrière les besoins. Dans leur cas, l'identification d'opportunités ne suit pas un processus formel puisqu'il est sous-jacent à la décision d'internationalisation : ces entreprises sont toutes nées ou presque de l'identification du besoin en énergie sur le continent africain. Ces entreprises n'ont pas recherché formellement une opportunité d'affaires, celle-ci s'est présentée à elles à cause de leur connaissance de la réalité africaine en matière d'énergie et d'électricité, soit à cause des origines africaines de leurs dirigeants, soit à travers des expériences professionnelles ou personnelles antérieures, ou encore suite à des lectures sur le sujet, combiné à un profil entrepreneurial.

Génie-Conseil

Les profils des entreprises de génie-conseil interrogées sont différents selon que l'on considère les entreprises avec ou sans expérience sur le territoire et la méthode de recherche d'opportunités semble se faire plus en fonction de l'expérience de l'entreprise que de la taille ou du sous-secteur d'activité dans ce cas-ci. Ces observations sont résumées dans le tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes de génie-conseil en fonction de la taille de l'entreprise

	Génie-conseil		
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Recherche de projets, clients ou bailleurs de fonds spécifiques		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Fort	Faible/fort
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	N/A	Veille mondiale des mandats, projets et investissements à venir sur les marchés internationaux à travers les appels d'offres de bailleurs de fonds internationaux spécifiques	Veille mondiale des mandats, projets et investissements à venir sur les marchés internationaux par région ou sous-région à travers les appels d'offres de bailleurs de fonds internationaux
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	N/A	Quelques mandats identifiés suite à la sollicitation de clients ou partenaires existants	Au début, partenariat avec clients existants, mais peu de recherche d'opportunités à l'international spécifiquement, puisque suivent leurs clients existants sur les mandats que ceux-ci ont décrochés. Adoptent méthode plus proactive et se reposent moins sur la sollicitation externe quand gagnent en expérience.

Les deux entreprises qui ont adopté une démarche systématique (une moyenne et une grande entreprise) ont en effet une expérience extensive en Afrique, tandis que l'entreprise qui y débute ses démarches adopte une attitude plus passive dans sa recherche de mandats sur le continent africain. Dans le cas de cette entreprise qui débute, ses mandats internationaux sont actuellement le résultat d'une sollicitation externe de partenaires ou clients existants de l'entreprise.

Avec le temps et l'expérience, les entreprises adoptent donc une méthode de recherche d'opportunités d'affaires plus proactive, en recherchant systématiquement les offres publiées par les bailleurs de fonds internationaux par exemple (abonnement à des bases de données, etc.). À partir du moment où elles ont une certaine expérience sur un marché, la recherche de mandats ou de projets devient donc relativement formalisée, les entreprises se dotant notamment d'une liste de critères d'exclusion pour les marchés ou clients trop risqués, et elles délaissent les mandats non sollicités.

Pour les entreprises de ce sous-secteur, ce sont cependant d'abord et avant tout les clients et les bailleurs de fonds que l'on sélectionne, avant même d'identifier des occasions d'affaires à proprement parler. Ce sont les informations publiées par ces derniers (instances gouvernementales, sociétés d'État, banques de développement, etc.) sur les investissements à venir dans leur secteur d'expertise qui permettent d'identifier des régions porteuses, pour lesquelles seront définies des stratégies corporatives en fonction de la tolérance au risque de chaque entreprise. Il faut également mentionner que plutôt que de rechercher des marchés (pays, région, etc.), ces entreprises recherchent des opportunités spécifiques, à savoir des mandats ou des projets définis sur lesquelles elles vont soumissionner.

Manufacturiers

Les entreprises manufacturières québécoises qui se sont internationalisées vers l'Afrique ou ont l'intention de le faire qui ont été interrogées dans le cadre de cette étude sont des moyennes entreprises. Leur méthode de recherche d'opportunités est assez similaire : sensibilisées aux opportunités à l'international par des contacts ou des clients existants qui les ont approchées pour des commandes pour l'international, elles tentent dans un second temps d'étendre par elles-mêmes leurs affaires au-delà des frontières du Québec ou du Canada. Les régions d'intérêts sont identifiées par une recherche d'opportunités (investissements à venir, tendances sur les marchés mondiaux, etc.) à travers une veille des publications des bailleurs de fonds ou une étude de marché à grande échelle. Une fois la ou les régions cibles identifiées, elles se tournent vers des méthodes plus informelles pour identifier des opportunités d'affaires qui les concernent directement, notamment en s'informant auprès de contacts ou de partenaires sur les marchés, en participant à des salons ou

des foires commerciales, à travers l'utilisation de leur réseau d'affaires ou une mise en contact avec un contact local. Trouver un bon partenaire local est en effet un élément essentiel de leur démarche à l'international à cause de la nature de leurs activités et le modèle d'affaires qui est souvent adopté par ces entreprises, à savoir la vente via un distributeur local. Ces résultats sont présentés dans le tableau 21 ci-dessous.

Tableau 21 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des firmes manufacturières en fonction de la taille de l'entreprise

	Manufacturiers		
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Amenées à l'international par des clients existants, elles utilisent par la suite une méthode formalisée de recherche sur les investissements dans leur secteur d'activité et d'opportunités concrètes (mandats, projets à venir, etc.), suivie d'une recherche active de territoires où elles peuvent identifier des partenaires		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Fort	N/A
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	N/A	Effort de diversification des marchés à travers une veille systématique des régions porteuses de projets et étude de marché sur ces régions	N/A
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	N/A	Recherche d'opportunités concrètes et de partenaires locaux à travers leur réseau d'affaires et leurs clients existants	N/A

Services connexes

Les entreprises offrant des services connexes au secteur de l'énergie (environnement, gouvernance, etc.) utilisent des démarches assez similaires pour identifier les opportunités d'affaires à l'étranger. Toutes les firmes de cette catégorie qui ont été interrogées avaient déjà une expérience corporative sur l'Afrique de l'Ouest, toutefois on remarque que celles qui sont plus chevronnées sur le marché identifient les opportunités à travers une veille systématique de projets publiés par les bailleurs de fonds internationaux, tandis que l'entreprise qui n'a réalisé qu'un nombre restreint de projets dans la région recherche plutôt des opportunités via l'identification de partenaires potentiels. Dans tous les cas, cette recherche est cependant structurée et permet de choisir des mandats en fonction de deux critères principaux, à savoir l'adéquation avec l'expertise de l'entreprise (ces entreprises de services misent beaucoup sur leur expertise de niche et leur réputation), ainsi qu'une certaine stabilité et sécurité dans les pays concernés. Dans leur cas, l'utilisation du réseau local est secondaire et elles misent peu sur la sollicitation externe : même quand elles travaillent avec des

partenaires locaux, ce sont souvent des relations déjà établies (pas de recherche de nouveaux partenaires via leur réseau d'affaires par exemple). De façon générale, elles ont une approche plus proactive dès le début de leur processus d'internationalisation, alors que chez les firmes manufacturières ou de génie-conseil par exemple, les premières expériences viennent plutôt d'une sollicitation extérieure. Ces résultats sont consignés dans le tableau 22 ci-dessous.

Tableau 22 - Mode d'identification des opportunités d'affaires internationales des entreprises offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille de l'entreprise

Services connexes			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Identification de régions porteuses pour réduire le champ de recherche, puis identification systématique de clients ou projet type dans leur secteur d'expertise		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Fort	N/A
Éléments de recherche formelle et systématique			
Canaux d'identification	N/A	Détection des opportunités par projets (suivi des projets annoncés par bailleurs de fonds, recherche de clients types, etc.) sur des territoires préidentifiés sur la base d'un environnement d'affaires favorable	N/A
Éléments de recherche informelle			
Canaux d'identification	N/A	Quelques mandats identifiés suite à la sollicitation de clients ou partenaires existants	N/A

3.2 Méthode formelle de sélection de marchés

3.2.1 Degré de suivi de la méthode identifiée dans la littérature

Si, comme on l'a vu, toutes les entreprises n'utilisent pas une démarche standardisée et un processus formel pour identifier les opportunités d'affaires, la plupart ont quand même adopté une certaine méthode type pour identifier les occasions d'affaires qui peuvent être intéressantes pour elles à l'international. D'après les réponses des entreprises interrogées, les entreprises de taille plus importante et à plus forte raison celles qui possèdent une expérience corporative sur un territoire donné sont plus à même d'utiliser une démarche formelle, tandis que les très petites entreprises ou celles qui se reposent sur l'expérience personnelle vont plutôt se tourner vers des méthodes informelles, notamment s'en remettre à leur réseau d'affaires ou leurs connaissances tacites du marché pour identifier des opportunités d'affaires. On observe sensiblement la même approche lorsque vient le temps de discriminer les opportunités identifiées et sélectionner les marchés sur

lesquels elles souhaitent faire affaire ou non. C'est ce second volet de la préparation à l'entrée sur les marchés internationaux que nous étudions dans cette section.

À titre de rappel, la méthode formelle de sélection de marchés telle que décrite dans la littérature se compose de trois étapes : les entreprises effectuent premièrement un filtrage préliminaire des marchés potentiels, dans un deuxième temps elles identifient les caractéristiques de l'industrie dans les marchés d'intérêt et passent finalement au stade de la sélection finale du ou des marchés sur lesquels elles souhaitent se lancer (Cavusgil, 1985; Root, 1994).

L'objectif de cette recherche est de comprendre si les entreprises utilisent bien une démarche formelle comme celle identifiée dans la littérature et si elles le font, de déterminer quels sont les critères (taille, expérience, secteur d'activité) qui guident le choix de la méthode. En déterminant les éléments plus ou moins formels qui caractérisent la méthode de sélection de marchés des entreprises qui entrent sur le marché ouest-africain de l'énergie, nous espérons identifier les facteurs favorables et défavorables qui peuvent faire pencher la balance de la décision d'entrée en faveur de cette région ou de certains pays qui la constitue en fonction des caractéristiques de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous validerons dans la section concernant les barrières si les facteurs et critères utilisés pour sélectionner le marché sont effectivement pertinents, c'est-à-dire si la méthode et les critères de sélection permettent d'appréhender correctement les enjeux propres au secteur de l'énergie dans cette région du monde et font que les entreprises entrent sur ce marché avec la connaissance des difficultés qui peuvent y exister. Par ailleurs, nous tentons d'identifier les caractéristiques des entreprises (taille, expérience sur le territoire et secteur d'activité) qui affectent la méthode de sélection utilisée et les barrières rencontrées à l'internationalisation afin d'établir si leur évaluation du marché, tant sur le plan des opportunités que de l'environnement d'affaires, est basée sur des perceptions associées à certaines catégories d'entreprises plutôt que sur des faits. Cela nous permettra ensuite de mettre en perspective les méthodes de sélection de marchés et les critères utilisés et d'émettre des recommandations pour favoriser une évaluation juste de ce marché au regard des caractéristiques des entreprises (taille, expérience et secteur d'activité).

3.2.1.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise

D'après les réponses des entreprises interrogées, à l'instar de l'identification des opportunités, il existe des différences dans l'application de la méthode de sélection de marchés selon la taille de l'entreprise. Dans cette section, nous identifions les éléments récurrents du processus de sélection de marchés des firmes en fonction de leur taille parallèlement à leur expérience sur le marché.

Très petites entreprises

Comme nous l'avons vu, les très petites entreprises de cette étude avaient à peu près toutes ciblé spécifiquement l'Afrique de l'Ouest comme marché pour leurs produits et services. Dans leur cas, la sélection de marchés est faite sur l'adéquation entre les besoins du marché, les conditions climatiques et géographiques nécessaires pour faire fonctionner les solutions énergétiques offertes par ces entreprises et les produits et services offerts par l'entreprise, ainsi que la taille du marché. Le processus de sélection est donc plus instinctif que formalisé et comme nous l'avons indiqué précédemment, ces firmes se rapprochent du phénomène de *born global* : ce sont des firmes qui se lancent en affaires directement à l'international parce qu'il n'y a pas de marché local pour le produit ou le service qu'elles offrent. Ces produits ou services sont au contraire imaginés pour un lancement international dès le départ, avec un marché cible bien précis. Dans le cas des entreprises interrogées dans le cadre de cette recherche, qui offrent des solutions énergétiques notamment pour les tranches de population les plus pauvres ou n'ayant pas d'accès à l'électricité, l'Afrique (et à plus forte raison l'Afrique de l'Ouest) est un marché naturel. Le processus de sélection de marchés n'est donc pas le fruit d'une démarche formelle, mais suit malgré tout certains principes décrits dans la littérature. Le tableau 23 ci-dessous détaille cette démarche pour les très petites entreprises.

Tableau 23 - Méthode de sélection de marchés pour les très petites entreprises en fonction de leur expérience

Très petites entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Marché ouest-africain présélectionné par ces entreprises, qui peuvent être qualifiées de <i>born global</i> . Le sous-continent est identifié d'emblée comme marché cible sur la base du critère de l'existence d'un besoin spécifique (accès déficient en électricité) et de caractéristiques et conditions particulières du marché (population pauvre, rurale et isolée, conditions climatiques spécifiques, etc.) en fonction desquelles leur solution est imaginée. Méthode de sélection pas particulièrement structurée et extensive, seuls quelques critères sont évalués et les entreprises se reposent beaucoup sur des critères informels pour faire leur sélection (contacts, connaissance antérieure du marché, etc.)		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	Faible	Moyen
Méthode de sélection formelle			
Filtrage et critères utilisés	Région ciblée sur la base de l'identification d'une opportunité d'affaires en adéquation avec une solution développée	Région ciblée sur la base de la connaissance d'un besoin vu comme une opportunité d'affaires en adéquation avec la solution développée, taille du marché raisonnable	Région ciblée sur la base de la connaissance d'une opportunité d'affaires en adéquation avec la solution développée, taille du marché raisonnable
Analyse de l'industrie	Compétition est évaluée de façon superficielle et plutôt a posteriori de l'entrée	Compétition	Compétition, analyse coût/bénéfice
Sélection finale	Stabilité politique	Stabilité politique	Stabilité politique, cadre réglementaire
Méthode de sélection informelle			
Critères non systématiques	Choix final du marché repose essentiellement sur le fait d'avoir des contacts dans le pays	Choix final du marché repose essentiellement sur le fait d'avoir des contacts dans le pays	Capacité à identifier des clients ou partenaires

Le filtrage préliminaire (identification de la région ouest-africaine comme marché cible) se fait principalement sur la base de l'adéquation « besoin » (pas d'accès à l'électricité) et « produit/service » (solution énergétique), notamment en fonction des caractéristiques climatiques et géographiques qui permettront le mieux de déployer la solution envisagée. L'ensemble de la sous-région représente toutefois un territoire trop vaste pour être développé dans son ensemble au début du processus d'internationalisation. La problématique d'accès à l'électricité existe à l'échelle du sous-continent ouest-africain (et même de l'Afrique subsaharienne dans son ensemble), les très petites entreprises qui souhaitent s'attaquer à cette problématique doivent donc choisir quels pays elles souhaitent pénétrer en premier. Pour ce faire, les TPE interrogées nous ont indiqué qu'elles procèdent à une forme de filtrage sur la base de certains critères systématiques, notamment la stabilité politique et la taille du marché. Compte tenu de leurs ressources limitées et des

investissements nécessaires à leur implantation locale, ces entreprises préfèrent en effet souvent commencer par des marchés de taille plus modeste et qui présentent moins de risques au niveau politique et sécuritaire.

L'évaluation de l'environnement d'affaires et des caractéristiques de l'industrie est vue comme peu ou pas importante dans le choix de la région cible puisque l'industrie locale est souvent inexistante, et seule la compétition internationale est considérée.

Finalement, le choix du pays d'entrée se fait d'abord et avant tout sur la base des contacts d'affaires et l'identification d'un partenaire local, possiblement parce que considérant la taille de ces entreprises, elles ont besoin d'un relais sur place. En effet, leurs ressources sont souvent trop limitées pour faire de multiples déplacements sur le territoire visé, tant au cours du développement d'affaires que par la suite dans leurs opérations sur le terrain.

Petites et moyennes entreprises

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, leur processus de sélection de marchés est celui qui se rapproche le plus du processus formel en trois étapes décrit dans la littérature: présélection de marchés en fonction de différents critères (politique, économique, langue, culture, etc.), identification des caractéristiques de l'industrie (compétition, structure du marché et origine du financement) et sélection finale en fonction de leur modèle d'affaires (identification d'un partenaire potentiel, ressources internes disponibles, etc.). Le tableau 24 ci-dessous détaille le processus de sélection de marchés pour les petites et moyennes entreprises.

Tableau 24 - Méthode de sélection de marchés des petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience

Petites et moyennes entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Processus globalement structuré: présélection de régions et/ou pays cibles sur la base de différents critères politiques, économiques et culturels, identification des caractéristiques de l'industrie pour évaluer leur degré de compétitivité (compétition, structure du marché, origine du financement) et sélection finale au regard de leur modèle d'affaires (partenaire potentiel, ressources internes disponibles, etc.)		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Moyen	N/A	Fort
Méthode de sélection formelle			
Filtrage et critères utilisés	Régions cibles identifiées sur la base de la présence d'opportunités (adéquation géographique au produit, évaluation de la demande, etc.) et de la qualité de l'environnement d'affaires (stabilité politique, facteur de langue, etc.)	N/A	Critères d'environnement d'affaires, surtout pour éliminer les marchés trop instables ou présentant un risque sécuritaire trop élevé
Analyse de l'industrie	Évaluation de la compétition et leur propre compétitivité	N/A	Identification des bailleurs de fonds ou clients types actifs sur le territoire, compétition internationale
Sélection finale	Délais avant que les projets ou partenariats se concrétisent, taille des projets	N/A	Compétitivité et capacités et ressources internes disponibles
Méthode de sélection informelle			
Critères non systématiques	Capacité à trouver un partenaire	N/A	Présence de contacts sur le territoire

Pour les entreprises de cette catégorie qui ont moins d'expérience à l'international, la capacité à identifier un partenaire local est un critère très important dans le choix du pays d'entrée et la possibilité d'avoir un partenaire québécois ou canadien est particulièrement attirante. Ces entreprises sont sans doute moins à l'aise à faire affaire dans un contexte différent (même si elles affirment souvent que la distance culturelle n'est pas un critère de sélection à leurs yeux) et entrer sur un marché étranger avec un partenaire qui connaît l'environnement d'affaires et la culture locale est particulièrement intéressant pour les premières expériences, d'autant plus lorsqu'il partage également la culture québécoise ou canadienne. Les entreprises canadiennes ou québécoises déjà établies dans la région sont donc des partenaires potentiels activement recherchés par les petites et moyennes entreprises qui se lancent en Afrique de l'Ouest. Par ailleurs, l'aspect contractuel et la communication sont vus comme étant plus faciles lorsque le partenaire potentiel est une entreprise qui partage nos origines, qui connaît déjà notre réputation ou encore avec qui on a déjà eu une

relation d'affaires dans un autre contexte. Parmi les petites et moyennes entreprises interrogées, plusieurs ont par exemple desservi des clients du secteur minier en Amérique du Nord et souhaitent poursuivre ces relations d'affaires en sol ouest-africain, elles vont donc prioriser les marchés où ces clients potentiels sont présents.

La capacité à avoir un partenaire local est également importante pour les entreprises plus chevronnées à l'international, mais ce facteur se dégage moins fortement des discussions que nous avons eues avec ces entreprises. Deux hypothèses peuvent être émises: ces entreprises travaillent déjà sur le marché depuis un certain temps, elles s'y sentent donc plus à l'aise, connaissent la culture et les pratiques d'affaires à l'étranger, ou encore elles ont déjà pu identifier des contacts dans les pays visés et bénéficient d'un bon réseau d'affaires à l'international de façon générale, il est donc moins difficile pour elles d'identifier des partenaires potentiels et cet élément n'est donc pas un facteur critique de décision. Dans leur cas, la sélection du marché est donc faite plus par rapport à des critères relatifs au marché ou à l'environnement d'affaires.

Ces entreprises sont aussi celles qui sont le moins restrictives par rapport aux marchés potentiels et cela se traduit par un modèle de sélection plus ouvert. Elles utilisent notamment uniquement des critères d'élimination envers les pays ou régions trop instables ou là où le risque sécuritaire est trop important, tandis que celles qui débutent vont choisir un ou des pays cibles où il est plus facile d'avoir des partenaires et où l'environnement d'affaires est jugé plus favorable.

Grandes entreprises

Les méthodes de sélection de marchés employées par les deux grandes entreprises interrogées diffèrent sensiblement en fonction de l'expérience sur le territoire africain de chaque firme. Le tableau 25 ci-dessous présente les grandes lignes de la démarche suivie par chacune de ces firmes.

Tableau 25 - Mode de sélection de marchés des grandes entreprises en fonction de l'expérience

Grandes entreprises			
	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Présélection de marché et filtrage structuré, mais très large: peu de critères sauf stabilité politique et corruption, la sélection de marchés est essentiellement faite sur la base de l'adéquation possible avec la stratégie de la firme		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Faible	Fort
Méthode de sélection formelle			
Filtrage et critères utilisés	N/A		Opportunités existantes, stabilité politique, corruption
Analyse de l'industrie	N/A		Compétition et structure du marché pas un critère parce que partout pareil
Sélection finale	N/A		Adéquation des opportunités d'affaires avec la stratégie corporative
Méthode de sélection informelle			
Critères non systématiques	N/A	Pas vraiment de sélection de marchés puisque suivent leurs clients existants sur les mandats internationaux	

Pour la grande entreprise interrogée qui a une expérience plus développée sur le marché ouest-africain, le processus de sélection reste très ouvert jusqu'au choix final des marchés sur lesquels elle se lance (qui sont par ailleurs nombreux). Le facteur taille semble avoir une influence importante sur la méthode de sélection de cette entreprise. Étant donné que ses ressources (humaines, financières, etc.) disponibles sont plus importantes, elle peut se permettre de viser un plus grand nombre de marchés à la fois, son processus de sélection est donc beaucoup moins restrictif que celui d'une petite ou moyenne entreprise pour qui les coûts d'opportunité sont plus élevés. Elle peut donc discriminer les opportunités sans trop d'égard à l'environnement d'affaires ou autres facteurs culturels, éléments dont elle a d'ailleurs une bonne connaissance à cause de son expérience à l'échelle globale. Si l'environnement d'affaires et la possibilité de trouver des partenaires locaux ne peuvent être complètement ignorés, une entreprise de grande taille y est certainement moins sensible puisqu'elle peut mettre plus de ressources en œuvre ou faire appel à un réseau élargi pour contourner ce type de difficultés. Une grande entreprise peut donc se permettre de rechercher et de démarcher un plus grand nombre d'opportunités d'affaires, et ce sur un territoire plus étendu que ne le peuvent généralement les petites ou moyennes entreprises. Outre sa taille et les grandes ressources humaines et financières dont elle dispose, le secteur d'activité de cette firme (génie-conseil) n'est sans doute pas étranger à ce mode de sélection. En effet, les mandats auxquels répond cette firme se font en grande partie depuis le Québec et ne nécessitent

pas une présence physique sur le terrain. Ses ressources peuvent donc être mobilisées sur différents projets à la fois et elle peut ainsi se permettre d'être présente sur de nombreux marchés en même temps. Nous y reviendrons dans la section détaillant la sélection de marchés en fonction du secteur d'activité.

Pour l'entreprise qui débute sur le marché africain, l'approche de sélection actuelle est encore à ébaucher, la firme préférant actuellement suivre ses clients existants sur les marchés internationaux.

Les deux répondants nous ont toutefois indiqué que des critères de filtrage systématique comme la stabilité politique ou la corruption sont utilisés par les grandes firmes à l'international. Les deux entreprises étant du secteur du génie-conseil, les caractéristiques de l'industrie locale ne semblent pas être une préoccupation outre mesure puisque celle-ci est structurée sensiblement de la même façon sur tous les marchés : même degré de compétition et mêmes grandes firmes internationales présentes à l'échelle mondiale, mêmes bailleurs de fonds pour financer les projets, etc. Pour ces firmes, la sélection se fait donc surtout au regard de leur stratégie d'affaires sur les différents marchés (mandats ou projets types sur le territoire, suivre clients existants, etc.). En effet, l'importance de la hiérarchie et la standardisation dans la prise de décision typique de ce genre de grande organisation impliquent qu'elles doivent suivre les stratégies préalablement établies et que les décisions prises (choix d'entrer sur un marché, de soumissionner sur un certain projet, etc.) doivent être justifiables sur la base d'éléments tangibles et objectifs. L'une des firmes interrogées expliquait par exemple qu'entre une opportunité non sollicitée et une opportunité identifiée par leur équipe, elle choisirait la seconde, probablement plus en phase avec leur stratégie corporative.

3.2.1.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique

Entreprises sans expérience sur le territoire

Pour les entreprises qui n'ont pas d'expérience préliminaire sur le marché, la sélection est somme toute structurée, mais s'appuie sur un nombre restreint de critères, notamment la stabilité politique, la langue et l'adéquation du climat ou des conditions géographiques. Le critère principal qui fait pencher la balance pour un ou certains pays en particulier est souvent l'identification d'un partenaire potentiel sur le marché. Le tableau 26 ci-dessous résume la méthode de sélection pour les firmes sans expérience antérieure.

Tableau 26 - Méthode de sélection de marchés des firmes sans expérience en Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité

Sans expérience				
	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Processus assez structuré (surtout chez les manufacturiers), mais qui repose sur des critères non systématiques : l'évaluation du potentiel de marché et la stabilité politique sont importantes, mais plus encore la possibilité de trouver un partenaire local. Ces entreprises sont aussi sensibles aux délais de concrétisation des projets et peuvent décider de se retirer si elles les jugent trop longs.			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	N/A	Moyen	N/A
Méthodes formelles d'identification des opportunités				
Filtrage et critères utilisés	Région présélectionnée pour les opportunités d'affaires en adéquation avec le produit	N/A	Analyse du potentiel marché et critères politiques pour filtrer les pays potentiels	N/A
Analyse de l'industrie		N/A	Analyse de la compétition	N/A
Sélection finale	Adéquation de la solution aux conditions géographiques, conditions économiques et taille du marché	N/A		N/A
Méthodes informelles				
Critères non systématiques	Présence d'un contact local	N/A	Présence d'un contact ou d'un partenaire local	N/A

Chez les entreprises qui n'ont pas encore d'expérience sur le territoire, on remarque qu'elles recherchent des pays où le risque est réduit, proches de ce qu'elles connaissent notamment en matière de langue et pour lesquels le produit ou le service qu'elles offrent nécessite peu d'adaptation. Elles semblent donc filtrer les marchés avec lesquelles elles sentent une certaine proximité. L'évaluation du potentiel du marché et des opportunités d'affaires entre également en compte pour filtrer les marchés ayant le meilleur potentiel.

Dans leur processus de sélection, les caractéristiques de l'industrie sont également évaluées sommairement, ce type d'entreprises semblant rechercher des marchés porteurs où il y a peu ou pas de compétition locale pour les produits et services qu'elles ont à offrir. Elles semblent avoir associé l'idée d'un marché où les capacités locales pour leur niche de produits ou services sont inexistantes à un bon marché potentiel. Ces entreprises n'ont toutefois pas nécessairement fait détaillée de l'industrie locale et d'analyse de rentabilité, que ce soit parce qu'elles ont eu des difficultés à

trouver les prix courants sur les marchés visés ou encore parce « qu'[on] ne s'est pas rendu là » (Entreprise 5), signifiant que leur analyse coûts/revenus est faite à un niveau superficiel. Leur analyse des caractéristiques du marché peut donc être qualifiée d'incomplète, conséquence potentielle de leur inexpérience, et elles pourraient avoir plus de difficultés que prévu à être compétitives (face à des entreprises étrangères qu'elles auraient omis d'identifier par exemple) ou même rentables.

Finalement, pour la plupart, le critère final de sélection du marché est la possibilité de nouer un partenariat local. Dans les cas où ce partenariat ne se concrétise pas (ou pas assez rapidement), les entreprises vont alors retarder ou renoncer à l'entrée sur le marché identifié et se tourner vers d'autres opportunités, ce qui s'est éventuellement produit pour deux des entreprises interrogées. Le facteur de l'expérience peut expliquer cette décision et l'échec de ces entreprises sur le marché ouest-africain. Il est en effet reconnu que les projets sont très longs à concrétiser dans ces pays et les entreprises doivent être prêtes à faire face à des délais auxquelles elles ne sont pas habituées si elles ont uniquement fait affaire en Amérique du Nord auparavant. Il est donc possible qu'elles aient abandonné ces marchés alors que des entreprises ayant une plus grande expérience sur ceux-ci auraient poursuivi leurs démarches. Par ailleurs, ces deux exemples nous permettent d'avancer que l'identification d'un partenaire potentiel, facteur décisif dans le choix de marché de ces entreprises, n'est pas garante d'un bon choix. Les entreprises qui arrêtent leur sélection de marchés d'entrée sur ce critère et qui n'ont pas réussi à concrétiser le partenariat envisagé ont semblé réaliser qu'elles ne s'étaient pas positionnées sur le marché le plus favorable pour elles (parce qu'il est difficile d'y identifier un autre partenaire potentiel, que le marché est trop compétitif, etc.) et se sont tournées vers d'autres avenues plutôt que de persévérer.

On constate donc que si les entreprises sans expérience se sont dotées d'une structure décisionnelle pour sélectionner le ou les marchés sur lesquelles elles souhaitent entrer, celle-ci est fortement basée sur des critères non systématiques (identification d'un partenaire potentiel notamment) et fournit une analyse plutôt incomplète du marché, ce qui peut mener à l'identification d'un marché moins favorable pour elles que ce que ces entreprises auraient imaginé.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché

Les entreprises dont le dirigeant ou un membre de l'équipe de direction ou de développement des affaires a une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain n'utilisent généralement pas une méthode formalisée de sélection de marchés puisque dans notre échantillon, la majorité avait préétabli qu'un ou des pays d'Afrique de l'Ouest seraient leur marché cible. Par ailleurs, le pays d'entrée se révèle le plus souvent être le pays sur lequel elles ont des

contacts locaux, il n'y a donc pas de démarche de recherche d'information et de sélection systématisée ou formalisée (voir tableau 27 ci-dessous).

Tableau 27 - Méthode de sélection de marchés des firmes dont le répondant possède une expérience en Afrique de l'Ouest en fonction du secteur d'activité

Expérience personnelle				
	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Processus de sélection de marché limité, les entreprises ayant soit préliminairement sélectionné l'Afrique de l'Ouest sur la base de leur expérience personnelle au moment de lancer leur entreprise, ou encore il s'agit d'une entreprise qui fait peu de démarchage directement sur le marché et préfère suivre ses clients existants			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	Faible	N/A	N/A
Méthodes formelles d'identification des opportunités				
Filtrage et critères utilisés			N/A	N/A
Analyse de l'industrie		Évaluent la compétition (origine notamment)	N/A	N/A
Sélection finale	Évaluent l'environnement d'affaires (politique, culture, etc.) et la taille du marché (préfèrent marchés plus petits)		N/A	N/A
Méthodes informelles				
Critères non systématiques	Présence d'un contact local est l'élément clé de la sélection finale du marché d'entrée	Suivent les clients actuels sur leurs marchés internationaux	N/A	N/A

Les entreprises ne se tournent cependant pas nécessairement vers leur pays d'origine ou vers celui ou ceux où le répondant a une expérience précédente : le marché présentant la meilleure combinaison entre pertinence de l'opportunité, environnement propice et présence de contacts et/ou partenaires d'affaires est celui qui est retenu.

Expérience corporative antérieure

Finalement, les entreprises ayant une certaine expérience corporative sur les marchés étrangers sont celles qui sont les plus à même d'utiliser une méthode formalisée, filtrant préliminairement les marchés en fonction de leur potentiel et de leur environnement d'affaires, puis évaluant si la structure du marché (compétition, financement, etc.) correspond à leur modèle d'affaires, ou encore si sont présents les bailleurs de fonds espérés. Que les entreprises ayant de l'expérience sur le territoire ouest-africain mentionnent les bailleurs de fonds comme critère d'analyse de l'industrie n'est pas fortuit : à travers leur expérience, ces entreprises sont sans doute plus sensibilisées aux

enjeux liés au financement de projets dans la région et avant de choisir un pays ou un marché où faire affaire, elles s'assurent qu'il sera possible pour elles de trouver des fonds pour supporter leurs projets en question. Pour finir, elles choisissent le ou les pays cibles en fonction de la disponibilité de leurs ressources et de leur compétitivité par rapport à la compétition locale et étrangère. La présence d'un partenaire d'affaires est également un facteur clé de décision pour ces entreprises au moment de l'entrée, mais malgré ce critère non systématique, nous pouvons affirmer que ces entreprises suivent sensiblement la démarche identifiée dans la littérature (voir tableau 28 ci-dessous).

Tableau 28 - Méthode de sélection de marchés des firmes ayant une expérience corporative sur l'Afrique de l'Ouest en fonction de leur secteur d'activité

Expérience corporative				
	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Aspect de la stratégie				
Éléments généraux	Méthode structurée basée sur des critères systématiques: filtrage préliminaire des opportunités identifiées et de l'environnement d'affaires, analyse de la structure du marché (bailleurs de fonds, compétition, etc.) et sélection finale en fonction de leurs ressources internes, de la compétition et de la présence d'un partenaire local			
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Moyen	Fort	Faible	Fort
Méthodes formelles d'identification des opportunités				
Filtrage et critères utilisés	Afrique (et même Afrique de l'Ouest) présélectionnée à cause des opportunités existantes, au regard desquelles ces firmes ont développé des solutions sur mesure pour le marché	Processus de filtrage qui vise à établir quelles sont les régions porteuses de projets (nombre d'opportunités, présence de certains bailleurs de fonds type, etc.) ainsi que certains éléments de l'environnement d'affaires (stabilité politique, langue, corruption, etc.)		Présélection des marchés potentiels sur la base d'une liste multicritère (langue, stabilité politique, sécurité, etc.) pour établir régions ou pays cibles
Analyse de l'industrie	Réglementation autour de l'industrie et des contrats est prise en compte dans le choix du marché pour la firme qui transige avec les gouvernements nationaux	Compétition venant des pays émergents est identifiée, car nuit beaucoup à leur compétitivité sur les appels d'offres internationaux	Évaluation de la compétition importante, car marché de niche rapidement saturé	Analyse des bailleurs de fonds et clients potentiels sur le terrain très importante, car choisissent leurs mandats en fonction du client ou du bailleur de fonds du projet
Sélection finale	Environnement d'affaires (stabilité politique, corruption, sécurité, etc.) et potentiel de marché (taille du marché, demande potentielle, etc.)	Nombre d'opportunités d'affaires sur les marchés filtrés: ces entreprises soumissionnent sur presque tous les projets et vont sur les mandats remportés sans plus d'égard au pays	Stabilité politique	Occasions d'affaires existantes sur le territoire (projets, mandats concrets)
Méthodes informelles				

Critères non systématiques	Capacité à trouver des partenaires et clients locaux	Distance physique	Capacité à identifier ou être mis en contact avec un partenaire local	Présence de clients ou contacts connus
----------------------------	--	-------------------	---	--

On constate par ailleurs que peu importe le degré d'expérience des entreprises, le choix final du pays d'entrée repose sur la possibilité d'y identifier un partenaire potentiel. Bien que ce facteur ait été mentionné plus souvent par les entreprises ayant moins d'expérience à l'international, on retrouve ce critère dans les réponses de presque toutes les entreprises. On peut émettre l'hypothèse que c'est un facteur clé de sélection de marchés. Il est difficile d'établir avec certitude si ce phénomène est propre au marché ouest-africain et au secteur de l'énergie en particulier, toutefois il s'explique dans ce contexte pour deux raisons : d'abord à cause de la distance physique avec le marché, qui demande souvent à l'entreprise d'avoir une représentation locale à cause de la difficulté à démarcher et être opérationnelle dans la région depuis le Québec et ensuite à cause de l'importance d'avoir un réseau et des contacts auprès des instances et donneurs d'ordres locaux et ainsi être tenu informé des opportunités et projets à venir puisque cette information n'est pas obtenue aussi facilement que dans les pays développés.

3.2.1.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Développeurs de projets

Pour les entreprises cherchant à développer des projets et des solutions de production d'électricité, la sélection de marchés ne suit généralement pas un processus formel puisque la région (Afrique de l'Ouest) avait déjà été présélectionnée, le filtrage préliminaire s'est donc fait automatiquement sur les pays de cette région. La plupart réduisent ensuite la liste des marchés envisagés en identifiant les conditions climatiques, géographiques et politiques les plus adaptées à leur modèle d'affaires. En effet, comme pour les entreprises d'autres secteurs d'activités, l'environnement d'affaires (stabilité politique, taille du marché, etc.) est un élément important du choix du marché d'entrée, d'autant plus que le modèle d'affaire des développeurs de projets implique d'avoir une présence physique dans le pays.

L'évaluation des caractéristiques de l'industrie et de la rentabilité du projet a été faite dans certains cas, mais de façon générale, le projet-pilote qui a lancé la démarche à l'international de ces entreprises visait justement à mieux comprendre la structure de l'industrie et évaluer la rentabilité potentielle.

Finalement, pour ces entreprises, la décision d'entrée s'est prise principalement sur la base de la présence de contacts ou de partenaires sur le terrain plutôt qu'en considération des ressources de la firme même. Ce critère est important puisqu'elles ont besoin de relais sur le terrain une fois le projet lancé : même si elles peuvent faire une partie du démarchage d'affaires depuis le Québec et lancer leurs opérations locales en se rendant dans le ou les pays en question, elles ont besoin de ressources locales pour assurer les opérations de la firme une fois le projet démarré.

Ce type d'entreprises ne fait donc pas de sélection de marchés telle que décrite dans la littérature puisqu'elles lancent leur développement de projet dans des régions bien spécifiques et préidentifiées en fonction des besoins. Le tableau 29 ci-dessous résume ces éléments.

Tableau 29 - Méthode de sélection de marché des développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille de l'entreprise

Développeurs et promoteurs de projets			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Processus de sélection de marchés limité puisque marché ouest-africain présélectionné dans le modèle d'affaires. Ces entreprises filtrent néanmoins les marchés potentiels sur la base de certains critères politiques, géographiques et économiques. L'analyse de l'industrie locale est faite superficiellement et fait souvent partie du projet-pilote qui lance l'entreprise sur les marchés internationaux et la sélection finale relève souvent de critères non systématiques comme l'existence de contacts dans le pays choisi.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	Faible	N/A	N/A
Éléments de sélection de marchés formelle			
Filtrage et critères utilisés	Certains critères comme la stabilité politique, les conditions climatiques et géographiques ainsi que la taille du marché sont utilisés pour réduire l'échantillon de marchés potentiels	N/A	N/A
Analyse de l'industrie	Analyse sommaire de la compétition et analyse de rentabilité souvent faite à travers un projet-pilote (donc postérieur à la sélection du marché d'entrée)	N/A	N/A
Sélection finale	L'existence ou non d'un cadre réglementaire favorable est un des seuls critères formels qui influence la sélection finale du choix d'entrer sur un marché	N/A	N/A
Éléments de sélection de marchés informelle			
Critères non systématiques	La présence de contacts et l'identification de représentants locaux sont les facteurs clés de décision de ces entreprises qui développent des solutions énergétiques	N/A	N/A

Le processus de sélection de marchés se limite donc à identifier le ou les pays ouest-africains qui présentent l'environnement d'affaires le plus stable et les conditions géographiques et climatiques les plus adaptées à la solution développée ainsi qu'à déterminer sur quels marchés l'entreprise aura les partenaires nécessaires pour faire son entrée. En effet, le critère principal reste le plus souvent la possibilité de partenariat ou l'identification de clients solvables, facteur qui relève principalement de l'étendue du réseau d'affaires local et de l'existence de contacts dans le pays.

Génie-conseil

Les firmes de génie-conseil qui font affaire à l'international procèdent généralement à une présélection des marchés basée sur les opportunités d'affaires (nombre de mandats, investissements des pays et des bailleurs de fonds dans leur domaine d'activité, etc.). Elles sont donc en recherche active de régions où les projets sont nombreux et où le développement de la filière énergie est important. Pour l'étape du filtrage, l'environnement d'affaires est un critère d'élimination des pays les plus instables politiquement ou jugés pas assez sécuritaires, de même que les pays où la corruption est jugée trop importante (le fait que le secteur ait été grandement mis à mal par plusieurs scandales de corruption dans les dernières années n'y est sans doute pas étranger), mais il y a relativement peu de critères d'exclusion et ces entreprises sont ouvertes à presque tous les pays. À cause du type de clients avec lesquels ces entreprises travaillent, à savoir les bailleurs de fonds internationaux qui donnent certaines garanties, ces entreprises peuvent se permettre d'aller sur des marchés plus risqués que d'autres types d'entreprises et leur processus de filtrage est donc très large.

Par ailleurs, plutôt que d'évaluer la structure du marché, souvent similaire à travers le monde (bailleurs de fonds nationaux ou internationaux dans le cas des pays en développement, système de production et de distribution géré par une ou des sociétés d'État, compétition internationale similaire sur tous les marchés, etc.), elles vont rechercher d'emblée les marchés sur lesquels les bailleurs de fonds internationaux sont les plus actifs et les appels d'offres internationaux les plus nombreux.

Le tableau 30 ci-dessous présente les éléments caractéristiques de la méthode de sélection de marchés des firmes de génie-conseil.

Tableau 30 - Méthode de sélection de marchés des firmes de génie-conseil en fonction de la taille de l'entreprise

Génie-conseil			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Sélection de marchés faite sur la base des opportunités existantes et de facteurs politiques, toutefois il ne s'agit pas d'un processus de recherche de marché à proprement parler, car peu adapté à la réalité de l'industrie qui fonctionne par projet plus que par marché ou pays. Les entreprises font une présélection de régions ou de pays cibles, mais le filtrage est très large et implique peu de critères (politiques essentiellement). L'évaluation des caractéristiques de l'industrie est faite pour valider qui sont les bailleurs de fonds et les compétiteurs (origine) présents sur le marché, puisque la sélection finale admet les marchés sur lesquelles les entreprises s'évaluent être compétitives.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Moyen	Moyen
Éléments de sélection de marchés formelle			
Filtrage et critères utilisés	N/A	Sélection de pays et régions sur la base du nombre d'opportunités et de mandats potentiels recensés, stabilité politique sert de critère d'élimination des marchés trop risqués	Sélection de pays et régions sur la base du nombre d'opportunités et de mandats potentiels recensés, stabilité politique et corruption servent de critères d'élimination des marchés trop risqués
Analyse de l'industrie	N/A	Bailleurs de fonds actifs sur le marché et compétition internationale sont évalués puisqu'affectent la compétitivité et le taux de succès sur les appels d'offres	Structure du marché n'est pas un critère évalué puisque partout pareil pour les grandes firmes de génie-conseil
Sélection finale	N/A	Capacités et compétences internes, compétitivité	Capacités internes, adéquation entre mandats proposés et stratégie corporative
Éléments de sélection de marchés informelle			
Critères non systématiques	N/A		

La stratégie de sélection de marchés des firmes de génie-conseil ne suit donc pas tout à fait la méthode en trois étapes identifiées dans la littérature, mais vise plutôt à identifier les régions les plus porteuses pour leur secteur d'activité tout en éliminant les pays les plus risqués. Elles dessinent ainsi leur stratégie corporative à l'international. Une fois les pays et/ou les mandats potentiels ainsi identifiés, ces firmes vont soumissionner sur toutes les offres dans leur champ d'expertise (ce que leur permettent leurs ressources internes souvent importantes) et aller sur les mandats gagnés. Le secteur d'activité a donc une dynamique propre qui fait que les entreprises peuvent se permettre d'être moins restrictives dans leur sélection de marchés. De plus, puisque plusieurs types de mandats auxquels elles répondent peuvent se réaliser en grande partie depuis le Québec et ne nécessitent pas de présence physique sur le terrain, les ressources des firmes peuvent être

mobilisées sur différents projets à la fois et elles peuvent ainsi se permettre d’être présentes sur de nombreux marchés en même temps. La notion de coût d’opportunité est donc secondaire pour elles et c’est plutôt leur niveau de compétitivité qui détermine les mandats qu’elles sont capables d’aller chercher, et par conséquent les marchés sur lesquelles elles s’internationalisent.

Manufacturiers

Du côté des entreprises manufacturières, ce sont celles qui semblent suivre la démarche de sélection de marchés qui se rapproche plus de la méthodologie identifiée dans la littérature, toutefois certains critères non systématiques comme l’identification d’un partenaire potentiel sont très importants pour la sélection finale (voir tableau 31 ci-dessous).

Tableau 31 - Méthode de sélection de marchés des firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise

Manufacturiers			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Les marchés sont d'abord et avant tout présélectionnés sur la base du potentiel d'affaires (opportunités, projets potentiels, etc.), puis les entreprises y établissent leur degré de compétitivité. Le choix final relève cependant souvent de l'identification d'un partenaire potentiel.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Moyen	N/A
Éléments de sélection de marchés formelle			
Filtrage et critères utilisés	N/A	Sélection de marchés faite en fonction de l'évaluation du potentiel de marché et de la stabilité politique	N/A
Analyse de l'industrie	N/A	Compétitivité (prix, coûts, etc.)	N/A
Sélection finale	N/A		N/A
Éléments de sélection de marchés informelle			
Critères non systématiques	N/A	Entreprises ont besoin d'un relais local pour vendre leurs produits, l'identification d'un partenaire d'affaires potentiel est donc clé dans le processus de sélection du marché	N/A

Ces entreprises filtrent d’abord les marchés potentiels sur la base des opportunités d’affaires (taille et nombre de projets, investissements actuels et à venir dans leur secteur d’activité, etc.) pour identifier des marchés porteurs, puis y évaluent le degré de compétition, notamment les capacités locales de production (souvent nulles pour les produits technologiques dans le cas de l’Afrique de l’Ouest) et tentent d’établir leur propre compétitivité en faisant une analyse de rentabilité sommaire, quand elles le peuvent. L’aspect des coûts et du prix de vente sont évidemment des critères importants pour ces entreprises. Elles énoncent par ailleurs que cette analyse de rentabilité peut être difficile à faire sur le marché ouest-africain faute d’informations sur les prix courants. Finalement, la décision d’entrée est souvent motivée par la possibilité de nouer des partenariats

avec des entreprises locales ou étrangères, mais cette recherche de partenaires potentiels est fondamentalement motivée par une analyse de leurs propres capacités : trop coûteux de démarcher le pays par elles-mêmes, manque de connaissances du marché et de la culture d'affaires locale ou encore offre de produits trop réduite pour répondre aux appels d'offres internationaux ou soumissionner sur le type de contrats que l'on voit sur le marché ouest-africain (souvent de grands projets de type EPC) sans une association avec un partenaire local ou étranger. Le processus de vente bénéficie également d'une présence locale, que ce soit pour l'installation des produits ou pour assurer un relais au niveau du service après-vente, ce à quoi ne sont pas contraintes les entreprises de services par exemple.

Services connexes

Pour les entreprises qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie, la méthode suit également assez bien le schéma prescrit dans la littérature. Le tableau 32 ci-dessous présente les éléments de la méthode de sélection de marchés de ces firmes.

Tableau 32 - Méthode de sélection de marchés des firmes offrant des services connexes à l'industrie de l'énergie en fonction de la taille de l'entreprise

Services connexes			
	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Aspect de la stratégie			
Éléments généraux	Sélection de marché ou de projet standardisée avec un filtrage des pays plus ou moins sévère en fonction de la tolérance au risque des entreprises et une évaluation des caractéristiques de l'industrie (bailleurs de fonds et compétition sur le marché, rentabilité des projets, etc.). La décision finale oriente ces firmes vers les pays qui leur permettent le mieux de suivre leur stratégie corporative.		
Degré de formalisme de la méthode utilisée	N/A	Fort	N/A
Éléments de sélection de marchés formelle			
Filtrage et critères utilisés	N/A	Facteurs environnementaux sont évalués en adéquation avec la tolérance au risque de l'entreprise (langue, stabilité politique, risque pays, etc.)	N/A
Analyse de l'industrie	N/A	Évaluation des capacités locales et identification de bailleurs de fonds ou clients types sur le territoire. Élément important de la sélection de marchés pour ces entreprises qui orientent souvent leur stratégie en fonction du client ou du bailleur de fonds plutôt que par rapport au pays ou à la région en soi (propre à ce secteur d'activité qui travaille par projet)	N/A
Sélection finale	N/A	Adéquation du projet ou du client identifié avec la stratégie corporative de l'entreprise	N/A
Éléments de sélection de marchés informelle			
Critères non systématiques	N/A		N/A

Ces entreprises font une courte présélection de marché sur la base de critères évaluant l'environnement d'affaires (langue, stabilité politique et risque pays), la différence avec les entreprises d'autres secteurs d'activité résident toutefois au niveau de l'évaluation des caractéristiques de l'industrie, puisque toutes les entreprises de cette catégorie ont affirmé évaluer d'emblée qui sont les bailleurs de fonds ou les clients derrière les projets avant de choisir les pays ou les projets sur lesquels elles souhaitent soumissionner, notamment parce que cela détermine la compétition et le niveau de risque. Toutes les entreprises de ce sous-secteur d'activités ne recherchent par contre pas nécessairement des mandats auprès de bailleurs de fonds internationaux comme les banques de développement, certaines penchant plutôt pour des contrats avec des clients privés connus qui assurent le même genre de garanties financières que les mandats offerts par les banques de développement sans les contraintes bureaucratiques associées aux appels d'offres internationaux lancés par ce type d'institutions. L'identification de la structure du marché et la présence (ou l'absence) du type de client recherché est un donc élément clé de la sélection de marchés pour les entreprises de ce sous-secteur d'activité. La rentabilité des projets est également un élément important de leur démarche de sélection de marchés et si elles ne pensent pas pouvoir être compétitives ou tirer des marges assez intéressantes, elles peuvent remettre en question le choix de s'internationaliser dans un pays ou une région ou même de faire des mandats internationaux tout court.

Finalement, nous remarquons que ces entreprises ont établi une démarche structurée pour identifier et sélectionner les marchés étrangers sur lesquels elles souhaitent être présentes et s'y tiennent, la stratégie corporative passant avant les opportunités ponctuelles.

3.2.2 Adéquation à la théorie des méthodes utilisées par les entreprises

3.2.2.1 Filtrage préliminaire : critères utilisés

Les différents critères utilisés par les entreprises pour présélectionner les marchés potentiels se regroupent en trois catégories : culturel, économique et politique, les deux dernières étant les plus importantes. Il est intéressant d'identifier quels critères sont importants pour les entreprises dans leur filtrage des marchés, car ces critères peuvent donner une bonne idée de la perception des entreprises face aux barrières qu'elles anticipent sur les marchés internationaux. Il est également intéressant de les comparer avec les barrières effectivement rencontrées sur le terrain par les entreprises, pour comprendre si la sélection qui est réalisée prend en compte les bons éléments et permet de mesurer adéquatement les difficultés éventuelles auxquelles l'entreprise s'expose, d'y faire face en connaissance de cause si elle choisit d'entrer sur un marché plus difficile et même de

s'y préparer. Nous abordons cet aspect dans la deuxième section de notre analyse qui porte sur les barrières présentes sur le marché.

Critère économique et financier

Du côté économique d'abord, les entrevues menées nous indiquent que l'évaluation du potentiel de marché est un élément important du filtrage préliminaire. Tant sur le plan macro que micro-économiques, les entreprises soumettent les pays à une analyse afin de sélectionner les marchés les plus porteurs. Potentiel du marché (évalué par la taille de la population, le PIB du pays ou encore le taux d'accès à l'électricité) aussi bien qu'opportunités d'affaires (nombre de projets, adéquation du produit et/ou du service offert à la réalité géographique et climatique du pays, tendance des investissements dans le secteur d'activité concerné, etc.) sont évalués pour sélectionner les pays les plus attrayants. Les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude ne font toutefois pas d'analyse quantitative poussée du marché et se basent sur des indicateurs génériques pour en déterminer le potentiel. L'estimation de la demande est par ailleurs un élément qui peut être difficile à établir dans le secteur de l'énergie, à cause de la structure du marché. Exception faite du calcul de la demande en électricité, qui n'est pas nécessairement représentatif de la demande pour les produits et services nécessités par l'industrie elle-même, il existe peu d'indicateurs qui permettent de déterminer la demande pour un produit ou un service spécifique. En effet, les sous-secteurs d'activités qui concernent nos entreprises sont constitués de projets ponctuels plutôt que d'une demande courante. Le nombre de projets à venir (et de ce fait l'attractivité du marché) peut s'établir sur la base des investissements annoncés, toutefois il s'agit d'un indicateur limité, notamment parce que beaucoup de projets annoncés par les gouvernements africains sont retardés ou annulés, notamment à cause des faibles taux de décaissement des fonds annoncés par les banques de développement (Kouassi et Pineau, 2011).

Même pour les développeurs de projets de production d'électricité, l'évaluation de la demande est un critère hasardeux pour déterminer le potentiel du marché. S'il est possible de calculer le taux d'accès à l'électricité des foyers et des entreprises et d'en dériver la demande potentielle sur un marché ou une région en particulier, les opportunités d'affaires pour la production d'électricité en réseau se traduisent en projets pour lesquels des contrats d'achat d'électricité sont signés avec les gouvernements ou les sociétés d'État pour un nombre déterminé de MW. Le nombre de projets à venir et la dimension de ces projets ne sont donc pas nécessairement directement corrélés avec les besoins ou le taux de pénétration de l'électricité, mais relèvent plus du cadre réglementaire du pays, de sa capacité financière ou à attirer des bailleurs de fonds et du contexte climatique et géographique. L'estimation de marché se fait donc plutôt sur la base d'indicateurs qualitatifs

(annonce d'investissements de bailleurs de fonds, stratégie de développement du secteur énergétique du pays, présence ou non d'un cadre réglementaire qui facilite les partenariats avec le secteur privé, etc.) que d'évaluations quantitatives comme la capacité de production installée ou le taux d'accès à l'électricité. Ce ne sont donc pas les méthodes identifiées dans la littérature, telles que les méthodes de groupement de marchés, qui sont utilisées par les entreprises à l'étude pour filtrer les marchés sur la base de leur potentiel.

Par ailleurs, le contexte économique de la région ouest-africaine est très différent de celui du Québec et les entreprises interrogées semblent justement viser cette région pour ses différences avec le marché québécois: pays en voie de développement qui ont peu ou pas de capacités locales, très faible accès à l'électricité impliquant des besoins énormes en infrastructure, restructuration du secteur ou des entreprises d'utilité publique qui ouvre la porte à des services de conseil en gouvernance ou dans le secteur juridique, etc. Les indicateurs économiques nationaux ne reflètent donc pas nécessairement bien le potentiel de marché dans le secteur énergie, surtout pour les pays en développement supportés par des bailleurs de fonds internationaux pour financer leurs infrastructures. Par ailleurs, le niveau de développement peut ne pas être représentatif des besoins ou des opportunités sur le marché, notamment si l'on s'adresse aux tranches moins nanties de la population :

« Sont pas pauvres. Y'en a là, oui, pis je veux dire, notre technologie, c'est là qu'on s'en va. [...] Pis notre technologie, c'est ça, c'est pour justement un marché qui est l'off-grid où est-ce que, tsé les champs de plantation, des affaires de même, c'est correct. » - Entreprise 1

La méthode de groupement de marchés, que ce soit par macro ou microsegmentation, est donc peu appropriée pour les marchés reliés aux utilités publiques.

La plupart des entreprises utilisent donc des méthodes mixtes d'estimation de marché, faisant appel à différents critères d'évaluation pour mesurer le potentiel de la demande tels que le niveau de développement économique, évalué sur la base du PIB. La taille de la population est également un critère que certaines entreprises affirment utiliser pour mesurer l'attractivité économique des pays, mais aucune ne semble pousser l'analyse de marché jusqu'à faire des analyses économétriques. Comme nous l'avons expliqué, les entreprises mesurent plutôt l'attractivité du marché en faisant le suivi des opportunités à partir des bases de données recensant les projets et les appels d'offres internationaux à venir, des publications gouvernementales (les annonces de programmes d'investissements, les stratégies nationales, etc.) et des orientations des banques d'investissements. Par ailleurs, les méthodes traditionnelles d'estimation de marché, à l'instar des méthodes de groupement de marchés, décrivent mal les besoins pour des produits ou services du secteur énergie

qui s'adressent aux pays moins développés, le revenu national étant un piètre indicateur des besoins en production ou transport d'électricité. Aucune entreprise n'utilisait de méthode d'évaluation de la demande à l'importation.

Malgré l'utilisation de ces quelques indicateurs quantitatifs, les entreprises interrogées font donc plutôt une évaluation qualitative de leur environnement d'affaires et des opportunités d'affaires. Les perceptions jouent donc un rôle important dans l'identification des opportunités d'affaires et la sélection de marchés, plus que si les firmes faisaient l'évaluation des opportunités et de l'attractivité du marché sur la base de méthodes purement quantitatives.

Finalement, le risque financier (défaut ou retard de paiement, etc.) est un facteur important au moment de sélectionner les marchés d'intérêt. Les entreprises vont donc souvent choisir des marchés où il est possible de faire affaire avec des banques de développement internationales afin de contrer ce risque. L'origine du financement de projets et la présence de bailleurs de fonds internationaux sur le marché sont donc des critères importants pour les firmes qui sélectionnent les marchés en fonction du risque financier.

Critère politique

L'aspect politique est également très important au moment du filtrage préliminaire. Cet aspect se décline en plusieurs critères d'évaluation et de classification.

La stabilité politique est le critère de filtrage qui a été le plus souvent relevé par les entreprises souhaitant faire affaire en Afrique de l'Ouest. L'importance de ce critère est fortement liée au secteur d'activité : dans la filière énergie, et particulièrement en Afrique où le secteur est relativement peu libéralisé, le client final est le plus souvent un acteur gouvernemental (ministère de l'énergie ou société d'État). Les contrats sont donc fortement dépendants de la situation politique et des décideurs en poste. Le risque est élevé que les contrats soient annulés ou remaniés en cours de route en cas de changements politiques.

La réglementation est également un facteur important dans le secteur des utilités publiques, c'est pourquoi plusieurs entreprises faisant affaire avec les gouvernements, notamment celles cherchant à développer des projets reliés à la production d'électricité, sélectionnent de façon prioritaire des marchés où il existe un cadre réglementaire clair et éprouvé.

L'aspect sécuritaire est également un enjeu important relevé par plusieurs firmes. Ce facteur est d'ailleurs souvent un critère d'élimination plutôt que de classification ou d'évaluation des pays : les entreprises se basent sur les recommandations de différentes organisations (Affaires mondiales

Canada ou la CIA notamment) pour établir une liste de pays sur lesquelles elles n'iront pas (critère de *go/no-go*).

Finalement, il semble que le niveau de corruption ne soit pas un critère prépondérant dans la sélection de marchés. Seulement deux firmes participant à cette étude ont mentionné ce critère dans leur filtrage préliminaire malgré le fait que les pays africains soient souvent pointés du doigt pour l'étendue de la corruption et qu'ils se qualifient plutôt piètrement à l'Indice de perception de la corruption de Transparency International (voir tableau 4).

Dimension culturelle

De façon générale, les entreprises ne semblent pas considérer la distance culturelle comme un critère important au moment de sélectionner des marchés potentiels, puisque seulement trois d'entre elles l'ont mentionnée comme étant un facteur de décision. Il ressort par contre nettement que le fait de pouvoir faire affaire en français (et dans une moindre mesure en anglais) est un élément favorable à bien des égards et les entreprises prennent ce facteur en considération au moment de choisir les pays où elles vont s'internationaliser. Que ce soit parce que cela facilite la communication, diminue le risque perçu ou encore parce qu'il donne avec un avantage compétitif par rapport aux entreprises des pays non francophones, le partage d'une langue commune est un critère important pour les entreprises québécoises au moment de sélectionner un marché potentiel.

3.2.2.2 Utilisation de critères appropriés pour les marchés émergents

Rappelons que les critères à mettre de l'avant dans la méthode de sélection de marchés pour considérer plus objectivement le potentiel des marchés émergents sont le potentiel de marché à long terme, la distance culturelle, la compétitivité de l'industrie locale et la réceptivité face au pays d'origine. De façon générale, les entreprises québécoises interrogées ne semblent pas mettre beaucoup de ces critères en application au moment de faire la présélection des marchés sur lesquels elles souhaitent s'internationaliser.

Potentiel de marché à long terme

Bien que le potentiel de marché soit parfois évalué à plus long terme, notamment dans le cas des entreprises qui se basent sur les tendances d'investissement pour choisir leurs marchés d'intérêt, les entreprises interrogées dans le cadre de cette étude nous ont souvent fait remarquer qu'il est difficile pour elles de se positionner sur les marchés dans une perspective de long terme à cause de la réalité corporative et des intérêts de leurs actionnaires. Les stratégies des entreprises à l'international étant souvent dessinées sur des horizons de trois à cinq ans, les marchés sur lesquels les projets ne verront pas le jour avant 5, 10 ou 20 ans sont donc peu compatibles avec cette vision.

Par ailleurs, les entreprises mentionnent que même si elles tentent de définir leur stratégie ou d'évaluer les opportunités d'affaires à plus long terme, la réalité du marché (avancements technologiques, orientations politiques des gouvernements, etc.) change considérablement sur le long terme et parfois même à moyen terme. Il est donc difficile et souvent même inutile pour elles de se projeter dans un horizon trop lointain. Il apparaît toutefois que la plupart des entreprises interrogées considèrent le marché ouest-africain de l'énergie comme un marché offrant un bon potentiel dans les prochaines années, c'est pourquoi elles s'intéressent à la région même si le potentiel à court terme est peu ou pas intéressant. Plusieurs entreprises ont en effet souligné que la taille des projets qui sont lancés actuellement et le type de projets qui sont financés par les bailleurs de fonds, certaines continuant notamment à financer des projets de production d'énergie à partir de ressources non renouvelables, sont peu adaptés à leur expertise ou à leurs capacités. Le potentiel d'occasions d'affaires dans la filière des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest semble toutefois prometteur dans les années à venir, même si peu de projets se sont encore concrétisés dans la région.

Distance culturelle

La distance culturelle, comme nous l'avons mentionné précédemment, ne semble pas non plus être un critère de sélection de marchés. Par contre, même si ça l'était, les entreprises québécoises ne perçoivent pas la distance culturelle avec les pays ouest-africains comme un élément négatif. Au contraire, beaucoup d'entre elles nous ont affirmé avoir ressenti une certaine proximité culturelle avec cette région en particulier, que ce soit pour le partage d'une langue commune et d'une certaine informalité dans la façon de faire des affaires, ou encore à cause parce qu'elles ont une assez bonne connaissance de la réalité culturelle de la région, favorisée notamment par la présence d'une importante diaspora ouest-africaine dans la province. Dans le secteur de l'énergie, la distance culturelle n'est donc pas un facteur qu'elles envisagent comme pouvant être problématiques et pouvant servir à discriminer les pays, l'aspect « affaires » étant plus important:

CM : « *Mais est-ce que les différences culturelles à faire affaire avec des Africains ça aurait pu vous refroidir? Ou c'était pas nécessairement...* »

Entreprise 7 : « *Non* »

CM : « *Non, ça a pas été un concern?* »

Entreprise 7 : « *Money talk* »

Les entreprises québécoises sont toutefois conscientes que des différences culturelles existent entre le Québec et les pays ouest-africains dans la façon de faire des affaires et elles disent être prêtes à s'y adapter.

Compétitivité de l'industrie locale

L'aspect de la compétitivité de l'industrie locale n'est pas non plus un facteur de sélection de marchés. Ceci s'explique sans doute à cause du type d'industrie et des motifs qui poussent les entreprises de ce secteur à s'internationaliser. Les entreprises québécoises qui visent le marché ouest-africain de l'énergie y vont parce qu'elles ont une expertise à exporter qui n'existe tout simplement pas sur ce marché, les firmes locales ayant peu de capacités dans ce domaine très technique. Elles n'y vont donc pas pour profiter de la compétitivité ou du savoir-faire local, ni de faibles coûts de production, mais bien parce qu'elles y ont elles-mêmes un avantage compétitif. L'aspect de la compétition est donc le seul critère qui est évalué en termes de caractéristiques de l'industrie. L'origine des compétiteurs est notamment un facteur décisif, les firmes originaires de pays émergents étant extrêmement compétitives sur les prix, à plus forte raison sur leur propre marché local. Les pays où sont très présentes les firmes de pays comme l'Inde ou la Chine sont ainsi jugés difficiles d'accès. Les entreprises ouest-africaines ne sont cependant pas perçues comme une menace. Au mieux, elles sont même considérées comme des partenaires d'affaires potentiels intéressants puisqu'elles amènent la connaissance de la culture locale, mais ne peuvent fournir l'expertise technique que les firmes québécoises amènent.

Réceptivité face au pays d'origine

Finalement, la réceptivité face au pays d'origine ne fait pas non plus partie des critères retenus pour sélectionner les marchés d'intérêt, bien que toutes les firmes nous aient affirmé qu'elles avaient perçu une bonne réceptivité à l'égard des entreprises québécoises en Afrique de l'Ouest, notamment à cause de la langue commune, le français, parlé dans une majorité de pays de la région, et du fait que notre province n'ait pas d'histoire colonial en Afrique. Cette réception positive n'est toutefois pas suffisante à leurs yeux pour justifier une préférence à l'égard des pays de cette région au moment de sélectionner les marchés internationaux puisque même si elle facilite l'ouverture de discussions d'affaires et le développement de contacts, elle n'assure pas de contrats pour autant.

3.2.2.3 Identification des caractéristiques de l'industrie

Sans nous étendre sur cet élément de la sélection de marchés puisque notre étude vise principalement à identifier les éléments qui servent de critères de filtrage et qui peuvent être perçus comme des barrières qui affectent la sélection de marchés à l'international, nous établirons brièvement dans cette section quels éléments des caractéristiques de l'industrie sont analysés par les entreprises qui s'internationalisent vers l'Afrique de l'Ouest.

Tel que mentionné dans la section précédente, un des éléments principaux de l'identification des caractéristiques de l'industrie est l'analyse de la compétition. Avant de choisir le ou les marchés sur lesquelles elles souhaitent faire affaire, les entreprises interrogées identifient les principaux joueurs de leur industrie et évaluent leur propre compétitivité par rapport à ceux-ci : prix, qualité du service ou des produits et autres avantages qu'elles peuvent avoir. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'origine de la compétition est un élément important de l'analyse de la compétition, les entreprises des pays émergents étant jugées difficiles à battre au niveau des coûts, à plus forte raison sur leur propre territoire, tandis que les entreprises des pays européens bénéficient souvent d'un avantage sous la forme de financement offert par leur banque de développement nationale. Le type de bailleur de fonds (banque de développement nationale ou internationale) et de clients (gouvernement local ou entreprise privée) est également un élément important de l'identification des caractéristiques de l'industrie puisqu'il détermine le type et la taille des projets (EPC, etc.) et le niveau de risque associé.

Le degré de maturité de l'industrie locale est finalement un critère important de l'identification des caractéristiques de l'industrie. Les pays ayant une industrie ou un secteur de l'énergie plus développé et des capacités locales pour répondre à leurs propres besoins, comme c'est le cas en Europe ou en Afrique du Sud, sont par exemple jugés plus difficiles à pénétrer. Par ailleurs, les pays qui n'ont pas ces capacités souhaitent souvent les développer, ce qui représente des opportunités d'affaires en soi pour les entreprises québécoises. Finalement, outre la fourniture de services ou de produits directement adressés à la filière énergie, des programmes ou des volets de formation peuvent être offerts par les entreprises pour bonifier leur offre et ainsi être plus compétitives. Les entreprises québécoises sont par ailleurs très bien reconnues dans ce type de service. La même situation existe sur le plan environnemental et de la gouvernance : plusieurs pays mettent de l'avant des volets environnementaux ou de gouvernance dans les projets qu'ils lancent, aspects sur lesquels les entreprises québécoises ont un avantage compétitif puisqu'elles offrent souvent des services-conseils dans ces domaines en marge de leur expertise principale.

3.2.2.4 Sélection finale

Parmi les critères qui font pencher la balance pour un ou certains pays, la présence d'occasions d'affaires concrètes est un élément très influent. Par exemple, quand une opportunité tangible comme un appel d'offres de projets pour lequel l'entreprise sait qu'elle sera compétitive se présente sur un marché qu'elle a préliminairement identifié comme marché potentiel parce qu'il rassemble

des caractéristiques qui lui conviennent, l'entreprise va aller de l'avant et soumissionner sur le projet.

Une expérience antérieure dans la région est également un facteur de décision au moment de discriminer les pays, les entreprises préférant retourner sur un marché déjà connu, spécialement si elle y a toujours des contacts pertinents, plutôt que de se lancer vers des marchés complètement nouveaux.

Certains marchés semblent également offrir un meilleur « *fit* » et plusieurs entreprises ont affirmé préférer les marchés avec lesquels elles se sentent une certaine « proximité », conformément à ce que prévoit la littérature sur l'internationalisation des firmes. On l'observe notamment dans la relation avec le marché américain, les États-Unis étant un marché naturel pour les entreprises québécoises. Les pays francophones d'Afrique de l'Ouest semblent être également bien positionnés à ce titre, notamment auprès des entreprises qui ont déjà une expérience sur ce territoire (expérience corporative ou personnelle). Cette observation valide l'hypothèse que l'expérience peut influencer la perception et que les critères non systématiques ont une place importante dans la décision d'internationalisation. Certaines entreprises nous ont par exemple affirmé sentir une plus grande proximité avec l'Afrique qu'avec l'Asie et préférer démarcher la première. C'est toutefois l'impression de proximité culturelle qui fait que les entreprises interrogées plaçaient les pays ouest-africains parmi les pays prioritaires pour leur internationalisation, sous réserve de facteurs intangibles comme un « bon fit » ou « un bon feeling », plutôt que d'une réelle proximité.

Finalement, la présence d'un contact, d'un partenaire potentiel ou d'un type de client spécifique est également un facteur important dans la décision finale, la recherche de marché s'arrêtant souvent lorsqu'un tel contact auprès d'un client ou partenaire potentiel est identifié dans un pays.

3.3 Méthodes de recherche non formalisées

3.3.1 Commandes non sollicitées

Les commandes non sollicitées, c'est-à-dire qui parviennent à l'entreprise sans qu'elle ait fait de démarche en ce sens, sont un élément important de l'internationalisation des firmes québécoises dans le secteur de l'énergie. C'est même un des principaux éléments déclencheurs qui vont amener les entreprises québécoises à se tourner vers l'international, celles-ci étant souvent exposées aux marchés et aux opportunités d'affaires présentes à l'extérieur de la province pour la première fois de cette façon.

Ces commandes non sollicitées viennent pour la plupart des firmes de génie-conseil québécoises faisant affaire sur les marchés internationaux. Historiquement, les firmes de génie-conseil ont été parmi les premières entreprises québécoises du secteur de l'énergie à s'internationaliser et être présentes à l'échelle mondiale. En s'approvisionnant auprès de firmes manufacturières ou de services du Québec, elles ont contribué à amener celles-ci à considérer les marchés internationaux. Les entreprises du secteur minier ont également joué ce rôle en amenant leurs fournisseurs québécois à explorer d'autres régions du monde.

Les entreprises du Québec actives à l'international ne sont toutefois pas les seules à avoir approché les firmes interrogées dans le cadre de cette étude pour des mandats internationaux. Les entreprises possédant une expertise très pointue sont également sollicitées par des entreprises de l'extérieur de la province, notamment de l'Ontario ou de l'Europe, qui les amènent sur de premiers mandats internationaux à cause de leur réputation dans un secteur de niche.

Finalement, les entreprises qui ont déjà une expérience sur des marchés étrangers, notamment en Afrique, se font parfois recontacter par des clients avec qui elles ont fait affaire dans le passé pour un nouveau projet ou pour poursuivre et élargir un mandat précédent réalisé sous la gouverne d'un bailleur de fonds international par exemple. À ce moment-là, les entreprises (qui sont pour la plupart réticentes à travailler en gré à gré avec les gouvernements de pays émergents) sont parfois prêtes à essayer de nouveaux modèles d'affaires et à travailler en gré à gré avec le client puisqu'elles ont déjà une expérience avec celui-ci.

Outre les premières phases d'éveil à l'internationalisation, les commandes non sollicitées de clients existants sont également une façon pour les firmes de tenter de nouvelles manières de faire affaire à l'international, notamment sans le soutien des bailleurs de fonds internationaux. En plus d'être une façon d'identifier de nouveaux marchés potentiels et de prendre conscience d'opportunités d'affaires en dehors de leur radar, les commandes non sollicitées sont donc une manière pour les entreprises de prendre plus d'autonomie dans leur démarche à l'international.

3.3.2 Intervention du réseau d'affaires

Selon les entreprises interrogées, le réseau d'affaires est un élément très important de l'identification des opportunités et de sélection de marchés. Dans cette section, nous verrons comment il impacte chaque catégorie d'entreprises et de quelle façon celles-ci l'utilisent pour identifier des opportunités d'affaires et choisir leur marché cible.

3.3.2.1 Rôle du réseau en fonction de la taille de l'entreprise

Les très petites entreprises interrogées nous ont dit s'appuyer beaucoup sur leur réseau personnel, professionnel ou encore sur les organisations de support à l'exportation pour identifier et cibler les marchés opportuns. Pour les entreprises un peu plus grandes (petites et moyennes entreprises), le réseau sert principalement à s'informer sur les marchés et les opportunités, toutefois au niveau de la sélection de marchés, bien que certaines arrêtent leur choix parce qu'elles ont identifié un partenaire dans un ou des pays spécifiques, elles semblent plus s'appuyer sur une méthode formelle de sélection au regard de leurs stratégies et objectifs. Finalement, les grandes entreprises que nous avons interrogées n'ont pas mentionné une importance particulière du réseau dans leur processus de sélection de marché.

3.3.2.2 Rôle du réseau d'affaires en fonction de l'expérience

L'utilisation du réseau d'affaires diffère grandement en fonction du degré d'expérience des firmes sur le marché, ce qui est logique puisque les firmes qui travaillent depuis un certain temps sur le territoire ou ont dans leurs rangs des employés qui y ont déjà œuvré ont pu y développer un réseau plus large que celles qui commencent à s'y intéresser. Il est toutefois intéressant de constater que l'utilisation qui est faite du réseau d'affaires n'est pas uniquement facteur de son étendue justement, les firmes le mettent à contribution de façon différente selon qu'elles débutent sur le territoire ouest-africain ou qu'elles y sont déjà chevronnées.

Entreprises sans expérience sur le territoire

Pour les entreprises sans expérience en Afrique, la conscientisation aux opportunités d'affaires à l'extérieur de la province part souvent de l'intervention de leur réseau d'affaires : l'entreprise se rend dans divers salons et activités de réseautage, ce qui lui permet de rencontrer des acteurs du secteur et ouvre ses perspectives sur de nouveaux marchés. Les clients et partenaires existants de ces entreprises sont également des joueurs importants du mécanisme d'identification de nouveaux marchés, notamment à travers les commandes non sollicitées pour des projets ou des mandats en dehors de la province (voir section précédente). Le réseau d'affaires peut également permettre d'identifier des opportunités en fournissant de l'intelligence d'affaires et en étant une source d'information directe sur le marché, entre autres dans les pays en développement comme ceux d'Afrique de l'Ouest où l'information sur les projets à venir n'est pas nécessairement disponible en ligne ou à grande échelle. Finalement, les organismes d'aide au développement à l'exportation, qu'elles soient gouvernementales ou privées, jouent un rôle important en informant les entreprises des diverses opportunités d'affaires sur les marchés étrangers. Les entreprises qui ont peu ou pas

d'expérience à l'international que nous avons interrogé sont d'ailleurs conscientes de l'importance d'avoir un réseau international bien développé et qu'aller dans des événements de réseautage ou participer à des missions commerciales pour développer celui-ci est souvent une des premières étapes de la démarche à l'international. Ces entreprises, qui sont encore au stade de construire leur réseau dans la région, en font malgré tout une utilisation intensive.

Entrepreneur ou décideur ayant une expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Les entrepreneurs et décideurs ayant une expérience personnelle sur les marchés étrangers sont bien conscients de l'importance du réseau dans l'identification de projets ou d'opportunités d'affaires et utilisent énormément celui qu'ils se sont bâti à travers leurs expériences antérieures et n'hésitent pas à recourir à celui de leurs collègues au sein de l'entreprise, notamment ceux issus de la diaspora. Ces entreprises vont d'ailleurs bien souvent arrêter le choix du ou des pays sur lesquels elles désirent faire affaire en fonction des informations et des contacts obtenus auprès de leur réseau. L'identification de partenaires jugés fiables peut même permettre d'outrepasser certaines réticences qu'ont les entreprises face à des marchés jugés plus difficiles de prime abord : une des entreprises rencontrées a par exemple choisi de démarcher le Nigéria uniquement parce qu'elle avait des contacts canadiens sur place en qui elle avait confiance et qui connaissent le marché. Ces firmes utilisent donc de façon importante les contacts de leurs dirigeants ou employés qui ont une expérience personnelle ou professionnelle sur les marchés en question.

Entreprises avec une expérience corporative

De façon surprenante, le rôle du réseau semble être moins important dans l'identification et la sélection de marchés des entreprises qui ont une plus grande expérience sur le marché, même si celles-ci confirment que leur réseau leur permet effectivement de se tenir informés sur les opportunités d'affaires et les projets à venir. C'est peut-être dû au fait qu'elles sont elles-mêmes déjà implantées dans la région et peuvent se baser sur l'information acquise au sein même de l'entreprise, via des employés locaux par exemple, ou encore parce qu'elles ont une meilleure vision des opportunités et s'appuient sur une stratégie et des objectifs mieux définis plutôt que de simplement se tourner vers les marchés où elles ont des contacts. Nous pouvons avancer qu'elles ont déjà dépassé le stade de l'internationalisation où les opportunités sont découvertes à travers les contributions du réseau d'affaires et sont passées à l'utilisation d'autres méthodes plus formelles.

3.3.2.3 Rôle du réseau en fonction du secteur d'activité

Il ne semble pas y avoir de tendance marquée en fonction du secteur d'activité, la taille de la firme et l'expérience des décideurs paraissant être des éléments nettement plus influant dans l'utilisation

du réseau d'affaires pour identifier et sélectionner les marchés étrangers. Il faut cependant noter que toutes les entreprises interrogées font affaire ou ont fait affaire avec Export Québec à un certain degré. Le rôle de cette organisation est de tisser des liens entre les entreprises québécoises et les marchés étrangers afin d'aider les premières à développer leurs exportations et d'augmenter leur présence à l'international, on peut donc émettre l'hypothèse que toutes ces entreprises croient à la force du réseau un minimum, ce qui peut être un biais causé par notre méthode d'échantillonnage.

3.3.3 Critères non systématiques

Comme nous avons pu le voir, les entreprises n'utilisent pas que des critères systématiques pour identifier les opportunités d'affaires et définir sur quels marchés elles souhaitent s'internationaliser. Au contraire, certains facteurs dont la définition est propre à la conception de l'entreprise ou du décideur plutôt qu'objectivement quantifiable sont également utilisés. C'est dans cette perspective que nous établissons que les perceptions des décideurs et des chefs d'entreprise sont importantes dans le processus d'internationalisation des firmes et que ce processus n'est donc pas neutre et peut comporter des biais favorables ou défavorables envers certains marchés.

Distance physique

Le facteur de la proximité géographique, évidemment, est souvent primordial pour les entreprises dans leurs critères de sélection. Il s'agit d'un critère non systématique au sens où la conception de la distance est propre aux ressources, aux connaissances et à l'expérience de la firme. Les marchés les plus proches physiquement, comme les États-Unis ou les autres provinces canadiennes, sont vus comme plus accessibles, toutefois une entreprise avec plus de ressources sera probablement prête à couvrir un plus grand territoire dans sa démarche à l'internationale. Les ressources dont disposent les firmes ne sont toutefois pas les seuls facteurs qui expliquent l'étendue de son rayonnement international et même les firmes avec plus de ressources peuvent être réticentes à aller vers des marchés plus éloignés : l'une des grandes entreprises que nous avons interrogées nous a par exemple affirmé que « l'Asie, c'est loin ».

On distingue deux catégories d'entreprises dans notre échantillon : d'une part des entreprises de taille réduite, qui débutent leur processus d'internationalisation et qui cherchent à développer des projets de solutions énergétiques, qui vont se lancer immédiatement sur le marché ouest-africain ou d'autres marchés plus « éloignés » sans égard à la distance physique qu'il peut y avoir avec le Québec, et d'autre part des entreprises de taille généralement plus importante, certaines déjà chevronnées à l'international et qui offrent des produits et services plus classiques auprès de l'industrie électrique ou de l'énergie, qui suivent un processus plus standard d'internationalisation,

la plupart ayant commencé aux États-Unis avant de s'étendre vers l'Europe ou l'Amérique du Sud et avant de se tourner finalement vers l'Afrique. La distance physique n'est donc pas un critère systématique pour les entreprises qui se lancent à l'international et la distance que les firmes sont prêtes à couvrir semble plus déterminée par la flexibilité et la mobilité de leurs ressources ou encore l'intensité des ressources nécessaires sur le terrain pour développer les projets ou réaliser des ventes (facteur propre à chaque sous-secteur d'activité) que mesurée de façon objective.

On remarque que les très petites entreprises qui ont choisi l'Afrique de l'Ouest comme première destination internationale pour leurs affaires sont souvent dirigées par une personne ayant eu une expérience personnelle ou corporative précédente sur ce territoire. Dans leur cas, la démarche de choix de marché est donc bien basée sur au moins un critère non systématique puisque la connaissance antérieure du marché a pu favoriser cette région par rapport à d'autres. Par ailleurs, on constate que chez les entreprises qui ont suivi une démarche plus standard et se déplacent vers des marchés plus éloignés au fur et à mesure qu'elles prennent de l'expérience sur les marchés étrangers, la perception de la distance évolue avec le temps. De prime abord, les entreprises sont réticentes à aller vers des pays plus éloignés, c'est pourquoi la plupart commencent par s'internationaliser aux États-Unis ou en Europe de l'Ouest. Une fois qu'elles y ont vendu leurs produits et/ou services, elles se considèrent ensuite généralement prêtes pour des marchés plus éloignés comme l'Afrique ou l'Amérique du Sud. La distance physique elle-même n'a pourtant pas changé, c'est plutôt le degré d'acceptation et de maturité des entreprises qui évolue au fil du temps et rend acceptables des régions plus éloignées.

Il est évident que la distance physique peut représenter une contrainte réelle pour les entreprises, notamment celles du secteur manufacturier qui doivent envoyer leurs produits à l'étranger, puisqu'elle impacte les coûts de transport et les délais de livraison. Cela pourrait expliquer pourquoi les entreprises de ce sous-secteur suivent le modèle d'Uppsala et font le choix de s'étendre vers les marchés les plus près d'elles en premier (Canada, États-Unis ou Europe) avant l'Afrique. C'est en effet sensiblement le schéma que l'on observe chez les entreprises manufacturières interrogées, qui ont toutes couvert le marché nord-américain et européen avant de se tourner vers celui de l'Afrique.

Outre la distance physique qui va en augmentant, les entreprises qui suivent un processus incrémental d'internationalisation se tournent également progressivement vers des marchés qui sont aussi plus éloignés de leur réalité au fur et à mesure qu'elles gagnent en expérience, conformément au modèle de Johanson et Vahlne (1977) qui explique que les entreprises se tournent d'abord vers les marchés plus proches d'eux physiquement, car ceux-ci sont plus similaires à eux, avant d'aborder les marchés plus éloignés. Comme on l'a vu précédemment, ce n'est cependant pas

toutes les entreprises qui suivent ce modèle d'internationalisation et commencent par des marchés où l'environnement d'affaires leur est familier, puisque quatre entreprises de notre échantillon sont des entreprises dites *born global*.

Distance culturelle

Aucune entreprise interrogée dans le cadre de l'étude n'a affirmé avoir utilisé le critère de la distance culturelle dans son approche, seul le facteur de la langue ayant été mentionné. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer.

Premièrement, il est possible que les répondants n'en aient pas été conscients au moment de l'entrevue, mais qu'il existe un biais mécanique au sein de leur entreprise et que celle-ci ne considère pas du tout certains marchés pour des raisons de distance culturelle sans même être consciente qu'elle utilise ce critère. Il existe une certaine limite à cette hypothèse à cause de notre échantillon puisque nous ne nous sommes adressés qu'à des entreprises qui ont fait le choix d'aller sur ce marché. Ces entreprises ont donc peut-être une sensibilité différente face à ce facteur par rapport à des entreprises qui auraient fait le choix de ne pas aller en Afrique. La plupart des entreprises interrogées nous ont dit ne pas percevoir une grande distance culturelle avec l'Afrique, ce qui n'aurait peut-être pas été le cas avec des entreprises qui n'y auraient jamais fait affaire. Si elles jugent que la distance culturelle entre le Québec et les pays ouest-africains est faible, les entreprises interrogées ont peut-être oublié ce critère dans leur facteur de décision, ce qui aurait pu ne pas être le cas pour des entreprises qui percevraient une grande distance culturelle avec ce marché.

Par ailleurs, nous remarquons que les petites entreprises sont plus susceptibles de mettre de l'avant des critères non systématiques comme une distance culturelle limitée : pour elles, il semble important de mentionner que l'Afrique de l'Ouest n'est pas si différente du Québec (alors qu'on se serait attendu au contraire) et que cette proximité est une des raisons sous-jacentes à leur choix de marché. Les répondants de ces entreprises bénéficiaient toutefois presque tous d'une expérience antérieure sur le territoire, qu'elle soit corporative ou vécue personnellement ou professionnellement dans un contexte extérieur à l'entreprise en question. Plusieurs entreprises de notre échantillon sont notamment dirigées par des gens de la diaspora africaine ou ont sur leur équipe de direction des gens ayant eu des expériences professionnelles ou personnelles en Afrique de l'Ouest. Leur perception de la distance culturelle entre les pays ouest-africains et le Québec est donc différente de celles d'entrepreneurs ou de gens d'affaires du Québec qui n'auraient fait affaire que dans la province ou en Amérique du Nord ou en Europe par exemple. Les gens d'affaires de la diaspora ou ceux ayant eu une expérience précédente en Afrique sont par exemple plus prompts à

aller plus tôt vers l’Afrique dans leur schéma d’internationalisation, alors que les entreprises qui n’ont pas été exposées préalablement à la réalité africaine se tournent vers ce continent plus tard dans leur démarche, ce qui vient soutenir l’hypothèse que les entreprises qui sont en terrain culturel connu ont une perspective plus favorable envers la région en question. Cela démontre également que l’expérience affecte les perceptions portant sur les critères non systématiques comme la distance culturelle. S’il est possible que la distance culturelle entre le Québec et l’Afrique de l’Ouest soit plus faible qu’avec d’autres régions, si les entreprises dont les dirigeants et gestionnaires ont une expérience antérieure en Afrique de l’Ouest ont choisi ce marché pour s’y internationaliser, c’est surtout parce que la perception des dirigeants ou gestionnaires au sein de ces entreprises était favorable à cette région à cause de leurs expériences précédentes. Selon les prédictions du modèle d’Uppsala, qui énonce que les entreprises ayant moins de ressources utilisent des critères non systématiques tels que les facteurs géographique et culturel pour s’orienter vers des marchés jugés plus « proches », ce que nous aurions dû observer, ce sont de petites et très petites entreprises qui se tournent en premier lieu vers le reste du Canada, les États-Unis ou encore l’Europe, plutôt que l’Afrique de l’Ouest, marché présentant a priori d’importantes différences culturelles avec le Québec. Or c’est le phénomène inverse que nous constatons. Ce que nous comprenons donc de ce choix de marché, c’est que l’expérience personnelle et professionnelle antérieure vient teinter la perception des distances avec l’Afrique, c’est pourquoi les entreprises interrogées ne considèrent pas l’Afrique de l’Ouest comme un marché éloigné de nous, tant au sens propre que figuré.

Malgré leur taille plus importante, les entreprises qui n’ont ou n’avaient pas nécessairement ce type d’expérience avec le sous-continent ouest-africain ou même l’Afrique de façon plus générale ont d’abord commencé par vendre leurs produits et services en Amérique du Nord et en Europe par exemple, l’Afrique de l’Ouest venant dans un second temps. Dans leur cas, il semble donc que la perception de la distance culturelle et géographique était plus importante. N’ayant pas d’expérience personnelle ou corporative relative à l’Afrique, leur prise de décision est donc orientée par une vision plus traditionnelle des distances entre le marché local et les marchés étrangers, elles font donc des choix stratégiques d’expansion internationale qui semblent plus en adéquation avec le modèle attendu d’internationalisation.

Les critères non systématiques comme une perception positive du pays ou une perception plus faible de la distance culturelle relative ont donc pu jouer positivement dans la sélection du pays et ce sans même que les entreprises concernées en soient conscientes. Il aurait par ailleurs été intéressant de pouvoir interroger des entreprises qui ont fait le choix de ne pas s’internationaliser

sur l'Afrique, toutefois toutes les entreprises qui répondaient à ce critère qui ont été sollicitées dans le cadre de cette étude ont décliné notre demande d'entretien.

Outre le facteur de l'expérience, les entreprises de type *born global* sont probablement moins sensibles au facteur culturel puisqu'elles font le choix dès leurs débuts, au moment même de planifier leur modèle d'affaires, que leur marché ne sera pas national. Elles sont donc conscientes qu'elles vont devoir s'implanter dans des marchés où la culture d'affaires est différente et elles y sont peut-être d'emblée plus ouvertes que des entreprises qui choisissent de se tourner vers l'international de façon plus graduelle. Les distances géographiques et culturelles sont donc sans aucun doute des facteurs naturellement moins importants dans la prise de décision des *born global* que dans celle des entreprises qui font une expansion internationale incrémentale. Cela pourrait expliquer la forte représentation de ce type d'entreprises dans notre échantillon de firmes actives en Afrique, alors que d'autres types d'entreprises québécoises sont peut-être plus frileuses à s'internationaliser en Afrique de l'Ouest à cause de la distance physique et culturelle et vont choisir des marchés qui leur paraissent moins loin et plus familiers.

En conclusion, même quand les entreprises identifient elles-mêmes les opportunités à l'international (plutôt qu'elles leur soient soumises par des tiers par exemple) et passent par un processus de sélection de marchés, il semble qu'elles soient relativement peu nombreuses à utiliser strictement des méthodes formelles. La méthode de sélection s'appuie plutôt sur un mélange de processus formalisé, dans lequel les entreprises font une analyse standardisée de critères objectivement mesurables et de critères non systématiques, et de mise en relation et d'informations glanées auprès de leur réseau d'affaires. Pour les petites et moyennes entreprises, tel que le décrivent Papadopoulos et Denis (1988), les décisions d'exportation sont souvent basées sur des critères non systématiques comme la distance psychique, la distance culturelle et la distance géographique. Par contre, ces auteurs avancent que le choix du ou des marchés étrangers se limite souvent aux pays voisins ou frontaliers puisque la distance géographique reflète souvent la distance culturelle, qu'il est plus facile d'obtenir des informations sur le marché et qu'on détient de prime abord plus de connaissances sur les marchés à proximité. C'est ce que l'on observe pour les entreprises qui n'ont aucune expérience du marché ouest-africain, toutefois les firmes dont les répondants ont une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur l'Afrique ont une perception différente du marché et les distances culturelles (et mêmes physiques dans certains cas) ne semblent pas affecter leurs choix de marché. Par ailleurs, les méthodes formelles sont souvent trop coûteuses et complexes pour les ressources limitées des petites et moyennes entreprises (Andersen et Stranskov, 1998; Papadopoulos et Denis, 1988). Règle générale, les entreprises plus

grandes suivent quant à elles le modèle prescrit et s'en remettent à l'analyse de facteurs systématiques.

3.4 Marché ouest-africain de l'énergie : opportunités identifiées

3.4.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise

Très petites entreprises

Pour les très petites entreprises, les opportunités identifiées tournent énormément autour de l'accès déficient à l'électricité en Afrique et des besoins qui résultent de cet enjeu. Pour elles, la question de l'accès à l'électricité en Afrique et de l'autonomie par rapport à un réseau électrique peu fiable sont des opportunités d'affaires, ce serait même « le plus grand marché aujourd'hui à prendre dans le monde » (Entreprise 13). Que ce soit en région rurale, où le réseau électrique est tout simplement inexistant, ou en région urbaine, où il manque cruellement de fiabilité, les besoins sont énormes dans cette région du monde et ces entreprises ont constaté qu'ils ne font qu'aller en grandissant à cause notamment de l'usage croissant de la téléphonie mobile.

Pour ces entreprises, cette opportunité d'affaires ne s'adresse pas qu'aux plus grandes entreprises et des solutions peuvent être déployées à petite échelle. En effet, la plupart des entreprises de cette catégorie que nous avons interrogées ne visent pas à fournir un accès à grande échelle, mais plutôt à offrir des solutions d'électrification à des particuliers ou de répondre à une application finale (réfrigération, recharge mobile, éclairage, etc.). Les énergies renouvelables comme les systèmes solaires sont d'ailleurs une bonne niche pour ces entreprises puisque ces projets peuvent être développés à plus petite échelle, contrairement aux énergies fossiles ou aux mégaprojets hydroélectriques par exemple. Ces entreprises ont d'ailleurs bien compris que l'option du solaire est particulièrement intéressante, puisqu'il est possible de développer des projets pour des individus ou à petite échelle à partir de cette ressource. Par ailleurs, l'énergie solaire est facilement exploitable avec des technologies qui sont simples à mettre en place et à maintenir, demandent peu de connaissances techniques et sont très bien adaptées au climat et au contexte ouest-africain.

Par ailleurs, les solutions d'électrification développées à partir de cette ressource sont bien adaptées à la taille et aux moyens de ces petites entreprises. En effet, elles visent la plupart du temps un client qui sera l'utilisateur final ou une entité publique ou privée auprès de laquelle il est plus facile de se positionner qu'un gouvernement national ou une société d'État : dans les projets d'électrification rurale par exemple, l'interlocuteur peut être la mairie d'un village ou une association ou une coopérative de petites entreprises.

Outre la fourniture directe d'électricité, les entreprises qui ont développé des solutions d'électrification pour les particuliers nous ont dit avoir également constaté qu'il existe un marché important pour la vente de petits appareils électriques (téléviseurs, ventilateur, petits réfrigérateurs, etc.) puisque les ménages n'ayant pas accès à l'électricité actuellement n'en sont pas équipés.

En résumé, les opportunités d'affaires identifiées par ces entreprises tournent toutes autour de la problématique principale de l'accès déficient à l'électricité et elles ont entrepris d'imaginer différents systèmes et solutions afin de répondre à ce besoin.

Petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises, de leur côté, ont identifié qu'il existe d'importantes opportunités d'affaires à l'heure actuelle et dans les années à venir dans des projets de taille plus considérable, en adéquation avec leurs capacités plus importantes à fournir des biens et des services.

Par exemple, beaucoup nous ont indiqué s'attendre à voir de nombreuses occasions d'affaires se concrétiser dans la région ouest-africaine dans les années à venir à cause des nombreux projets de réfection ou d'optimisation de centrales ou de réseaux existants. L'âge avancé des systèmes de production et de transport d'électricité de la région est donc vu comme une source d'opportunités d'affaires qui devraient se concrétiser en projets dans les années à venir. Ces entreprises ont également identifié de nombreux nouveaux projets qui devraient voir le jour dans les prochaines années en production d'énergie, notamment dans les barrages hydroélectriques, ainsi qu'en transport et distribution d'électricité.

Par ailleurs, ces entreprises nous ont énoncé que les banques de développement sont très présentes dans la région pour financer divers types de projets. La présence de ces bailleurs de fonds est une opportunité en soi puisque la plupart de ces banques ont adopté dans les dernières années une orientation marquée pour les projets en énergies renouvelables, en optimisation énergétique et en environnement, secteurs dans lesquels les entreprises québécoises sont bien positionnées. De nombreux projets voient donc le jour dans ces secteurs et beaucoup d'appels d'offres internationaux sur lesquels nos entreprises peuvent soumissionner sont lancés. De plus, ces banques incluent souvent des volets de gouvernance ou de développement des capacités dans les projets qu'elles financent dans les pays en développement. Or toutes les entreprises interrogées nous ont affirmé avoir un avantage compétitif sur ces aspects puisqu'elles sont en mesure d'offrir une expertise dans ces domaines, en complément à leur offre technique.

Finalement, le secteur minier (et plus particulièrement la présence importante de minières canadiennes dans la région) est vu comme une opportunité de marché potentielle par les petites et moyennes entreprises du Québec qui ont pris part à notre étude. En effet, ces entreprises n'ont souvent pas la taille suffisante pour répondre directement aux appels d'offres des bailleurs de fonds internationaux qui proposent souvent des projets d'une taille considérable, requérant de multiples joueurs associés en consortium. Elles seront donc plus souvent qu'autrement fournisseuses de biens ou de services auprès des entreprises qui remportent ces appels d'offre, souvent de grandes entreprises européennes. Développer des contacts et s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement de ces grandes entreprises étrangères peut par contre prendre un certain temps. Lorsqu'elles débutent à l'international, il est donc plus facile pour elles de se positionner auprès d'entreprises canadiennes qui connaissent généralement déjà leur réputation pour avoir travaillé avec elles au Canada ou ailleurs dans le monde. La filière minière étant un secteur économique important au Québec, les entreprises du secteur de l'énergie ont souvent développé une expertise à travailler avec les entreprises minières pour la fourniture de biens et services, que ce soit directement en énergie ou dans des secteurs connexes comme l'environnement. Elles ont donc une réputation et une expérience enviable auprès des entreprises de ce secteur et les contacts nécessaires au sein de l'industrie.

On note par contre que peu importe si elles orientent leur identification des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers par région, par pays ou par projet, les petites et moyennes entreprises interrogées ne semblent pas avoir ciblé l'Afrique de l'Ouest comme unique région possible pour leur développement d'affaires à l'international (d'autres territoires sont aussi ou plus prioritaires), mais elles sont conscientes de l'intérêt potentiel que cette région peut porter, surtout dans le futur.

Grandes entreprises

À l'instar des moyennes entreprises, les grandes entreprises que nous avons interrogées dans le cadre de cette étude voient beaucoup d'opportunités dans le secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest dans les années à venir, entre autres à cause du nombre important de bailleurs de fonds internationaux qui financent des projets dans la région (banques de développement notamment) et des orientations en faveur des énergies vertes que ceux-ci mettent de l'avant depuis quelques années. L'intérêt marqué de ces institutions pour les projets d'énergie renouvelable et le fait que l'Afrique soit une région prioritaire pour plusieurs de ces bailleurs de fonds rendent le territoire d'autant plus intéressant pour ces entreprises. Par ailleurs, la présence de nombreuses minières canadiennes et étrangères dans la région est vue comme porteuse d'occasions d'affaires par les

grandes entreprises interrogées à cause de l'expertise des firmes québécoises comme fournisseurs de biens et services pour ce secteur d'activité.

Évidemment, les grandes entreprises étant avant tout intéressées par les projets d'une certaine envergure, elles voient d'un bon œil la mise en place de plans de développement des infrastructures de production électrique et la mise sur pied de structures de coordination des projets à l'échelle régionale telles que l'OMVG et l'OMVS (respectivement Organisation de Mise en Valeur des fleuves Gambie et Sénégal). L'apparition de ces guichets comme interlocuteurs uniques dans le déploiement de projets renforce la crédibilité des gouvernements vis-à-vis des plans de développement des infrastructures qu'ils mettent en place et facilite les échanges entre les institutions et le secteur privé.

Finalement, l'entreprise 9 nous a dit constater que les bailleurs de fonds internationaux et les gouvernements avec lesquels elle travaille mettent de plus en plus de l'avant le développement des capacités locales et les aspects de retombées locales (notamment par la formation ou l'embauche de spécialistes locaux), malgré que ces pays aient encore besoin de l'expertise d'entreprises étrangères pour mener à bien leurs projets d'infrastructures. Les entreprises étrangères sont donc les bienvenues sur ces marchés et parmi elles, les firmes québécoises sont bien positionnées, car elles intègrent bien les aspects de développement des capacités ou de partenariats avec des firmes locales dans les projets qu'elles développent.

À cause de la forte présence de bailleurs de fonds internationaux qui mettent de l'avant les énergies renouvelables pour développer le secteur énergie, les firmes interrogées nous ont donc confirmé voir de bonnes opportunités d'affaires dans leur secteur (l'hydroélectricité) dans les années à venir. Bien que l'Afrique de l'Ouest ne soit pas la région du continent qui ait le plus grand potentiel hydroélectrique, la sous-région se positionne favorablement sur le plan des occasions d'affaires puisque ses pays structurent le développement de l'hydroélectricité autour d'institutions crédibles et que plusieurs d'entre eux ont mis en place un cadre réglementaire favorisant le développement de projets d'infrastructures.

3.4.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

À part les besoins importants en électricité et les occasions d'affaires qui peuvent en naître, il y a peu de similitudes entre les réponses données à cette question par les entreprises sans expérience, il est donc difficile d'en tracer une tendance. Il ne semble pas y avoir d'occasion d'affaires spécifiques aux entreprises pour qui il s'agit d'une première incursion en Afrique de l'Ouest, sans

doute parce que les entreprises interrogées qui correspondent à ce critère œuvrent dans des sous-secteurs d'activités différents qui ont peu à voir ensemble. Leur façon d'analyser les besoins du marché et de transférer ceux-ci en opportunités d'affaires est donc sensiblement différente.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

L'expérience personnelle est un facteur important dans l'identification des opportunités d'affaires pour les petits développeurs de projets d'énergie notamment. Le fait de posséder une expérience personnelle n'est sans doute pas étranger au fait que des entreprises de taille modeste décident de commencer leur internationalisation par l'Afrique de l'Ouest : du fait de leur connaissance du marché, les dirigeants ou décideurs au sein de ces entreprises sont capables d'amener leur entreprise vers de nouveaux territoires ou de lancer eux-mêmes leur entreprise sur des marchés non traditionnels en vue de répondre aux besoins en énergie ou en autonomie face au système central d'électricité. Ces gens d'affaires sont d'ailleurs capables de voir plus loin que le simple besoin de fournir de l'électricité. Ils considèrent par exemple la faible fiabilité du système et la possibilité d'autonomiser les individus et les entreprises vis-à-vis des systèmes de production en réseau, qui ont souvent recours au *load-shedding* et souffrent de nombreuses coupures d'électricité, comme sources d'opportunités. Ces entreprises sont ainsi capables de capitaliser sur ce désir d'indépendance et d'autonomie pour en tirer un modèle d'affaires qui transforme un besoin en opportunité d'affaires.

Les répondants ont également identifié que les besoins en développement des capacités et les problèmes de gouvernance et de réglementation peuvent se traduire en opportunités d'affaires pour les entreprises québécoises. Nous pouvons imaginer que c'est parce que leur expérience personnelle ou professionnelle antérieure leur permet de voir au-delà des besoins techniques et d'envisager d'autres enjeux derrière l'accès déficient à l'énergie, ouvrant des perspectives plus larges que les besoins spécifiquement associés à la production, au transport et à la distribution d'électricité. Ils se sont aussi montrés sensibles aux opportunités d'affaires reliées à la fourniture de biens et services électriques ou énergétiques auprès des minières présentes en Afrique, indiquant encore une fois que les responsables du développement de l'entreprise à l'international qui ont une expérience antérieure sur le territoire ont une vision plus large que les besoins directs du secteur (qui concernent exclusivement l'industrie électrique ou la production d'énergie par exemple).

Expérience corporative

Pour les entreprises ayant déjà une expérience en Afrique, les opportunités d'affaires se situent autour de la présence de bailleurs de fonds internationaux, conjugués aux besoins en matière d'énergie. Pour ces entreprises déjà expérimentées sur le territoire, on comprend qu'elles connaissent les défis qui peuvent s'y présenter et trouvent dans la présence de ces acteurs financiers une garantie contre les risques financiers qui peuvent notamment y exister. Il semble que pour ces entreprises, la confirmation de la présence de bailleurs de fonds pour financer les projets envisagés vient corroborer les opportunités d'affaires potentielles. Outre la possibilité de faire financer leurs projets, elles nous ont indiqué que la mise en place de plans d'investissements nationaux pour les infrastructures de production et transmission d'électricité et de cadres réglementaires pour encadrer le rôle des entreprises privées et le développement de projets est synonyme d'opportunités d'affaires. Elles perçoivent aussi la présence d'entreprises canadiennes, notamment les minières, comme une opportunité intéressante, sans doute parce qu'elles sont habituées à transiger comme fournisseurs ou partenaires de ces firmes à travers leur expérience au Québec.

Les opportunités qu'elles perçoivent sont donc majoritairement concentrées dans la fourniture de biens et services auprès de gouvernements et de sociétés d'État, supportées dans le financement de leurs projets par des institutions financières internationales telles que les banques de développement, ou encore auprès de grandes entreprises canadiennes ou étrangères telles que les minières implantées dans la région.

3.4.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Promoteurs et développeurs de projets

Pour les développeurs de projets reliés à la fourniture d'énergie (sous forme d'électricité ou sous forme d'utilisation finale), les opportunités identifiées tournent sans surprise autour des problématiques d'accès et de fiabilité des systèmes d'approvisionnement en électricité. Beaucoup de ces répondants nous ont mentionné voir des opportunités d'affaires très importantes dans la région compte tenu du faible taux d'accès à l'électricité. Pour ces entreprises, les ménages, entreprises ou organisations qui ne bénéficient pas d'un accès à l'électricité sont des clients potentiels. Le faible taux d'électrification de la région, notamment en zone rurale, représente donc une opportunité. Les tranches moins fortunées de la population représentent également une niche intéressante : malgré qu'elles disposent de faibles revenus, le volume justifie l'intérêt pour ce marché.

Par ailleurs, la demande en termes de production d'électricité est en évolution actuellement : non seulement les besoins actuels sont énormes, mais avec l'utilisation croissante de la téléphonie mobile (croissance annuelle prévue de 6% entre 2016 et 2020 selon le rapport 2017 de GSMA), les entreprises interrogées prévoient une augmentation importante de la demande en électricité dans les prochaines années (Polle, B, 2016; GSMA, 2016). Par ailleurs, la recharge mobile représente en elle-même une niche d'affaires qui a reçu beaucoup d'attention dans les dernières années (initiative M-Kopa, etc.), mais reste un marché avec un fort potentiel si l'on en croit les entreprises interrogées. Viser à répondre à une application finale (outre la recharge de téléphone mobile, on peut penser à la télévision, à la réfrigération dans l'industrie agroalimentaire ou encore à l'éclairage des salles de classe) est d'ailleurs la stratégie d'affaires de plusieurs entreprises québécoises qui développent des projets en énergie, celles-ci voyant là l'opportunité de vendre des produits à valeur ajoutée qui ciblent directement les besoins des utilisateurs finaux.

Finalement, les changements dans la réglementation dans plusieurs pays sont également vus comme un signe positif d'ouverture du marché qui va étendre les opportunités d'affaires dans le secteur, notamment pour les petits producteurs indépendants, en facilitant le démarchage auprès des institutions et des sociétés d'État. De leur côté, les bailleurs de fonds ne semblent plus uniquement tournés vers les mégaprojets en EPC et promeuvent peu à peu des projets de taille plus réduite, ouvrant la porte à de nouvelles opportunités en termes de modèles d'affaires. On est donc en présence d'un marché qui gagne en flexibilité et qui se libère tranquillement de ses carcans, devenant de plus en plus attrayant pour les petites entreprises qui amènent de nouvelles façons de penser la fourniture d'électricité et la question de l'accès à l'énergie.

Globalement, il s'agit donc d'un marché de plus en plus intéressant pour les entreprises qui développent des projets pour fournir des solutions d'électrification à cause de la demande qui va en grandissant et qui s'ouvre petit à petit à de nouvelles technologies et de nouvelles approches en matière de production d'électricité, allant du producteur indépendant au ménage autosuffisant.

Génie-conseil

Du côté des firmes de génie-conseil, en plus d'avoir identifié l'Afrique de l'Ouest comme une région porteuse pour les projets d'infrastructure énergétique (tant en construction qu'en réfection ou optimisation des centrales existantes), elles nous ont mentionné que ce marché est particulièrement intéressant pour elles à cause des aspects de conseil en gouvernance et en développement des capacités locales qui sont très souvent attachés aux projets. En effet, les gouvernements locaux et les banques de développements avec lesquelles ces entreprises travaillent dans la région demandent de plus en plus que les projets aillent au-delà des simples considérations

techniques. Or si ces entreprises ont une bonne réputation au niveau de leur offre technique, elles nous ont indiqué que là où les firmes québécoises se démarquent, c'est justement dans leur volonté à travailler avec les firmes et les gouvernements locaux et d'amener ceux-ci à développer leurs propres capacités ou leur expertise sur les sujets de gouvernance, de structuration du marché et autres service-conseils relié à l'énergie. Elles voient dans cette façon de travailler une opportunité intéressante pour les entreprises québécoises de génie-conseil puisqu'elle leur permet de se démarquer de la compétition et d'amener une valeur ajoutée à leur offre de service auprès des clients et des bailleurs de fonds :

« Mais présentement, sur le territoire africain, pour le type, pour ce qu'on a à offrir, la matière grise est ben importante. Les cheveux gris sont ben importants aussi, la séniorité, c'est un facteur qui est important. Tant que ça, c'est un facteur, on est correct, on va bien se différencier. Là où on a de la difficulté à se différencier, pis on va en parler, lorsqu'on approche, plus on approche de l'ingénierie je vais dire conventionnelle [...] » - Entreprise 10.

La transition vers les énergies renouvelables et l'optimisation énergétique des systèmes et des centrales de production qu'ont entamées plusieurs gouvernements de la région, supportés dans cette voie par les banques de développement, sont aussi une source d'opportunités intéressantes pour nos entreprises d'après leur analyse. Leur expertise en hydroélectricité, mais aussi en environnement, est très bien accueillie en Afrique de l'Ouest et les firmes de génie-conseil observent qu'un nombre croissant de projets d'infrastructures de production d'énergie renouvelable sont annoncés.

Finalement, pour cette catégorie d'entreprise, il existe un nombre intéressant d'opportunités d'affaires auprès du secteur privé, notamment le domaine minier et les entreprises canadiennes de ce secteur qui sont installées en Afrique de l'Ouest. Souvent déjà positionnées auprès de ces entreprises comme fournisseurs de services au Canada ou sur d'autres territoires, l'expérience et la réputation développées auprès des entreprises canadiennes établies en Afrique a souvent été mentionnée par les firmes de génie-conseil comme étant une opportunité d'affaire importante. Par ailleurs, les produits et services demandés par l'industrie minière dépassent le cadre du génie-conseil et peuvent représenter des occasions d'affaires intéressantes pour les entreprises de divers autres sous-secteurs de la filière énergie.

Manufacturier

Dans le secteur manufacturier, ce sont surtout les occasions d'affaires en réfection et maintenance de systèmes qui ont interpellé les entreprises interrogées, sans doute parce que ce sont des projets de taille plus modeste que les projets de construction et que deux des trois entreprises de ce sous-

secteur débutent sur le marché africain. Il se pourrait également que ce soit plus facile pour elles de se positionner sur ce type de projets que sur les grands projets de construction gagnés par des consortiums internationaux au sein desquelles elles n'ont pas encore assez d'expérience internationale pour être compétitive ou n'ont pas encore les relations d'affaires pour s'imbriquer.

Ces entreprises ont également mentionné les minières canadiennes établies en Afrique comme clientes potentielles, surtout qu'elles sont souvent connues d'elles pour avoir été leurs fournisseurs sur d'autres territoires. Leur carte de visite étant déjà développée auprès de ces entreprises, elles représentent de bons clients potentiels.

Services connexes

Finalement pour les entreprises du secteur des services qui ne font pas de génie-conseil, elles notent surtout les besoins en gouvernance, en services-conseils (juridique, structuration du marché de l'énergie, etc.) et sur les questions d'environnement et d'optimisation énergétique, toujours plus présentes dans les appels d'offres des banques de développement. En effet, les mandats de construction ou de réfection des systèmes énergétiques s'étendent de plus en plus en dehors du cadre technique, offrant de nombreuses opportunités dans ces domaines pour les entreprises ayant ce type d'expertise de niche.

4. Barrières et enjeux identifiés sur le marché ouest-africain

4.1 Barrières économiques et financières

4.1.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise

Très petites entreprises

Pour les très petites entreprises, les enjeux financiers et économiques sont de première importance. Comme n'importe quelle entreprise, elles ne s'engageront pas sur des projets si elles ne pensent pas pouvoir être rentables. Il peut cependant être plus difficile pour celles-ci de trouver du financement pour démarrer leurs projets que pour des entreprises de taille plus importante qui disposeraient de plus de moyens financiers. Le tableau 33 ci-dessous présente les enjeux économiques et financiers que rencontrent les très petites entreprises en Afrique de l'Ouest

Tableau 33 - Barrières économiques et financières rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché.

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	L'accès au financement pour les projets d'énergie renouvelable en Afrique de l'Ouest, inexistant au niveau des institutions bancaires québécoises, requiert des entreprises qu'elles se tournent vers les bailleurs de fonds internationaux comme les banques de développement, qui ont de longs délais de paiement et une lourde charge administrative, ou encore de financer leurs projets sur fonds propres, ce qui nécessite d'avoir de bonnes capacités financières. Conjugué aux faibles capacités financières des états, des entreprises et des ménages ouest-africains, il s'agit donc d'un frein important pour les entreprises québécoises sur ce marché. Par contre, les entreprises interrogées n'évaluent pas que le risque financier soit plus élevé sur ce marché que sur d'autres et elles estiment qu'il est possible d'obtenir une bonne rentabilité sur les projets développés.		
Importance de la barrière	Importante	Importante	Importante
Financement			
Accès au financement	Pas un enjeu, projet financé sur fonds propres	Impossible d'obtenir du financement externe, car pas de structure de financement disponible au Québec Financement des projets sur fonds propres Aversion au risque et méconnaissance de la réalité africaine des marchés financiers Complexe et long de répondre aux appels d'offres et programmes de subventions	Secteur financier québécois averse au risque, mauvaise connaissance des opportunités et des risques réels Affecte la faisabilité des projets, car investissements nécessaires trop importants pour eux pour penser financer sur fonds propres
Bailleurs de fonds internationaux	Pas un enjeu, ne vise pas à travailler avec ce type de clientèle	Pas un enjeu, ne travaillent pas avec ce type de bailleurs de fonds Indiquent que tiennent un rôle important, mais entretiennent un système non autonome	Longs délais de paiement Nécessaire d'avoir une composante "sociale" dans ses projets Souvent unique moyen de financer des projets
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	Pas un enjeu mentionné par l'entreprise	Pas un enjeu pour ces entreprises Indiquent que la méconnaissance entourant les ER et le marché africain rendent les acteurs traditionnels du secteur financier très avertis à y financer des projets (difficulté à mesurer et mettre un prix sur le risque, etc.)	Indiquent que perception du risque financier (lié au risque politique et sécuritaire) dans le secteur bancaire est très importante, affecte l'accès au financement Risque financier n'est pas trop élevé si on a les mécanismes qui garantissent qu'on sera payé Risque certainement plus élevé, mais rentabilité plus importante que celle espérée dans les pays occidentaux
Garanties et assurances	Trop tôt pour avoir évalué les coûts des garanties et assurances	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	Bonne disponibilité des garanties et assurances pour les projets (MIGA, EDC, etc.)
Enjeux économiques			
Rentabilité	Clients ne valorisent pas la qualité, uniquement le prix : difficile d'être compétitif à cause des coûts élevés à produire au Québec	Rentabilité atteinte par le volume et en établissant une valeur à d'autres aspects que la seule fourniture d'électricité (autonomie, bénéfices environnementaux, etc.) Coûts des systèmes renouvelables très élevés puisque doivent être importés entièrement	Marché intéressant à cause du volume de la demande et parce que permettent des retours sur investissements beaucoup plus élevés que dans les pays développés
Capacité financière des clients	Difficile de trouver des clients privés qui ont des fonds ou des liquidités et qui sont prêts à s'engager financièrement	Peut être un enjeu de trouver des clients qui ont les capacités financières, mais aussi de les engager à se commettre financièrement ou à payer pour un produit ou un service rendu : impose d'avoir des modèles d'affaires innovants	Dans le secteur privé, difficile et long de trouver des clients qui ont les capacités financières et de s'assurer de leur niveau d'engagement Dans le secteur public, les faibles capacités financières des gouvernements impliquent de travailler avec des bailleurs de fonds externes, ce qui entraîne des délais de paiement
Capture des revenus	Pas un enjeu qui ait été évalué	Efforts importants pour capturer les revenus quand on s'adresse à des clients individuels Impose de mettre en place des modèles d'affaires innovants	Pas de problèmes particuliers à se faire payer si ce n'est les délais qu'implique de travailler avec les bailleurs de fonds internationaux

L'accès au financement externe au Québec étant très difficile, voire inexistant, pour les projets en Afrique, ces entreprises n'ont souvent d'autres choix que de se tourner vers leurs fonds propres pour lancer des projets, ce qui suppose un coût d'opportunité important ou un démarrage à petite échelle. Par ailleurs, toutes les entreprises de cette catégorie que nous avons interrogées dans le cadre de cette étude sont aussi des développeurs ou promoteurs de projets. C'est très difficile pour elles de se lancer sur ce marché puisque les états africains disposent eux-mêmes de peu de moyens pour financer leurs projets énergétiques et se tournent vers des bailleurs de fonds internationaux, lesquels financent principalement de très grands projets d'infrastructures énergétiques peu compatibles avec le type de projets qu'elles-mêmes développent. Du côté du Québec, ces entreprises regrettent que le secteur financier soit très frileux face à l'Afrique. Elles attribuent d'ailleurs cette méfiance à un manque de connaissances face aux enjeux et risques réels et à une sous-estimation des opportunités d'affaires dans la région. Elles estiment également que le manque de financement disponible pour des projets d'énergie renouvelable en Afrique de l'Ouest est dû à une incapacité pour les acteurs financiers d'évaluer correctement le risque et au fait qu'il n'existe pas de structure (gouvernementale, paragouvernementale ou capital de risque) spécifiquement dédiée aux investissements internationaux, et plus spécifiquement sur les marchés émergents et l'Afrique. Selon ces entreprises, le risque économique et financier réel serait d'ailleurs très faible, puisqu'elles se prémunissent de garanties de paiements auprès d'EDC ou de MIGA lorsqu'elles travaillent avec la Banque mondiale.

Pour les entreprises qui s'adressent au secteur privé, trouver du financement ou s'assurer que les clients ou partenaires identifiés ont les capacités financières pour respecter leurs engagements financiers est aussi un enjeu. Elles misent donc sur des modèles d'affaires innovants pour développer leurs projets, les financer ou encore fournir des options de financement à leurs clients. Certaines entreprises nous ont également indiqué que la capture des revenus pouvait être un enjeu important dans le système africain, puisque les institutions et les modèles de développement proposés jusqu'ici reposent beaucoup sur le don et le prêt à long terme, la notion de payer pour un produit ou un service rendu a donc été en quelque sorte corrompue par des années d'aide au développement. Selon certaines entreprises qui ont l'expérience personnelle du marché, il est donc aujourd'hui difficile de « vendre » quelque chose en Afrique.

En résumé, l'aspect économique et financier est un frein majeur au développement de projets d'énergie renouvelable en Afrique de l'Ouest selon les très petites entreprises que nous avons interrogées. Exception faite de celle qui n'avait aucune expérience antérieure sur ce territoire, ces entreprises ont malgré tout été capables de développer des projets en faisant appel à des modèles

d'affaires innovants, en recourant à leurs fonds propres ou à leur réseau pour identifier des partenaires ayant des capacités financières adéquates, ou encore en se tournant vers les banques de développement international malgré les contraintes qui peuvent se poser à travailler avec de telles institutions.

Petites et moyennes entreprises

Le financement de projet ne semble pas tellement être un enjeu pour les petites et moyennes entreprises sans expérience en Afrique de l'Ouest puisqu'elles lancent leurs premiers projets dans la région par un financement sur fonds propres et les barrières économiques et financières sont un enjeu moindre de façon générale. Pour celles qui ont plus d'expérience, la question économique et financière n'est pas non plus un enjeu, la plupart faisant affaire avec les banques de développement. Ces résultats sont détaillés dans le tableau 33 ci-dessous.

Tableau 34 - Barrières économiques et financières rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	Pas un enjeu majeur relevé par ces entreprises, qui sont soit capables de financer leurs projets sur fonds propres, soit vont choisir de travailler avec des bailleurs de fonds internationaux qui leur assurent d'être payées. La charge financière que suppose de travailler sur fonds propres et la lourdeur administrative que représentent les appels d'offres internationaux et les mandats avec les banques de développement sont des éléments qui nuisent ces entreprises, mais semblent être des contraintes supportables.		
Importance de la barrière	Moyen	N/A	Faible
Financement			
Accès au financement	Pas une contrainte puisque ces entreprises font uniquement de l'exportation et financent tous leurs projets sur fonds propres	N/A	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises
Bailleurs de fonds internationaux	Projets financés par bailleurs de fonds internationaux ont souvent des structures lourdes et une taille peu favorable aux PME Intéressants parce qu'ils offrent des garanties et un cadre réglementaire exigeant	N/A	Complexité dans la gestion tripartite (clients, bailleurs de fonds, fournisseur produit ou service), charge administrative importante et délais de paiement Nécessité de fournir un avoir propre Moyen intéressant de faire financer des projets et d'obtenir des garanties de paiements
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	Risque financier fait peser des charges importantes en cas de non-paiement, mais pas nécessairement plus élevé qu'ailleurs, notamment quand les projets sont financés par des bailleurs de fonds internationaux	N/A	Fonction du type de client ou du bailleur de fonds, ce n'est donc pas un frein à faire affaire en Afrique de l'Ouest spécifiquement, mais oriente le type de clients desservi Peu de risque perçu à travailler avec banque de développement, entreprises canadiennes, etc.
Garanties et assurances	Absolument nécessaires sur l'Afrique de l'Ouest, malgré les coûts importants qu'elles peuvent représenter	N/A	Garanties auprès d'EDC ou bailleurs de fonds Jugent les tarifs d'EDC assez élevé et l'organisation peu ouverte au marché africain
Enjeux économiques			
Rentabilité	Volume demandé pas suffisant Coûts élevés de fabrication au Québec par rapport aux capacités financières locales	N/A	Rentabilité attendue plus importante qu'au Québec étant donné le risque accru, les efforts et coûts de démarchage élevés et la distance Annulation de contrats (qui peuvent survenir en cas de changement de gouvernement) peuvent entraîner des pertes: risque politique affecte la rentabilité des projets
Capacité financière des clients	Perception des capacités financières des sociétés d'état divergent, affecte les clients que ces entreprises choisissent de desservir et leur modèle d'affaires	N/A	Faibles capacités financières des gouvernements locaux impliquent de se tourner vers des bailleurs de fonds internationaux, ce qui augmente la complexité dans la gestion des projets et affecte les choix technologiques qui sont faits
Capture des revenus	Pas un enjeu	N/A	Pas un enjeu outre les délais de paiement observés lorsqu'elles travaillent avec bailleurs de fonds internationaux

Les entreprises qui débute sur ce marché, bien qu'elles jugent les projets financés par les bailleurs de fonds internationaux comme intéressants à cause des garanties de paiements et du cadre réglementaire sévère qu'imposent ces organisations, ne considèrent pas se positionner auprès d'eux à cause de la trop grande taille des projets, de la complexité bureaucratique élevée et des délais de paiement potentiels que ces entreprises associent à ces projets. Pour des PME manufacturières surtout, il n'est pas possible de se positionner directement sur de tels projets puisqu'elles ne peuvent exécuter ou fournir qu'une partie des intrants et requis dans les mandats proposés par les banques de développement. En termes de risque financier, ces entreprises font principalement de l'exportation et prévoient transiger avec des sociétés d'état ou de grandes entreprises qu'elles jugent

crédibles, le risque financier et de non-paiement est donc minime selon elles. L'enjeu économique est plus important pour ces entreprises : la rentabilité potentielle est mise en doute à cause de faible volume de la demande actuelle et des coûts élevés de la main-d'œuvre au Québec.

Pour les entreprises plus chevronnées sur le marché, malgré les complexités associées aux projets financés par ces institutions (gestion en formule tripartite client-bailleurs de fonds-fournisseur de produit ou de service, délais de paiement, lourde charge administrative, etc.), ce modèle d'affaires est le meilleur pour éviter les risques financiers et s'assurer d'être payées, au même titre que d'autres vont choisir de travailler uniquement avec certains clients en qui elles ont confiance (clients avec qui elles ont déjà de l'expérience, entreprises canadiennes ou étrangères en qui elles ont confiance, etc.).

Globalement, l'aspect économique et financier ne semble donc pas être une contrainte majeure pour les PME qui font ou prévoient faire affaire en Afrique de l'Ouest.

Grandes entreprises

Pour les grandes entreprises, qui travaillent généralement sur des projets de plus grande ampleur demandant des investissements importants, la contrainte financière est de première importance (voir tableau 35 ci-dessous).

Tableau 35 - Barrières économiques et financières rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	Accès au financement rendu difficile aux entreprises canadiennes puisque n'ont pas de banque de développement international pour les accompagner sur des projets, elles doivent donc se tourner vers d'autres bailleurs de fonds, qui ont leurs propres orientations et intérêts économiques et technologiques. Il s'agit définitivement d'une barrière pour le développement de projet et aux activités des entreprises québécoises sur ce marché. Rôle des bailleurs de fonds internationaux est par contre essentiel sur ce marché pour développer des projets et offrir aux entreprises qui s'y engage les garanties de paiements nécessaires et diminuer le risque financier, souvent perçu à tort par les entreprises qui n'ont pas l'expérience du marché comme plus important qu'il ne l'est réellement.		
Importance de la barrière	N/A	Important	Important
Financement			
Accès au financement	N/A	Pas de financement disponible au Canada, doit donc se tourner vers du financement international, or les banques de développement attachent des conditions (d'origine par exemple) qui influencent quelles entreprises reçoivent les contrats	Pas de financement disponible au Canada, doit donc se tourner vers les banques de développement internationales ou d'autres pays, ces dernières imposant souvent des conditions qui favorisent souvent leurs propres entreprises et intérêts économiques et politiques sans regard aux intérêts locaux en termes de ressources utilisées, de considérations environnementales, économiques ou sociales
Bailleurs de fonds internationaux	N/A	Les bailleurs de fonds internationaux permettent de contourner la barrière du financement alloué par les banques de développement nationales mentionnées précédemment et le risque de faire affaire en gré à gré avec les gouvernements locaux, toutefois même les fonds accordés par ces banques ne sont pas toujours alloués correctement sur les projets par les gouvernements locaux	Permettent de contourner la barrière de l'accès au financement, offrent des garanties de paiement intéressantes et diminuent le risque associé aux contrats en gré à gré Imposent de longs délais de paiement, acceptable pour cette firme qui a l'habitude et les moyens de les supporter
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	N/A	Risque financier peut être plus important sur certains pays (en fonction du risque politique notamment), peut toutefois être mitigé en travaillant avec les banques de développement ou vérifiant l'historique et la réputation du client (bonne gouvernance, réglementation effective, etc.)	Bonne connaissance et niveau d'expérience sur le marché augmentent la tolérance au risque, perception du risque financier existant en Afrique de l'Ouest donc relève plus d'une perception que d'un risque réel puisqu'en travaillant avec les bailleurs de fonds internationaux, les entreprises sont assurées d'être payées.
Garanties et assurances	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Garanties qui viennent avec les contrats accordés par les bailleurs de fonds internationaux assurent la mitigation du risque financier
Enjeux économiques			
Rentabilité	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un enjeu si les entreprises sont bien préparées et savent ce qu'elles font
Capacité financière des clients	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Les faibles capacités financières des pays ouest-africains et le recours à des bailleurs de fonds externes (banques de développements, entreprises privées comme les minières, etc.) affectent les choix qui sont faits au niveau des technologies et des ressources utilisées pour produire de l'énergie et le type de projets qui sont développés.
Capture des revenus	N/A	Pas un enjeu si l'on assure d'avoir des garanties de paiements et les engagements nécessaires de la part du client ou du bailleur de fonds	Se faire payer si on travaille directement en gré à gré avec les gouvernements locaux peut être un enjeu important

Selon le répondant qui a une expérience personnelle dans la région, l'élément financier est important puisqu'il n'existe pas de banque de financement au Canada qui vienne soutenir les projets des entreprises canadiennes, à l'inverse d'autres pays qui offrent un support institutionnel financier à leurs entreprises dans leurs démarches internationales. Or elle estime que ce type d'aide est absolument nécessaire pour permettre de réaliser des projets en Afrique. Même si les banques de développement multilatérales financent un nombre important de projets, ce répondant estime que le degré de compétition est très élevé sur les appels d'offres que lancent celles-ci puisqu'ils sont ouverts à l'international. Des entreprises sans expérience ou qui se lancent nouvellement sur le marché comme c'est le cas de cette entreprise pourraient donc avoir de la difficulté à décrocher des contrats auprès de ces banques, qui évaluent les candidatures sur la base de l'expérience antérieure sur des mandats similaires.

Outre l'aspect du financement de projets, les autres facettes des barrières économiques et financières seraient contournables selon ce répondant si les firmes prennent soin de choisir les marchés sur lesquelles elles font affaire, le risque financier étant très lié au risque politique, à la bonne gouvernance et à la réglementation en place sur le marché. En faisant affaire avec des gouvernements ou des entreprises qui ont une bonne réputation et un historique de paiement solide, elle ne considère pas que le risque soit plus élevé sur l'Afrique que sur d'autres marchés.

L'entreprise qui a une expérience corporative fait le même constat quant au financement : il est difficile pour elle de se positionner sur des projets en Afrique puisque le Canada n'a pas de structure de financement pour accompagner ses entreprises. Elle doit donc se tourner vers les banques multilatérales de développement (malgré les délais que ces banques peuvent imposer dans la mise en marche des projets et des paiements à recevoir), du financement offert par des banques de développement d'autres pays ou régions (qui imposent des conditions sur l'origine des produits et services fournis, ce qui la force à s'associer avec d'autres entreprises étrangères), ou encore des projets privés. Ces projets ne sont toutefois pas conçus en fonction des intérêts des pays où ils prennent place, mais plutôt de ceux des entreprises qui les financent. Or ces dernières favorisent peu les projets d'énergie renouvelable, jugés trop longs à mettre sur pied ou à rentabiliser. Cette entreprise se considère donc défavorisée puisque qu'elle-même travaille sur des projets d'hydroélectricité, une ressource économiquement avantageuse uniquement lorsque les projets sont envisagés à long terme.

Les autres aspects économiques et financiers ne sont pas au cœur des préoccupations de cette entreprise, qui affirme que le risque financier n'est pas plus important sur l'Afrique qu'ailleurs puisqu'elle bénéficie de garanties de paiement offertes par les bailleurs de fonds sur les projets sur

lesquels elle travaille. Elle-même a par ailleurs une bonne tolérance au risque à cause de son expérience sur le territoire africain, elle estime par contre que le risque financier pourrait être un frein pour les entreprises qui connaissent moins ce marché puisqu'elles pourraient y percevoir un risque plus élevé. Elle juge également que l'enjeu économique n'est pas un problème et que les projets en Afrique sont rentables du moment que les entreprises savent ce qu'elles font :

« Quand on sait ce qu'on fait, oui, c'est aussi profitable qu'un projet au Canada, mais faut savoir qu'est-ce qu'on fait. Il y en a qui connaissent pas dans quoi ils s'embarquent et qui peuvent perdre pas mal d'argent » - Entreprise 9

Il semble donc que cette entreprise considère que l'expérience sur des mandats internationaux avec des gouvernements étrangers ou des banques de développement influence le type de freins économiques et financiers auxquels les entreprises peuvent être confrontées.

De façon générale, les grandes entreprises considèrent donc le financement comme un enjeu majeur dans leur capacité à faire affaire en Afrique, puisque les faibles capacités financières des pays ne leur permettent pas de financer eux-mêmes leurs projets d'infrastructure énergétique. Ils doivent donc se tourner vers des bailleurs de fonds externes, qui influencent les choix qui sont faits au niveau des technologies et des ressources utilisées, parfois sans regard aux intérêts nationaux ou environnementaux. Pour ces firmes qui développent des projets en hydroélectricité, le fait que le Canada et le Québec ne se soient pas dotés pas ce type de structure pour accompagner leurs entreprises est donc un frein, puisque les choix qui sont faits ne favorisent pas les technologies ou les expertises des entreprises québécoises comme celle développée autour de l'hydroélectricité par exemple. Elles jugent par ailleurs que puiser dans du financement externe de banques de développement nationales ou d'entreprises privées peut même être un frein au développement durable du secteur dans les pays africains, car les fonds alloués ne le sont pas l'intérêt national et les enferment dans des technologies polluantes et coûteuses à long terme, les condamnant par exemple à importer à fort prix des ressources fossiles plutôt que de puiser dans les ressources naturellement présentes.

4.1.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

Si l'accès au financement et le risque financier ne préoccupent pas outre mesure les entreprises sans expérience, les questions d'ordre économique (capacités financières des clients, rentabilité des projets, etc.) peuvent leur faire remettre en question le marché ouest-africain et représentent donc des barrières, comme on peut le voir dans le tableau 36 ci-dessous.

Tableau 36 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie- Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières économiques et financières				
Éléments généraux	Il existe une importante barrière de rentabilité pour la firme qui développe des projets, tandis que pour les firmes manufacturières, tandis que les firmes manufacturières évoquent des difficultés potentielles à cause du type de projets généralement mis de l'avant par les bailleurs de fonds internationaux et qui sont peu adaptés pour elles.			
Importance de la barrière	Important	N/A	Moyen	N/A
Financement				
Accès au financement	Pas un enjeu qui ait été mentionné par l'entreprise	N/A	Pas un enjeu puisque lancent les projets à l'exportation sur fonds propres	N/A
Bailleurs de fonds internationaux	Pas un enjeu qui ait été mentionné par l'entreprise	N/A	Difficile de se positionner sur les grands projets lancés par ce type de bailleur de fonds	N/A
Risque financier				
Évaluation et gestion du risque	Pas un enjeu qui ait été mentionné par l'entreprise	N/A	Pas une barrière à leurs activités, implique de choisir les clients avec lesquels elles sont prêtes à travailler Risque financier faible pas en charge du montage financier des projets	N/A
Garanties et assurances	Pas un enjeu qui ait été mentionné par l'entreprise	N/A	Prendraient des garanties auprès d'EDC malgré les coûts que cela pourrait représenter	N/A
Enjeux économiques				
Rentabilité	Difficile d'être compétitif sur un marché fortement orienté sur les bas prix à cause des coûts élevés de conception et de fabrication au Canada	N/A	Rentabilité jugée incertaine : faible volume de la demande, coûts de transports et de fabrication au Québec élevés, etc. Difficile de faire l'étude de rentabilité faute d'avoir une bonne visibilité des prix courants sur le marché	N/A
Capacité financière des clients	Difficile d'identifier des clients qui ont les capacités financières et sont prêts à les investir	N/A	Capacité financière des clients privés n'est pas un enjeu, toutefois sociétés d'État doivent souvent travailler avec des bailleurs de fonds internationaux qui financent surtout de grands projets: peu ou pas de petits projets à la hauteur des PME manufacturières	N/A
Capture des revenus	Pas un enjeu qui ait été mentionné par l'entreprise	N/A	Pourrait être difficile de se faire payer si travaillent en gré à gré avec les gouvernements locaux	N/A

Les entreprises qui en sont à leurs premières expériences en Afrique de l'Ouest ne considèrent pas le financement comme un enjeu particulier puisqu'elles financent leurs projets sur fonds propres la plupart du temps. Certaines regrettent toutefois que la plupart des projets dont elles ont connaissance soient de grands projets financés par des banques de développement, sur lesquels il est difficile pour elles de se positionner. Le risque financier n'est pas non plus une contrainte qui ait été mentionnée par ces entreprises, la plupart prévoyant s'assurer contre ce risque à travers les services d'EDC.

La rentabilité envisagée et les capacités financières des clients sont des problématiques plus importantes aux yeux de ces entreprises : il semble qu'elles aient de la difficulté à identifier des clients qui aient les capacités financières nécessaires, ou trouvent difficile de faire l'analyse de rentabilité sur le marché ouest-africain faute de données sur les coûts et les revenus potentiels. Les coûts élevés de transport et de fabrication depuis le Québec sont également des barrières qui sont mentionnées. Si certaines entreprises ont envisagé transférer une partie de leur production en

Afrique de l'Ouest, le volume de ventes qu'elles peuvent espérer obtenir à l'heure actuelle sur ce marché ne justifie pas les investissements nécessaires. La rentabilité sur les premiers projets est donc un enjeu, puisque si elles ne peuvent dégager des marges suffisantes, il est peu probable qu'elles souhaitent développer activement le marché ouest-africain. Du point de vue de ces entreprises, l'enjeu est donc plus d'ordre économique que financier et les succès et les rendements qu'elles espèrent réaliser sur leurs premiers projets justifient ou non la poursuite de leur développement d'affaires en Afrique.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Pour les entreprises dont le répondant a une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché, c'est surtout l'accès au financement qui est un enjeu majeur en Afrique de l'Ouest, comme en témoigne le tableau 37 ci-dessous. Puisqu'il n'existe pas de structure de financement au Québec pour aider les entreprises québécoises à développer des projets énergétiques en Afrique, celles-ci doivent se tourner vers des bailleurs de fonds internationaux, qui font peu de place aux projets de petite envergure ou demandent aux entreprises d'être très compétitives (et souvent d'avoir une expérience préliminaire sur le marché en question, ce qui bloque l'entrée aux nouvelles firmes), ou encore financer leurs projets sur fonds propres, ce qui demande d'assumer une charge et un risque financier importants aux entreprises qui souhaitent se lancer sur le marché.

Tableau 37 - Barrières économiques et financières rencontrées par les entreprises dont le répondant à une expérience personnelle ou professionnelle préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières économiques et financières				
Éléments généraux	L'accès au financement, jugé impossible au Québec et qui demande donc aux entreprises d'avoir accès à des fonds propres et implique que les entreprises québécoises sont pénalisées par rapport aux firmes d'autres pays qui elles ont accès à des structures de financement est une barrière majeure selon ces répondants. Les enjeux plus économiques (rentabilité, capacité financière des clients et capture des revenus) sont également des éléments importants qui demandent aux entreprises beaucoup de flexibilité et d'innovation dans leur modèle d'affaires.			
Importance de la barrière	Important	Important	N/A	N/A
Financement				
Accès au financement	Financement sur fonds propres faute de structures adéquates au Québec pour financer des projets à l'international Très limitant, notamment pour un démarrage rapide à l'international	Doit se tourner vers les banques de développement faute de structure de financement au Québec, or la provenance du financement affecte la compétition et pénalise les entreprises québécoises	N/A	N/A
Baillleurs de fonds internationaux	Ne transigent pas avec ce type d'institutions parce que financent majoritairement des mégas projets Commencent à voir une certaine ouverture pour des projets de taille plus petite	Plus impartiales que les banques de développement nationales Diminuent les risques liés aux contrats en gré à gré (défaut de paiement, corruption, etc.)	N/A	N/A
Risque financier				
Évaluation et gestion du risque	Secteur financier au Québec y est très frileux, à cause de l'aspect nouveauté des ER et le manque de connaissances du marché africain, affecte donc l'accès au financement	Peut être plus élevé qu'ailleurs, mais doit être évalué pays par pays en fonction de l'environnement politique et réglementaire et du client	N/A	N/A
Garanties et assurances	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	N/A
Enjeux économiques				
Rentabilité	Coûts d'importation prohibitifs (tarifs douaniers, etc.), mais possible d'aller chercher une bonne rentabilité sur le volume (demande latente immense)	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	N/A
Capacité financière des clients	Impose d'être innovant dans le modèle d'affaires : doit accompagner certains clients dans leur financement ou les amener à valoriser d'autres éléments que les coûts (autonomie, fiabilité du système, etc.)	Faibles capacités financières impliquent de faire appel à du financement externe, ce qui impacte la compétition et pénalise les firmes québécoises	N/A	N/A
Capture des revenus	Parfois difficile lorsqu'on s'adresse à des clients individuels, impose de mettre en place des systèmes de financement accessibles au client et d'avoir un modèle d'affaires innovant	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	N/A

Ces entreprises ne semblent pas percevoir un risque financier inhérent démesuré en Afrique, elles estiment toutefois que les marchés financiers au Québec sont trop frileux pour s'engager sur des marchés qu'elles connaissent peu et représentent du coup un risque important. Le fait que les projets d'énergie renouvelable impliquent souvent de nouvelles technologies vient également contribuer à une perception d'un risque financier élevé, faute de connaissance et d'expérience dans l'évaluation de ce type de projets. L'image négative de l'Afrique et le manque de connaissance face à la réalité qui peut exister dans ces pays contribuent par ailleurs à la perception élevée du risque financier en Afrique selon ces entreprises, qui estiment que certains pays offrent au contraire la réglementation

et un cadre politique suffisamment stables et recommandent une évaluation approfondie pays par pays pour établir de façon juste le risque financier.

Du point de vue économique, la rentabilité peut être un enjeu, ces entreprises ont toutefois mis à profit leur connaissance du marché pour établir des modèles d'affaires innovants (collecter ses revenus sur les économies d'énergie engendrées plutôt qu'à travers la vente de produits ou services par exemple) et espérer rentabiliser ainsi leurs projets dans la région. Il ne s'agit donc pas d'une barrière insurmontable pour les entreprises qui savent faire preuve de flexibilité et s'adapter à la réalité africaine (notamment aux capacités financières réduites des clients, en les aidant par exemple à trouver du financement auprès d'organismes de microcrédit pour financer l'achat de leurs solutions).

Expérience corporative

Le tableau 38 ci-dessous présente la perspective des entreprises ayant une expérience corporative sur l'Afrique de l'Ouest. Comme on peut le constater, les avis divergent sur l'impact des facteurs économiques et financiers et il semble que les contraintes soient plus propres à certains secteurs d'activité qu'associées à l'expérience de la firme.

Tableau 38 - Barrières économiques et financières rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières économiques et financières				
Éléments généraux	L'absence de financement disponible pour des projets internationaux depuis le Québec est un frein certain aux entreprises qui souhaitent développer des projets. L'accès au financement est donc une barrière particulièrement importante pour les entreprises qui participent au montage financier des projets, mais n'est pas un élément qui affecte celles qui ne font que répondre à des appels d'offres pour des contrats de service. Par ailleurs, si toutes les entreprises semblent apprécier les garanties et la sécurité qui viennent avec le fait de travailler avec des banques de développement, elles notent toutefois que cela peut représenter une complexité additionnelle en termes de gestion de projets et impliquer des délais de paiement importants. L'expérience semble cependant être un facteur qui vient relativiser le risque financier (connaissance du marché, meilleure préparation rend l'exécution des mandats plus efficace, etc.). Finalement, trouver des partenaires qui ont des capacités financières adéquates (et les valider) est également une barrière importante sur le marché, notamment parce que le problème d'accès à l'information est critique et implique d'avoir un excellent réseau d'affaires pour pénétrer ce marché du côté du secteur privé.			
Importance de la barrière	Important	Important	Faible	Faible
Financement				
Accès au financement	Faute de structure de financement adéquate, doivent se tourner vers des bailleurs de fonds internationaux ou se financer sur fonds propres : ralentit leur développement international	Faute de structure de financement adéquate, doivent se tourner vers les banques de développement pour les montages financiers, or la provenance du financement affecte la compétition et le choix des technologies et des projets et pénalise les entreprises québécoises	Pas un enjeu pour cette entreprise	Pas un enjeu pour ces entreprises
Bailleurs de fonds internationaux	Malgré l'intérêt au point de vue financier, lourde charge administrative et délais de paiement importants	Limitent grandement le risque financier, toutefois délais de paiement peuvent rendre les mandats moins intéressants que des mandats au Québec	Ne travaille pas avec ce type de bailleurs de fonds	Plusieurs entreprises travaillent presque exclusivement avec ce type de bailleurs de fonds pour la sécurité financière, et ce malgré les complexités particulières et les délais de paiement potentiels
Risque financier				
Évaluation et gestion du risque	Risque financier pas plus important qu'ailleurs, constatent toutefois la réticence des marchés financiers et des institutions québécoises à financer des projets d'énergie dans la région parce que surestiment ce risque faute de connaissance du marché	Considèrent le risque financier dans les choix de marché sur lesquels s'internationaliser, mais acceptable sur l'Afrique, car connaissent bien ce marché et risque réel faible lorsque travaillent avec des bailleurs de fonds internationaux.	Pas un enjeu particulier si les entreprises prennent les garanties nécessaires pour s'assurer contre le risque de défaut de paiement (lettres de crédit, etc.)	Risque financier plus élevé que sur les mandats locaux, sans être un frein puisque les pays sont évalués de façon individuelle, en parallèle avec le risque politique. Affecte le choix de clients ou bailleurs de fonds avec lesquels les entreprises sont prêtes à travailler
Garanties et assurances	Garanties de paiements sont essentielles, obtenues auprès d'EDC ou des bailleurs de fonds	Contrats avec les bailleurs de fonds internationaux offrent des garanties de paiement	Garanties offertes par EDC sont un outil que l'entreprise utilise toujours sur les marchés étrangers	Les bailleurs de fonds internationaux offrent les garanties nécessaires
Enjeux économiques				
Rentabilité	Rentabilité obtenue sur le volume (demande très importante pour l'accès à l'électricité) et retour sur investissements beaucoup plus élevé que dans les pays développés	Liée au risque politique, puisqu'encourent des pertes si les contrats sont annulés ou modifiés suite à des changements politiques. Relève beaucoup de la bonne capacité de gestion et d'évaluation en cours de projet, donc de l'expérience. Coûts de démarchage peuvent être élevés et affecter la rentabilité	Pas un enjeu pour cette entreprise	Pas un enjeu, sauf pour une entreprise qui estime que les coûts de démarchage sont élevés et affectent sa rentabilité (doit répondre à un nombre élevé d'appels d'offres, etc.)

Capacité financière des clients	Difficile de trouver des partenaires privés sérieux qui ont des capacités financières suffisantes et de valider la crédibilité financière des partenaires potentiels Faibles capacités financières des gouvernements impliquent de trouver du financement externe	Pas un enjeu pour cette entreprise	Pas un enjeu pour cette entreprise	Faibles capacités financières des gouvernements impliquent que doivent se tourner vers des bailleurs de fonds externes : complexité additionnelle en gestion de projet, fonds peuvent être attachés à des conditions (affectent la compétitivité des entreprises québécoises par rapport aux firmes d'autres pays), etc.
Capture des revenus	Pas un enjeu pour ces entreprises	Délais de paiement peuvent survenir, notamment dans les contrats en gré à gré	Pas un enjeu pour cette entreprise, sauf délais de paiement potentiels	Pas un enjeu, sauf pour les délais de paiement parfois observés

Les entreprises ayant une expérience corporative sur l'Afrique qui considèrent l'accès au financement comme un enjeu sont les développeurs de projets et les entreprises de génie-conseil, qui nous ont dit faire face à une grande réticence des marchés financiers et des institutions de financement québécoises lorsqu'elles proposent des projets dans le secteur de l'énergie en Afrique, faute de connaissance sur ce marché et de structure de financement adéquate, tant dans le secteur public que parapublic ou privé. Ces entreprises nous ont donc dit avoir beaucoup de difficultés à lancer leurs projets et devoir se financer sur des fonds propres, ce qui implique un coût d'opportunité et des charges financières élevées, ou encore se tourner vers des bailleurs de fonds internationaux auprès desquels la compétition est élevée pour obtenir du financement. Plusieurs bailleurs de fonds externes imposent par ailleurs des contraintes administratives lourdes dans la gestion de projet ainsi que des délais de paiement importants que les entreprises doivent supporter pour des durées souvent incertaines. Les entreprises qui travaillent avec ce type de bailleurs de fonds nous ont toutefois dit apprécier les garanties de paiement et la mitigation du risque financier qu'offre le fait de travailler avec des bailleurs de fonds comme les banques de développement internationales. Pour certaines entreprises, ce mode de financement ou ce type de client est d'ailleurs privilégié lorsqu'elles font affaire en Afrique, parce qu'elles considèrent qu'elles évitent ainsi de s'exposer au risque financier associé aux mandats en gré à gré avec des clients africains tels que les gouvernements ou les sociétés d'État. Les bailleurs de fonds internationaux permettent aussi de financer des projets pour lesquels ces gouvernements n'auraient autrement pas les fonds nécessaires. Malgré la complexité accrue et les délais de paiement qui peuvent se présenter lorsque les entreprises travaillent avec ce type d'organisations, elles sont des incontournables pour le développement du secteur de l'énergie en Afrique. Par ailleurs, du point de vue des entreprises interrogées, le risque financier à faire affaire en Afrique n'est en réalité pas plus important qu'ailleurs, ce qui semble indiquer que l'expérience et la connaissance par rapport à un marché augmente la tolérance au risque.

Sur le plan économique non plus, il n'y aurait pas d'enjeu particulier. Au contraire, l'Afrique de l'Ouest serait un marché lucratif pour les entreprises qui s'y prennent correctement et y arrivent bien préparées. Pour les développeurs de projets, il est possible de tirer des retours sur investissements beaucoup plus grands que ceux qu'ils peuvent attendre sur les marchés plus développés et la demande est telle que les bénéfices potentiels sont énormes. Pareillement, les entreprises qui rendent des services ou vendent des produits sur ce marché y font généralement de bonnes affaires, qui justifient les efforts nécessairement plus importants que ceux qui sont déployés pour développer et desservir le marché national ou ceux des pays voisins.

4.1.3 Différence fonction du secteur d'activité

Développeurs et promoteurs de projets

Comme on peut le voir dans le tableau 39 ci-dessous, il semble assez clair que l'enjeu financier et la question de l'atteinte de rentabilité sont des préoccupations majeures pour les entreprises qui cherchent à développer des projets en Afrique de l'Ouest.

Tableau 39 - Barrières économiques et financières rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	La réticence des marchés financiers québécois face aux projets d'énergie renouvelable et au marché ouest-africain en général qui y perçoivent un risque financier élevé et l'absence de structure provinciale ou fédérale pour accompagner les entreprises sur les marchés internationaux sont des freins très importants pour ces entreprises.		
Importance de la barrière	Forte	N/A	N/A
Financement			
Accès au financement	Financement inexistant au Québec Implique de financer leurs projets à partir de fonds propres ou se tourner vers les appels d'offres internationaux, les banques de développement ou des programmes de subvention : charge administrative très lourde et délais de paiement souvent importants	N/A	N/A
Bailleurs de fonds internationaux	Peu de ces entreprises ont recours à ce type de bailleurs de fonds, jugés cependant essentiels pour le financement et la réalisation de projets d'énergie dans la région Souvent long de se faire payer	N/A	N/A
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	Estiment que le peu de connaissance des marchés financiers (par rapport aux ER et au marché africain en général) induit une perception très forte du risque financier, rendant extrêmement difficile le financement de projets de ce type dans la région: pas une barrière directe pour ces entreprises, mais affecte leur capacité à aller chercher du financement externe	N/A	N/A
Garanties et assurances	Garanties auprès d'EDC ou des bailleurs de fonds nécessaires quand font affaires avec gouvernements ou firmes locales	N/A	N/A
Enjeux économiques			
Rentabilité	Possible de rentabiliser les solutions d'autoproduction sur le volume, si l'on considère les avantages connexes (autonomie, etc.) ou que l'on répond à une application directe (recharge mobile, éclairage, etc.) Plus difficile lorsque vise une clientèle privée commerciale: attentes peu élevées au niveau de la qualité et question du prix prioritaire, or coûts de production au Québec élevés (main d'œuvre, qualité des matériaux, etc.) Pas un enjeu dans les projets à plus grande échelle : retours sur investissements largement supérieurs à ceux atteints dans les pays développés	N/A	N/A
Capacité financière des clients	Clientèle a généralement peu ou pas de capacité financière, nécessite d'être innovant dans son modèle d'affaires ou de transiger des bailleurs de fonds externes, ce qui implique des délais et augmente la complexité de la gestion des projets	N/A	N/A
Capture des revenus	Nécessaire de prendre certaines précautions (contrats en ordre, due diligence sur les clients et partenaires potentiels, etc.) Modèle d'affaires doivent être innovant	N/A	N/A

Les entreprises de cette catégorie que nous avons interrogées sont toutes de très petites entreprises, il est donc possible qu'outre le secteur d'activité, le fait qu'elles soient de taille modeste et disposent de ressources limitées affecte la façon dont elles perçoivent les enjeux économiques et financiers. Nous tentons toutefois ici d'isoler les caractéristiques du secteur d'activité pour valider si les enjeux économiques et financiers affectent différemment les développeurs et promoteurs de projets.

Toutes ou presque nous ont affirmé que trouver du financement est très difficile sur les marchés financiers québécois et canadiens, puisque les banques traditionnelles commerciales sont absentes de ce créneau et qu'à l'exception d'EDC, il n'existe pas de structure gouvernementale ou paragouvernementale pour accompagner les entreprises sur les marchés étrangers. Cette organisation n'œuvre cependant pas spécifiquement dans le financement de projet et a un profil de risque généralement trop prudent pour financer des projets en Afrique. Ces entreprises doivent donc financer leurs projets à partir de fonds propres, ce qui implique d'avoir de bonnes capacités

financières, de s'associer avec une entreprise déjà en opération au Québec prête à investir dans le projet ou encore de se tourner vers les appels d'offres internationaux, les banques de développement ou des programmes de subvention, qui représentent toutefois une charge administrative très lourde et impliquent souvent des délais de paiement importants, quand ils ne servent pas à financer de grands projets sur lesquels ces entreprises ont peu de chances de se positionner.

Sur le plan économique, la question de la rentabilité est évidemment un enjeu important pour toutes les entreprises, les développeurs et promoteurs de projets ne font toutefois pas face au même niveau de difficulté selon le type de clients qu'ils desservent. Les entreprises qui ont pour clientèle finale des individus pensent qu'il est possible de rentabiliser les solutions d'autoproduction sur le volume, à plus forte raison si l'on considère des avantages connexes comme l'autonomie ou encore que l'on répond à une application directe (recharge mobile, éclairage, etc.) plutôt que de chercher à remplacer l'énergie fournie par un système de production centralisé subventionné par l'état. La rentabilité est plus difficile pour l'entreprise qui vise une clientèle privée commerciale, qui priorise les bas prix plutôt que la qualité des produits (le même enjeu s'observe dans une moindre mesure chez les entreprises qui visent une clientèle d'individus). La question du prix étant en effet très importante sur ce marché où les clients ont une faible capacité financière et des attentes peu élevées, il est difficile de rentabiliser une solution conçue et fabriquée au Québec à cause des coûts élevés (main d'œuvre, qualité des matériaux, etc.). Enfin, selon l'entreprise qui développe des projets de production d'électricité à plus grande échelle, la rentabilité n'est pas une barrière, les retours sur investissements obtenus en Afrique de l'Ouest étant largement supérieurs à ceux espérés dans les pays développés.

Ces entreprises ont donc globalement réussi à contourner la barrière du financement et les enjeux de rentabilité qui peuvent se poser lorsqu'une entreprise développe un projet d'énergie en Afrique de l'Ouest. Elles insistent toutefois sur le fait qu'il manque une structure qui viendrait appuyer les projets des entreprises québécoises en Afrique et qu'il s'agit là d'une barrière réelle au développement de projets et aux activités des entreprises québécoises dans la région.

Génie-conseil

Comme pour les développeurs et promoteurs de projets, la question économique et financière et surtout l'accès au financement est une contrainte majeure sur le marché ouest-africain pour les entreprises de génie-conseil, comme en témoignent les réponses rassemblées dans le tableau 40.

Tableau 40 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	La question du financement est un enjeu majeur pour les firmes de génie-conseil, qui regrettent qu'il ne soit pas possible d'aller chercher du financement auprès de structures canadiennes ou québécoises. Cela les force à se tourner vers des bailleurs de fonds externes, mais elles s'estiment défavorisées par rapport aux entreprises d'autres pays. Par ailleurs, la rentabilité est un enjeu important pour la PME de ce secteur, qui estime que ce secteur est très compétitif et qu'à cause des cycles de réalisation et de recouvrement des projets et des coûts de démarchage élevés, les mandats sont moins intéressants sur ce marché.		
Importance de la barrière	N/A	Important	Important
Financement			
Accès au financement	N/A	Pas un enjeu pour cette entreprise	Pas en mesure d'aller chercher du financement au Québec ou au Canada, doivent donc se tourner vers un financement international, or banques de développement associées à certains pays vont favoriser leurs propres entreprises
Bailleurs de fonds internationaux	N/A	Délais de réalisation et de paiements rendent ces mandats moins intéressants que les mandats au Québec Offrent bonnes garanties de paiements	Complexité accrue dans la gestion tripartite des projets Délais de paiement Permettent de contourner la barrière du financement Offrent de bonnes garanties contre les défauts de paiement et le risque financier
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	N/A	Risque financier plus élevé que sur les mandats locaux (gré à gré, etc.)	Peut être plus important qu'ailleurs, toutefois possible de se prémunir de ce risque en travaillant avec les banques de développement Évaluation juste du risque financier passe par analyse du risque politique et connaissance approfondie du marché
Garanties et assurances	N/A	Banques de développement offrent les garanties nécessaires Jugent les garanties externes trop coûteuses, affectent trop leur compétitivité	Pas un enjeu puisque viennent avec les mandats des bailleurs de fonds internationaux
Enjeux économiques			
Rentabilité	N/A	Bénéfices non suffisants actuellement : pertes de revenus suite à des annulations ou de modification aux contrats (budgets jugés peu flexibles) et coûts de recherche de mandats élevés	Pas un enjeu puisqu'établissent elles-mêmes le taux de rentabilité attendu Entreprises doivent savoir ce qu'elles font et être préparées
Capacité financière des clients	N/A	Pas un enjeu pour cette entreprise	Faibles capacités financières des gouvernements et sociétés d'État ouest-africaines impliquent d'avoir recours à des bailleurs de fonds externes qui choisissent des projets en fonction de leurs propres intérêts et objectifs, ce qui impacte la compétitivité des firmes de certains pays par rapport à d'autres et leur capacité à obtenir des contrats
Capture des revenus	N/A	Délais de paiement associés aux mandats auprès des banques de développement sont un frein	Difficile de se faire payer par les gouvernements locaux, préfèrent donc travailler avec les banques de développement Historique et réputation du client sont de bons indicateurs de sa crédibilité du client et permettent d'envisager et de se prémunir contre les difficultés de paiements

Encore une fois, le fait qu'il n'existe pas de structure de financement appropriée pour aider les entreprises québécoises sur le marché africain représente un frein selon ces entreprises. Celles-ci doivent se tourner vers les mandats offerts par les banques multilatérales de développement, sur lesquels la compétition est élevée et les délais de paiement sont importants, ce qui peut être difficile à supporter pour les PME entre autres. Si ces entreprises considèrent que le risque financier à faire affaire en Afrique peut être plus important que sur les mandats nationaux, elles estiment qu'elles

sont cependant assez bien protégées lorsqu'elles travaillent avec les banques de développement ou des bailleurs de fonds internationaux. Si elles choisissent de faire des mandats en gré à gré, elles s'assurent de la réputation du client et malgré qu'il puisse être plus difficile de se faire payer de cette façon, elles ne considèrent pas la capture des revenus comme une barrière à faire affaire en Afrique de l'Ouest. La rentabilité est un enjeu plus important selon elles : à cause de la compétition importante sur les appels d'offres internationaux et le nombre élevé de propositions qu'il faut soumettre, les coûts de démarchage du marché sont élevés. Les entreprises doivent donc être très concurrentielles et savoir ce qu'elles font, sans quoi l'Afrique est un marché très coûteux à développer, ce qui affecte leur rentabilité et devient un frein à leur expansion dans la région.

Manufacturiers

Les entreprises manufacturières ne considèrent pas les enjeux économiques et financiers comme des barrières à faire affaire en Afrique de l'Ouest, comme on peut le voir dans leurs réponses rapportées dans le tableau 41 ci-dessous.

Tableau 41 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	Bien qu'elles s'estiment assez bien protégées du risque financier si elles choisissent adéquatement leurs clients et prennent les garanties nécessaires et n'envisagent pas trop de difficulté sur l'aspect de la rentabilité, ces entreprises regrettent toutefois que les pays doivent nécessairement passer par des bailleurs de fonds internationaux, lesquels financent presque exclusivement de grands projets sur lesquels il n'est pas possible pour elles de se positionner de façon autonome. Elles redoutent également les longs délais de paiement qu'elles associent à ces bailleurs de fonds.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	N/A
Financement			
Accès au financement	N/A	Pas en enjeu, financent la mise en production sur fonds propres	N/A
Bailleurs de fonds internationaux	N/A	Transigent rarement directement avec ces acteurs, cependant regrettent qu'ils financent surtout de grands projets sur lesquels elles ne sont pas en mesure de se positionner de façon autonome, n'exécutant qu'une petite partie des contrats	N/A
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	N/A	Ne jugent pas que ce risque soit démesuré sur le marché ouest-africain si elles ont des garanties de paiements, choisissent adéquatement leurs clients et que les délais de paiement potentiels sont pris en compte quand elles établissent leur prix de vente Risque financier n'est pas spécifique à l'Afrique de l'Ouest	N/A
Garanties et assurances	N/A	Assurances offertes par EDC sont incontournables pour mitiger le risque pour les exportations sur le marché ouest-africain	N/A
Enjeux économiques			
Rentabilité	N/A	Pour l'une des firmes, le volume de la demande actuelle ne justifie pas les efforts de démarchage nécessaires pour aller chercher des contrats par elle-même, tandis qu'une autre se préoccupe des coûts de fabrication élevés au Québec	N/A
Capacité financière des clients	N/A	Faibles capacités financières imposent souvent aux pays de faire financer leurs projets d'infrastructures énergétiques et électriques par des bailleurs de fonds internationaux, les projets lancés sont donc souvent de grande envergure, peu appropriée pour des entreprises manufacturières très spécialisées	N/A
Capture des revenus	N/A	Délais de paiement peuvent être un frein si font peser des charges financières trop importantes sur les entreprises	N/A

Pour les entreprises manufacturières, l'aspect financier n'est pas une contrainte puisqu'elles financent leurs activités d'exportation sur fonds propres. Le fait que les projets d'énergie en Afrique de l'Ouest soient majoritairement de grands projets financés par des banques de développement est toutefois un frein puisqu'elles même ne peuvent se positionner directement auprès des clients finaux via les appels d'offres internationaux, mais doivent plutôt s'insérer dans les chaînes d'approvisionnement auprès des grandes entreprises qui remportent les mandats. Le risque financier n'est par ailleurs pas un enjeu puisqu'elles prennent des garanties et assurances auprès d'EDC. La rentabilité n'est pas non plus considérée comme une barrière, bien que les frais de transport vers l'Afrique puissent nuire à leur compétitivité face à des entreprises européennes par exemple. De façon générale, l'aspect économique et financier n'est toutefois pas une barrière à faire affaire en Afrique de l'Ouest selon ces entreprises.

Services connexes

Pour les entreprises qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie, les enjeux économiques et financiers ne sont pas des barrières à faire affaire en Afrique de l'Ouest (voir tableau 42 ci-dessous), principalement parce qu'elles ne sont pas responsables de faire financer les projets sur lesquels elles se positionnent et agissent à titre de fournisseurs de services auprès de clients ayant de bonnes capacités financières et auprès desquels les risques de non-paiements sont très faibles.

Tableau 42 - Barrières économiques et financières rencontrées par les firmes de services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières économiques et financières			
Éléments généraux	Ces entreprises ne semblent pas rencontrer de problème particulier au niveau du financier, au contraire, elles jugent la sécurité financière et les opportunités qu'offrent des institutions comme les banques de développement comme étant très intéressantes. Elles regrettent toutefois certaines complexités associées aux mandats financés par ce type de bailleurs de fonds et qui peuvent aller jusqu'à en remettre en question la rentabilité.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	N/A
Financement			
Accès au financement	N/A	Pas un enjeu particulier pour ces entreprises	N/A
Bailleurs de fonds internationaux	N/A	Permettent de mitiger le risque financier et de financer des projets autrement non réalisables, bien qu'impliquent certains désavantages comme une complexité accrue dans la gestion de projets et des attentes des chacune des parties, délais de paiement, etc.	N/A
Risque financier			
Évaluation et gestion du risque	N/A	Risque financier élevé à travailler en gré à gré avec les gouvernements Possible d'éviter ce risque en travaillant avec les institutions financières internationales ou des clients privés canadiens ou internationaux réputés	N/A
Garanties et assurances	N/A	Assurances et garanties de paiements des banques de développements internationales ou EDC permettent de mitiger efficacement le risque financier	N/A
Enjeux économiques			
Rentabilité	N/A	Une seule firme évoque des difficultés à être compétitive et profitable: projets financés par un tiers parti offrent peu de flexibilité au client pour en ajuster le budget, pertes de revenus importantes en cas d'abandon de mandats (changements politiques, etc.), coûts de démarchage élevés, etc.	N/A
Capacité financière des clients	N/A	Gouvernements locaux doivent se tourner vers des bailleurs de fonds externes, ce qui complexifie la gestion de projets, affecte les choix technologiques et de ressources utilisées, implique des délais de paiement, etc.	N/A
Capture des revenus	N/A	Pas de problème particulier exception faite des délais de paiement.	N/A

Puisqu'elles travaillent pour la plupart sur des projets financés par des bailleurs de fonds internationaux, le risque financier n'est en effet pas élément dont elles doivent se préoccuper. Leurs seules contraintes viennent des délais de paiement parfois longs sur les mandats financés par les banques de développement. Travailler au sein d'un système tripartite où le client n'est pas celui qui finance le projet peut aussi amener des complications dans la gestion de projets et des attentes ainsi que dans la communication entre les parties prenantes. Le fait que les pays n'aient souvent pas les capacités financières pour financer leurs projets énergétiques est donc une complexité inhérente au fait de travailler en Afrique, mais les entreprises ne semblent pas voir cela comme une barrière à faire affaire sur ce marché.

4.2 Barrières et enjeux politiques et de gouvernance

4.3.1 Différence en fonction de la taille de l'entreprise

Très petites entreprises

Seules les très petites entreprises ayant une expérience corporative sur le marché voient les enjeux politiques comme une barrière à leur développement d'affaires en Afrique de l'Ouest, principalement parce que cela affecte leur capacité à aller chercher du financement. Selon les autres

entreprises, si ces questions demeurent importantes, ce ne sont pas pour autant des barrières à faire affaire sur le marché (voir tableau 43 ci-dessous).

Tableau 43 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Les très petites entreprises sont affectées différemment par les enjeux de gouvernance et de politique selon leur expérience sur le marché. Il semble qu'au fur et à mesure qu'elles prennent de l'expérience sur le territoire, elles considèrent celles-ci comme des enjeux de plus en plus importants. Si toutes les entreprises s'entendent en effet pour dire qu'un cadre réglementaire faible et peu respecté nuit aux firmes québécoises, les facteurs politiques ne semblent pas avoir d'impact concret sur l'entreprise qui n'a pas d'expérience. Les répondants des entreprises qui ont une expérience personnelle en Afrique nous ont indiqué que la lourdeur bureaucratique qui ralentit le développement de projets peut effectivement freiner les entreprises qui y sont mal préparées. Finalement, les entreprises ayant plus d'expérience ont insisté sur l'importance d'un cadre réglementaire stable et mis en application de façon consistante pour générer la confiance des entreprises et soutenir le développement de projets. Si ces entreprises ne voient pas l'instabilité politique et sécuritaire comme des barrières directes, elles indiquent toutefois qu'elles affectent indiscutablement l'accès au financement.		
Importance de la barrière	Faible	Moyenne à forte	Forte
Gouvernance			
Bureaucratie	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Lourds processus administratifs hérités de l'époque coloniale et ayant peu évolué avec le temps Élément de nouveauté associé aux ER: fonctionnaires et décideurs connaissent peu ce secteur, ce qui ralentit des processus d'approbation déjà longs Nombre élevé de structures décisionnelles (formelles et informelles) Peut être plus facile d'avoir accès aux décideurs que dans les structures québécoises.	Processus sont effectivement très longs, notamment parce que le secteur est en évolution (ajustement des cadres réglementaires, légaux, etc. qui encadrent les projets) Plus facile d'avoir accès aux décideurs là-bas qu'ici
Corruption	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Parfois confrontées à de la "petite corruption", qui s'apparente à des paiements de facilitation et demande d'avoir constamment des liquidités sur soi	Pas un enjeu quand travaille avec des clients privés Avec le secteur public, pas un enjeu si les entreprises mettent des structures en place pour s'en prémunir et choisissent dès le départ de ne pas s'y embarquer
Politique			
Réglementation	Faiblesse du cadre réglementaire, non-respect et faible valorisation par les clients des certifications pénalisent les entreprises canadiennes et québécoises qui sont plus rigoureuses que d'autres	Cadre réglementaire existe en théorie, mais présente des lacunes importantes dans la mise en application (pas assez clair, manque de connaissance et de formation des fonctionnaires qui doivent l'appliquer, etc.) ce qui affecte les investisseurs et les développeurs de projet à cause de la taille et de la durée des investissements Sentent une volonté des pays d'améliorer leur cadre réglementaire	Cadre réglementaire qui définit les contrats entre l'entreprise et le gouvernement doit être analysé pays par pays : pas d'harmonisation à l'échelle régionale et attractivité des pays inégale Accords de protection des investissements essentiels pour établir la confiance nécessaire au développement de projets
Risque sécuritaire	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un enjeu qui ait été mentionné par ces entreprises	Pas un enjeu direct avec les bonnes mesures de mitigation, mais affecte l'accès au financement
Stabilité politique	Peut décourager l'entrée, mais doit être évaluée pays par pays au moment de l'entrée (barrière à l'internationalisation plus qu'aux opérations)	Instabilité politique mine la confiance des entreprises dans les institutions, or celle-ci est nécessaire compte tenu de la taille des investissements demandés dans les projets d'énergie	Impacte l'accès au financement: difficile ou impossible d'aller chercher du financement auprès d'institutions financières traditionnelles, doivent donc se tourner vers banques de développement qui ont de longs délais de mise en œuvre Affecte le choix du modèle d'affaires et le type de clients desservis Peu de risques réels selon ces entreprises

La lourdeur bureaucratique est un élément qui a été mentionné à répétition par les très petites entreprises ayant une expérience sur le territoire. Facteur hérité de l'administration à l'époque coloniale et ayant peu évolué avec le temps, les processus administratifs complexes sont des facteurs qui pèsent sur les activités des firmes qui souhaitent faire affaire en Afrique de l'Ouest, à plus forte raison dans le secteur des énergies renouvelables. En effet, ce secteur concerne souvent des technologies relativement nouvelles et ouvre la porte aux producteurs indépendants, le cadre législatif et réglementaire qui supporte les projets d'énergie renouvelable est donc en évolution. Les fonctionnaires et décideurs en place doivent naviguer dans ce cadre réglementaire qu'ils connaissent encore peu ou mal et dont les modes d'application sont encore souvent flous et laissés à la discrétion des individus. Le nombre élevé de structures décisionnelles, à la fois formelles et informelles, augmente aussi la charge bureaucratique à faire affaire en Afrique de l'Ouest. Sans être une entrave complète aux projets de ces entreprises, celles-ci nous ont dit penser qu'il s'agit là d'un frein qui pourrait décourager des entreprises qui connaissent peu l'environnement d'affaires ou y sont mal préparées. Reste que de façon générale, pour des entreprises qui connaissent la réalité africaine et y sont préparées, la bureaucratie ne semble pas être un enjeu plus important en Afrique de l'Ouest qu'ailleurs. L'une de ces entreprises note même que comparativement au Québec, il est souvent plus facile d'avoir accès aux décideurs dans les pays ouest-africains.

La corruption n'a pas non plus été soulevée comme une barrière empêchant ces entreprises de faire affaire en Afrique de l'Ouest. Ce n'est pas un enjeu qui les touche directement, malgré qu'elles soient parfois confrontées à de la "petite corruption", qui s'apparente à des paiements de facilitation et demande d'avoir constamment des liquidités sur soi. Selon ces entreprises, les plus grands cas de corruption peuvent être évités du moment que l'entreprise refuse dès le départ ce type de demande et met des mécanismes en place pour s'en prémunir : bien connaître ses partenaires d'affaires et surveiller autant que possible leurs pratiques, s'associer avec des gens qui connaissent l'environnement et les pratiques d'affaires, etc.

La réglementation semble être un enjeu plus important pour les très petites entreprises interrogées. Selon ces répondants, les entreprises québécoises peuvent être pénalisées par rapport à des concurrents si la réglementation (au niveau de la sécurité par exemple) n'est pas appliquée de façon systématique et de façon aussi sévère qu'ici, les entreprises québécoises ne pouvant se permettre d'être laxiste et de fournir des produits ou services de moindre qualité. Selon ces entreprises, le problème ne résiderait d'ailleurs pas dans l'absence de réglementation, mais bien dans sa mise en application : réglementation pas assez claire pour être appliquée de façon concrète, manque de connaissance et de formation des fonctionnaires qui doivent l'appliquer, etc. Cette

réalité peut rendre frileux les investisseurs et les développeurs de projet, notamment à cause de la taille et de la durée des investissements dans le secteur de l'énergie. Le fait que toutes les entreprises que nous avons interrogées dans cette catégorie soient des développeurs ou promoteurs de projets explique sans doute pourquoi l'importance d'une réglementation claire, stable et appliquée de façon constante et prévisible est particulièrement importante à leurs yeux. Les entreprises nous ont toutefois dit sentir une volonté des pays d'améliorer leur cadre réglementaire à l'instar du Sénégal pour favoriser les projets d'énergie renouvelable et l'encadrement des partenariats avec le secteur privé. Par ailleurs, selon au moins une entreprise, l'existence d'accords de protection des investissements est vu comme un incontournable pour établir la confiance nécessaire au développement de projet en infrastructure énergétique en Afrique de l'Ouest. La réglementation est donc un enjeu important pour ces entreprises et l'environnement réglementaire n'est malheureusement pas satisfaisant actuellement dans la majorité des pays de la région pour les entreprises privées qui souhaitent y développer des projets. Ces entreprises nous ont cependant rappelé que le cadre réglementaire de chaque pays doit être analysé de façon indépendante puisque tous les pays n'en sont pas au même stade d'avancement. Il semble donc que ce facteur pourrait être une barrière potentielle à l'entrée dans certains pays de la région, mais pas une contrainte qui les empêche de faire affaire dans tous les pays ouest-africains.

L'aspect sécuritaire ne semble pas avoir été une contrainte pour ces entreprises, tant pour celle qui n'avait pas d'expérience préliminaire sur le marché que pour celles qui connaissaient déjà la région. Sans qu'elles l'aient mentionné, certaines entreprises semblent toutefois avoir fait un tri spontané des pays dans lesquels elles font affaire (le Nigéria ayant notamment été écarté par la plupart d'entre elles), préférant pour beaucoup se concentrer sur des pays offrant une certaine stabilité et une sécurité relative tel le Sénégal. Aucune d'entre elles ne nous a par contre indiqué avoir fait face à des complications liées à l'aspect sécuritaire. La seule contrainte qu'elles nous ont signalée est que le risque sécuritaire affecte l'accès au financement et le coût des garanties et que cet élément a donc un impact sur l'aspect financier et économique des projets, au même titre que la stabilité politique.

En effet, si ces entreprises considèrent la stabilité politique au moment du choix des marchés sur lesquels elles veulent faire affaire, il ne semble pas que cet élément ait été une contrainte pour elles une fois installées sur le marché. Il est certain qu'il s'agit d'un facteur important, à plus forte raison puisqu'elles sont toutes des développeurs ou promoteurs de projets et ont besoin d'un cadre stable et d'institutions fortes étant donné que leur modèle d'affaires repose souvent sur des investissements en immobilisation, donc à risque en cas de changement ou crise politique.

Cependant, à l'instar du risque sécuritaire, la barrière réelle plus d'ordre financier que politique puisqu'aucune entreprise ne nous a fait état d'impacts directs sur leurs opérations (nationalisation de leurs actifs, etc.) suite à un changement politique, pacifique ou non. L'enjeu réel qu'elles rencontrent est que le financement de projet est très difficile à cause de la perception d'instabilité qui domine sur les marchés financiers par rapport à l'Afrique. Les institutions financières traditionnelles refusent de financer des projets dans les régions qu'elles considèrent comme trop instables, bien qu'il y ait peu de risques réels à y faire affaire selon les entreprises interrogées : les contrats d'achat d'électricité, par exemple, sont signés et entérinés devant le parlement, les risques de défaut de paiements seraient donc nuls. D'autre part, les entreprises bénéficient très souvent de garanties de paiements à travers les banques de développement. À cause de l'instabilité politique et de la frilosité des marchés financiers, les entreprises qui développent des projets qui nécessitent des investissements importants et transigent avec des gouvernements comme clients doivent donc se tourner vers des bailleurs de fonds comme les banques de développement, ce qui vient avec de très longs délais de réalisation et est un frein au développement de projets. L'instabilité politique peut par ailleurs être un facteur dans le choix du modèle d'affaires de l'entreprise: une des entreprises nous a ainsi indiqué qu'elle transige uniquement avec le secteur privé, car l'instabilité politique en Afrique fait que les contacts et les relations politiques sont continuellement à rebâtir. Pour éviter ces problèmes, elle-même se tourne donc vers des clients privés. Sans être nécessairement une barrière en soi, l'instabilité politique entraîne donc des contraintes importantes du point de vue financier et sur le modèle d'affaires et est un frein (direct et indirect) à faire affaire dans la région.

Les très petites entreprises sont donc affectées différemment par les enjeux de gouvernance et de politique. Il semble qu'au fur et à mesure qu'elles prennent de l'expérience sur le territoire, elles considèrent ces enjeux comme de plus en plus importants. Nous validons ce point un peu plus loin.

Petites et moyennes entreprises

Les risques politiques et de gouvernance ne sont pas une préoccupation majeure pour les PME, bien que les délais qu'entraînent la bureaucratie et les mécanismes de transparence soient une contrainte. Le risque y est certainement plus élevé que sur le marché québécois et elles le considèrent dans leur modèle d'affaires et le choix de leurs clients, mais elles arrivent malgré tout à profiter d'opportunités sur ce marché (voir tableau 44).

Tableau 44 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Si les entreprises qui n'ont pas d'expérience sur le marché se disent rebutées par les lourdes structures administratives et les délais observés à cause de la bureaucratie élevée dans le secteur public et avec les bailleurs de fonds internationaux, elles se sentent peu concernées par les autres risques (stabilité politique, risque sécuritaire, etc.) dont elles tiennent principalement compte au moment du choix du ou des marchés sur lesquels elles se lancent en affaires. Les entreprises qui ont déjà de l'expérience dans la région confirment que certains mandats peuvent être moins attrayants que ceux qu'elles réalisent au Québec, car trop longs à se concrétiser ou se réaliser, ou encore parce que l'instabilité politique peut augmenter les coûts de réalisation des mandats ou entraîner des pertes si ces derniers sont modifiés ou abandonnés en cours de route.		
Importance de la barrière	Moyen	N/A	Moyen
Gouvernance			
Bureaucratie	Délais élevés en réalisation de projet sont peu compatibles avec les horizons de planification stratégique des entreprises Complexité bureaucratique accrue à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux	N/A	Les délais observés sur les mandats en Afrique de l'Ouest peuvent parfois rendre ceux-ci moins attrayants que des mandats locaux
Corruption	Ces entreprises se retireraient en cas de problème, entraînant des pertes en temps et en ressources sur les projets entamés, mais se sentent peu concernées ou à risque en travaillant en tant que fournisseurs auprès d'autres entreprises privées	N/A	Pas un enjeu si les entreprises travaillent auprès des banques de développement ou ont des mécanismes de surveillance (bien que ceux-ci puissent représenter un poids financier et opérationnel supplémentaire et leur faire perdre en flexibilité et rapidité d'action)
Politique			
Réglementation	Pas un enjeu, réglementation dans le secteur de l'énergie est la même qui est appliquée partout	N/A	Pas un enjeu, au contraire, il peut s'agir d'une opportunité si le pays cherche à bâtir ou améliorer son cadre réglementaire
Risque sécuritaire	Impacte le choix des pays dans lesquels les firmes font affaire, mais évalué au cas par cas à l'entrée sur le marché (affecte l'internationalisation plus que les opérations)	N/A	Impacte le choix des pays dans lesquels les firmes font affaire, mais évalué au cas par cas à l'entrée sur le marché (affecte l'internationalisation plus que les opérations)
Stabilité politique	Impacte le choix des pays dans lesquels les firmes font affaire, mais évaluée au cas par cas à l'entrée sur le marché (affecte l'internationalisation plus que les opérations)	N/A	Affecte principalement le choix des pays dans lesquels les firmes font affaire, mais évaluée au cas par cas à l'entrée sur le marché Sur le plan des opérations, facteur qui a peu d'impact pour la plupart des entreprises, qui bénéficient des garanties des bailleurs de fonds Changements politiques perçus négativement puisqu'entraînent des coûts supplémentaires et des pertes de revenus

Selon ces entreprises, il semble que la bureaucratie élevée dans les institutions ouest-africaines soit une contrainte à faire des affaires dans ces pays, sans être un enjeu prioritaire pour autant. En effet, ces entreprises nous ont mentionné que les délais élevés dans la mise en œuvre des projets sont peu compatibles avec les horizons de planification stratégique des entreprises, souvent établis sur des durées de deux à trois ans. Par ailleurs, pour l'entreprise sans expérience en Afrique qui nous a mentionné cette contrainte, il y a une complexité accrue à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux plutôt que des entreprises manufacturières comme elle en a l'habitude. Elle se dit notamment être prête à assumer un risque financier plus important en faisant affaire en gré à gré avec les gouvernements locaux si cela implique des processus moins complexes que ceux qui s'imposent à travailler avec les banques de développements et les bailleurs de fonds internationaux.

Ces derniers entretiennent par ailleurs la complexité bureaucratique en finançant presque uniquement des mégas projets, qui ont nécessairement des structures organisationnelles très lourdes. Pour les entreprises qui ont plus d'expérience sur le territoire et font déjà affaire avec ce type de bailleurs de fonds, la charge administrative qui s'impose à travailler avec ces bailleurs de fonds ne les empêche pas de faire affaire en Afrique de l'Ouest, même si elles mentionnent de longs délais qui peuvent parfois rendre moins attrayants les mandats dans cette région par rapport à ceux qu'elles peuvent décrocher ailleurs. Ces entreprises semblent avoir appris à travailler avec cette contrainte, qui n'apparaît donc pas insurmontable.

Quant à la corruption, les entreprises qui n'ont pas d'expérience préliminaire sur le marché ouest-africain nous ont dit qu'il s'agissait d'une préoccupation pour elles, puisqu'elles se retireraient en cas de problème ce qui entraînerait des pertes en temps et en ressources sur les projets entamés. Ces entreprises ne pensent toutefois pas qu'il s'agisse d'un enjeu majeur, puisqu'elles ne se considèrent pas à risque en tant que fournisseurs auprès d'autres entreprises. Celles qui ont l'expérience sur le territoire nous ont dit ne pas avoir eu à faire face à cette contrainte puisqu'elles mettent en place des mécanismes de surveillance en conséquence. Si ces mécanismes peuvent représenter des coûts supplémentaires et leur faire perdre en flexibilité et en rapidité d'action, elles les jugent cependant essentiels pour ne pas que la corruption devienne une barrière (les entreprises qui s'y font prendre devenant souvent inéligibles à d'autres mandats). D'autres encore travaillent avec les banques de développement, ce qui selon elles minimise le risque de corruption, puisqu'elles peuvent ainsi toujours se référer au cadre réglementaire des banques pour se protéger des demandes indues des clients. La corruption n'agit donc pas comme une barrière pour les entreprises qui s'en prémunissent, l'expérience démontre toutefois que certaines entreprises ont dû sortir du marché après s'y être fait prendre.

Du point de vue des risques plus politiques, ces entreprises ne semblent pas voir les questions réglementaires ou sécuritaires comme des contraintes. Ces éléments font certes partie des aspects qu'elles considèrent lorsqu'elles choisissent les pays sur lesquels elles souhaitent s'internationaliser, mais ils s'évaluent pays par pays plutôt que de façon régionale et ont peu de répercussions sur leurs activités et opérations une fois qu'elles sont en affaires. Comme l'indique une des entreprises interrogées, les clients sont compréhensifs quand surviennent des situations imprévues et leur permettent de s'adapter (livraisons retardées, etc.).

Finalement, la stabilité politique est également un facteur qui influence les entreprises quant aux pays sur lesquels elles décident de faire affaire, toutefois il semble encore une fois que ce ne soit pas un facteur qui ait beaucoup d'impact sur les entreprises une fois qu'elles sont en activité

puisqu'elles bénéficient de garanties offertes par les bailleurs de fonds qui financent les projets même en cas de changements politiques. Ces changements sont toutefois perçus négativement, car ils restent coûteux malgré les garanties. En effet, les entreprises ne seront pas payées pour l'entièreté des mandats pour lesquels elles ont soumissionné, mais seulement pour les parties des contrats qui ont été complétées. Les changements politiques impliquent par ailleurs de rebâtir de nouvelles relations politiques et renégocier les contrats, ce qui est coûteux en termes de développement d'affaires.

Grandes entreprises

Les grandes entreprises que nous avons interrogées ont toutes une expérience passée en Afrique de l'Ouest, qu'il s'agisse d'une expérience professionnelle du répondant au sein d'une autre entreprise ou d'une expérience corporative de l'entreprise en question. Selon elles, les enjeux politiques et de gouvernance peuvent être des barrières importantes sur le marché (voir tableau 45 ci-dessous).

Tableau 45 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Le risque politique est vu comme un élément qui affecte de façon importante les activités des grandes firmes: délais administratifs lourds (souvent amenés par les bailleurs de fonds internationaux qui financent les grands projets sur lesquels elles œuvrent), surveillance des relations d'affaires et mises en place de mécanismes de transparence et de vérification contre la corruption, cadre réglementaire et contexte politique instable peu favorables aux investissements à long terme sont autant de facteurs qui rendent le marché ouest-africain plus complexe que d'autres pour ces entreprises.		
Importance de la barrière	N/A	Importante	Importante
Gouvernance			
Bureaucratie	N/A	Bureaucratie et charge administrative pourraient décourager certaines entreprises Travailler avec les banques de développement peut faciliter l'obtention des autorisations et des permis nécessaires	La charge administrative et la nécessité de travailler avec des bailleurs de fonds externes alourdissent les processus et amènent des délais qui peuvent être difficiles à supporter
Corruption	N/A	Corruption historiquement institutionnalisée sur ce marché, toutefois pas une stratégie à suivre, car très pénalisante à long terme Affecte la compétitivité des entreprises Impose de surveiller ses relations d'affaires et d'être sensible au facteur culturel	Impose aux entreprises de faire preuve de prudence et d'être conscientes des délais qui viennent avec les mécanismes de surveillance
Politique			
Réglementation	N/A	Faiblesse du cadre réglementaire décredibilise certains gouvernements, affecte la confiance des promoteurs privés et freine le développement de projets	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise
Risque sécuritaire	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise
Stabilité politique	N/A	Enjeu important puisqu'impose de rebâtir constamment les relations d'affaires	Affecte le choix des marchés sur lesquels l'entreprise se positionne, car implique un risque que les contrats soient annulés ou modifiés en cas de changement politique Instabilité défavorise les investissements et projets à longue échéance

Ces entreprises connaissent bien la charge bureaucratique qui s'impose lorsqu'elles travaillent avec les institutions ouest-africaines et les grands bailleurs de fonds internationaux, toutefois elles ne la

considèrent pas comme une barrière. S'il est vrai que les longs processus peuvent décourager certaines entreprises, elles considèrent plutôt que ceux mis en place par les banques de développement par exemple servent entre autres de mécanismes de transparence et sont des éléments incontournables dans le contexte ouest-africain pour qui souhaite limiter son risque financier et de corruption. Par ailleurs, travailler avec les banques de développement, même si cela impose des délais importants, facilite certaines étapes du processus de développement des projets (obtention d'autorisations et de permis, etc.) qui sont autrement encore plus longues et difficiles.

Du point de vue de ces entreprises, la corruption n'est pas un frein à faire affaire en Afrique tant que les firmes sont conscientes de cette problématique et refusent de s'y prêter, mettant elles-mêmes des mécanismes de surveillance à l'interne. Elles semblent considérer que le marché africain puisse être plus difficile pour les entreprises québécoises qui refusent de participer à ce système, puisque la corruption est institutionnalisée sur ce marché depuis longtemps et qu'elles y sont en compétition avec des entreprises qui ne jouent pas selon les mêmes règles qu'elles. Elles insistent toutefois sur le fait que ce n'est pas une stratégie à suivre, car très pénalisante à long terme. Certaines entreprises ont notamment eu à sortir du marché dans les dernières années pour s'être fait prendre dans des scandales de corruption et sont maintenant interdites de contrats avec les grands bailleurs de fonds internationaux. L'un des répondants ayant une longue expérience sur le territoire nous a par ailleurs dit sentir un changement dans les pratiques d'affaires au fil des ans et une volonté croissante des pays et des bailleurs de fonds d'être plus fermes dans la lutte à la corruption. Ces entreprises insistent donc sur le fait qu'il est important de surveiller ses relations d'affaires et d'être prudent sur ce marché, ainsi que d'être sensible au facteur culturel qui peut influencer le degré d'acceptation et la perception face à certaines pratiques.

Au niveau des risques politiques, l'une des entreprises nous a indiqué que la faiblesse structurelle du cadre réglementaire au niveau de l'Afrique de l'Ouest, hérité des institutions coloniales françaises notamment et qui n'est donc pas aussi marquante dans les pays anglophones africains, est un frein au développement de projets dans cette région en particulier. Cette entreprise juge en effet que le cadre réglementaire est très important quand une firme fait affaire avec un gouvernement. Celui-ci doit pouvoir démontrer sa crédibilité et la solidité de son marché local (garantis par un cadre réglementaire clair et appliqué de façon systématique et l'historique des relations et des règlements de litiges entre le gouvernement et les entreprises privées), notamment s'il souhaite attirer des promoteurs privés. Toujours selon cette entreprise, il y a donc des lacunes en Afrique de l'Ouest qui freinent le développement de projets et sont spécifiques à la région à cause de son historique. Le risque sécuritaire n'a pas été mentionné par ces entreprises comme un

enjeu qui les empêchait de faire affaire dans la région, par contre la stabilité politique serait un facteur important qui affecte les choix de pays dans lesquelles elles font affaire et les projets et les périodes durant lesquelles elles soumissionnent. Les changements politiques peuvent en effet entraîner l'abandon ou des modifications aux contrats sur lesquels elles sont engagées même lorsque les transitions politiques sont pacifiques. Ces entreprises nous ont donc dit être très prudentes et peu enclines à faire affaire sur les marchés jugés trop instables et vont faire le choix de ne pas s'engager dans les pays où des élections sont à venir de se tenir par exemple. Par ailleurs, l'entreprise qui a une longue expérience corporative en Afrique a souligné le fait que la durée des mandats politiques et le temps nécessaire pour développer des projets en énergie ne sont pas nécessairement compatibles. Même dans les pays où les transitions politiques se font de façon démocratique, le manque de stabilité dans les orientations politiques est une barrière importante au développement de certains projets d'énergie renouvelable : les acteurs politiques préféreront souvent développer des projets plus rapides tels que des centrales thermiques, ou encore accorder des concessions d'exploitation à des entreprises privées pour des durées qui ne favorisent le développement de projets durables comme en hydroélectricité par exemple.

4.2.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

Les entreprises sans expérience sur le territoire ouest-africain ne considèrent pas les enjeux politiques et de gouvernance comme des barrières aux activités des firmes comme on peut le constater dans le tableau 46 ci-dessous.

Tableau 46 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières politiques et gouvernance				
Éléments généraux	Peu d'enjeux politiques ou de gouvernance qui rejoignent de façon similaire toutes les entreprises sans expériences. En termes de frein, celles-ci mentionnent uniquement l'application des normes et réglementations trop laxiste et la complexité et les délais de paiement potentiels anticipés à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux comme des freins potentiels. Les risques plus politiques sont évalués au moment de l'internationalisation pour choisir le ou les marchés sur lesquels elles se sentent à l'aise de faire affaire, mais elles entrevoient peu d'impacts réels sur leurs activités une fois dans le pays.			
Importance de la barrière	Faible	N/A	Faible	N/A
Gouvernance				
Bureaucratie	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	Peut exister une plus grande complexité à travailler avec des bailleurs de fonds internationaux plutôt que des clients manufacturiers, notamment parce que financent surtout de grands projets souvent dotés de lourdes structures bureaucratiques Délais de paiement envisagés représentent une contrainte	N/A
Corruption	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	Peu préoccupées par cet enjeu qui se limite à des demandes de paiements dits "de facilitation" ou de la "petite corruption"	N/A
Politique				
Réglementation	Faiblesse du cadre réglementaire et mise en application laxiste sont pénalisantes face à des entreprises qui n'ont pas les mêmes standards professionnels	N/A	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	N/A
Risque sécuritaire	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	N/A	Impacte les entreprises au moment de l'internationalisation, pas vraiment dans leurs opérations ou activités	N/A
Stabilité politique	Impacte l'entreprise au moment de l'internationalisation, pas vraiment dans ses opérations ou activités	N/A	Impacte les entreprises au moment de l'internationalisation, pas vraiment dans leurs opérations ou activités	N/A

Ces entreprises n'ont pas évoqué la bureaucratie qui peut exister au sein des institutions ouest-africaines ou des banques de développement qui financent la plupart des projets dans la région comme un enjeu majeur, potentiellement faute d'en avoir fait l'expérience elles-mêmes. Il s'agit toutefois d'un élément qu'une des entreprises qui a commencé ses démarches sur le territoire a remarqué, elle qui est peu habituée à transiger avec d'autres types de clients que des entreprises privées. Il se pourrait donc que l'élément de nouveauté à transiger avec des clients avec lesquels elles n'ont pas l'habitude et le manque de connaissance sur leurs processus soit une barrière, plus même que la charge bureaucratique.

La corruption n'est pas non plus un problème qui ait été soulevé de façon particulière, les entreprises interrogées se disant conscientes que ces pratiques peuvent être plus répandues en Afrique qu'ailleurs, mais affirmant se sentir peu menacées par la corruption, notamment parce qu'elles ne visent pas des clients dans le secteur public. Leurs premiers pas sur le marché semblent leur avoir enseigné que la « petite corruption » semble être chose courante, mais elles ne voient pas celle-ci comme un frein ou une barrière.

Une seule entreprise a identifié la faiblesse du cadre réglementaire comme pouvant nuire à son développement de marché en Afrique, principalement parce qu'elle se considère comme désavantagée face à certains concurrents en se soumettant aux normes et réglementations internationales ou canadiennes en vigueur alors que celles-ci sont appliquées de façon très laxiste en Afrique. Cette entreprise se considère donc pénalisée par rapport à d'autres entreprises moins consciencieuses.

Les enjeux de sécurité et de stabilité politique influencent les choix des pays sur lesquelles ces entreprises s'internationalisent. Elles en font toutefois une évaluation pays par pays, jugeant que le risque varie énormément entre ceux-ci, et ne semblent pas avoir eu à prendre de mesures particulières pour les gérer dans les pays où elles se sont lancées.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Pour les répondants ayant une expérience antérieure sur le marché, les risques politiques et la faible gouvernance peuvent bien représenter une barrière à plusieurs niveaux, comme on peut le constater dans le tableau 47 ci-dessous.

Tableau 47 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises ayant une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières politiques et gouvernance				
Éléments généraux	Pour les développeurs de projets et les firmes de génie-conseil, il y a certainement des enjeux politiques qui représentent des freins à travailler en Afrique de l'Ouest: réglementation faible et mise en application souvent aléatoire et pas assez prévisible aux yeux des entreprises, risque élevé de perdre des investissements et coûts importants à rebâtir les relations auprès des gouvernements en cas de changement politique, etc. Par ailleurs, selon le répondant de la firme de génie-conseil, les questions de gouvernance peuvent également être un frein : bureaucratie et lourdeurs administratives que certaines entreprises pourraient être tentées d'éviter trop hâtivement, corruption et contraintes posées par les mesures qui doivent être prises pour l'éviter, etc.			
Importance de la barrière	Moyen	Important	N/A	N/A
Gouvernance				
Bureaucratie	Principalement dû à l'aspect de nouveauté des projets d'énergie renouvelable et à un manque de connaissance des responsables d'appliquer le cadre réglementaire, donc problème qui devrait donc s'estomper avec le temps Accès aux preneurs de décision parfois plus facile qu'au Québec	Bureaucratie et lourdeur administrative à travailler avec les banques de développement pourraient décourager certaines entreprises si elles sont mal préparées (autorisations nécessaires, contrats en bonne et due forme, etc.)	N/A	N/A
Corruption	Affecte peu ces entreprises, bien qu'elles affirment que le problème est institutionnalisé	Corruption institutionnalisée rend ce marché difficile pour les entreprises qui n'y participent pas, implique de surveiller ses relations d'affaires et d'être conscients du facteur culturel dans la perception des pratiques de corruption	N/A	N/A
Politique				
Réglementation	Pas un problème d'existence de réglementation, mais de mise en application: lois ne sont pas assez claires, application qui relève de décisions personnelles, etc. pourrait décourager les entreprises à développer des projets	Faiblesse structurelle dans le cadre réglementaire au niveau des pays francophones, or nécessaire pour établir la crédibilité du client et assurer de la solidité du marché	N/A	N/A
Risque sécuritaire	Pas un enjeu qui ait été mentionné par ces entreprises	Pas un enjeu qui ait été mentionné par cette entreprise	N/A	N/A
Stabilité politique	Risque de perdre des investissements importants en cas de changement ou d'abandon de projets	Changements politiques impliquent de rebâtir les relations, ce qui demande temps et ressources, et peuvent placer les entreprises face à des décideurs corrompus malgré les précautions prises	N/A	N/A

La bureaucratie ne serait qu'un enjeu mineur selon les entreprises qui développent des projets en Afrique de l'Ouest. Elles ont constaté qu'il existe bien des délais importants et qu'il y a une complexité accrue à naviguer dans les structures administratives africaines, entre autres parce que les technologies qu'elles proposent sont souvent nouvelles pour les fonctionnaires qui doivent appliquer le cadre réglementaire et légal. Ces derniers manquent souvent de connaissances à ce

niveau et ne sont pas suffisamment outillés. Les firmes interrogées ne semblent cependant pas voir cela comme une barrière qui viendrait empêcher le développement de projets et constatent même que certains aspects administratifs sont parfois plus souples en Afrique qu'au Québec, notamment en matière d'accessibilité aux décideurs. Le répondant de l'entreprise de génie-conseil fait à peu près le même constat : les administrations africaines sont lourdes, mais il ne s'agit pas d'une barrière insurmontable. Il met cependant en garde les entreprises qui pensent pouvoir naviguer sur ce marché sans se soumettre aux processus et attendre d'avoir des engagements et autorisations formelles, sous peine de ne jamais voir leurs projets se réaliser ou être payées pour les services rendus.

Tandis que l'une des entreprises qui développent des projets nous a déclaré que la corruption n'était pas un enjeu pour elle, l'autre considère qu'il s'agit d'un problème institutionnalisé au sein des pays de la région, mais qui ne l'affecte pas elle-même. Selon elle, la problématique existe entre autres parce qu'il n'y a pas de structure en Afrique qui encadre les échanges entre le secteur public et les entreprises privées. Selon elle, une façon d'aider le secteur à se développer de façon saine et d'éviter la corruption serait d'instaurer des mécanismes encadrant le lobbyisme en Afrique de l'Ouest. Avoir un cadre qui permette aux parties prenantes du secteur privé de présenter leur point de vue tout en évitant les situations de conflit d'intérêts et d'atténuer les risques de corruption apparaît essentiel à ce répondant parce que le secteur de l'énergie est en pleine mutation avec l'arrivée de technologies et de projets d'énergie renouvelable. Le répondant de la firme de génie-conseil abonde dans le même sens : selon lui, la corruption qui a été institutionnalisée en Afrique à travers le temps par les entreprises étrangères est un enjeu important puisqu'il est aujourd'hui difficile pour les entreprises qui n'en jouent pas le jeu d'être compétitive. Le risque de corruption implique également de mettre en place des mécanismes de surveillance à l'interne et auprès de ses relations d'affaires et d'être conscient des différences culturelles qui peuvent exister quant à la perception de certaines pratiques d'affaires. Ce même répondant constate toutefois qu'il semble y avoir une évolution des mœurs quant à ces pratiques et une tolérance de moins en moins grande face à la corruption sur ce marché.

Les répondants ayant de l'expérience en Afrique pensent qu'il y a bel et bien un problème au niveau de la réglementation qui nuit notamment au développement de projets de partenariats entre le secteur public et privé. Si au moins une des entreprises pense que le cadre réglementaire actuel, héritage des structures administratives de l'époque coloniale, est trop faible, une autre entreprise qui développe des projets en Afrique de l'Ouest énonce plutôt que ce sont les mesures nécessaires à l'application de la réglementation qui ne sont pas effectives. Il y aurait donc un écart entre ce qu'indique le cadre réglementaire et la façon dont il peut concrètement être mis en application.

Toujours selon cette entreprise, les lois ne sont pas assez claires et leur application relève de décisions individuelles, les entreprises sont donc peu encouragées à s'engager dans des projets importants puisque les règles du jeu sont difficiles à prévoir et peuvent changer en cours de route. Si les pays veulent développer un plus grand nombre de projets en PPP, comme plusieurs semblent vouloir le faire actuellement, ils doivent s'assurer de définir les conditions dans lesquelles les entreprises doivent s'attendre à travailler en mettant en place un cadre réglementaire qui soit clair, qui n'entend pas changer et dont la mise en application est systématique et surveillée, comme l'a fait le Sénégal notamment. Cet aspect apparaît particulièrement important dans le secteur de l'énergie pour mettre en confiance les investisseurs et les développeurs de projets compte tenu de la durée et de l'importance des investissements dans ce secteur.

Enfin, l'aspect sécuritaire n'apparaît pas comme un enjeu pour les répondants qui ont une expérience antérieure sur le marché, tandis que la stabilité politique est considérée à cause de la taille des investissements qui signifient des pertes lourdes en cas de changements ou d'abandon de projet. Les changements politiques impliquent par ailleurs de rebâtir les relations politiques, ce qui demande temps et argent. Par ailleurs, la corruption étant toujours une préoccupation pour les entreprises, elles peuvent être réticentes à s'engager dans des pays où elles n'ont pas confiance dans les institutions et les décideurs en place si elles pensent que ceux-ci peuvent être remplacés ou renversés par d'autres moins scrupuleux. La stabilité politique est donc un facteur qui les ferait éviter certains marchés.

Expérience corporative

Le risque politique et les défaillances sur le plan de la gouvernance peuvent être des barrières selon les entreprises qui ont de l'expérience sur le territoire, mais comme on peut le constater dans le tableau 48 ci-dessous, ces enjeux affectent différemment les entreprises selon leur secteur d'activité.

Tableau 48 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières politiques et gouvernance				
Éléments généraux	Le cadre réglementaire est très important pour développer des projets, mais tous les pays ne sont pas au même stade en termes de développement de la réglementation et de stabilité politique, critère essentiel au développement d'un cadre réglementaire. Les risques politiques sont également très négatifs pour ces entreprises, car ils affectent l'accès au financement et le type de projet qui sont choisis puisque investissements à long terme sont mis de côté en temps d'instabilité et d'insécurité. En ce qui concerne la bureaucratie et le risque de corruption, ces contraintes allongent les délais de mise en marche et de réalisation des projets, elles rendent donc ceux-ci moins attractifs financièrement. L'enjeu politique et de gouvernance est donc bel et bien une barrière pour ces entreprises, surtout en développement de projets et en génie-conseil.			
Importance de la barrière	Important	Important	Faible	Faible
Gouvernance				
Bureaucratie	Processus longs sont une réalité du contexte africain, pas une barrière Institutions ouest-africaines offrent une plus grande facilité d'accès aux décideurs politiques	Délais associés aux projets dans cette région sont très longs et lourds à supporter et peuvent rendre ces projets moins intéressants d'un point de vue économique	Allonge des cycles de vente déjà longs	Parfois plus difficile de justifier des mandats en Afrique compte tenu du cycle de recouvrement Savoir naviguer dans des structures administratives complexes peut devenir un avantage compétitif et une expertise en soi
Corruption	Pas un enjeu du moment que les entreprises ont des mécanismes de vérification et des partenaires de confiance	Les mécanismes de transparence et de vérification des banques de développement contribuent à allonger les délais de réalisation de projets	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un élément qui inquiète les entreprises qui travaillent avec des bailleurs de fonds internationaux puisqu'offrent des protections contre ces pratiques. En gré à gré, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes de vérification, qui peuvent imputer la flexibilité et la rapidité d'opération.
Politique				
Réglementation	Réglementation claire, qui prévoit les contrats d'achats d'électricité, est incontournable pour les entreprises qui font affaire avec les gouvernements. Variable de pays en pays, donc évaluation du marché doit être faite en conséquence Accord de protection des investissements nécessaires pour faire affaire dans un pays étranger	Pas un enjeu mentionné par ces firmes	Pas un enjeu spécifique à l'Afrique de l'Ouest puisqu'estime qu'elle est la même partout.	Pas un enjeu mentionné par ces firmes
Risque sécuritaire	Affecte le choix des pays où les entreprises s'internationalisent, bloque l'accès au financement et impose de mettre en place des mesures de mitigation du risque	Impacte les entreprises au moment de l'internationalisation, pas vraiment dans leurs opérations ou activités	Important si doit envoyer du personnel sur le terrain, mais estime que les clients sont compréhensifs face à cet enjeu	Affecte le choix des pays où les entreprises s'internationalisent, mais seule une entreprise estime qu'elle n'est pas prête à faire face à ce risque

Stabilité politique	Pas un enjeu en soi pour ces entreprises, qui choisissent des modèles d'affaires en conséquence Contrainte de nature financière, puisqu'affecte l'accès au financement	Impacte le choix des pays où ces firmes font affaire, entraîne un risque financier en cas de pertes de contrats, implique de devoir retisser les relations politiques et affecte le développement du secteur, car favorise des technologies au cycle de développement plus rapide et décourage les investissements à long terme	Impacte le choix des pays où ces firmes font affaire, entraîne un risque financier en cas de pertes de contrats et implique de devoir retisser les relations politiques	Affecte la rentabilité des projets si les contrats sont annulés, toutefois affecte surtout le choix des pays et des mandats qui seront pris
---------------------	---	---	---	---

Pour les entreprises qui ont de l'expérience en Afrique de l'Ouest, la bureaucratie est vue comme une contrainte, notamment par les firmes de génie-conseil et les firmes manufacturières. Il ne s'agit toutefois pas d'un enjeu prioritaire, mais d'une réalité à laquelle elles ont appris à s'adapter et qui affecte surtout celles qui travaillent avec les banques de développement. Les lourds processus administratifs qui sont associés aux bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale peuvent en effet rendre leurs mandats moins intéressants que d'autres qui se développeront plus rapidement. Les cycles de vente ou d'exécution de projets longs à se réaliser sont en effet peu populaires auprès des dirigeants ou actionnaires, qui peuvent leur préférer des mandats où le retour sur investissement est plus rapide, que ce soit au Québec ou ailleurs. Par contre, ces entreprises étant maintenant familières avec le niveau de bureaucratie élevé qu'elles retrouvent sur le marché africain, elles nous ont dit que ce qui passe de prime abord pour une difficulté pouvait parfois devenir un avantage compétitif pour les entreprises qui savent naviguer dans les structures administratives de ces institutions. D'autres jugent également qu'il n'y a pas que des désavantages à travailler auprès des administrations africaines, celles-ci offrant par exemple un accès facilité aux décideurs politiques par rapport à ce qu'elles observent au Québec.

La corruption ne semble pas être un enjeu particulier pour les entreprises qui ont l'expérience du marché, puisqu'elles instaurent des mécanismes de vérification et de transparence en conséquence, notamment dans leurs relations avec leurs partenaires. Une seule entreprise nous a indiqué que ces mécanismes pouvaient ralentir sa prise de décision, sa rapidité d'opération et sa flexibilité, pouvant aller jusqu'à leur faire perdre des mandats. Les autres entreprises, notamment celles qui travaillent sur des mandats de banques de développement comme la Banque mondiale, ne s'estiment pas à risque. La corruption ne serait donc pas une barrière empêchant de faire affaire dans la région.

Au niveau de la réglementation, il ne s'agit pas d'un enjeu, sauf pour une des entreprises qui développent des projets auprès du gouvernement. Il est possible que les entreprises ayant de l'expérience sur le territoire aient pris l'habitude de naviguer dans les cadres réglementaires des institutions et gouvernements africains. Par contre, pour l'entreprise qui développe des projets, l'existence d'un cadre réglementaire clair est de première importance puisqu'il définit les contrats

entre l'état et les entreprises privées. Celles-ci doivent donc avoir la certitude que ce cadre les protège efficacement et ne sera pas sujet à changement : parce que les impacts d'un changement à la réglementation ou de désaccords dans un contrat sont particulièrement importants pour les développeurs de projets, ces entreprises sont sans doute plus sensibles à l'enjeu réglementaire et celui-ci pourrait représenter une barrière.

Les opinions sur le risque sécuritaire semblent s'accorder sur le fait que cela puisse être un enjeu qui affecte le choix des pays où ces entreprises font affaire, toutefois sur les sept entreprises qui ont une expérience sur le territoire, une seule a eu à faire face à des problèmes d'ordre sécuritaire. Bien qu'il s'agisse d'un enjeu très médiatisé en Afrique, la probabilité d'occurrence apparaît donc comme très faible et les entreprises qui connaissent bien le territoire en sont conscientes. À part quelques pays comme le Nigéria (bien qu'une entreprise de notre échantillon y soit active) ou le Mali, les entreprises interrogées semblent être prêtes à faire affaire dans la majorité des pays de la région moyennant certaines mesures de sécurité. Seule l'entreprise qui développe des projets de production d'énergie à assez grande échelle nous a signifié que l'aspect sécuritaire pouvait avoir un impact plus large, en nuisant par exemple à l'accès au financement. Selon cette entreprise, l'aspect sécuritaire est donc évalué plus durement par le secteur financier que par les entreprises elles-mêmes.

Finalement, le risque associé à la stabilité politique est un facteur important pour les entreprises ayant de l'expérience sur le territoire et qui affecte le choix des pays, des modèles d'affaires (certaines entreprises préférant travailler uniquement avec des clients privés pour cette raison) ou encore les périodes où elles choisissent de démarcher activement certains marchés. Une des conséquences principales de l'instabilité politique mentionnée par les entreprises est son impact sur l'aspect économique et financier : le financement de projet plus difficile en Afrique, car les marchés financiers pénalisent beaucoup les pays africains jugés trop risqués. L'instabilité politique peut par ailleurs entraîner des pertes de revenus ou des coûts additionnels potentiels si les contrats sont annulés ou modifiés et il y a un coût non négligeable à retisser les relations politiques lorsque les décideurs sont remplacés. Il semble aussi qu'il s'agisse d'un problème plus important aux yeux des entreprises que le risque sécuritaire parce que sa probabilité est plus élevée. En effet, même les transitions politiques pacifiques peuvent avoir des impacts sur les contrats amorcés, la réglementation en place ou les projets à venir. Les conséquences de changements politiques sont donc plus importantes pour les entreprises et les probabilités d'occurrence plus hautes, d'où le fait qu'elles considèrent cet élément comme une barrière plus importante que le risque sécuritaire.

4.2.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Développeurs et promoteurs de projets

Selon les développeurs et les promoteurs de projets, les questions d'ordre politique et de gouvernance sont dans freins surtout sur le plan réglementaire et parce qu'elles affectent l'accès au financement, comme le présente le tableau 49 ci-dessous.

Tableau 49 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Pas un frein jugé très important, la lourdeur des processus bureaucratique ralentit toutefois beaucoup le développement de projets. Il ne s'agit cependant pas d'une réalité spécifique au marché ouest-africain, à l'instar de la corruption. Selon ces entreprises, ce sont des enjeux supportables si on y est préparé (mesures de mitigation et de surveillance, pas vouloir faire avancer les choses trop vite, etc.). Les vrais enjeux politiques pour ces firmes sont plutôt au niveau du cadre réglementaire, qui est jugé faible ou mis en application de façon arbitraire, ainsi qu'au niveau de l'instabilité politique qui affecte énormément l'accès au financement.		
Importance de la barrière	Moyen	N/A	N/A
Gouvernance			
Bureaucratie	Jugent les processus longs et lourds sans les qualifier de barrières puisque s'y attendent et sont prêtes à y souscrire Considèrent que les structures administratives africaines offrent un accès plus facile aux décideurs politiques	N/A	N/A
Corruption	Pas un frein si les entreprises ont les bonnes structures et mécanismes de contrôle à l'interne	N/A	N/A
Politique			
Réglementation	Important puisqu'essentielle pour développer des projets d'énergie qui nécessitent des investissements massifs et d'une certaine durée Cadre réglementaire souvent faible ou trop flou pour être appliqué de façon systématique, prévisible et non arbitraire en Afrique de l'Ouest	N/A	N/A
Risque sécuritaire	Pas un enjeu sauf pour l'entreprise qui développe des projets à plus grande échelle, celle-ci est cependant en mesure de mettre en place des mesures de mitigation contre ce risque	N/A	N/A
Stabilité politique	Impacte la stratégie d'internationalisation (choix des pays où elles décident de faire affaire, modèle d'affaires qui exclut le secteur public, etc.) plus que sur les opérations et activités Risque réel (non-paiement, etc.) jugé très faible, voire inexistant Affecte l'accès au financement, le secteur financier étant réticent à investir dans les régions politiquement instables, surtout dans le cas d'investissements importants et sur une longue durée	N/A	N/A

La longueur et la lourdeur des processus en Afrique de l'Ouest sont des contraintes de gouvernance qui ont été mentionnées par plusieurs entreprises développant des projets d'énergie en Afrique de l'Ouest. Par contre, il ne s'agit pas nécessairement d'une barrière incontournable, que ce soit parce que ces entreprises avaient connaissance de cette réalité avant de s'attaquer à ce marché ou parce qu'elles considèrent que les structures administratives africaines ont aussi leurs avantages, notamment un accès plus facile aux décideurs politiques. Ces mêmes entreprises ne semblent pas considérer que la corruption soit un enjeu particulièrement important ou un frein au développement de projet, notamment si les firmes ont de bonnes structures et mécanismes de contrôle à l'interne. L'une d'elles nous indiquait par contre que pour assurer un développement du secteur qui prendrait

en compte à la fois les intérêts du secteur privé et du secteur public et limiterait les situations de conflits d'intérêts, il serait important que les pays ouest-africains développent des mécanismes d'échange formels et institutionnalisés entre les secteurs privé et politique, comme les structures de lobbyismes qui existent dans les pays occidentaux. À son avis, de telles structures seraient positives, permettant d'assurer une certaine transparence et de mettre en confiance les acteurs privés qui souhaitent s'impliquer dans le développement du cadre réglementaire ou de projets d'énergie renouvelable. La petite corruption (ou « paiements de facilitation ») est un élément qui est revenu dans la discussion avec plusieurs entreprises, sans qu'elle soit qualifiée de barrière.

Sur le plan des barrières politiques, la réglementation semble être un enjeu important pour ces entreprises, qui indiquent que le cadre réglementaire est essentiel pour développer des projets d'énergie. Il est cependant souvent jugé faible ou trop flou pour être appliqué de façon systématique, prévisible et non arbitraire en Afrique de l'Ouest, ce qui est donc un frein important à tous les projets qui nécessitent des investissements importants et sur une certaine durée. L'aspect sécuritaire n'a pas été mentionné par les entreprises, sauf celle qui développe des projets de production d'énergie à plus grande échelle. Selon celle-ci, ce n'est toutefois pas un frein puisqu'elle met en place des mesures de mitigation contre ce risque et reçoit le support nécessaire des gouvernements des pays dans lesquels elle travaille. Finalement, pour la plupart de ces entreprises, la stabilité politique est un facteur qui impacte leur stratégie d'internationalisation (choix des pays où elles décident de faire affaire, modèle d'affaires, etc.) plus qu'un frein une fois implantées. En effet, bien que les contacts soient à rebâtir en cas de changement politique, l'impact réel sur les projets des entreprises est minime : l'entreprise qui fait affaire avec le secteur public se considère par exemple protégée contre le risque de non-paiement en cas de changement politique puisqu'elle fait confiance aux institutions nationales et aux mécanismes de garanties de paiement des banques de développement. Ce risque qui l'empêche de développer des projets dans la région. L'instabilité politique affecte toutefois l'accès au financement, le secteur financier étant réticent à investir dans les régions politiquement instables, surtout dans le secteur des énergies renouvelables où les investissements nécessaires sont importants et de longue durée. La barrière est donc financière plutôt que réellement politique.

Génie-conseil

Les enjeux politiques et de gouvernance sont des barrières pour les entreprises de génie-conseil, surtout celles travaillant sur des projets d'une certaine envergure. La lourde bureaucratie, la faiblesse du cadre réglementaire et d'éventuels troubles ou changements politiques affectent la réalisation de projets comme on peut le voir dans le tableau 50 ci-dessous.

Tableau 50 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Les délais à mettre en œuvre les projets rendent les mandats en Afrique de l'Ouest moins attrayants que les mandats locaux, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Pour les grandes firmes de génie-conseil, la réalité bureaucratique et les problèmes de corruption ajoutent des poids non négligeables au développement de projets en Afrique de l'Ouest (mécanismes de transparence à mettre en place, facteur culturel à prendre en considération, etc.). Il y a par ailleurs un risque au niveau de la rentabilité des projets si des troubles sécuritaires ou politiques viennent à perturber les mandats. Finalement, au moins une entreprise remarque une faiblesse dans le cadre réglementaire qui affecte le développement de projets dans la région.		
Importance de la barrière	N/A	Moyen	Importante
Gouvernance			
Bureaucratie	N/A	Mandats longs à se concrétiser à cause de la bureaucratie, en deviennent moins intéressants que des mandats locaux	Bureaucratie et processus très lourds à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux, ce qui ralentit le cycle de développement des projets Travailler avec les banques de développement peut aider à obtenir les autorisations et permis nécessaires pour remplir leurs mandats
Corruption	N/A	Pas un enjeu prioritaire puisque peut se référer au cadre réglementaire des banques de développement pour l'éviter	Impose aux entreprises des délais allongés à cause des mécanismes de transparence imposés par les banques de développement, un enjeu de compétitivité par rapport aux entreprises qui sont moins sensibles aux questions d'éthique, une prise en compte de certains facteurs culturels dans la définition de corruption et de conflit d'intérêts, etc.
Politique			
Réglementation	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette firme	Faiblesse structurelle constatée au niveau de l'Afrique de l'Ouest héritée des institutions coloniales françaises, or cadre réglementaire très important puisqu'il reflète la crédibilité du client et la solidité du marché
Risque sécuritaire	N/A	Affecte plus la stratégie d'internationalisation que les activités opérationnelles de la firme, freine toutefois le développement d'affaires puisqu'en cas d'abandon de mandat en situation de crise sécuritaire, la firme fait face à des pertes de revenus	Pas un enjeu mentionné par ces firmes
Stabilité politique	N/A	Affecte plus la stratégie d'internationalisation que les activités opérationnelles de la firme, freine toutefois le développement d'affaires puisqu'en cas de changement politique, il est fréquent que les contrats soient annulés, ce qui implique des coûts importants et des pertes de revenus	Force les entreprises à rebâtir leurs relations politiques en cas de changements et occasionne souvent des annulations de contrats, ce qui signifie des pertes de revenus et d'allocation de ressources

Pour les firmes de génie-conseil, qui travaillent presque exclusivement sur des projets financés par les banques de développement ou autres bailleurs de fonds internationaux, la longueur des processus à travers desquels elles doivent passer est un frein important, notamment pour les firmes de plus petite taille. En effet, le cycle de développement de projet est très long sur les mandats en Afrique, ce qui peut être supportable pour les grandes entreprises qui travaillent sur plusieurs projets en même temps, mais est peu intéressant pour les PME qui voient les résultats pour les projets réalisés arriver très tard. Ces délais importants augmentent le coût d'opportunité à travailler sur des projets en Afrique, les rendant moins intéressants aux yeux des actionnaires que des projets

qui ont des cycles de réalisation et de retour sur investissement plus courts. Il s'agit donc d'un enjeu qui peut décourager les entreprises de s'investir dans des projets dans la région, surtout celles qui ont des ressources limitées et sont contingentées sur le nombre de projets et de régions sur lesquels elles souhaitent travailler. Les plus grandes entreprises nous ont par ailleurs dit supporter ces contraintes administratives à cause des contreparties qu'elles permettent d'avoir : certitudes d'obtenir les permis et autorisations requises pour compléter les projets, garanties financières, etc. Ces grandes entreprises semblent donc à l'aise de travailler avec des structures plus lourdes (avec lesquelles elles sont probablement familières puisqu'elles travaillent généralement sur des projets de très grande envergure qui ont toujours des cadres de gestion assez imposants) compte tenu des avantages que procure le fait de travailler avec des bailleurs de fonds externes.

La corruption ne semble pas être un enjeu qui freine les entreprises de génie-conseil que nous avons interrogées, malgré les scandales qui ont secoué ce secteur d'activité en Afrique et ailleurs dans le monde au cours des dernières années. Il est certain que cet enjeu pose certains défis aux entreprises qui sont présentes sur le marché, notamment des problèmes de compétitivité face aux entreprises qui feraient le choix d'y prendre part, des délais allongés à cause des mécanismes de transparence qui ont été mis en place par les banques de développement. Les entreprises qui font le choix de travailler dans le contexte ouest-africain ont aussi un devoir d'être attentives et de mettre en place leurs propres mécanismes de vérification, ainsi que d'être sensibles à certaines réalités culturelles différentes entre les pratiques d'affaires au Québec et en Afrique. Fait à noter, au moins un répondant nous a dit voir un changement dans les pratiques et la tolérance face à la corruption en Afrique et les entreprises rencontrées semblent faire confiance aux mécanismes des banques de développement et aux processus d'appels d'offre internationaux pour s'en protéger. Elles nous ont toutes dit par ailleurs qu'elles-mêmes considéraient la corruption comme une pratique plus dommageable qu'intéressante pour obtenir des mandats et qu'elles refusaient de s'y adonner.

Une seule entreprise a évoqué la faiblesse du cadre réglementaire comme un frein pour le développement de projets dans la région. Selon elle, il s'agit d'un enjeu important puisqu'elle constate une faiblesse structurelle au niveau de l'Afrique de l'Ouest (héritage colonial français selon elle, qu'elle n'observe pas de façon aussi marquée en Afrique de l'Est par exemple). Or, selon cette entreprise, le cadre réglementaire est très important quand on fait affaire avec le gouvernement, puisqu'il reflète la crédibilité du client et la solidité du marché, deux éléments qui pèsent lourd pour les entreprises privées qui souhaitent développer des projets. Bien qu'elle-même ne fasse pas de montage de projets à proprement parler, elle nous a dit accompagner des clients qui développent des projets et semble penser qu'il s'agit d'une préoccupation majeure pour ceux-ci. La barrière ne

serait donc pas tant au niveau du secteur du génie-conseil, mais principalement des développeurs et promoteurs de projets avec lesquels travaillent les firmes de génie-conseil.

Le risque sécuritaire et de changement politique affecte les activités des firmes de génie-conseil de taille plus réduite, car en cas de troubles sécuritaires ou politiques dans le pays, il peut arriver que les projets soient abandonnés en cours de route et les entreprises ne sont alors pas payées pour l'entière du mandat. La firme répondante ayant des problèmes internes à être profitable dans ses activités internationales, les risques politiques viennent ajouter un poids supplémentaire sur la rentabilité de ses activités en Afrique et sont un frein à ses activités sur ce marché. Si le risque sécuritaire ne semble pas préoccuper outre mesure les grandes firmes de génie-conseil que nous avons interrogées, elles se sont toutefois dites sensibles au facteur de stabilité politique. Il semble que les contacts politiques soient très importants pour ces entreprises, or ceux-ci sont à rebâtir en cas de changement politique, soit-il pacifique ou non, ce qui implique du temps et de l'argent. Les transitions politiques peuvent par ailleurs entraîner des annulations de contrats, ce qui signifie pertes de revenus et réallocations de ressources. Ces entreprises évitent donc généralement les pays, régions et périodes à risque (les périodes préélectorales notamment) quand elles démarchent les marchés africains.

Manufacturiers

De façon générale, les firmes manufacturières se sont montrées peu sensibles aux enjeux politiques et de gouvernance, principalement parce qu'elles se positionnent principalement comme fournisseurs de produits : elles travaillent donc principalement auprès d'autres entreprises privées et même si elles ont des contrats auprès d'instances publiques, ce sont surtout des ventes ponctuelles, sur lesquelles les risques politiques ont moins d'impact. Le tableau 51 ci-dessous résume leur perspective sur ces enjeux.

Tableau 51 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Malgré certains délais bureaucratiques et une complexité accrue à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux ou les gouvernements africains, les risques politiques et de gouvernance ne sont pas considérés par les entreprises manufacturières comme des barrières. Seul le risque politique, qui viendrait affecter les contacts établis sur les différents marchés, est vu comme pouvant les affecter négativement et les détourner de certains marchés.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	N/A
Gouvernance			
Bureaucratie	N/A	Délais des cycles de vente et complexité accrue dans la réalisation des projets que l'on ne retrouve pas lorsqu'on travaille avec des entreprises privées	N/A
Corruption	N/A	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	N/A
Politique			
Réglementation	N/A	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	N/A
Risque sécuritaire	N/A	Impact le choix des marchés plus que les activités et opérations	N/A
Stabilité politique	N/A	Impose des coûts importants si les contacts politiques doivent être retissés après des changements au gouvernement	N/A

Pour ces entreprises, la bureaucratie qu'elles constatent ou anticipent sur les projets avec le secteur public est une contrainte à cause des délais qui s'imposent, les rendant moins attrayants que des projets privés qui se réalisent à beaucoup plus courte échelle et avec des cycles de vente plus rapides. Par ailleurs, ces entreprises (celles qui débutent sur le marché entre autres) ne sont pas habituées à faire affaire avec des gouvernements étrangers ou des banques de développement, leurs clients habituels étant surtout des entreprises privées ou d'état de pays développés. La bureaucratie et la longueur des processus leur apparaissent comme une barrière au développement d'affaires en Afrique : elles ne sont sans doute pas les seules contraintes à l'origine des difficultés des entreprises sur le marché, mais y contribuent certainement. En effet, certaines entreprises, plutôt que d'affronter les processus administratifs des banques de développement et des pays en question, vont choisir un développement d'affaires passif, plus proche de ce qu'elles connaissent (à savoir s'associer à de grandes entreprises privées), tandis que d'autres vont retarder l'entrée sur le marché compte tenu des cycles de projets trop longs ou des retards constants dans le lancement des projets.

La corruption n'est pas un souci particulier pour ces firmes, qui estiment y être peu exposées dans leur rôle de fournisseurs, à plus forte raison quand elles ont pour clients d'autres entreprises privées. La réglementation et le risque réglementaire ne les touchent pas non plus étant donné que dans leur secteur, les normes sont établies (et respectées, semble-t-il) à l'échelle mondiale. Le risque sécuritaire est considéré au moment du choix des marchés, mais paraît avoir peu d'impact sur leurs activités, celles-ci se limitant le plus souvent à de l'exportation. Finalement, la stabilité politique est un facteur qui présente une certaine importance pour au moins une des firmes, puisqu'elle impacte les coûts de développement de marché : en cas de changement politique, les contacts

doivent être retissés, ce qui implique des frais importants en déplacement sur le territoire entre autres.

Services connexes

Finalement, les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie ne considèrent pas non plus les risques politiques ou les questions de gouvernance comme des freins à faire affaire sur le marché, surtout parce que ces entreprises travaillent principalement auprès de bailleurs de fonds internationaux qui ont des cadres de référence et offrent des garanties en cas de troubles dans les pays à risque. Les réponses collectées auprès de ces entreprises se retrouvent dans le tableau 52 qui suit.

Tableau 52 - Barrières politiques et de gouvernance rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières politiques et de gouvernance			
Éléments généraux	Pas un enjeu majeur pour ces firmes, outre que les processus longs que l'on observe sur le marché rendent certains mandats moins attractifs financièrement que les mandats locaux et que la corruption impose aux firmes (surtout celles qui travaillent sans le support des banques de développement) de mettre en place des mécanismes de vérification et de transparence qui peuvent faire perdre en flexibilité. Cet élément est toutefois contournable si l'entreprise choisit de travailler avec des bailleurs de fonds internationaux.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	N/A
Gouvernance			
Bureaucratie	N/A	Bureaucratie et longueur des processus sont des réalités du marché auxquelles ces entreprises sont prêtes à faire face, même si elles peuvent rendre les mandats en Afrique de l'Ouest moins attractifs que les mandats locaux	N/A
Corruption	N/A	Pas un enjeu pour les firmes qui travaillent avec les banques de développement, les mécanismes de transparence qui y sont attachés les protègent Enjeu pour l'entreprise qui travaille directement avec les clients, car impose de mettre elle-même des mécanismes de vérification et de transparence qui sont coûteux en termes de rapidité de réponse et d'exécution	N/A
Politique			
Réglementation	N/A	Pas un enjeu mentionné par ces firmes.	
Risque sécuritaire	N/A	Impacte le processus d'internationalisation plus que les activités ou opérations	N/A
Stabilité politique	N/A	Impacte le processus d'internationalisation plus que les activités ou opérations	N/A

Pour la plupart ces entreprises, la bureaucratie et la longueur des processus sont une réalité du marché à laquelle elles sont prêtes à faire face et qui ne les incommode pas outre mesure. Une seule affirme qu'elles rendent les mandats en Afrique de l'Ouest moins attractifs que ceux qu'elle peut avoir localement parce que ses actionnaires n'apprécient pas que le cycle de recouvrement soit aussi long. En matière de corruption, les entreprises qui travaillent auprès de banques de développement ne considèrent pas cet aspect comme une barrière, car elles estiment que les règles de ces bailleurs de fonds et les mécanismes de transparence qui y sont attachés les protègent bien. Une seule entreprise estime qu'il peut s'agir d'un enjeu, car elle lui impose de mettre elle-même en place des mécanismes de vérification et de transparence qui sont coûteux au point de vue de la rapidité de

réponse et d'exécution et lui font perdre en flexibilité, pouvant aller jusqu'à leur faire perdre des mandats.

Sur le plan politique, la réglementation n'est pas un enjeu qui ait été mentionné par les entreprises qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie, tandis que le risque sécuritaire et la stabilité politique les affectent seulement au moment du choix des marchés sur lesquelles elles s'engagent, mais dont elles ne se préoccupent pas outre mesure une fois qu'elles y ont fait leur entrée. Elles font confiance à leurs partenaires ou leurs clients pour mettre en place des mesures de sécurité et de mitigation des risques et aider leurs ressortissants en cas de problème, ce n'est donc pas une barrière pour elles sur le marché ouest-africain et cet aspect ne les empêche pas d'aller chercher des mandats dans la région.

4.3 Barrières et enjeux environnementaux

4.3.1 Différence en fonction de la taille de l'entreprise

Très petites entreprises

Ces entreprises ne pensent pas qu'il existe des contraintes environnementales au développement de projets en énergie renouvelable en Afrique de l'Ouest. Au contraire, celles qui ont déjà de l'expérience sur ce marché estiment que les pays ont mis en place des cadres réglementaires qui favorisent ce type de projet ou sont en train de le faire étant donné que les institutions internationales et régionales ont mis les changements climatiques au cœur de leurs priorités, comme on peut le voir dans leurs réponses rapportées dans le tableau 53 ci-dessous.

Tableau 53 - Barrières environnementales rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières environnementales			
Éléments généraux	D'après ces entreprises, la réglementation et les considérations environnementales existent en Afrique, ou commencent du moins à y faire leur place. À l'heure actuelle, elles ne sont toutefois pas suffisantes pour garantir un accès au financement ou convaincre les gouvernements de faire le choix du renouvelable : bien qu'il y ait de plus en plus d'incitatifs qui favorisent les projets d'énergie renouvelable et une tendance favorable à ces technologies, ce n'est pas encore suffisant pour garantir leur adoption face à d'autres considérations (risque financier, calcul économique, etc.)		
Importance de l'enjeu	Faible	Moyen	Faible
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	Pas un enjeu	Établissement de réglementation de plus en plus stricte en matière environnementale Institutions régionales et internationales mettent de plus en plus l'environnement au cœur de leurs priorités, donc favorable aux énergies renouvelables Certains pays vont encore à contresens (ex.: taxation sur les autoproducteurs au Niger)	Réglementation nécessaire est en place pour encadrer les projets d'énergie renouvelable Aspect environnemental ne prime pas et considérations environnementales pas suffisantes pour que les pays s'en tiennent uniquement aux ER : besoins trop importants
Image et réceptivité	Pas un enjeu	Projets d'ER vu favorablement par les gouvernements et entreprises puisqu'ont le support des institutions financières et organisations régionales et internationales	Image positive des ER bénéficie aux entreprises qui développent des projets d'ER: facilite les partenariats avec de grandes entreprises, augmente la visibilité lors de différents événements mondiaux, etc. Bonne image et réceptivité pas suffisantes pour lever d'autres barrières comme le risque financier et l'accès au capital.

Il y a donc un incitatif important pour les pays de la région à favoriser des projets plus respectueux de l'environnement s'ils souhaitent attirer des bailleurs de fonds et des entreprises à investir sur leur territoire : les entreprises interrogées nous ont bien indiqué que les cadres réglementaires et fiscaux sont des éléments importants pouvant favoriser ou nuire au développement des projets de renouvelables. Par contre, faute de moyens, certains pays vont encore à contresens, notamment en taxant les autoproducteurs pour espérer agrandir leur assiette fiscale ou encore en acceptant des fonds de certaines banques de développement qui continuent de financer des projets d'énergie fossile, considérant que les besoins en énergie sont plus importants que les retombées négatives que peuvent entraîner les projets de centrales thermiques. L'enjeu environnemental n'est donc pas une contrainte pour les entreprises qui développent des projets en énergie renouvelable, mais agit plutôt comme un incitatif à proposer des projets qui soient à la fois avantageux du point de vue environnemental et économique, car cette dernière variable est encore celle qui prime pour les pays et les bailleurs de fonds au moment de choisir les projets qu'ils souhaitent voir réaliser. Bien que la tendance soit donc favorable actuellement pour les projets d'énergie renouvelable, ce n'est pas encore le facteur qui prime lors du choix des projets.

Petites et moyennes entreprises

Les contraintes environnementales ne sont pas non plus des barrières sur le marché ouest-africain aux yeux des PME, comme le rapporte le tableau 54 ci-dessous.

Tableau 54 - Barrières environnementales rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières environnementales			
Éléments généraux	Les PME jugent que les considérations des pays et des institutions internationales face aux enjeux environnementaux sont extrêmement positives pour elles et les favorisent beaucoup sur le marché, la question environnementale aurait donc un impact important sur les activités des firmes dans la région. Elles ont toutefois des réserves quant à la façon dont se traduisent ces considérations environnementales.		
Importance de l'enjeu	Faible	N/A	Moyen
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	Se demande jusqu'où les réglementations environnementales sont appliquées en Afrique: laxisme dans l'application est vu comme négatif puisque qu'elles-mêmes misent sur leur capacité à fournir des produits qui répondent aux plus hautes normes environnementales comme un avantage compétitif	N/A	Pays qui offrent une forte réglementation environnementale sont des marchés avantageux
Image et réceptivité	Pas un enjeu selon ces entreprises	N/A	Image positive et orientation des banques de développement fortement axées sur les considérations environnementales favorisent le financement de projet avec une composante environnementale

Une réglementation environnementale forte est même bénéfique pour les PME québécoises qui se tournent vers le marché ouest-africain, car elles ont souvent une expertise ou un avantage compétitif dans ce domaine. Les pays qui ont adopté un cadre réglementaire fort sur le plan environnemental ou en ont fait une orientation dans leurs plans de développement comme l'a fait le Sénégal notamment sont donc plus attrayants. Les entreprises interrogées, surtout celles qui n'ont pas encore d'expérience en Afrique, se demandent toutefois jusqu'à quel point ces réglementations sont effectivement mises en application et elles semblent considérer qu'elles pourraient être désavantagées si cette application est trop laxiste. Il est toutefois certain que la tendance des banques de développement à adopter des orientations favorisant l'environnement et la lutte aux changements climatiques est vue d'un bon œil par les entreprises québécoises et qu'elles considèrent que les pays de cette région ne sont plus autant à la traîne en matière environnementale, ce qui signifie de moins en moins de barrières pour elles sur ce marché.

Grandes entreprises

Selon les grandes entreprises interrogées, il existe encore des contraintes en Afrique qui défavorisent les énergies renouvelables au profit de projets tirant profit des énergies traditionnelles. Faute de moyens, les pays dépendent de bailleurs de fonds externes pour financer les grands projets sur lesquels ces entreprises se positionnent. Or si les banques de développement multilatérales ont

adopté des orientations en faveur de l'environnement, d'autres banques de développement nationales et certaines entreprises privées favorisent encore les ressources fossiles pour des raisons d'intérêt national et de stratégie économique. Leur perspective est détaillée dans le tableau 55 ci-après.

Tableau 55 - Barrières environnementales rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières environnementales			
Éléments généraux	Selon ces entreprises, les considérations environnementales ne sont pas suffisantes pour avoir un impact sur le type de projets développés, surtout dans le cas où ils sont financés par le privé.		
Importance de l'enjeu	N/A	Faible	Faible
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	N/A	Choix de la technologie basé sur des considérations économiques ou techniques plutôt qu'environnementales, surtout si projets sont financés par le privé	Considérations environnementales passent au second plan après les intérêts économiques du bailleur de fonds
Image et réceptivité	N/A	Pas un enjeu	Pas un enjeu

Selon ces entreprises, la variable environnementale n'est donc pas celle qui prime en Afrique, faute de capacité financière des pays et de l'importance des besoins existants. C'est un facteur pénalisant puisqu'elles-mêmes travaillent dans le secteur de l'hydroélectricité, une ressource qui permet de produire de l'électricité à faible coût, mais demande des investissements très importants et implique de longs délais de recouvrement et de mise en œuvre des projets.

4.3.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

Comme l'indique le tableau 56 ci-dessous, les entreprises sans expérience ne nous ont pas mentionné les considérations environnementales comme une contrainte particulière à laquelle elles auraient porté attention au moment de choisir l'Afrique de l'Ouest comme marché cible ou à laquelle elles auraient eu à faire face dans leur développement d'affaires dans la région. Une seule nous a mentionné qu'elle doutait de la sévérité de la mise en application de la réglementation environnementale, ce qui pourrait lui nuire puisqu'elle-même mise son avantage compétitif sur les caractéristiques environnementales de son offre de service.

Tableau 56 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturiers	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	Les enjeux environnementaux ne sont pas une préoccupation pour les entreprises sans expérience, n'étant ni perçus comme une contrainte, ni comme un facteur qui puisse les avantager particulièrement, puisque même si elles proposent des produits ou des services ayant un contenu environnemental, elles doutent de l'effectivité de la réglementation environnementale pour encourager l'utilisation de leurs produits ou services par rapport à ceux de concurrents moins consciencieux.			
Importance de la barrière	Faible	N/A	Faible	N/A
Contraintes et facteurs facilitants				
Réglementation et considérations environnementales	Pas un enjeu	N/A	Doute de la sévérité de la mise en application de la réglementation environnementale	N/A
Image et réceptivité	Pas un enjeu	N/A	Pas un enjeu	N/A

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Ces entreprises ne semblent pas penser que les considérations environnementales, même si elles les sentent prendre de plus en plus d'importance chez les bailleurs de fonds notamment, puissent être un élément favorisant pour les entreprises québécoises. En effet, les projets sont encore majoritairement choisis selon un calcul économique ou des considérations techniques comme les délais de mise en œuvre des projets. Leur perspective sur cet enjeu est présentée dans le tableau 57 ci-dessous.

Tableau 57 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises ayant une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	Si les entreprises qui développent des projets voient une tendance positive en faveur du secteur des ER à cause des orientations privilégiées par les institutions internationales et les changements dans le cadre réglementaire que les pays mettent en place, la firme de génie-conseil interrogée ne considère pas que cette tendance favorable puisse avoir un impact réel sur la facilité des entreprises à faire affaire ou développer des projets dans ce secteur, car elle continue de penser que les impératifs économiques et techniques guident les choix qui sont faits.			
Importance de la barrière	Moyenne	Faible	N/A	N/A
Contraintes et facteurs facilitants				
Réglementation et considérations environnementales	De plus en plus de pays mettent en place un cadre réglementaire ou des incitatifs pour favoriser ce type de technologies, donc facilité de plus en plus grande à faire affaire dans le secteur des ER	Considérations environnementales ne sont pas un facteur qui affecte les choix technologiques ou de la ressource utilisée dans le projet énergétique, mais plutôt les impératifs économiques et techniques privilégiés par les bailleurs de fonds	N/A	N/A
Image et réceptivité	Grande ouverture des institutions régionales et internationales aux ER et aux solutions environnementales très favorable aux entreprises qui proposent des produits, services ou projets en ER	Pas un enjeu	N/A	N/A

Les considérations environnementales n'ont donc pas encore assez de poids pour avoir un impact réel sur les entreprises québécoises, qui ont une bonne expertise dans les domaines de l'environnement ou des énergies renouvelables comme l'hydroélectricité par exemple. Même si

l'image et la réceptivité face aux énergies renouvelables sont très bonnes, ce ne sont pas des facteurs suffisants pour compenser d'autres éléments comme le facteur économique.

Expérience corporative

L'impact des considérations environnementales est également faible selon les entreprises qui ont une expérience corporative sur le territoire ouest-africain, mais ne justifie malheureusement pas un intérêt particulier pour les projets, produits et services reliés aux énergies renouvelables (voir tableau 58 ci-après).

Tableau 58 - Barrières environnementales rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	Selon la majorité des entreprises, les enjeux environnementaux n'agissent pas comme une contrainte, au contraire, puisque certains aspects des projets, produits ou services qu'elles proposent sont favorisés par la tendance positive qui entoure la question environnementale. Il ne s'agirait toutefois pas d'un élément assez déterminant pour avoir un apport réel (en termes d'accès au financement ou de facilité à monter des projets par exemple). L'intérêt est donc croissant pour des produits et services dans le secteur des énergies renouvelables, mais l'impact réel reste encore très marginal puisque les considérations économiques sont plus importantes. Les considérations environnementales semblent se traduire par des opportunités d'affaires pour les firmes de services uniquement.			
Importance de la barrière	Faible	Faible	Faible	Moyen
Contraintes et facteurs facilitants				
Réglementation et considérations environnementales	Cadre réglementaire nécessaire au développement de projets d'ER est en place et ne fait pas obstacle Facteur environnemental pas déterminant dans le choix des projets développés, puisque les besoins sont trop importants et que les bailleurs de fonds ont le dernier mot sur les projets, en fonction de leurs propres intérêts	Intérêt croissant pour les ER dans les orientations des banques de développement, donc positif pour attirer des bailleurs de fonds, Considérations environnementales passent au second plan après les intérêts économiques, surtout lorsque le financement de projet relève du secteur privé	Pas un enjeu	Avantageux quand les pays ont un cadre réglementaire environnemental fort, ou que les bailleurs de fonds internationaux sont présents sur le territoire, car ceux-ci favorisent les projets en ER ou avec une composante environnementale
Image et réceptivité	Image positive des ER favorise les partenariats avec les grandes entreprises et augmente la visibilité Pas un critère suffisant pour obtenir du financement	Intérêt croissant des bailleurs de fonds internationaux pour les projets en énergie renouvelable, toutefois pas prioritaire par rapport à considérations économiques ou techniques	Pas un enjeu	Image positive qui entoure les ER fait qu'il y a beaucoup de financement disponible pour ce type de projets auprès des bailleurs de fonds internationaux

Du point de vue réglementaire, les entreprises ne semblent pas voir de barrières particulières. Selon elles, la réglementation est en place pour permettre le développement de projets d'énergie renouvelable, il n'y a donc pas de contrainte à ce niveau, notamment pour les développeurs de projets. Les besoins en électricité étant toutefois tellement importants sur le sous-continent que des projets d'énergie non renouvelable voient encore le jour.

Par ailleurs, le choix de la technologie ou de la ressource utilisée est le plus souvent tributaire de considérations économiques et non environnementales, cet enjeu n'étant pas prioritaire faute

d'indépendance financière des pays face aux bailleurs de fonds externes, qui ont une influence importante sur les choix qui sont faits. Ceux-ci peuvent orienter le choix du type de ressource utilisée pour produire de l'énergie vers leurs propres intérêts économiques ou techniques. Les banques de développement associées à certains pays ou régions, par exemple, peuvent favoriser des technologies ou ressources avec lesquelles leurs entreprises nationales ont des expertises particulières. Si le bailleur de fonds est une entreprise privée, celle-ci va souvent préférer des projets qui permettent une mise en œuvre et des retours sur investissement rapides.

Ces entreprises voient donc d'un bon œil le fait que les gouvernements adoptent des réglementations et des orientations en faveur des énergies renouvelables et des enjeux environnementaux, mais elles ménagent leur enthousiasme quant à l'impact réel que les considérations environnementales peuvent avoir sur les projets qui voient le jour en Afrique de l'Ouest. Ces entreprises semblent penser que des changements favorables aux entreprises québécoises (qui ont une bonne expertise dans les questions environnementales, d'optimisation énergétique ou dans l'exploitation des ressources renouvelables comme l'hydroélectricité) ne se feront que si les bailleurs de fonds tels que les banques de développement et les entreprises privées font le choix de projets qui supportent la lutte aux changements climatiques et l'utilisation de ressources renouvelables. La tendance positive envers ces projets qui commence à se refléter dans les choix des bailleurs de fonds doit maintenant dépasser les impératifs économiques. Malheureusement, les besoins existants et les intérêts économiques mènent encore souvent à la construction de centrales fonctionnant aux énergies fossiles. Les enjeux environnementaux ne sont pas donc pas un facteur assez important dans l'équation pour avoir un impact sur les choix qui sont faits et favoriser l'offre de produits et de services des entreprises québécoises en énergie renouvelable et en environnement.

4.3.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Développeurs et promoteurs de projets

Selon les développeurs et promoteurs de projets, les considérations et les contraintes environnementales ne sont pas des barrières à développer des projets dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest, mais elles souhaiteraient voir un plus grand intérêt des gouvernements sur la question (voir tableau 59 ci-dessous).

Tableau 59 - Barrières environnementales rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières environnementales			
Éléments généraux	Enjeu qui a relativement peu de poids selon les développeurs de projets: malgré un intérêt marqué des bailleurs de fonds sur cette question, il est encore difficile de débloquer du financement pour des projets d'ER en Afrique de l'Ouest puisque l'enjeu environnemental n'est pas assez significatif par rapport aux questions économiques. Il n'y a pas de contraintes spécifiques associées à l'environnement (réglementation inadéquate, mauvaise réception ou autres), mais ce n'est pas un enjeu qui oriente spécifiquement les décideurs vers des projets d'ER ou qui les favorise spécifiquement.		
Importance de l'enjeu	Faible	N/A	N/A
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	Existente sans être suffisantes pour porter à elles seules les projets d'ER Pays ouest-africains vont souvent prioriser les facteurs économiques avant les facteurs environnementaux, compte tenu de l'importance des besoins énergétiques et de leurs propres capacités financières		N/A
	Réglementation nécessaire serait en place (ou en voie de se mettre en place)		
Image et réceptivité	Difficile de débloquer des fonds pour les projets: l'image et la réceptivité positives des projets d'ER ne sont pas suffisantes pour contre balancer la perception du risque		N/A
	Les institutions régionales et internationales favorisent et mettent du financement à disposition des projets d'ER et les grandes entreprises sont intéressées à y collaborer en raison de leur image positive et des tendances en termes de préoccupations mondiales		N/A

Même si la plupart des pays semblent de plus en plus se positionner en faveur des projets d'énergie renouvelable et mettre en place des réglementations qui viennent favoriser ce type de technologies ou encore implanter des cadres réglementaires qui permettent à des producteurs indépendants de s'intégrer dans le système de production d'énergie (le Sénégal est notamment chef de file en ce domaine dans la région), d'autres continuent d'aller à contresens en imposant notamment une taxation sur les autoproducteurs. Plus qu'une mesure qui cherche à décourager les initiatives vertes indépendantes, ce serait une façon pour ces pays d'aller chercher de nouvelles recettes fiscales, quitte à nuire au développement du secteur. De façon générale, la réglementation qui se met en place sur le territoire africain semble toutefois favoriser les projets d'énergie renouvelable plus que de poser des barrières à leur développement et il semble que les considérations environnementales sont bel et bien existantes, bien que les pays ouest-africains priorisent le plus souvent les facteurs économiques avant les facteurs environnementaux.

Le fait que les institutions régionales et internationales aient mis les considérations environnementales et la lutte aux changements climatiques au cœur de leur priorité et mettent du financement à disposition de ce type de projet n'est d'ailleurs sans doute pas étranger au fait que les gouvernements ouest-africains semblent de plus en plus intéressés à inclure des mesures et des orientations vertes dans leurs propres plans de développement. Toutefois malgré un nombre important d'initiatives et de structures censées fournir du capital au développement de projets

d'énergie renouvelable, dans la réalité, il semble encore difficile d'avoir accès à du financement pour ce type de projets. L'image positive et la très bonne réceptivité envers les énergies renouvelables ne sont donc pas suffisantes pour contre balancer la perception élevée des risques qui entourent ce genre de projets en Afrique.

Sans être suffisante pour porter à elle seule les projets d'énergie renouvelable, la tendance actuelle visant à limiter les émissions de gaz à effet de serre et les préoccupations croissantes en matière d'environnement encouragent très certainement leur développement. Il s'agit donc d'un enjeu potentiellement favorable pour les développeurs de projets québécois.

Génie-conseil

Les firmes de génie-conseil que nous avons interrogées nous ont dit percevoir un engouement croissant pour les projets d'énergie renouvelable et une tendance chez les bailleurs de fonds internationaux tels que la Banque mondiale à financer ce type de projets. Elles émettent toutefois des réserves sur les opportunités concrètes qu'elles peuvent espérer tirer de ce mouvement. Leurs réponses sont rapportées dans le tableau 60 qui suit.

Tableau 60 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières environnementales			
Éléments généraux	Selon ces entreprises, les enjeux environnementaux ont très peu de poids face aux contraintes économiques ou techniques, surtout quand les bailleurs de fonds sont des entreprises privées. Chez les bailleurs de fonds comme les organisations internationales, on note toutefois une tendance favorable à financer les projets d'ER ou porteurs d'une composante environnementale. D'un point de vue opérationnel, il peut donc être intéressant pour les entreprises de développer leur offre de service dans cette direction.		
Importance de l'enjeu	N/A	Moyen	Faible
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	N/A	Engouement croissant des gouvernements et bailleurs de fonds pour les projets environnementaux et les ER, doit donc réorienter son offre de service sur ces aspects	Considérations environnementales pas suffisantes pour orienter les pays vers des solutions d'ER: variable économique est plus importante, surtout quand le bailleur de fonds est privé
Image et réceptivité	N/A	Pas un enjeu	Pas un enjeu

Pour l'une de ces entreprises, une PME dont les services sont plutôt concentrés en optimisation de systèmes et en gouvernance et planification, ces nouvelles orientations correspondent peu à son expertise. Elle prévoit donc qu'elle devra réorienter son offre de service vers les énergies renouvelables dans les prochaines années si elle souhaite profiter de cette tendance, exponentielle selon les termes du répondant. Celui-ci nous indique toutefois qu'à l'heure actuelle, sa firme ne manque pas de travail dans son domaine d'activité plus centré autour des énergies traditionnelles. À long terme, elle se doit toutefois de garder son offre de service en phase avec les tendances du marché, sans quoi décrocher des mandats pourrait devenir un enjeu.

Les autres firmes nous ont semblé moins enthousiastes face à la tendance favorable qui guide actuellement les pays vers des projets d'énergie renouvelable, non pas parce que cela les défavorise sur les mandats, au contraire, mais bien parce qu'elles pensent que les enjeux économiques sont plus importants que les enjeux environnementaux dans les choix qui sont faits en Afrique à l'heure actuelle. Selon ces entreprises, les considérations environnementales ne sont pas un facteur suffisant pour orienter les pays vers des solutions d'énergie renouvelable: la variable économique, notamment le retour sur investissement, est plus importante et dicte le choix des technologies choisies par les bailleurs de fonds dans les projets. C'est d'autant plus vrai quand le choix repose sur des bailleurs de fonds privés comme les entreprises minières, qui ont tendance à limiter leurs critères d'analyse aux seuls facteurs économiques ou à la rapidité d'exécution des projets. Les firmes de génie-conseil interrogées semblent donc voir une contrainte dans le fait que les considérations environnementales ne soient pas assez importantes pour avoir une influence concrète sur les choix technologiques qui sont faits dans le développement du secteur énergétique, à plus forte raison lorsque celui-ci est mis dans les mains de développeurs et bailleurs de fonds privés. C'est un facteur pénalisant pour elles qui développent des projets hydroélectriques notamment, qui ont de longs cycles de recouvrement et des délais de mise en œuvre importants.

Manufacturiers

Globalement, les PME manufacturières que nous avons sondées nous ont indiqué qu'elles ne pensaient pas que les considérations environnementales pouvaient affecter leurs activités en Afrique de l'Ouest, ni positivement ni négativement (voir tableau 61 ci-dessous).

Tableau 61 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières environnementales			
Éléments généraux	Pas un enjeu préoccupant pour ces entreprises, seule une mise en application laxiste de la réglementation existante pourrait nuire à ces entreprises dont les produits (et services) répondent à des normes environnementales strictes		
Importance de l'enjeu	N/A	Faible	N/A
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	N/A	Pas un enjeu, même si une entreprise a des doutes sur l'effectivité de la mise en application de la réglementation environnementale, indiquant qu'une mise en application trop permissive pourrait lui nuire	N/A
Image et réceptivité	N/A	Pas un enjeu	N/A

Elles nous ont indiqué que les réglementations auxquelles elles se conforment sont appliquées partout dans le monde et que leurs compétiteurs actuels sont européens ou nord-américains, les produits tels que ceux qu'elles fournissent qui sont actuellement utilisés sur le marché répondent donc aux normes occidentales. Elles s'attendent donc à devoir respecter les mêmes normes en Afrique de l'Ouest que sur les autres marchés qu'elles desservent. Bien qu'une d'entre elles ait

émis certains doutes quant à la mise en application de la réglementation (sous-entendant qu'il pouvait y avoir plus de laxisme en Afrique qu'ailleurs), ces entreprises s'attendent à fournir la même qualité de produits et livrer des équipements respectant les mêmes normes de sécurité et environnementales qu'ailleurs. Les considérations environnementales, qu'elles existent ou non en Afrique, ne sont donc pas un enjeu qui affecte leur développement d'affaires dans la région.

Services connexes

Pour ces entreprises, le fait que les pays et les bailleurs de fonds adoptent actuellement des positions favorables aux énergies renouvelables et aux solutions environnementales est vu comme très positif. Le fait que les entreprises interrogées offrent toutes des services dans cette niche de marché, que ce soit en environnement ou en optimisation énergétique par exemple, n'y est pas étranger. Elles nous ont confirmé qu'elles sentaient qu'une tendance se développait dans ce secteur en Afrique et se considèrent donc favorisées à l'heure actuelle sur ce marché comme on peut le voir dans le tableau 62 qui suit.

Tableau 62 - Barrières environnementales rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières environnementales			
Éléments généraux	La tendance environnementale et aux ER actuelle stimule le développement et le financement de projet et est avantageuse pour ces entreprises qui profitent d'un avantage compétitif de par leur expertise.		
Importance de l'enjeu	N/A	Moyen	N/A
Contraintes et facteurs facilitants			
Réglementation et considérations environnementales	N/A	Tendance favorable aux ER et aux solutions environnementales est positive et avantageuse pour elles	N/A
Image et réceptivité	N/A	Plus facile d'aller chercher du financement auprès des banques de développement si dimension environnementale à leur offre de service	N/A

Que ce soit parce que les bailleurs de fonds proposent de plus en plus de projets qui cadrent dans leur offre de service ou parce que les développeurs de projets indépendants et les entreprises privées sont incités à mettre de l'avant des mesures environnementales dans leurs projets pour aller chercher du financement, elles-mêmes voient de plus en plus d'opportunités d'affaires sur lesquelles elles peuvent se positionner. Les considérations environnementales, qu'elles soient poussées par les bailleurs de fonds ou viennent directement des pays concernés, sont donc des facteurs facilitants sur le marché ouest-africain pour elles à l'heure actuelle.

4.4 Barrières et enjeux logistiques et techniques

4.4.1 Différence en fonction de la taille de l'entreprise

Très petites entreprises

Les questions logistiques et techniques peuvent représenter des barrières pour certaines très petites entreprises, notamment celles qui n'ont pas d'expérience sur le territoire ouest-africain, comme on peut le constater dans le tableau 63 ci-dessous. Ce sont d'ailleurs principalement les questions d'approvisionnement qui les concernent.

Tableau 63 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les très petites entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Sur le plan technique et logistique, les éléments qui sont revenus plusieurs fois comme des barrières ou des freins sur le marché ouest-africain sont les frais de transports et de douanes élevés et difficiles à prévoir et le fait que les énergies renouvelables ne constituent pas une charge de base, ce qui les pénalise par rapport à d'autres technologies.		
Importance de la barrière	Important	Moyen	Faible
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	Frais de transport élevés (distance importante avec le Québec, impossibilité de s'approvisionner localement) impactent la compétitivité et le développement d'affaires	Approvisionnement local pratiquement impossible pour tous les produits ayant un certain contenu technologique implique des coûts élevés en transport.	Pas un enjeu quand on passe par des entreprises spécialisées, sinon complexe et coûteux puisque frais de douanes et de transports très élevés, systèmes de transport déficient, etc.
Douanes	Prévoit des frais de douanes élevés, qui seront donc une contrainte importante, puisqu'obligée de s'approvisionner de l'extérieur faute de fournisseurs locaux	Frais de douanes jugés élevés, affectent la compétitivité et la rentabilité, ainsi que difficiles à prévoir: lois pas assez claires, appliquées de façon aléatoire et incertitudes quant aux tarifs qui s'appliquent aux différentes parties des systèmes d'ER	Essentiel de faire affaire avec un partenaire ou une firme locale pour éviter la complexité et les frais additionnels associés aux douanes africaines
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un enjeu, formations nécessaires actuellement mises en place et ER requièrent généralement peu de compétences techniques Barrière de la langue mentionnée comme pouvant être un enjeu pour recruter ou former du personnel	Niveau de qualification de main-d'œuvre requise pour leurs projets à la portée des populations locales et pas de difficulté à recruter localement
Identification de clients et partenaires	Difficile de se construire un réseau, d'identifier des clients à distance et de valider les capacités financières	Pas un enjeu selon ces entreprises	Difficile d'identifier et de valider la pertinence et les capacités des contacts qui sont faits dans le secteur privé à cause du manque d'information, identification de contacts politiques semble être plus facile
Relations avec les clients et les partenaires	Difficulté à bâtir des relations d'affaires, notamment à cause de la lenteur dans l'évolution des relations et difficulté à saisir le niveau d'engagement de son interlocuteur	Difficile et long de développer des relations d'affaires et des partenariats à distance puisque suivis et surveillance nécessaire plus difficiles : prudence et mécanismes de vérification solides nécessaires	Difficile de valider les capacités financières et le degré d'engagement des contacts qui sont faits, toutefois pas de difficulté spécifique au niveau de la relation avec les clients et les partenaires, bien qu'évoluent très lentement
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas une contrainte, sinon un avantage, puisque peuvent être déployées à petite échelle, requièrent donc expertise technique et investissements moindres, adaptés au contexte ouest-africain	Technologies facilement opérables par des gens peu qualifiés ER qui ne constituent pas une charge de base ne sont pas le choix priorisé par les gouvernements locaux, qui préfèrent des systèmes plus stables même si l'énergie produite est plus coûteuse

En effet, les très petites entreprises que nous avons questionnées nous ont indiqué que l'approvisionnement et la logistique leur posaient bel et bien certaines barrières en Afrique. Les frais de transport élevés, exacerbés par un approvisionnement local presque impossible faute de trouver les pièces et équipements nécessaires, nuisent à leur compétitivité. Cela nuit par exemple à leur compétitivité face à des concurrents moins éloignés de l'Afrique. Par ailleurs, la complexité des processus les force à passer par des entreprises spécialisées, ce qui augmente leurs coûts tout en facilitant certains aspects de gestion. Certaines entreprises ont par ailleurs tenté d'importer elles-mêmes leurs produits, mais elles nous ont dit payer trop cher, faute de connaissances adéquates :

« Ben quand tu es une compagnie étrangère, pis tu arrives dans un pays comme mettons la Côte d'Ivoire, le tarif pour faire dédouaner, veut, veut pas, on paye plus cher. » - Entreprise 1

Cet aspect peut aller jusqu'à décourager les entreprises d'amener leurs produits sur le territoire pour en faire la démonstration avant d'avoir des ventes fermes, même si cela leur permettrait d'accroître leur visibilité et pourrait servir d'argument favorable à la vente. Finalement, les conditions de transports (qualité des routes et des flottes de transport, taille des camions disponibles, etc.) imposent parfois des adaptations aux produits pour permettre leur livraison locale, c'est donc un aspect qui doit être considéré au moment de la conception. La planification des processus de maintenance des solutions déployées doit aussi tenir compte des déplacements nécessaires et tenter de les minimiser si possible, en proposant des solutions modulaires ou en s'associant à des partenaires locaux qui pourront se déplacer au besoin par exemple. Cette réalité est particulièrement importante pour les firmes de très petite taille, qui ne peuvent envisager de se déplacer en Afrique de l'Ouest très fréquemment, à cause des coûts que cela suppose. Pour la plupart de ces entreprises, la logistique n'est donc pas une barrière qui les empêche de faire affaire en Afrique de l'Ouest, mais c'est un aspect non négligeable des coûts qu'elles doivent prévoir et qui nuit sans aucun doute à leur compétitivité.

Les droits de douane sont également un enjeu à considérer pour plusieurs raisons selon ces entreprises. D'abord, ils sont jugés élevés en Afrique : malgré que certaines composantes des solutions d'énergie renouvelables que ces entreprises offrent affichent des tarifs douaniers réduits, ce ne sont pas tous les intrants des systèmes qui ont les mêmes taux de douanes. Les batteries nécessaires dans les systèmes solaires par exemple sont imputées de tarifs douaniers très élevés. Les tarifs applicables sont par ailleurs difficiles à prévoir selon plusieurs entreprises, non seulement parce que les systèmes qu'elles proposent incluent des composantes qui n'ont pas toutes les mêmes droits de douanes, mais aussi parce que leur application relève de décisions souvent laissées à la

discrétion des douaniers. Les lois pour les guider sont souvent peu claires (ouvrant d'ailleurs la porte au problème de corruption) et les pays ont encore tous les propres règles en la matière, malgré une harmonisation prévue des tarifs douaniers au niveau de l'UEMOA. La situation serait particulièrement critique pour le secteur des énergies renouvelables puisque les technologies sont encore relativement nouvelles et mal connues des douaniers, leur catégorisation étant d'autant plus difficile. Pour les entreprises, les incertitudes qui entourent les frais à payer rendent difficiles les prévisions de coûts et de rentabilité. Finalement, les complexités administratives associées au dédouanement de produits importés font que la plupart des entreprises (notamment celles qui ont de l'expérience en Afrique) se sont résolues à faire affaire avec des courtiers spécialisés, ce qui simplifie les processus, mais impose des frais supplémentaires.

Selon les très petites entreprises, la disponibilité et les capacités de la main-d'œuvre locale ne seraient pas des enjeux, même dans un secteur relativement nouveau comme les énergies renouvelables. L'avantage des technologies utilisées par les entreprises de cette étude (l'énergie solaire, principalement) est qu'elles sont relativement peu techniques et peuvent donc être installées, exploitées et entretenues par du personnel relativement peu qualifié. Elles sont donc particulièrement bien adaptées au contexte ouest-africain. Par ailleurs, les gouvernements des pays de la région et les institutions internationales seraient en train de mettre sur pied des écoles techniques pour former et assurer le développement des capacités nécessaires pour les projets qui demandent des qualifications techniques plus avancées. Le seul enjeu qui ait été soulevé par rapport à la main-d'œuvre n'est pas précisément associé aux qualifications techniques : il s'agit de la barrière de langue. Malgré l'historique colonial de la région, le français et l'anglais ne sont pas toujours les langues maternelles (ou même des langues bien maîtrisées) par les populations locales, particulièrement dans les régions éloignées. Par ailleurs, le taux d'analphabétisme élevé demande de prévoir des formations adaptées pour le personnel que l'on souhaite embaucher.

L'identification de partenaires locaux est un aspect perçu comme plus problématique, notamment par les entreprises qui débutent sur le territoire et ne disposent pas d'un réseau local. Celles qui ont une expérience personnelle ou corporative n'ont pas évoqué ce problème, bien qu'elles jugent qu'il puisse être difficile de valider la solidité financière des clients ou partenaires potentiels faute d'information disponible publiquement (en ligne ou autre) sur les entreprises. Celles-ci insistent donc sur l'importance de se bâtir un réseau local sur lequel on puisse s'appuyer dans la recherche de partenaires et de clients et de profiter du support institutionnel offert par les différents paliers de gouvernement par exemple pour identifier des partenaires et des clients crédibles et solvables.

Finalement, développer des relations avec les clients se présente également comme un enjeu prioritaire pour ces entreprises: problèmes à s'entendre et se comprendre (potentiellement à cause de différences culturelles et de différentes subtilités dans la prise d'engagement, le témoignage d'intérêt, etc.), distance physique qui nuit aux suivis nécessaires et à la surveillance possible de ses relations d'affaires, dimension temporelle perçue différemment au Québec et en Afrique, etc. Par ailleurs, si la plupart des entreprises jugent essentiel de travailler avec des partenaires locaux, au moins une nous a indiqué qu'elle arrivait à faire toutes les démarches de développement d'affaires et de projet par elle-même et qu'elle était même capable d'aller chercher les contacts politiques nécessaires au développement de ses projets sans l'aide d'un partenaire local, qu'elle ne juge pas pertinent d'avoir.

En ce qui concerne les contraintes techniques associées aux énergies renouvelables, ces entreprises ne semblent pas y voir de barrière à leur déploiement en Afrique de l'Ouest, au contraire. Puisqu'il est possible de dimensionner des projets à petite échelle (ou même à l'échelle individuelle) et qu'elles ne nécessitent pas nécessairement l'intégration au sein d'un système central de production d'énergie, les énergies renouvelables requièrent généralement une expertise technique et des investissements moindres. Elles s'accordent donc particulièrement bien au contexte ouest-africain (faible densité de population, disponibilité limitée des capitaux, pays majoritairement non producteurs de pétrole qui disposent au contraire de très importantes ressources renouvelables permettant la production d'énergie, etc.) et permettent de limiter la dépendance du sous-continent au savoir-faire et aux capitaux étrangers. Plutôt qu'une barrière, on peut donc parler d'un avantage réel des technologies permettant de produire de l'énergie renouvelable par rapport aux énergies traditionnelles. Par contre, le fait que plusieurs types d'énergie renouvelable ne constituent pas encore une charge de base (faute de capacité de stockage), il existe un frein au développement de projets à plus large échelle, les pays préférant investir dans des projets leur assurant une charge de base même si cette électricité revient plus chère à produire. Pour les systèmes individuels ou à petite échelle, cette barrière a été levée par l'introduction de batteries suffisamment puissantes, mais pour ce qui est des systèmes de production plus importants, cela reste encore un enjeu et une barrière notable au développement de projets.

Petites et moyennes entreprises

Pour les petites et moyennes entreprises, on note que ce sont également celles qui ont moins d'expérience sur le territoire qui sont plus affectées par les enjeux logistiques et techniques. Comme on peut le voir dans le tableau 64 ci-dessous, la distance crée réellement une barrière puisqu'elle impacte les frais de transport et rend difficile le développement de relation d'affaires par exemple.

Tableau 64 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les petites et moyennes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Selon ces entreprises, la distance importante entre le Québec et l’Afrique de l’Ouest affecte leurs coûts et les relations d’affaires; l’identification de partenaires et la gestion des relations à distance sont d’ailleurs des barrières claires pour plusieurs de ces entreprises. Les enjeux techniques seraient aussi non négligeables.		
Importance de la barrière	Important	N/A	Moyen
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	Distance implique des frais de transport et de déplacement sur le terrain (développement d’affaires, gestion des opérations, etc.) importants, d’où l’importance d’avoir un partenaire local Logistique pas un enjeu puisque vont faire affaire avec entreprises spécialisées	N/A	Pas un enjeu si les confient à des compagnies spécialisées ou apprennent à s’en charger Distance peut amener des coûts importants en transport, développement de marché et opérations
Douanes	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	N/A	Pas un enjeu, mettent en charge des compagnies spécialisées si nécessaire
Main d’œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d’œuvre	Pas un enjeu, mais opportunité potentielle pour les firmes qui ont développé des programmes de formation (en français notamment)	N/A	Qualifications des partenaires potentiels peuvent être un enjeu, mais peuvent faire appel à réseau international si nécessaire Opportunité plus que contrainte si expertise pas présente sur le marché
Identification de clients et partenaires	Réseau d’affaires essentiel pour identifier des clients et partenaires potentiels, mais difficiles à bâtir, coûts de démarchage élevés pour volume faible ou incertain	N/A	Difficile d’identifier des clients et des partenaires ayant l’expertise nécessaire sans réseau et de valider leurs compétences
Relations avec les clients et les partenaires	Communication à distance difficile : relations d’affaires et confiance beaucoup plus longues et complexes à bâtir à distance, même en faisant abstraction des différences culturelles	N/A	Difficile de gérer les partenaires à distance et de s’assurer que travaillent dans respect de nos normes et valeurs Partenaires locaux facilitent le développement d’affaires et la gestion des opérations
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	Contexte climatique et géographique peut être un frein à certains types d’ER, ressources à utiliser devant être originalement disponibles et en quantité suffisante pour être intéressantes à exploiter et justifier un démarchage de marché Projets plus complexes et peuvent être plus coûteux à développer, car demandent plus d’adaptation à l’environnement que les projets d’énergie fossile	N/A	Pas une contrainte mentionnée par ces entreprises

Sur le plan logistique, les petites et moyennes entreprises interrogées considèrent que l’approvisionnement local est impossible, faute de disponibilité des pièces et équipements techniques requis, il y a donc des coûts non négligeables en termes de transport. Certaines entreprises qui débutent sur le marché prévoient éventuellement faire une partie de la production (ou du moins de l’assemblage) sur place, mais tant que le volume ne sera pas au rendez-vous, ce n’est pas une option viable. Par ailleurs, si la complexité logistique n’est pas vue comme une contrainte (ces entreprises indiquant qu’elles font ou feront affaires avec des courtiers spécialisés en transport international pour amener leurs produits et équipements sur le territoire), les délais encourus pour amener du matériel en Afrique de l’Ouest peuvent désavantager les entreprises

québécoises par rapport à d'autres concurrents qui auraient des sites de production plus près de cette région. Par contre, contrairement aux très petites entreprises, les PME ne nous ont pas mentionné les tarifs douaniers comme un frein à leurs activités en Afrique, celles qui ont plus d'expérience laissant notamment cet aspect aux mains d'entreprises spécialisées dans ce domaine.

Sur le plan des compétences et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, les PME qui n'ont pas encore d'expérience concrète sur le territoire ne semblent pas voir cela comme un enjeu, notamment parce qu'elles ont déjà développé des programmes de formation, en français de surcroît, ce qui leur donne un avantage compétitif dans certains pays de la région. Par contre, pour les entreprises qui ont plus d'expérience et qui ont eu à rechercher des partenaires potentiels dans des secteurs de niche, elles ont souvent constaté que l'expertise de pointe est souvent inexistante en Afrique. Plus qu'une barrière, ces entreprises en parlent plutôt comme d'une opportunité puisque cela justifie leur présence sur ce marché. Au niveau de l'identification de partenaires, il est certain que cela représente par contre un enjeu pour ces firmes, qui ont beaucoup de difficultés à identifier des contacts crédibles à leurs premiers pas sur le marché. En effet, contrairement au marché nord-américain par exemple, où l'on peut se fier à son réseau pour chercher clients et partenaires potentiels puisque le tissu des relations professionnelles avec le Québec y est beaucoup plus dense, les premiers contacts sont difficiles à faire pour les entreprises qui se lancent sur un nouveau marché éloigné. Par ailleurs, la validation du sérieux et des capacités des contacts qui sont faits est plus difficile faute de source d'information fiable (peu d'information en ligne sur les entreprises ou les individus, etc.). Les entreprises qui ont plus d'expérience recommandent donc de commencer à se bâtir un réseau international solide avant de commencer ses premières démarches à l'étranger, d'user de ses contacts existant pour agrandir son réseau (notamment au sein de l'entreprise même ou encore dans les cercles existants au Québec) et d'utiliser les ressources mises à disposition des entreprises, notamment par les différents paliers de gouvernements. Autrement, les coûts de démarchage de marché et de recherche de clients ou de mandats sont trop élevés pour le volume d'affaires que des compagnies qui se lancent sur un nouveau marché peuvent espérer obtenir d'entrée de jeu. Finalement, le développement de relations d'affaires sur un autre continent est également une barrière qui a été un frein pour au moins une entreprise. Problème de communication (malgré les outils technologiques disponibles aujourd'hui qui permettent une communication presque continue), confiance difficile à bâtir à distance, partenaires qui doivent travailler dans le même cadre de valeurs et de principes, notion de temps qui paraît différente entre le Québec et l'Afrique et autres sont autant de raisons qui complexifient le développement de relations d'affaires, sans que ce soit nécessairement uniquement imputable à des différences culturelles (qui ont cependant certainement leur rôle à jouer dans cette problématique).

Enfin, en termes de contraintes techniques, une des entreprises interrogées nous a bien indiqué que la réalité climatique et hydrographique de l'Afrique de l'Ouest fait que cette région n'est pas la plus propice au développement de projets hydroélectriques, secteur dans lequel elle évolue. Il y a donc une contrainte pour elle à ce niveau. Si cette contrainte n'est pas nécessairement généralisable à tous les types de ressources qui permettent de produire de l'énergie renouvelable, cet élément nous pousse toutefois à souligner que les énergies renouvelables requièrent la présence d'une ressource locale, qui ne peut être importée à l'instar de celles utilisées dans les centrales thermiques. La solution doit donc être réfléchie, planifiée et adaptée en fonction de l'environnement et de ses contraintes techniques, ce qui peut amener plus de complexité que sur des projets de centrales thermiques. Par ailleurs, la question du volume de la demande et du nombre de projets à venir est importante pour les entreprises, puisqu'elle permet de justifier ou non les coûts de démarchage de marché. La recherche de contrats dans un marché où les projets sont très ponctuels (comme c'est le cas présentement dans les pays ouest-africains qui n'ont pas encore adopté d'engagements spécifiques en matière d'énergie renouvelable) est donc moins intéressante pour les entreprises. Leur démarchage de marché se fait donc plus souvent à travers un partenaire que par des efforts directs de la firme en question. Puisque les projets d'énergie renouvelable peuvent être développés uniquement là où ils sont techniquement adaptés, ils sont moins favorables aux entreprises en termes de démarchage de marché que les projets d'énergie traditionnelle puisque moins facilement « généralisables » (c'est-à-dire qu'ils demandent plus d'adaptation en fonction du climat ou la géographie). Un pays ou une région peut donc être plus coûteuse à développer pour une entreprise du secteur des énergies renouvelables que pour une entreprise du secteur des énergies traditionnelles, car les premières ont moins d'opportunités d'économie d'échelle entre autres.

Grandes entreprises

Les grandes entreprises semblent relativement peu affectées par les questions logistiques et techniques (voir tableau 65 ci-dessous). S'il est vrai que les ressources dont elles disposent les aident probablement à contourner certaines difficultés, le fait qu'elles bénéficient aussi d'une certaine expérience en Afrique fait qu'elles ont développé une expertise sur les questions d'approvisionnement et disposent d'un réseau de contacts plus développé que d'autres types d'entreprise, ce qui pourrait expliquer pourquoi cet enjeu les touche moins.

Tableau 65 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les grandes entreprises en fonction de leur expérience sur le marché

	Sans expérience	Expérience personnelle	Expérience corporative
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Développer des relations d'affaires peut être long et coûteux en Afrique de l'Ouest, sans compter que ces relations demandent ensuite une surveillance constante à cause du risque de corruption. Selon les entreprises interrogées, il ne s'agit pas d'une barrière, mais de caractéristiques de ce marché avec lesquels elles ont appris à travailler. Elles estiment par ailleurs que des relations avec les firmes locales sont essentielles pour percer sur ce marché et que différentes contraintes peuvent se traduire par des opportunités pour les firmes québécoises notamment en logistique et en transfert d'expertise.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	Faible
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	N/A	Distance géographique implique des coûts de déplacement élevés	Pas un enjeu, plutôt une opportunité ou d'un avantage compétitif si maîtrise bien les aspects logistiques
Douanes	N/A	Pas un enjeu pour cette firme	Pas un enjeu pour cette firme
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	N/A	Pas un enjeu, au contraire, le manque d'aptitudes et de capacités des sociétés d'État africaines représentent des opportunités d'affaires Système qui a tendance à favoriser utilisation de main-d'œuvre nombreuse plutôt que très qualifiée ou avoir recours à de la machinerie lourde	Trouver de la main-d'œuvre ou des entreprises locales ayant les capacités attendues peut être un défi, mais offre aussi des opportunités pour les firmes québécoises capables de former des partenariats solides et de faire du transfert d'expertise
Identification de clients et partenaires	N/A	Coûteux et long de se développer un réseau local, mais essentiel pour obtenir des contrats	Pas un enjeu pour cette firme, qui utilise notamment le réseau québécois de la diaspora africaine pour se faire des contacts en Afrique.
Relations avec les clients et les partenaires	N/A	Essentiel de surveiller les pratiques et agissements éthiques de nos partenaires et distributeurs à l'étranger et d'être attentifs aux dimensions culturelles qui teintent les relations	Pas un enjeu particulier, mais partenariats essentiels pour acquérir la connaissance de l'environnement local, être plus compétitif et diminuer le risque
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	N/A	Pas une contrainte mentionnée par ces entreprises	Pas une contrainte mentionnée par ces entreprises

Les grandes entreprises interrogées ne se sentent pas particulièrement concernées par les difficultés logistiques ou les questions de douanes. S'il est vrai que ces entreprises sont dans le secteur des services et qu'elles sont donc moins sensibles aux questions d'approvisionnement ou de transport outre les déplacements ponctuels sur le terrain pour des projets ou du développement d'affaires, l'entreprise qui est active depuis longtemps en Afrique nous a même affirmé y voir un avantage compétitif à cause de sa grande expérience en gestion de la logistique dans les régions éloignées et isolées. Les enjeux logistiques pourraient donc être une contrainte moindre pour les grandes entreprises parce qu'elles disposent de ressources importantes pour gérer ces aspects, mais il est également possible qu'il s'agisse d'une difficulté qui a tendance à s'amenuiser avec l'expérience.

Si ces entreprises confirment qu'il peut être difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée et affirment que les sociétés d'État ouest-africaines ont des défaillances en termes de capacités internes importantes, elles le perçoivent plutôt comme une opportunité d'affaires pour les entreprises étrangères qui sont capables d'offrir des transferts d'expertise et des formations ou de

faire du service-conseil au niveau de la structure et l'organisation. Plutôt qu'une barrière qui les nuirait dans leurs activités, il s'agirait donc davantage d'une opportunité d'affaires. Par ailleurs, pour ce qui est de la main d'œuvre non qualifiée, il ne s'agit jamais d'un problème : le système africain aura recours à une main d'œuvre nombreuse plutôt qu'à une utilisation extensive de machinerie lourde. Le répondant ayant une longue expérience professionnelle dans la région indique donc que les firmes qui souhaitent faire affaire en Afrique doivent être conscientes de cette pratique et l'intégrer à leur planification de projet.

L'identification de clients et partenaire n'apparaît pas non plus comme une barrière les empêchant de faire affaire sur le marché, bien que ces répondants insistent sur l'importance de développer un bon réseau d'affaires et d'utiliser ses contacts (notamment au niveau de la diaspora africaine présente au Québec). Finalement dans les relations d'affaires avec les clients et partenaires, ces entreprises nous ont indiqué qu'il était essentiel de bien surveiller les pratiques et agissements éthiques de ses partenaires malgré la distance et être attentifs aux différences et singularités culturelles qui peuvent affecter les relations d'affaires. Avoir des partenaires locaux est d'ailleurs jugé essentiel puisqu'ils amènent la connaissance de l'environnement et des pratiques locales et permettent d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en facilitant la relation avec le client et la gestion de projet et en diminuant certains risques.

Finalement, aucune des deux grandes entreprises n'a noté de contrainte concernant des difficultés techniques associées aux énergies renouvelables.

4.4.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

Les firmes sans expérience sont affectées par les enjeux logistiques et techniques sans que ce soit nécessairement une préoccupation prédominante pour elles (voir tableau 66 ci-dessous). Bien qu'elles considèrent que certaines contraintes affectent leur compétitivité, c'est surtout le développement de relation avec des partenaires d'affaires qu'elles trouvent complexes, difficulté potentiellement exacerbée par leur manque d'expérience dans le contexte ouest-africain.

Tableau 66 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises sans expérience préliminaire sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil I	Manufacturier	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	Les enjeux logistiques comme les frais de transport et les tarifs douaniers élevés affectent la compétitivité des entreprises, qui évoquent également des difficultés à bâtir des relations d'affaires. Si elles arrivent à identifier les bons contacts, il semble très difficile de faire évoluer les relations d'affaires faute d'engagement de la part des contreparties et de compréhension mutuelle. Cette difficulté à bâtir des relations d'affaires à cause de la distance freine leur entrée sur le marché. La réalité géographique et climatique peut également être une barrière si le marché n'est pas suffisamment porteur.			
Importance de la barrière	Moyen	N/A	Moyen	N/A
Approvisionnement				
Approvisionnement et logistique	Frais de transport élevés à cause de la distance physique Affecte le processus de vente et la mise en marché puisque trop coûteux d'importer ses produits pour en faire la démonstration	N/A	Approvisionnement local difficile ou impossible et distance importante supposent des coûts de transport élevés Gestion de la logistique n'est pas un enjeu	N/A
Douanes	Frais de douanes élevés nuisent à la compétitivité Affecte le processus de vente et la mise en marché puisque trop coûteux d'importer ses produits pour en faire la démonstration	N/A	Pas un enjeu pour ces entreprises	N/A
Main d'œuvre et partenaires				
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre locale	Pas un enjeu pour cette entreprise	N/A	Pas un enjeu, peu plutôt représenté des opportunités d'affaires en formation	N/A
Identification de clients et partenaires	Peut être difficile d'identifier des clients ou partenaires sans réseau Dispose de peu d'outils pour valider le sérieux des contacts potentiels et leurs capacités financières	N/A	Peut être difficile d'identifier des clients ou partenaires si réseau d'affaires limité	N/A
Relations avec les clients et les partenaires	Développement de relation d'affaires plus complexe dans un contexte où les cultures sont différentes (attentes différentes, problème de communication, délais pas compris de la même façon, etc.)	N/A	Développement de partenariat à distance est une barrière: difficulté de communication, délais importants dans le développement de la relation et ententes contractuelles plus difficiles qu'avec partenaire en Amérique du Nord	N/A
Technique				
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	Pas un enjeu pour cette entreprise	N/A	Conditions géographiques et climatiques affectent le nombre et le type de projets qui peuvent être développés et impactent les efforts et les ressources que les firmes engagent en développement de marché	N/A

Pour les entreprises qui n'ont pas d'expérience professionnelle, l'enjeu concernant l'approvisionnement et la logistique qui est revenu dans la discussion comme pouvant être une barrière au développement du marché ouest-africain est la distance physique. La distance importante entre les marchés de production et de livraison implique des frais de transport élevés et pénalise les entreprises québécoises par rapport à certains concurrents. Les entreprises sont également affectées du point de vue marketing puisqu'il leur est très coûteux d'amener des produits simplement pour en faire la démonstration. La gestion de la logistique n'est cependant pas un aspect qu'elles redoutent puisqu'elles comptent la sous-contracter à des entreprises spécialisées dans le domaine. Par ailleurs, puisque d'autres entreprises sont « passées par là » et amènent déjà leurs

produits et équipements dans la région, elles ne considèrent pas que ce soit une barrière insurmontable. Les frais de douanes élevés sont également une barrière mentionnée par une des entreprises interrogées, puisqu'ils nuiraient à sa compétitivité.

La capacité et la disponibilité de la main-d'œuvre ne sont pas non plus des éléments qui semblent préoccuper ces entreprises, certaines nous affirmant par exemple qu'elles seraient en mesure de former des employés en fonction de leurs besoins.

L'identification de clients ou de partenaires potentiels est bien vue comme un défi potentiel par les entreprises qui ne possèdent pas de contacts dans la région au début de leur processus d'internationalisation. Bien que cela ralentisse certainement leur développement d'affaires, elles ont toutefois été capables de surmonter cet enjeu en faisant appel à des contacts sur d'autres marchés où elles travaillent déjà, notamment les marchés européens qui sont bien connectés avec l'Afrique, ou encore à des organisations de support à l'exportation. Cette barrière est donc surmontable, même si les entreprises doivent s'attendre à ce qu'il soit plus long pour elles de trouver les contacts recherchés. Le développement de la relation d'affaires est par contre un enjeu beaucoup plus capital pour ces entreprises et qui a d'ailleurs fait achopper l'expérience ouest-africaine de deux de ces entreprises à ce jour. Dans un contexte où les cultures sont différentes (attentes pas perçues de la même façon, dimension temporelle perçue différemment, problème de communications, etc.), où la distance augmente l'effet de distorsion et où l'on dispose de peu d'outils pour valider le sérieux et le niveau d'engagement du partenaire potentiel (et où on doit donc se reposer sur la confiance et l'intuition), développer une relation d'affaires est apparu comme plus difficile que dans le contexte nord-américain auquel ces entreprises sont habituées. Or en raison du modèle d'affaires privilégié par ces entreprises, les difficultés à établir les partenariats en question ont bel et bien suspendu les activités de ces firmes sur le marché ouest-africain. Il s'agit donc d'une barrière décisive pour l'entrée de certaines entreprises.

Quant aux barrières techniques qui relèvent de contraintes propres aux énergies renouvelables, une seule entreprise a souligné le fait que le volume d'affaires dans son domaine en particulier (qui relève d'une part des investissements qui sont faits dans la région, mais surtout des conditions climatiques et géographiques qui permettent le développement de projets) n'était pas particulièrement au rendez-vous en Afrique de l'Ouest. Même si ce marché lui était donc favorable sous certains aspects (proximité de langue, environnement d'affaires dans lequel l'entreprise se sent à l'aise, etc.), il reste que c'est un marché sur lequel elle ne peut mettre beaucoup d'efforts de démarchage puisqu'il offre relativement peu de débouchés pour l'instant.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Du point de vue des répondants qui bénéficient d'une expérience antérieure sur le marché, la question logistique n'est pas l'enjeu principal, mais pose certaines contraintes, notamment aux développeurs de projets, qui regrettent que les questions d'approvisionnement pénalisent les entreprises québécoises. Leur perspective est détaillée dans le tableau 67 qui suit.

Tableau 67 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises dont le répondant a une expérience personnelle ou professionnelle antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	Les coûts élevés et souvent difficiles à prévoir en transport et en frais de douanes et les relations d'affaires plus difficiles à bâtir sont des difficultés du marché, mais pas des enjeux qui empêchent nécessairement de développer des projets. Pour le répondant de la firme de génie-conseil, le seul enjeu est d'apporter une attention particulière à développer son réseau d'affaires et être attentif aux questions d'éthique et de corruption dans ses pratiques d'affaires et celles de ses partenaires.			
Importance de la barrière	Moyen	Faible	N/A	N/A
Approvisionnement				
Approvisionnement et logistique	Approvisionnement local très difficile voire impossible augmente les coûts et nuit à la compétitivité des entreprises	Pas un enjeu pour cette entreprise	N/A	N/A
Douanes	Imprévisibilité des tarifs douaniers: droits de douane harmonisés à l'échelle de l'UEMOA en théorie, toutefois les lois sont peu claires et leur application laissée à des individus souvent peu familiers avec les systèmes d'ER Classification des composantes des systèmes ER problématique Difficile pour les entreprises d'établir leurs coûts de façon précise	Pas un enjeu pour cette entreprise	N/A	N/A
Main d'œuvre et partenaires				
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre locale	Pas un enjeu puisque ER demandent relativement peu de qualification pour être installées et maintenues et que des centres de formation sont mis en place	Manque de capacités locales dans les sociétés d'état locales, mais plutôt une opportunité d'affaires qu'une contrainte	N/A	N/A
Identification de clients et partenaires	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises	Réseau d'affaires long à bâtir et constamment à travailler parce que les contacts politiques changent fréquemment, toutefois incontournable pour obtenir des contrats	N/A	N/A
Relations avec les clients et les partenaires	Distance physique affecte le développement des relations d'affaires: plus difficile de faire les suivis nécessaires, de surveiller les pratiques des partenaires, de contrôler les opérations, etc.	Doit être conscient des facteurs et différences culturelles et surveiller l'éthique et les pratiques d'affaires de ses partenaires	N/A	N/A
Technique				
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	Pas de contrainte technique au développement de solutions d'ER, plutôt des avantages, puisqu'adaptées au contexte ouest-africain: peuvent être déployées à l'échelle individuelle ou en petit réseau, nécessitent des investissements réduits, demandent peu de compétences techniques, etc.	Pas une contrainte mentionnée par cette entreprise	N/A	N/A

Les répondants qui ont déjà une expérience en Afrique de l'Ouest et connaissent la réalité sur le marché n'ont pas semblé voir l'approvisionnement ou la logistique comme une barrière, mais certaines entreprises ont mentionné qu'elles regrettaient qu'il soit impossible de s'approvisionner localement pour tout ce qui concerne les produits technologiques (panneaux solaires, etc.), ce qui les force à tout importer et implique des coûts de transports élevés qui peuvent nuire à leur compétitivité. Sur la question des tarifs douaniers, ce ne sont pas nécessairement les montants en question qui rebutent les entreprises, mais plutôt l'incertitude qui les entoure et la difficulté que les entreprises ont à planifier leurs coûts et faire leurs calculs de rentabilité avec exactitude.

L'identification de clients ou de partenaires ne semble pas être un enjeu pour ces répondants qui bénéficiaient déjà de contacts dans les pays où ils souhaitent développer leurs projets. Avoir au préalable un relais ou un contact dans un pays est d'ailleurs souvent l'élément principal qui les guide à choisir les marchés où elles souhaitent s'implanter. Les expériences antérieures, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, sont donc très bénéfiques selon ces entreprises puisqu'elles permettent de se développer un réseau et des contacts, un processus continu qui est par ailleurs long et coûteux notamment à cause des déplacements répétés sur le terrain qui sont requis pour entretenir les relations développées. Ces entreprises insistent aussi sur le fait que la distance physique rend le développement des relations d'affaires plus complexe, notamment parce qu'il est plus difficile de faire les suivis nécessaires à distance, de surveiller les pratiques des partenaires ou de ses employés, de contrôler les opérations, etc. Il est également important d'être conscient des différences culturelles qui peuvent exister lorsqu'on tisse des relations d'affaires dans un autre pays et d'être sensible à ce que ces différences peuvent amener en termes de pratiques d'affaires pour faire une bonne gestion des attentes face à l'éthique de travail des employés ou des partenaires.

Finalement, les firmes interrogées ne semblent pas considérer qu'il y ait des contraintes techniques au déploiement de solutions basées sur les énergies renouvelables. Les deux entreprises qui développent des projets de production d'énergie à petite échelle à partir d'énergie solaire nous ont indiqué qu'au contraire, ce type de production d'énergie est très favorable dans le contexte ouest-africain puisqu'elle peut se déployer à l'échelle individuelle ou en petit réseau, limitant la taille des investissements nécessaires à la fois en équipement de production, mais également en transport d'électricité. Parmi les autres avantages technologiques des technologies permettant de produire de l'énergie renouvelable, on compte le fait qu'elles demandent peu de compétences techniques pour être installées et entretenues et contribuent à rendre les consommateurs autonomes et plus responsables dans leur consommation d'énergie.

Expérience corporative

Pour terminer, les entreprises qui ont une expérience corporative sur le marché ne voient pas les questions logistiques et techniques comme des barrières ou semblent avoir appris à jongler avec des difficultés et ne les considèrent pas comme des blocages à faire affaire sur ce marché comme en témoigne le tableau 68 ci-dessous.

Tableau 68 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les entreprises ayant une expérience corporative antérieure sur le marché ouest-africain en fonction du secteur d'activité

	Développeurs de projets	Génie-Conseil	Manufacturier	Services connexes
Barrières logistiques et techniques				
Éléments généraux	La gestion de la logistique est un élément qui s'acquière avec l'expérience ou peut être délégué facilement, tandis que les clients sont facilement identifiables pour ces entreprises, qui travaillent soit avec de grandes entreprises (sociétés d'État ou privées) ou encore pour des banques de développement. Les partenaires locaux avec une expertise technique avancée sont plus difficiles à identifier, mais seul le développement de partenariats ou relations d'affaires, souvent très lent, est considéré comme un frein, puisqu'il est impossible pour les entreprises d'avancer tant qu'elles n'ont pas de contrats avec le client ou le partenaire espéré.			
Importance de la barrière	Moyen	Faible	Faible	Faible
Approvisionnement				
Approvisionnement et logistique	Difficile de faire la gestion logistique par soi-même, mais pas une contrainte si on laisse cet aspect à ses partenaires ou à des entreprises spécialisées.	Pas un enjeu si laisse cet aspect à des entreprises spécialisées Peut être un avantage compétitif pour les entreprises très efficaces en gestion de la logistique et de l'approvisionnement	Pas un enjeu si laisse cet aspect à ses partenaires ou clients	Enjeu mineur et qui s'atténue avec l'expérience Seule la logistique reliée à la main d'œuvre (apparenté aux enjeux sécuritaires) est une barrière si l'entreprise manque de préparation et d'expérience
Douanes	Pas un enjeu si l'on fait affaire avec une entreprise spécialisée	Pas une contrainte selon ces entreprises	Pas un enjeu si laisse cet aspect à ses partenaires ou clients	Pas un enjeu selon ces entreprises
Main d'œuvre et partenaires				
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre locale	Pas un problème puisque les technologies de ces entreprises requièrent peu d'expertise technique	Peu d'entreprises possèdent une expertise de pointe dans leur secteur d'activité, toutefois représente des opportunités d'affaires plus qu'une contrainte	Pas un enjeu selon cette entreprise	Difficile de trouver des entreprises locales qui ont de l'expertise technique de pointe, toutefois vu comme source d'opportunités d'affaires plutôt que barrière
Identification de clients et partenaires	Dans le secteur privé, l'identification de clients potentiels est un enjeu: difficile de valider le sérieux et les capacités financières des contacts potentiels	Pas un enjeu quand disposent d'un bon réseau et travaillent avec clients connus tels que des banques de développement et des sociétés d'État	Pas d'un enjeu d'identifier des partenaires potentiels ou des clients	Pas difficile d'identifier des clients quand font affaire avec les banques de développement Parfois difficile de trouver des partenaires qui ont une expertise dans leur secteur d'activité
Relations avec les clients et les partenaires	Délais importants dans le développement de relations d'affaires	Pas un enjeu en soi, mais essentiel d'avoir des partenaires locaux pour faciliter relations avec les clients et avoir meilleure connaissance de l'environnement d'affaires	Essentiel d'avoir une représentation locale pour développer une relation avec les clients (distance physique est une barrière)	Distance physique rend le démarchage de contrats plus difficile et rend plus difficile de surveiller les pratiques ou l'éthique de nos partenaires
Technique				
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	Contrainte associée quand les technologies ER ne permettent pas la production d'une électricité pouvant servir de charge de base	Pas une contrainte selon ces entreprises	Pas un enjeu selon cette entreprise	Pas un enjeu selon ces entreprises

La seule entreprise qui nous a indiqué que la logistique et l'approvisionnement peuvent être des contraintes majeures est celle qui a tenté d'en faire la gestion par elle-même au début de son internationalisation dans la région. À cause des systèmes de transport déficients (routes, flottes de camion, etc.), elle a par exemple dû adapter ses produits pour être en mesure de les livrer. Elle nous a également indiqué qu'elle avait eu beaucoup de difficulté à gérer la complexité du transport international et avoir dû transiger avec différents courtiers de transport entre le Québec et le pays de livraison, pour finalement se rendre compte qu'elle avait payé beaucoup trop cher par rapport aux entreprises locales ou spécialisées. Comme les autres entreprises ayant l'expérience de l'Afrique de l'Ouest, elle laisse maintenant cet aspect aux mains de ses partenaires locaux ou d'entreprises spécialisées dans le transport qui prennent en charge l'entièreté de la logistique. Avec le temps, plusieurs entreprises nous ont également indiqué que ce qui pouvait apparaître comme une contrainte pouvait en réalité devenir un avantage compétitif, notamment si les firmes arrivent à développer des aptitudes en logistique et sont efficaces dans les régions éloignées et isolées. S'il peut donc s'agir d'un aspect préoccupant pour certaines firmes quand elles se lancent en Afrique, toutes les entreprises interrogées estiment qu'il est possible de se décharger de cet élément en le sous-traitant ou de développer des capacités internes pour y répondre. Un seul aspect plus préoccupant a été soulevé par l'une des entreprises, il s'agit de la logistique qui touche au personnel qui est déployé dans les zones plus à risque. Sur cette question, cette entreprise s'avoue très réticente à prendre des risques et ne se considère pas suffisamment à l'aise pour envoyer des employés dans certaines régions, il y a donc une barrière pour elle à ce niveau à faire affaire dans certains pays ou régions de l'Afrique. En ce qui concerne les douanes, toutes les entreprises ayant une certaine expérience dans la région nous ont dit ne pas se préoccuper de cet élément et le laisser aux mains de tiers connaissant les processus douaniers de ces pays pour s'éviter frais et complications inutiles.

La question de la qualification de la main-d'œuvre locale n'apparaît pas comme un enjeu prioritaire, toutefois pour les firmes qui œuvrent dans le secteur des services spécialisés dans un secteur de pointe (ingénierie, optimisation énergétique, environnement, etc.), il peut être difficile d'identifier des entreprises locales qui ont les connaissances techniques à la hauteur, ou encore de valider ces mêmes compétences faute d'information disponible sur les entreprises. Si elles se tournent vers des entreprises locales, c'est donc plutôt pour leurs connaissances de l'environnement d'affaires que pour des expertises techniques. Elles ne voient cependant pas cela comme une barrière, au contraire, c'est plutôt source d'opportunités d'affaires selon elles.

Au niveau de l'identification des contacts et des partenaires justement, il peut s'agir d'une difficulté pour les entreprises de trouver les bons contacts sur le terrain et les entreprises avec qui elles pourront établir des partenariats, faute d'information disponible en ligne par exemple. La recherche de contact, de clients et de partenaires potentiels se fait donc à travers le réseau d'affaires de l'entreprise. Cette catégorie d'entreprise étant déjà active en Afrique, elles disposent souvent de contacts qui peuvent les y aider et s'appuient beaucoup sur leur réseau, ainsi que sur d'autres entités comme les organismes d'aide à l'exportation pour identifier des clients ou partenaires potentiels. Selon ces entreprises, la véritable difficulté serait cependant de qualifier ces contacts : valider leurs capacités financières ou logistiques, leur sérieux et leur véritable intérêt à s'engager auprès de la firme en question, etc. Finalement, comme plusieurs de ces entreprises font affaires auprès des banques de développement ou autres bailleurs de fonds internationaux, les clients sont connus d'avance et les processus d'appels d'offres lancés publiquement. Le développement de la relation d'affaires est un autre enjeu, exacerbé par la distance physique et les délais qui s'étirent souvent lorsqu'on fait affaire en Afrique, c'est toutefois un incontournable pour beaucoup d'entreprises qui sont actives depuis un certain temps sur ce marché que d'avoir une représentation locale auprès de leur client. Afin de faciliter le démarchage de clients et faciliter l'obtention et la réalisation de mandats, ces entreprises se disent donc obligées d'investir le temps (et souvent l'argent, notamment en déplacement sur le terrain) pour s'assurer d'un partenariat solide avec une firme locale et vérifier entre autres que celle-ci travaille bien dans le cadre et les valeurs de la firme québécoise.

Finalement, l'une des entreprises qui développe des projets d'énergie renouvelable en Afrique de l'Ouest voit bien une contrainte majeure à leur développement actuel dans la région (du moins au développement de projets solaires tels que ceux qu'elle-même développe) : le fait que la plupart des ressources renouvelables ne permettent pas encore de produire une charge de base affecte le choix des pays quant aux technologies qu'ils implantent et peut expliquer pourquoi certains pays de la région font encore le choix du thermique. Les avancées technologiques dans les batteries pourraient cependant venir changer la donne à ce niveau à moyen ou même court terme.

4.4.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Développeurs et promoteurs de projets

Les développeurs et promoteurs de projets voient certains aspects comme l'approvisionnement et la logistique comme des contraintes importantes et regrettent qu'il soit parfois difficile de développer des relations d'affaires à distance, comme on peut le voir dans le tableau 69 ici-bas. Elles constatent toutefois que les énergies renouvelables sont particulièrement bien adaptées d'un

point de vue technique au contexte ouest-africain et considèrent cet élément comme très favorable au développement de projets dans leur secteur d'activité.

Tableau 69 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les développeurs et promoteurs de projets en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Les enjeux logistiques et de transport peuvent représenter certaines barrières selon ces entreprises puisqu'ils augmentent les coûts auxquelles elles font face (coûts de transports élevés à cause de l'approvisionnement local difficile, voire impossible) ou encore parce qu'ils font peser certaines incertitudes financières, notamment à cause de l'imprévisibilité des droits de douane. Identifier (et valider les compétences des contacts) et développer des relations d'affaires à distance (lenteur de l'évolution des relations d'affaires fortement mise en cause) serait également un enjeu. Par contre, les ER présentent certains avantages non négligeables sur ce marché: requièrent une main-d'œuvre peu qualifiée, sont des technologies bien adaptées au contexte économique et technique de l'Afrique, etc.		
Importance de la barrière	Moyen	N/A	N/A
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	Approvisionnement local pratiquement impossible pour les produits technologiques et coûts de transport élevés qui affectent la rentabilité, la mise en marché et impliquent de faire affaire avec un partenaire local ou une entreprise spécialisée Infrastructures et systèmes de transports déficients impactent la conception des solutions proposées (dimensions, maintenance, etc.)	N/A	N/A
Douanes	Tarifs douaniers jugés élevés et application imprévisible qui affectent les prévisions financières des entreprises Processus douaniers le plus souvent laissés aux mains d'un partenaire ou d'une entreprise spécialisée	N/A	N/A
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	Pas un enjeu de trouver de la main-d'œuvre puisque technologies déployées requièrent peu de compétences techniques Programmes de formation et de certification nécessaires sont actuellement mis en place	N/A	N/A
Identification de clients et partenaires	Difficile de développer un réseau d'affaires et identifier des clients potentiels au début du processus d'internationalisation Jugent difficile de valider le sérieux des candidats potentiels, leur solidité financière et leur niveau d'engagement, faute d'information disponible	N/A	N/A
Relations avec les clients et les partenaires	Efforts et délais importants pour développer des relations d'affaires, barières culturelles dans la façon dont l'évolution de la relation d'affaires est perçue et distance physique impliquent qu'il est plus difficile de faire les suivis nécessaires	N/A	N/A
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	ER pénalisées face à d'autres technologies quand ne constituent pas une charge de base Coût de l'électricité produite faible, technologies déployables à petite échelle et requièrent peu de compétences techniques	N/A	N/A

Elles estiment tout d'abord que l'approvisionnement local est pratiquement impossible pour ce qui est des produits technologiques, ce qui amène des coûts de transports élevés et affecte la rentabilité. Cela impacte également le processus de vente pour les entreprises dont les solutions impliquent des produits très volumineux, car les entreprises peuvent être réticentes à amener sur place leurs solutions pour en faire la démonstration avant d'avoir eu des confirmations de vente. Les clients potentiels ne peuvent donc voir ou tester le produit. Par ailleurs, encore sur le plan du transport, les infrastructures sont souvent en mauvais état ou déficientes, ce qui peut aller jusqu'à imposer des adaptations aux produits. Il y a donc une attention particulière à porter à ces contraintes dans la

conception des solutions, tant dans les dimensions des pièces que dans la planification de la maintenance. En effet, vu la complexité des déplacements (complexité accrue lorsque les clients sont en région rurale et que les distances à parcourir sont importantes), il est important de tenter de les limiter en planifiant des systèmes de maintenance à distance par exemple, ou encore en favorisant des solutions et des modèles d'affaires qui n'impliquent pas de vente de systèmes individuels desquels l'entreprise reste responsable. Toujours en termes de transport et de logistique, les entreprises interrogées nous ont toutes dit juger essentiel de faire affaire avec un partenaire ou une entreprise locale ou une entreprise spécialisée en transport vers et en Afrique, sinon les coûts sont très élevés et les processus (dédouanement et autres) très complexes. La question des tarifs douaniers est d'ailleurs un élément que plusieurs entreprises ont souligné : non seulement les tarifs douaniers sont élevés pour plusieurs parties des systèmes qui composent les solutions d'énergie renouvelable, mais ils sont également difficiles à prévoir et souvent appliqués de façon arbitraire. Il peut donc être difficile pour les entreprises d'anticiper de façon juste les montants qui s'appliqueront à leurs produits et de faire leurs prévisions financières.

Si la question de la main-d'œuvre n'est pas un enjeu (les projets en énergies renouvelables que ces entreprises développent demandant une main-d'œuvre relativement peu qualifiée), l'identification de bons partenaires ou clients a été un enjeu pour plusieurs entreprises, notamment quand il s'agissait de leurs premières expériences sur le marché. Plus encore que l'identification, la validation des capacités financières et de l'intérêt réel des partenaires ou clients potentiels, faute d'information fiable, est un enjeu. Les entreprises qui bénéficient d'un bon réseau d'affaires profitent sur ce plan d'un avantage, puisqu'elles peuvent se tourner vers celui-ci pour identifier et qualifier les candidats potentiels. Ce n'est toutefois pas l'enjeu majeur, bâtir la relation semblant être un facteur plus déterminant en termes de barrières. La lenteur de l'évolution des relations, la distance physique, les déplacements coûteux vers l'Afrique et les différences culturelles font qu'il est plus difficile de développer et entretenir des relations d'affaires entre le Québec et l'Afrique qu'avec des clients ou partenaires sur le marché local.

Enfin, ces entreprises considèrent qu'il existe des barrières techniques importantes qui freinent le développement de projets d'énergie renouvelable par rapport aux énergies traditionnelles : les énergies renouvelables ne constituent pas (encore) une charge de base, or les pays ouest-africains, faute de ressources financières suffisantes et face à des besoins énormes, préfèrent investir dans des technologies qui leur assureront un approvisionnement constant. Par contre, les entreprises interrogées envisagent que les énergies renouvelables (notamment le solaire) commencent à être de plus en plus favorisées techniquement parce qu'elles permettent de produire une énergie moins

chère que le thermique. Certaines technologies permettant d'exploiter les ressources renouvelables pour produire de l'énergie sont donc plus adaptées aux ressources financières des pays d'Afrique et de leurs populations. Plusieurs solutions d'énergie renouvelable sont également perçues comme intéressantes en Afrique parce qu'elles demandent relativement peu de compétences techniques pour être mises en place et opérées et peuvent être déployées à petite échelle, et non uniquement sous forme de mégaprojets. Elles ne sont donc pas nécessairement dépendantes d'un système centralisé qui requiert de vastes investissements dans les réseaux de transport d'électricité.

Génie-conseil

Comme en témoigne le tableau 70 ci-dessous, les entreprises de génie-conseil ne considèrent pas que les enjeux logistiques et techniques soient des barrières à faire affaire en Afrique de l'Ouest, au contraire, celles qui maîtrisent bien ces questions y voient un avantage compétitif en gestion des approvisionnements ou encore en transfert d'expertise.

Tableau 70 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes de génie-conseil en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Exception faite des coûts de déplacement élevés à cause de la distance et de l'importance de mettre en place des mécanismes de surveillance dans ses relations d'affaires pour se prémunir du risque de corruption (augmenté à cause de la distance), les enjeux logistiques, techniques ou de capacités locales ne sont pas des enjeux, mais plutôt des sources d'avantages compétitifs ou d'opportunités d'affaires.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	Faible
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	N/A	Pas un enjeu, se tourne vers des entreprises spécialisées pour prendre en charge ces éléments, mais distance physique implique des frais de déplacement élevés en termes de développement d'affaires et de gestion des opérations	Distance augmente les coûts de développement d'affaires et de déplacement Gestion de la logistique n'est pas une contrainte, plutôt un avantage compétitif développé avec l'expérience
Douanes	N/A	Pas un enjeu mentionné par cette entreprise	Pas un enjeu mentionné par ces entreprises
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	N/A	Peut être difficile de trouver des entreprises locales qui ont l'expertise requise, mais représente une opportunité d'affaires plutôt qu'une contrainte.	Manque de capacités locales au sein des sociétés d'État africaines, mais représente une opportunité d'affaires plutôt qu'une contrainte puisque jugent entreprises québécoises bien positionnées en transfert d'expertise et conseil en gouvernance, etc. Disponibilité de la main d'œuvre n'est pas un enjeu
Identification de clients et partenaires	N/A	Pas un enjeu, identifient les mandats (donc les clients) via les banques de données des banques de développement	Pas un enjeu, mais nécessite d'avoir un bon réseau local
Relations avec les clients et les partenaires	N/A	Distance affecte les coûts de se déplacer sur le terrain, rend plus difficile de surveiller l'éthique de ses collaborateurs, etc.	Compréhension de l'environnement local et aspects culturels très importants Risque de corruption impose de mettre en place des mécanismes de vérification des pratiques de ses partenaires ou représentants
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	N/A	Pas une contrainte mentionnée par cette entreprise	Pas une contrainte mentionnée par ces entreprises

Les questions de logistique, d'approvisionnement et de douanes affectent relativement peu les entreprises de génie-conseil, qui ont soit développé l'expertise à l'interne pour assurer l'approvisionnement des projets dont elles sont responsables (en faisant un atout compétitif et un élément de leur offre de service) ou encore en se tournant vers des entreprises spécialisées au besoin. Seule la distance physique entre le Québec et le marché en question, qui implique des frais de déplacement élevés, est une contrainte à leur développement d'affaires et à la gestion de leurs opérations africaines.

Au niveau des capacités et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, même si ces entreprises reconnaissent qu'elles peuvent être difficiles à trouver en Afrique de l'Ouest, elles ne semblent pas le voir comme une barrière ou une contrainte. Au contraire, cela justifie que les sociétés d'État ou les institutions internationales qui émettent des mandats en leur nom fassent appel à des entreprises étrangères. Par ailleurs, ces entreprises considèrent que cela offre des opportunités en termes de

transfert d'expertise, pour lequel les entreprises québécoises ont bonne réputation et sont bien positionnées.

L'identification de clients et de partenaires n'est pas non plus un enjeu qui préoccupe les firmes de génie-conseil, soit parce qu'elles disposent déjà d'un bon réseau grâce à leur expérience sur le terrain et peuvent donc mettre celui-ci à profit pour identifier des partenaires ou des clients potentiels, mais surtout parce que la recherche de mandats se fait de façon systématisée à travers les appels d'offres internationaux des bailleurs de fonds. Bien que le développement de relations d'affaires soit rendu plus complexe par la distance (qui implique par exemple qu'il est plus difficile de surveiller les agissements éthiques de ses partenaires potentiels ou de valider que ceux-ci travaillent conformément aux standards de l'entreprise) et les coûts de déplacements élevés, ces entreprises ne semblent pas penser qu'entretenir des relations d'affaires puisse être une barrière à faire affaire en Afrique de l'Ouest. Du moment que l'entreprise est consciente de certaines différences culturelles et sociales, a une bonne compréhension de l'environnement d'affaires et met en place des mécanismes de vérification des pratiques d'affaires de ses partenaires ou représentants, la relation avec les clients et les partenaires ne devrait pas être un frein selon les firmes de génie-conseil interrogées.

Pour terminer, ces dernières ne considèrent pas que les contraintes techniques liées aux énergies renouvelables soient un frein à leur développement en Afrique : tel que nous l'avons présenté précédemment, ce sont plutôt les contraintes politiques et financières qui les pénalisent au profit des énergies traditionnelles.

Manufacturiers

Du point de vue des firmes manufacturières, la distance est une contrainte pénalisante puisqu'elle nuit à leur compétitivité en augmentant les frais de transport et les délais de livraison. Par ailleurs, la distance affecte également le développement de relation d'affaires, ce qui est une contrainte puisque beaucoup choisissent un modèle d'affaires où un partenaire est nécessaire. Ces éléments sont présentés dans le tableau 71 ci-dessous.

Tableau 71 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes manufacturières en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Selon ces entreprises, la distance est l'élément principal qui freine leur développement dans la région, tant sur le plan logistique (coûts de transport) que dans le relationnel avec les partenaires. Le modèle d'affaires qu'elles privilégient requiert d'avoir un intermédiaire local, la contrainte au niveau des relations d'affaires affecte donc leur développement d'affaires dans la région de façon importante. Par ailleurs, certaines contraintes techniques affectent également l'adoption de certaines technologies renouvelables et peuvent leur faire remettre en question le développement d'affaires sur certains marchés.		
Importance de la barrière	N/A	Moyen	N/A
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	N/A	Pas un enjeu si l'on fait affaire avec une entreprise spécialisée Approvisionnement local difficile voire impossible peut faire augmenter les coûts et affecter la compétitivité	N/A
Douanes	N/A	Pas une contrainte mentionnée par ces entreprises	N/A
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	N/A	Pas un enjeu qui les affecte, bien que puisse être difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée Plutôt perçu comme une opportunité d'affaires en formation technique	N/A
Identification de clients et partenaires	N/A	Pas un enjeu particulier, bien que plus ardu au début du processus d'internationalisation, toutefois arrivent à passer par divers réseaux pour identifier des contacts, partenaires ou clients potentiels	N/A
Relations avec les clients et les partenaires	N/A	Distance physique affecte énormément le développement de relations d'affaires: communication difficile, confiance et relations qui sont lentes à se bâtir, etc.	N/A
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	N/A	Freins géographiques et climatiques au déploiement de certaines technologies Volume de ventes potentielles limitées réduit intérêt à démarcher le territoire	N/A

Selon les entreprises manufacturières, la logistique matérielle n'est pas une contrainte si l'on fait affaire avec des entreprises spécialisées en transport, mais la distance physique elle est vue comme une contrainte pour deux raisons : l'approvisionnement local est considéré comme difficile, tous les produits et équipements doivent donc être amenés du Canada, ce qui augmente les coûts et affecte la compétitivité des entreprises, et certaines entreprises québécoises sont désavantagées par rapport à la concurrence (notamment les entreprises européennes) en termes de frais et de délais de transport. La question logistique, incluant les tarifs et processus douaniers, n'est cependant pas une préoccupation prioritaire pour les entreprises que nous avons interrogées.

La question de trouver de la main-d'œuvre qualifiée ne semblait pas affecter ces entreprises non plus, qui estiment qu'elles sont ou seront à même de former la main-d'œuvre nécessaire en cas de besoin puisqu'elles disposent déjà de programmes de formation à l'interne, facilement transférables dans les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest.

En ce qui concerne l'identification de clients et de partenaires, même s'il s'agit d'une étape importante du développement d'affaires, les firmes manufacturières ne nous l'ont pas présentée comme une barrière majeure bien que cela puisse être long au début du processus d'internationalisation quand leur réseau d'affaires en Afrique de l'Ouest est limité. Elles passent

alors par divers intermédiaires (ambassades, clients existants, organisation d'accompagnement à l'export, etc.) pour identifier des contacts, partenaires ou clients potentiels sur le marché. La barrière ne semble donc pas tant être au stade de l'identification du client ou partenaire, mais dans le développement d'une relation d'affaires fructueuse. Toutes les entreprises nous ont par exemple dit que la distance physique était un élément qui impacte énormément le développement de relations d'affaires. Faute de pouvoir se déplacer régulièrement sur le marché, ces entreprises estiment donc qu'elles se doivent d'avoir un partenaire ou distributeur local pour être représentées auprès de leurs clients; or les différences culturelles rendent plus difficile le développement de partenariats dans d'autres pays. Les différences culturelles ne sont toutefois pas l'unique raison qui fait qu'une relation d'affaires peut échouer. L'une des entreprises que nous avons rencontrées nous a par exemple rapporté qu'elle avait eu beaucoup de difficultés (qui restaient non-résolues à ce jour) à établir un partenariat avec une autre entreprise en Afrique de l'Ouest même si les dirigeants de cette dernière étaient du Québec. Cette entreprise nous a dit qu'à cause de la distance physique, la communication entre les deux parties était difficile, la confiance lente à se développer et que la relation prenait trop de temps à se concrétiser par rapport à leurs attentes. Bien qu'il s'agisse d'une difficulté reliée à une relation d'affaires spécifique, il ressort de l'expérience de cette entreprise que la distance est un facteur qui fait obstacle au développement des relations d'affaires.

Enfin, selon au moins une des entreprises que nous avons interrogées, certaines contraintes géographiques et climatiques affectent le potentiel de ventes de ses produits dans la région ouest-africaine et sont un frein à son développement d'affaires. Selon cette entreprise, les conditions dans la région ne sont pas les plus propices au développement de centrales hydroélectriques, qui est le secteur dans lequel elle fait affaire. Ce volume réduit de projets potentiels est un frein à déployer beaucoup d'efforts en démarchage de marché. La réalité climatique et géographique peut donc être un frein et une contrainte difficilement contournable pour le développement de certains types d'énergies renouvelables.

Services connexes

Finalement comme on pouvait s'y attendre, les firmes de services ne sont pas affectées outre mesure par les contraintes logistiques (voir tableau 72 ci-dessous). Cela s'explique par le fait que les questions logistiques et d'approvisionnement les concernent peu, mais aussi parce que la plupart d'entre elles travaillent majoritairement avec des bailleurs de fonds internationaux qui ont des processus d'attribution de contrats systématisés, la recherche de mandats et de clients est donc grandement facilitée.

Tableau 72 - Barrières logistiques et techniques rencontrées par les firmes offrant des services connexes au secteur de l'énergie en fonction de la taille d'entreprise

	Très petites entreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises
Barrières logistiques et techniques			
Éléments généraux	Pas un enjeu, ni au point de vue logistique (même si la gestion de l'approvisionnement et du transport est difficile au début, ces entreprises estiment qu'elles peuvent et vont apprendre, donc qu'il ne s'agit pas d'une barrière) ni des relations d'affaires.		
Importance de la barrière	N/A	Faible	N/A
Approvisionnement			
Approvisionnement et logistique	N/A	Pas un enjeu si font affaire avec des entreprises spécialisées ou acquièrent de l'expérience	N/A
Douanes	N/A	Pas un enjeu pour ces entreprises	N/A
Main d'œuvre et partenaires			
Capabilités locales et disponibilité de la main-d'œuvre	N/A	Manque de capabilités locales dans la région, toutefois vu comme source d'opportunités d'affaires plus que comme une contrainte	N/A
Identification de clients et partenaires	N/A	Identifier des partenaires fiables et qualifiés peut être un enjeu, d'où l'importance d'avoir un bon réseau Identification de clients n'est pas un enjeu puisque recherchent surtout des mandats (et identifient des clients) via les appels d'offres et les banques de données des banques de développement	N/A
Relations avec les clients et les partenaires	N/A	Pas un enjeu, bien que la distance physique puisse ralentir ou rendre plus difficile le développement des relations (plus long à établir la confiance, se faire connaître, etc.) et augmente les coûts qui y sont associés (déplacements, etc.)	N/A
Technique			
Contraintes reliées aux énergies renouvelables	N/A	Pas un enjeu pour ces entreprises	N/A

Si elles ont des besoins spécifiques en logistique (approvisionnement, douanes, etc.), ces firmes se tournent vers des entreprises spécialisées pour faire venir du matériel, préparer des demandes de visas ou autres. Une seule entreprise considère que l'aspect logistique peut être une barrière (à cause notamment des coûts supplémentaires et les délais potentiels auxquels s'expose la firme si les choses ne sont pas faites correctement). Le répondant nous a toutefois affirmé qu'en gagnant de l'expérience sur le terrain, cette barrière sera facilement surmontée puisque sa firme performe très bien sur les questions logistiques lorsqu'il s'agit de projets en régions éloignées au Québec. Il s'agit donc de transposer cette expertise dans un contexte étranger, mais pas complètement différent, puisque la réalité ouest-africaine présente certaines similitudes avec le Grand Nord québécois si on pense aux distances à couvrir avec des moyens de transport limités, au contexte isolé, aux conditions climatiques extrêmes, etc. Il s'agit donc d'une barrière face à laquelle les entreprises ont une courbe d'apprentissage et qui devient de moins en moins importante avec le temps et l'expérience.

Ces entreprises nous ont indiqué qu'il existe bel et bien un manque de capabilités locales dans la région ouest-africaine dans l'expertise de niche qu'elles-mêmes offrent, toutefois c'est ce qui leur fournit des occasions d'affaires sur le territoire. Identifier des partenaires fiables qui ont une expérience dans leur secteur peut être un défi, d'où l'importance d'avoir un bon réseau international, toutefois dans le cas où elles n'en trouvent pas localement, elles réussissent généralement à aller

chercher des partenaires ou des experts ailleurs au Canada ou dans le monde. Toujours selon ces entreprises, l'identification de clients est plus facile, notamment parce que ces firmes ciblent principalement les grands bailleurs de fonds qui affichent les offres pour les mandats qu'ils proposent dans les banques de données spécialisées. Enfin, même la question du développement d'une relation d'affaires entre elles et leurs partenaires ou leurs clients ne semble pas être un enjeu pour ces entreprises bien que la distance physique puisse ralentir ou rendre plus difficile leur développement (confiance plus longue à établir, plus difficile de se faire connaître sur le marché, pas facile de s'assurer que les partenaires avec qui l'on travaille le font dans le respect de nos règles, valeurs et standards, coûts élevés de pour les déplacements).

Pour terminer, ces entreprises ne considèrent pas que les contraintes techniques liées aux énergies renouvelables les nuisent dans leur développement d'affaires en Afrique de l'Ouest.

5. Discussion

5.1 Identification des opportunités et sélection de marchés

5.1.1 Différence en fonction de la taille d'entreprise

D'après la littérature, le facteur taille devrait augmenter le formalisme de la méthode de détection des opportunités et du processus de sélection de marchés. D'après les entrevues que nous avons tenues avec les entreprises québécoises qui se sont tournées vers le marché ouest-africain de l'énergie, c'est seulement partiellement vrai. Si l'on constate bien que les très petites entreprises n'ont pas de processus établi pour identifier les opportunités et sélectionner les marchés, les grandes entreprises interrogées ne suivaient pas la méthode prescrite autant qu'on aurait pu s'y attendre, résultats qui peuvent être imputables à notre méthode d'échantillonnage (peu d'entreprises, profils similaires ou très différents dans chaque catégorie qui rend la généralisation difficile). On peut toutefois avancer que le facteur taille a bien un rôle à jouer dans la façon dont les entreprises s'internationalisent en Afrique de l'Ouest dans le secteur énergie et les éléments relevés peuvent servir de piste pour orienter de nouvelles entreprises de tailles différentes sur ce marché.

Très petites entreprises

Les très petites entreprises qui s'y sont internationalisées avaient ce marché en tête dès le départ, elles ne font pas de recherche d'opportunités et sélectionnent le pays visé (elles font leur entrée sur un seul marché à la fois compte tenu de leurs ressources limitées) au sein d'une région prédéfinie, en fonction de critères non systématiques comme la présence de contacts sur le territoire. Elles ne feront pas le choix de s'internationaliser si elles ne sont pas conscientes d'un besoin spécifique. Pour favoriser l'entrée de ces entreprises sur le marché, il faut donc penser à des stratégies qui vont assurer une diffusion du potentiel des occasions d'affaires existant en leur présentant des opportunités d'affaires concrètes (pertinence de leur solution ou technologie pour le marché ouest-africain, besoins spécifiques à une utilisation finale de l'énergie, etc.), favoriser la mise en relation avec des contacts locaux, mais surtout les équiper à faire une meilleure évaluation de la réalité du marché (les amener à intégrer des critères plus systématiques comme une analyse quantitative du potentiel de marché ou de la compétition) afin d'éviter les déconvenues qui sont arrivées à certaines de ces entreprises suite à une mauvaise préparation.

Petites et moyennes entreprises

Pour les petites et moyennes entreprises, le processus d'identification des opportunités et de sélection de marchés est structuré, mais vient après un éveil aux opportunités internationales

provenant de l'extérieur. La mise en relation avec des clients potentiels québécois, canadiens ou mêmes étrangers actifs sur ce marché qui ont besoin des produits et services offerts par les petites et moyennes entreprises québécoises est une stratégie qui peut être mise en place pour encourager les entreprises québécoises à se tourner vers l'Afrique de l'Ouest. Favoriser l'accès à l'information sur les marchés mondiaux (tendances d'investissements, analyses de l'environnement politique, économique ou social, etc.) est également une façon de les amener sur le marché ouest-africain puisque l'information sur ce marché est souvent difficile à obtenir, ces entreprises peuvent donc être tentées de négliger ce marché faute d'informations et de connaissances. Par ailleurs, la recherche d'information est un processus qui constitue un coût d'opportunité important pour les petites et moyennes entreprises, puisqu'il demande temps et ressources. Faciliter cette recherche leur permettrait donc d'être plus efficaces dans leur recherche d'opportunités d'affaires à l'international.

Grandes entreprises

Enfin, l'expérience semble être un facteur décisif de la méthode suivie par les grandes entreprises actives à l'international. Pour les amener à être plus proactives face aux opportunités dans cette région, il faut les entraîner à contourner cette limite en les aidant à identifier des opportunités concrètes (projets, etc.) sur lesquelles elles se sentiront en confiance. Pour cela, il faut les amener à voir que le risque de travailler sur le marché ouest-africain n'est pas plus important que celui existant sur les marchés développés, en présentant notamment les avantages qu'elles ont à travailler avec les grandes banques de développement qui offrent de très bonnes garanties financières et les préparer à travailler avec ce type de bailleurs de fonds (préparation à répondre aux appels d'offres, meilleures pratiques lorsqu'on fait affaire avec ce type de bailleurs de fonds, etc.).

5.1.2 Différence en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Le facteur de l'expérience affecte définitivement la façon dont les entreprises identifient les opportunités et choisissent leur marché. Les perceptions que les entreprises ont par rapport à certains marchés ainsi que le degré d'influence de ces perceptions au niveau de leur processus décisionnel est facteur de l'expérience des entreprises sur le marché en question, expérience qui affecte évidemment le degré de connaissance du marché.

Sans expérience

Les entreprises qui n'ont pas du tout d'expérience sur le marché sont sans aucun doute plus sensibles aux perceptions qu'elles ont du marché, c'est pourquoi la plupart d'entre elles basent leur

processus décisionnel sur des éléments non systématiques comme la présence de contacts ou de partenaires potentiels sur le marché et la confiance qu'elles ont en celles-ci. Elles sont par ailleurs souvent « amenées » sur les marchés étrangers, notamment par ces contacts, partenaires ou clients potentiels. Si s'ensuit une recherche d'information pour qualifier et choisir le ou les pays d'entrée, celle-ci reste basée sur un nombre limité de facteurs, mais qui peuvent se révéler être peu ou pas adaptés et mener à des choix non optimaux. Si l'on désire accroître la sensibilisation de ces entreprises au potentiel du marché ouest-africain et amener plus de nouvelles entreprises vers ces marchés, deux éléments sont à prendre en compte. Il faut d'une part contribuer à renforcer les ponts qui existent entre les réseaux d'affaires qui unissent le Québec et les pays de l'Afrique de l'Ouest et contribuer à faire connaître les entreprises et organisations qui peuvent représenter des partenaires d'affaires potentiels (entreprises locales et les entreprises québécoises et étrangères actives dans la région) aux entreprises intéressées par l'international. D'autre part, il faut que les nouvelles entreprises qui souhaitent se lancer sur les marchés étrangers les étudient de façon plus systématique, afin d'en mesurer justement les opportunités et les difficultés (quantification de la demande, analyse de rentabilité et de la compétition, etc.). À l'heure actuelle, leur analyse s'arrête souvent à des facteurs qualitatifs (stabilité politique, langue, etc.). Ces éléments ne sont certes pas à négliger, cependant ils peuvent les diriger vers des marchés où le risque paraît moindre à première vue, mais qui en réalité ne sont peut-être pas les plus adaptés pour les capacités et les produits de ces entreprises qui débutent à l'international.

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Quant aux entreprises qui n'ont pas d'expérience corporative à l'international (soit parce qu'elles sont au début de leur processus d'internationalisation ou encore parce qu'il s'agit d'entreprises nouvellement constituées), mais qui ont à leur tête des gestionnaires ou dirigeants qui ont eu des expériences antérieures sur le marché ouest-africain, on constate que leur démarche d'identification des opportunités et de sélection de marchés est fortement influencée par l'expérience de ces derniers. Les connaissances acquises antérieurement ou intrinsèquement (si l'entrepreneur derrière l'entreprise est de la diaspora ouest-africaine par exemple) substituent à la recherche d'opportunités puisque les besoins en énergie de la région sont connus et sont transposés en occasions d'affaires. L'expérience au niveau personnel semble donc agir comme remplaçant à la méthode formelle d'identification des opportunités et donner une perception favorable du marché ouest-africain à ces entreprises, qui semblent se diriger naturellement vers celui-ci. Par ailleurs, comme la région cible est identifiée d'avance, le processus de sélection est limité et vise à choisir le ou les pays d'entrée de la firme parmi ceux de la région en question. Comme pour les entreprises sans expérience, ce choix est souvent guidé par des critères non systématiques tels que la présence

de contacts ou de partenaires sur le terrain, bien que certains facteurs comme la taille de marché et l'environnement politique soient également pris en compte. Il est toutefois intéressant de noter que si la région ouest-africaine a été présélectionnée parce que les répondants y avaient une expérience, ceux-ci ne se dirigent pas automatiquement vers leur pays d'origine ou vers celui (ou ceux) où ils ont déjà fait affaires. C'est donc plus sur cet aspect que nous dirigerons nos recommandations, puisque ces entreprises sont naturellement conduites vers le marché ouest-africain et n'ont pas besoin d'être sensibilisées à ce marché. Développer leur réseau d'affaires en dehors des pays connus pourrait être une bonne façon pour ces entreprises (qui choisissent leurs marchés cibles en fonction de là où elles ont des contacts) d'élargir leur sélection possible. Par ailleurs, bien que l'objectif de cette recherche soit de comprendre comment amener plus d'entreprises à considérer le marché ouest-africain, nous souhaitons apporter ici une nuance : l'expérience personnelle apporte une préférence certaine pour les marchés connus, toutefois les entreprises ne devraient pas hésiter à s'ouvrir à d'autres marchés potentiels et agrandir leur champ de recherche d'opportunités. Les produits, services et solutions qu'elles offrent pourraient avoir un bon potentiel de mise en marché dans d'autres régions de l'Afrique ou du monde, se restreindre à l'Afrique de l'Ouest comme plusieurs le font revient donc à se couper d'opportunités d'affaires intéressantes.

Expérience corporative

Finalement, les entreprises qui ont l'expérience du marché ouest-africain ont la démarche la plus structurée et celle qui se repose le plus sur des critères systématiques (mesure de la demande potentielle et évaluation des opportunités d'affaires, analyse de l'environnement social et politique, etc.). Il semble donc que ces entreprises, même si elles connaissent déjà le marché, ne reposent pas leurs décisions d'internationalisation sur des perceptions et leurs propres connaissances du marché, mais font une recherche formelle sur les opportunités à grande échelle (ce faisant, elles incluent l'Afrique dans leur recherche). L'expérience internationale semble donc être un facteur structurant de la démarche. Il est possible que ces entreprises adoptent cette méthode à cause de leurs expériences antérieures notamment (phénomène d'apprentissage), ayant constaté que celle-ci est la plus efficace et mène aux meilleurs choix de marché. On constate aussi que les entreprises ayant une plus grande expérience à l'international sont aussi celles qui font leur sélection à partir du plus large éventail de marchés potentiels (elles évaluent globalement tous les marchés mondiaux), ce qui tend à démontrer que l'expérience ouvre la réceptivité des entreprises à des marchés plus éloignés, tant physiquement que psychologiquement. En effet, les autres entreprises ont certes considéré l'Afrique de l'Ouest, a priori un marché éloigné, mais c'est souvent parce qu'elles ont été amenées vers celui-ci par d'autres entreprises ou encore parce qu'elles avaient une proximité naturelle avec ce marché. En gagnant en expérience, les firmes semblent donc s'ouvrir à plus de

diversité et de différence dans les marchés qu'elles démarchent, tout en basant de moins en moins leurs choix sur des préférences ou proximités personnelles, des a priori positifs ou négatifs sur les marchés ou encore la force de leur réseau pour se tourner vers des méthodes plus structurées de sélection.

5.1.3 Différence en fonction du secteur d'activité

Finalement, le secteur d'activité dont est issue l'entreprise affecte la méthode utilisée pour identifier et choisir le ou les marchés sur lesquels elle s'engage, ce qui apparaît logique puisque chaque sous-secteur a sa propre dynamique et des facteurs comme la mobilité des ressources ou l'exposition au risque politique ou financier est différente selon que l'on exporte des produits ou des services ou que l'on vise à s'implanter localement.

Développeurs et promoteurs de projets

Les développeurs de projets qui ont accepté de répondre à notre étude ont fait peu de recherche d'opportunités et leur processus de sélection de marchés est assez limité. En effet, la plupart sont parties de l'identification des besoins en électrification en Afrique pour développer une solution pour ce marché, ces entreprises avaient donc ce marché en tête dès le début de leur processus d'internationalisation. Ce type d'entreprises est celui pour lequel l'internationalisation représente le plus grand niveau d'investissement (temps, ressources, argent), puisqu'il nécessite une implantation locale. C'est donc celles qui s'exposent au risque le plus élevé, tant sur le plan financier (investissements non récupérables dans les infrastructures par exemple) que sécuritaire (puisque'elles sont forcées d'avoir un minimum de personnel ou un partenaire local sur le territoire). Les entreprises de ce sous-secteur d'activité qui ont choisi de se lancer en Afrique de l'Ouest sont donc des entreprises qui ont une bonne tolérance au risque. Ce sont aussi pour beaucoup des entreprises qui sont dirigées par une personne ayant une expérience et une connaissance approfondie des enjeux et de la réalité dans cette région, il se pourrait donc que l'expérience et les connaissances du marché viennent affecter la perception du risque et la tolérance face à celui-ci. Par ailleurs, ces entreprises sont toutes de très petites entreprises et pour la plupart, les projets qu'elles développent sont à petite échelle, s'adressant notamment à des consommateurs individuels (même si leur modèle d'affaires implique souvent par un partenaire local et qu'elles-mêmes n'ont pas à transiger avec les utilisateurs finaux). Les promoteurs et développeurs de projets de taille plus importante qui ont été contactés dans le cadre de cette étude ont tous refusé d'y participer, en expliquant que le marché de l'Afrique et de l'Afrique de l'Ouest ne les intéressait pas. Or ces entreprises sont derrière des projets nettement plus importants que ceux des firmes qui ont accepté de répondre à notre enquête et n'ont en général pas d'expérience ou d'expérience récente en

Afrique. Ces deux facteurs peuvent expliquer leur réticence devant un marché perçu comme risqué, tel que c'est le cas en Afrique de l'Ouest. En effet, le niveau de risque y est certainement perçu comme très élevé à cause des investissements importants nécessaires aux grands projets d'énergie. Il nous est impossible de dire si les opportunités existant en Afrique de l'Ouest ont été étudiées en détail par ces firmes et quel a été le processus et les critères de sélection qui ont mené à l'élimination de la région (et du continent dans son ensemble) dans les choix d'internationalisation de ces firmes, toutefois il est possible de penser que la région ouest-africaine est vue comme plus facile d'accès et plus attrayante par les firmes qui développent des projets de taille plus modeste (des projets souvent destinés à des utilisateurs finaux, mais pas uniquement) et par celles qui en ont déjà fait l'expérience et en ont une meilleure connaissance. Par ailleurs, il est possible que l'expérience affecte justement la perception du risque et des opportunités, celle-ci venant nuancer favorablement l'image perçue du marché malgré des indicateurs économiques, sécuritaires et autres qui peuvent sembler peu encourageants à première vue. Afin d'amener plus d'entreprises à développer des projets dans la région, nous recommandons donc aux développeurs et promoteurs de projets d'essayer de commencer leur internationalisation dans la région avec de petits projets pilotes, peut-être plus petits que ce dont ils ont l'habitude dans d'autres marchés, afin de gagner en expérience et d'acquérir une connaissance pratique des enjeux sur ce marché. Le manque d'expérience, qui semble être un frein à l'intérêt porté envers la région, pourrait aussi être contourné en s'alliant avec des partenaires ayant l'expérience de la région (firmes québécoises, canadiennes, locales ou étrangères).

Génie-conseil

Les firmes de génie-conseil qui ont acquis une certaine maturité sur les marchés internationaux recherchent des opportunités d'affaires sous la forme de mandats et projets concrets, à travers une veille systématique des marchés mondiaux. Ces entreprises travaillent principalement pour des clients gouvernementaux, toutefois pour limiter le risque auquel elles s'exposent, elles recherchent principalement les opportunités d'affaires auprès de bailleurs de fonds internationaux comme les banques de développement. Elles identifient donc les régions qui sont porteuses de projets en fonction des grandes orientations de ces banques et des bases de données qui recensent leurs appels d'offres, bâtissent leur stratégie internationale par rapport à ces données sur les tendances d'investissements, puis recherchent des opportunités concrètes sous forme d'appels d'offres pour des mandats spécifiques auprès de ces banques. Ces entreprises travaillent donc de façon systématique, suivant un processus établi et des critères formels tels que le niveau de risque associé au pays ou l'évaluation quantitative du nombre de projets à venir dans le pays ou la région donnée. On note aussi qu'elles sont souvent peu restrictives dans leur sélection finale, répondant à un

maximum d'appel d'offres. Par contre, l'entreprise qui avait moins d'expérience sur le territoire nous a affirmé qu'elle n'avait pas une telle approche de recherche systématique sur les marchés mondiaux, préférant suivre des clients existants. La méthode formalisée n'est donc pas propre *per se* aux firmes de génie-conseil, mais elles l'adoptent en gagnant en expérience à l'international. Cette expérience peut s'acquérir par l'entreprise au fil des projets, mais peut également être amenée à l'entreprise lorsque celle-ci recrute des gestionnaires ayant fait affaire sur des marchés étrangers auparavant. Cette stratégie permet à la firme d'avoir une meilleure compréhension des marchés étrangers, d'étendre son réseau d'affaires et d'adopter une recherche de marchés étrangers plus formalisée, mais aussi plus proactive. De façon générale, le génie-conseil québécois est toutefois un sous-secteur qui est bien présent à l'international et plusieurs entreprises de ce sous-secteur possèdent une longue feuille de route en Afrique et en Afrique de l'Ouest. Ces entreprises sont bien conscientes des opportunités qui peuvent y exister et choisissent d'y faire affaire autant que sur n'importe quel autre marché mondial. Pour ces entreprises, le problème n'est donc pas tant au niveau de la détection des opportunités et de la sélection de ce marché, mais des barrières qu'elles peuvent y rencontrer quand elles tentent de s'y lancer.

Manufacturier

Du côté des manufacturiers, les entreprises interrogées sont souvent des moyennes entreprises qui débutent leur processus d'internationalisation ou se diversifient pour la première fois vers les marchés émergents. Une seule avait une feuille de route bien établie en Afrique, toutefois elle a elle-même commencé à l'international de la même façon que les deux autres, c'est-à-dire à travers une commande d'un client existant pour un projet international. Ce type d'entreprises semble donc être amené à considérer le potentiel des marchés internationaux (et à plus forte raison celui des pays émergents ou en développement) à travers l'intervention de leur réseau d'affaires. Par la suite, ces entreprises se mettent à chercher activement les marchés à fort potentiel. Dans le secteur de l'énergie, les manufacturiers ne fabriquent pas des produits de consommation courante, la demande s'exprime donc en projets ponctuels, souvent de grande ampleur. Ces entreprises recherchent donc les régions du monde où il y a de la croissance (construction de nouvelles centrales de production ou de systèmes de distribution d'électricité) ou de la maintenance active (région où les réseaux sont âgés, programmes de mise à niveau des infrastructures, etc.), suite à quoi elles identifient des opportunités d'affaires concrètes (appels d'offre, annonces de projet, etc.) ou encore des clients potentiels auprès desquels elles feront de la représentation. L'internationalisation des firmes manufacturières s'amorce donc souvent de façon informelle, mais ces entreprises structurent assez bien la recherche d'opportunités et le filtrage et la sélection de marchés potentiels. C'est seulement pour le choix final de marché que ces entreprises reviennent à un critère non systématique, à savoir

la présence d'un partenaire local. À cause du démarchage local et de la représentation nécessaire auprès des instances publiques auxquelles elles souhaitent vendre leurs produits, ces firmes se doivent d'avoir un partenaire, un représentant ou un distributeur sur le territoire, ce qui fait que l'ordre des marchés qu'elles choisissent de démarcher est déterminé par l'identification d'un contact local. Si cette stratégie paraît nécessaire à cause de la nature de l'industrie et le processus de vente des équipements dans le secteur de l'énergie (long cycle de vente qui nécessite une présence constante, importance du réseau et des contacts auprès des clients potentiels, etc.), il arrive aussi que les entreprises choisissent ainsi des marchés qui soient difficiles d'accès. Par ailleurs, selon ce critère, le succès de l'entrée est garant du succès de la relation d'affaires (et non du potentiel de marché ou de l'environnement d'affaires du pays). Afin d'augmenter leur taux de succès dans la région, les entreprises qui implémentent cette stratégie pour choisir leurs marchés potentiels ne devraient donc pas se reposer sur l'identification d'un seul partenaire potentiel, mais plutôt chercher à identifier sur quels marchés elles ont le potentiel d'identifier quelques contacts parmi lesquels elles peuvent faire le choix d'un partenaire. S'ouvrir à plusieurs options est important dans le contexte ouest-africain parce que le temps nécessaire pour nouer des relations d'affaires est plus long que dans le contexte nord-américain, différents éléments comme la distance culturelle pouvant faire échouer le partenariat, et le temps et les efforts investis dans le démarchage, notamment les déplacements en Afrique, sont plus importants que si l'on essaie de nouer un partenariat aux États-Unis par exemple. Travailler à développer plusieurs partenariats en même temps sur différents marchés et avoir des contacts potentiels de réserve permettrait aux entreprises d'avoir un meilleur taux de succès sur le marché ouest-africain.

Services connexes

Les entreprises qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie, que ce soit en gouvernance, en environnement ou dans d'autres secteurs, ont toutes adopté une démarche très standardisée. Il est vrai que ces entreprises bénéficient toutes d'une certaine expérience corporative sur le marché, le formalisme de leur démarche peut donc venir de cette expérience, toutefois certains éléments propres à l'industrie peuvent expliquer la méthode suivie. Premièrement, ces entreprises offrent des services de niche, il est donc possible qu'elles aient rapidement atteint une certaine saturation de leur marché national et doivent se tourner plus rapidement que d'autres vers les marchés internationaux. C'est particulièrement vrai pour celles qui desservent uniquement le secteur de l'énergie, qui compte peu de clients majeurs au Québec (un seul client principal, Hydro-Québec). La diversification de marché à l'international peut donc être plus rapidement envisagée pour les entreprises qui offrent un service très niché si celles-ci veulent assurer leur croissance. Par ailleurs, les entreprises qui offrent leurs services en consultation ou en conseil peuvent plus

facilement se diriger à l'international que des entreprises qui doivent manufacturer, puis transporter et installer des produits sur les marchés étrangers ou qui souhaitent carrément s'y implanter. Il est possible pour elles de rendre les services pour lesquelles elles se font engager depuis le Québec, ou encore en envoyant des experts sur le terrain pour une courte durée. Ces entreprises peuvent donc œuvrer à l'échelle mondiale plus facilement et plus rapidement que les entreprises d'autres sous-secteurs. Les marchés potentiels sont donc plus nombreux, d'où l'importance d'une identification et d'une sélection adéquate de leurs mandats internationaux. L'étendue des opportunités et l'importance des marchés internationaux dans leur croissance peuvent donc expliquer qu'elles aient adopté des méthodes de recherche systématique impliquant des critères d'évaluation du potentiel de marché, de l'environnement d'affaires et de la compétition par exemple. Par ailleurs, ces entreprises offrent leurs services à un même type de clients sur différents marchés (banques de développement internationales, grandes firmes minières, etc.), elles recherchent donc les mandats directement auprès de ces clients plutôt que de faire une recherche par pays ou région. Cette identification des opportunités est très efficace, puisqu'elle leur permet de cibler spécifiquement les mandats qui les intéressent, auprès de clients avec lesquels elles savent qu'elles sont prêtes à s'engager (à l'opposé des manufacturiers par exemple, qui recherchent d'abord des partenaires potentiels, avec lesquels ils démarcheront des clients potentiels, sur des projets potentiels). Ce secteur, comme celui du génie-conseil, est donc particulièrement favorable à une expansion internationale et ouest-africaine, où les compétences techniques dans les secteurs de niche qu'elles couvrent sont la plupart du temps très faibles ou carrément inexistantes. Afin d'amener plus d'entreprises ayant une expertise particulière en service-conseil à travailler dans cette région, il faut donc s'assurer que les entreprises aient accès à l'information sur les marchés. Beaucoup d'emphasis est mise actuellement sur les opportunités existant dans le secteur de l'énergie par les différents organismes d'aide à l'exportation par exemple, mais ceux-ci devraient davantage publiciser les occasions d'affaires qui existent dans les secteurs connexes à l'énergie (la formation, de l'environnement, de la gouvernance, des secteurs financiers et juridiques et bien d'autres). Par ailleurs, le secteur mériterait une meilleure intégration de ces activités périphériques au sein de la chaîne de valeur (traditionnellement limitée aux développeurs et promoteurs de projets, aux firmes de génie-conseil et aux manufacturiers d'équipements) afin de prendre en compte les intérêts et capacités de ces entreprises dans l'exportation du savoir-faire québécois en matière d'énergie. Finalement, ce secteur est constitué de nombreuses très petites, petites et moyennes entreprises qui pourraient bénéficier d'un accompagnement auprès des bailleurs de fonds internationaux, clients qui peuvent paraître difficiles d'accès de prime abord compte tenu de la lourdeur de leurs processus et de leurs structures administratives.

5.2 Barrières et enjeux

Nous avons résumé la dynamique des différents enjeux et les mécanismes par lesquels ils constituent des barrières pour les entreprises dans la figure 3 ci-dessous. Les différents cadrans présentent les aspects propres à la firme, tandis que les éléments en périphérie sont facteur de l'environnement et hors du contrôle de l'entreprise. Comme on peut le voir, il existe un certains nombreux d'éléments sur lesquels les entreprises peuvent tout de même agir afin de se préparer au marché, toutes les barrières ne sont donc pas insurmontables.

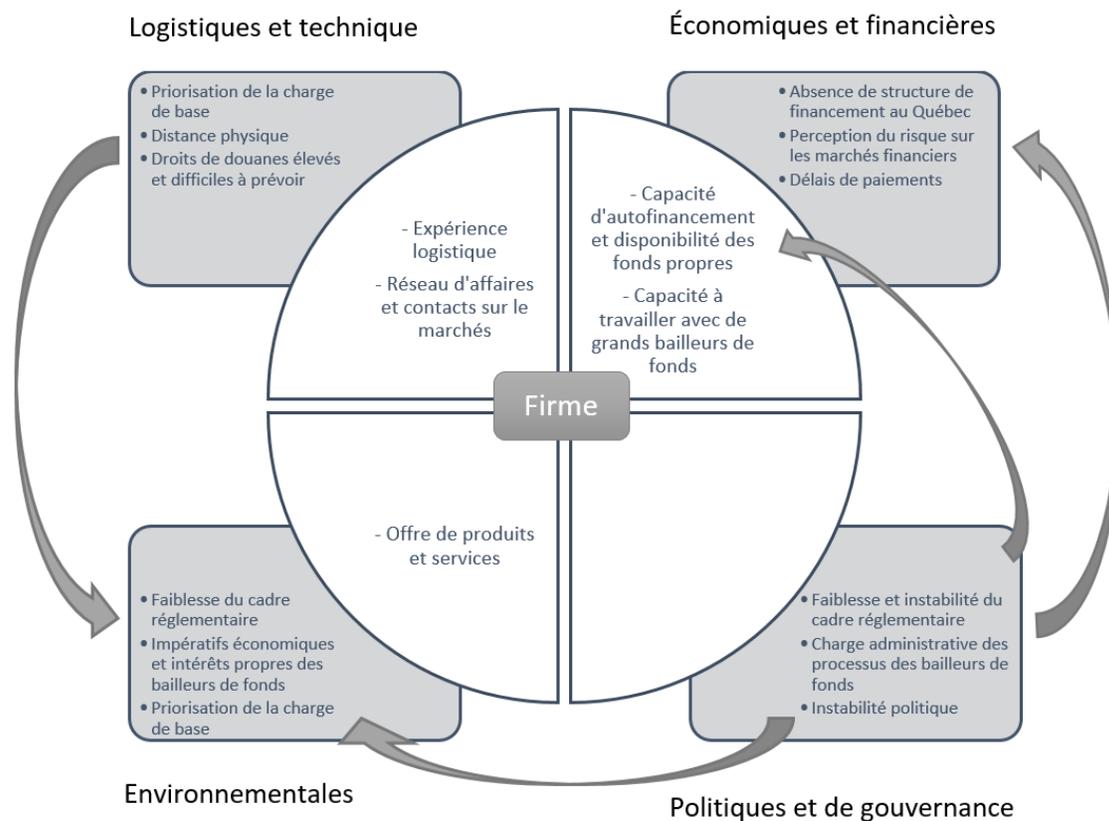


Figure 3 - Diagramme contextuel des barrières dans le secteur de l'énergie en Afrique de l'Ouest

Source : adapté de Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Bruxelles: De Boeck.

On constate également que les différents enjeux ont une dynamique de renforcement mutuelle, surtout pour les enjeux politiques et de gouvernance qui ont des répercussions sur les questions économiques et financières et les enjeux environnementaux. Même si la plupart des firmes ne nous ont donc pas présenté les enjeux politiques comme des freins directs à leurs activités, ceux-ci pourraient constituer la barrière principale à faire affaire en Afrique à cause des implications qu'ils ont sur les autres facettes de l'environnement d'affaires.

Dans la section qui suit, nous détaillons quelles barrières sont les plus importantes pour les entreprises en fonction des différents critères de catégorisation.

5.2.1 Différences en fonction de la taille d'entreprise

Très petites entreprises

Pour les très petites entreprises que nous avons interrogées, la barrière la plus importante est la barrière de l'accès au financement, qui les empêche à proprement parler de développer des projets. Ces entreprises ont en effet beaucoup insisté sur le fait qu'il n'existe pas de structure appropriée pour les entreprises québécoises qui souhaite avoir un appui financier pour développer des projets à l'étranger. Du côté des banques commerciales, le financement de projet est impossible à cause de la méconnaissance des enjeux réels et une surestimation du risque financier qui peut exister sur le marché africain. Du côté des structures gouvernementales ou paragouvernementales, il n'existe pas de véhicule approprié pour accompagner nos entreprises sur les marchés étrangers, ce qu'elles regrettent puisqu'elles considèrent ce marché intéressant comme très intéressant en termes de rentabilité potentielle compte tenu des besoins existants.

Elles nous ont indiqué que les entreprises qui souhaitent développer des projets en Afrique de l'Ouest doivent se tourner vers du financement sur fonds propres ou tenter de travailler avec les banques de développement. Or ces options sont peu avenantes pour de très petites entreprises, qui disposent souvent de capacités financières limitées, ou encore sont plus ou moins bien positionnées pour travailler auprès des institutions financières internationales qui mettent souvent de l'avant de grands projets pas nécessairement à l'échelle de ce que de très petites entreprises peuvent fournir en termes de produits et services. Spécifiquement à cause de leur taille, ces entreprises sont donc particulièrement défavorisées du point de vue financier en Afrique. Celles qui sont arrivées à développer malgré tout des projets l'ont fait en étant innovantes dans leur modèle d'affaires, notamment dans les solutions de paiement, de capture de revenu ou de financement, et avaient initialement une certaine capacité de financement à l'interne.

Les autres enjeux n'ont pas été identifiés aussi formellement comme des barrières à l'entrée sur le marché par les très petites entreprises. Elles indiquent en effet que les enjeux environnementaux n'ont pas d'impact concret sur leurs activités, malgré un intérêt croissant des institutions régionales et internationales pour cette question et la mise en place graduelle de réglementation qui favorisent l'implantation des énergies renouvelables dans la région. Les questions de politique et gouvernance (cadre réglementaire, risque politique, etc.) touchent surtout les très petites entreprises avec de

l'expérience, tandis que les enjeux de logistique sont surtout une préoccupation pour les entreprises avec moins d'expérience.

Petites et moyennes entreprises

Selon les petites et moyennes entreprises que nous avons interrogées, la barrière principale au développement de leurs activités en Afrique de l'Ouest est d'ordre logistique et technique, puisque la distance affecte leurs coûts de transports, nuisant à leur compétitivité, et que les conditions techniques ne sont pas toujours favorables aux produits ou services qu'elles offrent, le développement d'affaires de la région est donc difficilement rentabilisé. Par ailleurs, certaines de ces entreprises perçoivent une difficulté accrue à nouer des relations d'affaires dans la région, enjeu qui peut les empêcher d'y faire affaire.

Les éléments économiques et financiers ou environnementaux ont peu d'impact sur la capacité des entreprises à pénétrer sur le marché ouest-africain et ne se présentent pas comme des barrières à leurs yeux. Quant aux enjeux politiques et de gouvernance, certaines entreprises regrettent les délais de paiement et la charge administrative à faire affaire avec les banques de développement ou encore le risque politique qui peut les détourner de certains marchés, mais avant d'être un frein leurs activités, il s'agit surtout de choix de modèles d'affaires ou de types de clients ou pays dans lesquels ces firmes sont prêtes à travailler en fonction de leur tolérance face au risque, donc une barrière interne à l'entreprise.

Grandes entreprises

Deux éléments affectent les grandes entreprises au point d'être des freins à leur entrée sur certains marchés : l'accès au financement, puisqu'il n'existerait pas de structure appropriée au Québec pour les entreprises qui souhaitent faire affaire à l'international et que la perception du risque financier est trop élevée pour lever du capital auprès de banques commerciales traditionnelles, et le contexte politique et de gouvernance peu favorable qui prévaut dans plusieurs – mais pas tous – pays de la région (cadre réglementaire faible, instabilité politique, mécanismes de transparence et de vérification à mettre en place, etc.).

Les autres enjeux (environnementaux, logistiques et techniques) ne sont pas des freins à faire affaire dans la région. Si elles regrettent que les impératifs environnementaux passent après les considérations économiques et techniques et ne sont pas suffisantes pour soutenir à elles seules le développement de projets en énergie renouvelable, elles indiquent que les aspects logistiques peuvent devenir des avantages compétitifs pour les firmes qui en ont un bon contrôle.

5.2.2 Différences en fonction de l'expérience en Afrique de l'Ouest

Sans expérience

Pour les entreprises sans expérience sur le marché, ce sont les barrières économiques qui sont de première importance. Plusieurs de ces entreprises désignent la rentabilité potentielle (faible, compte tenu du volume de vente espéré ou encore du fait que le marché soit fortement orienté sur la question du prix plutôt que de la qualité – une caractéristique du marché qu'elles semblent découvrir seulement une fois qu'elles y entrent) et les capacités financières des clients comme des barrières.

Les aspects logistiques sont également des freins puisqu'ils nuisent à leur compétitivité (frais de transport, de douanes, etc.) et que la distance rend l'identification de partenaires potentiels et le développement de relation d'affaires difficile pour les entreprises qui ne disposent d'aucun réseau d'affaires au début du démarchage. Puisque les entreprises qui débudent sur le marché optent souvent pour un modèle d'affaires qui implique un partenaire ou un distributeur local, l'enjeu des relations d'affaires à distance est bel et bien une barrière à leur expansion en Afrique de l'Ouest.

Finalement, ces entreprises ne semblent pas faire grand cas des autres types de barrières potentielles (environnementales et politiques et de gouvernance).

Expérience personnelle ou professionnelle antérieure

Pour les répondants qui ont eu des expériences précédentes sur le marché, les enjeux financiers et d'ordre politique et de gouvernance peuvent représenter des barrières. Premièrement, elles estiment que puisqu'il n'existe pas de structure de financement dédiée aux entreprises québécoises qui souhaitent s'internationaliser sur des marchés jugés plus à risque, elles sont pénalisées par rapport aux entreprises d'autres pays. Ensuite, le cadre réglementaire faible et sa mise en application aléatoire nuisent aux investissements, de même que le risque politique et le niveau de corruption élevé qui prévaut dans plusieurs pays. Les enjeux environnementaux et les questions logistiques et techniques ne représentent pas quant à elles des barrières à leurs activités sur ce marché.

Expérience corporative

Les barrières évoquées par les entreprises ayant une expérience corporative antérieure sur le marché semblent être tracées plus en fonction du secteur d'activité que de l'expérience sur le marché. En effet, les développeurs de projets et les firmes de génie-conseil ont évoqué des barrières importantes au plan économique et financier (principalement l'accès au financement) ou politique et de gouvernance (le risque politique affectant l'accès au financement mentionné précédemment), mais

ce ne semble pas être des préoccupations aussi importantes pour les firmes manufacturières ou de services connexes. Celles-ci ne semblent pas voir de barrières particulières à faire affaire en Afrique de l'Ouest. Les enjeux environnementaux et logistiques et techniques ne sont donc pas des freins pour les entreprises avec de l'expérience sur le territoire, au contraire, certaines firmes nous ont indiqué qu'elles parviennent à développer avec le temps un avantage compétitif grâce à leurs capacités logistiques et d'approvisionnement.

5.2.3 Différences en fonction du secteur d'activité

Développeurs et promoteurs de projets

Pour les développeurs et promoteurs de projets, la barrière principale qui les empêche de faire affaire dans la région est de nature financière. L'absence de structure de financement pour épauler les entreprises sur les marchés étrangers, la perception élevée du risque dans les marchés financiers et les faibles capacités financières des clients impliquent que les entreprises doivent être innovantes, se positionnent auprès des banques de financement ou encore financent leurs projets sur fonds propres si elles veulent que leurs projets voient le jour en Afrique de l'Ouest. L'aspect politique et de gouvernance est également une barrière. Cet élément n'agit pas directement sur les activités des entreprises (bien que la bureaucratie élevée puisse lourdement ralentir le développement de projet), mais les cadres réglementaires flous et souvent mal appliqués et l'instabilité politique compliquent d'autant plus l'accès au financement qu'ils augmentent la perception du risque sur le marché. Les questions logistiques sont une préoccupation pour les développeurs de projets, mais généralement pas une barrière qui les empêche d'entrer sur le marché, tandis que les aspects techniques sont plus problématiques, car certains projets d'énergie renouvelable peuvent être mis de côté si l'électricité produite ne permet pas de servir de charge de base. Le même constat peut être fait sur les considérations environnementales : les besoins et les contraintes économiques font que les énergies renouvelables ne sont pas priorisées sur le marché ouest-africain.

Génie-conseil

De même que pour les développeurs de projets, les enjeux les plus importants pour les firmes de génie-conseil sont d'ordre économique et financier et politique et de gouvernance. Ces entreprises aussi dénoncent l'absence de structure de financement disponible au Québec. Cela les pénalise face à d'autres compétiteurs et les force à travailler avec les seuls bailleurs de fonds internationaux présents sur le marché, à savoir les banques de développement. Or celles-ci ont des structures très lourdes, des appels d'offres hautement compétitifs et orientent parfois les projets financés en fonction de leurs propres objectifs, qui ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux des pays

concernés. Les enjeux politiques peuvent également bloquer l'entrée de ces firmes sur certains marchés : puisqu'elles travaillent de près avec les gouvernements, les pays où le niveau de risque (instabilité politique, risque de corruption qui implique de mettre en place des mécanismes de surveillance, etc.) est trop élevé et le cadre réglementaire trop faible ne sont pas des pays où ces firmes iront chercher des mandats. Les autres enjeux (environnement et logistique) ne sont pas des freins pour ces entreprises, même qu'elles regrettent que les enjeux environnementaux passent au second plan après les considérations économiques et techniques des bailleurs de fonds puisque cela pénalise le développement de projets en énergie renouvelable.

Manufacturiers

Du point de vue des firmes manufacturières, il existe relativement peu de barrières sur le marché ouest-africain. L'élément qu'elles ont principalement relevé comme pouvant nuire à leur entrée sur ce marché est la distance, qui affecte leurs coûts de transport et nuit au développement de relations d'affaires, ainsi que les contraintes techniques, géographiques ou climatiques propres à la production de certains types d'énergie renouvelable peuvent faire que les produits qu'elles offrent ne sont pas les plus adaptés aux conditions du marché. Une demande jugée insuffisante et un faible potentiel de marché seront des freins au développement d'affaires, d'autant plus que celui-ci est coûteux lorsqu'on débute sur le marché ou que celui-ci est éloigné du Québec.

Les autres aspects n'affectent pas particulièrement ces entreprises, qui choisissent certes des marchés présentant un risque politique acceptable et financent le développement de nouveaux marchés sur fonds propres.

Services connexes

Les entreprises qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie n'ont pas non plus identifié de barrières majeures à leurs activités en Afrique de l'Ouest, sinon une certaine complexité à travailler avec les bailleurs de fonds internationaux et un risque politique qui les fait écarter d'emblée certains marchés. Dans tous les cas, ces contraintes relèvent cependant plus de tolérance interne à certains facteurs de risque que de barrières formelles.

5.3 Pistes de solutions

Dans cette section, nous évoquons brièvement des pistes de solutions tirées des stratégies mises en place par les entreprises que nous avons interrogées ou dérivées de la dynamique du marché que nous avons identifiée.

5.3.1 Barrières économiques et financières

Un des enjeux majeurs est, nous l'avons dit l'accès au financement. Selon les entreprises que nous avons interrogées, les bailleurs de fonds jouent un rôle essentiel à l'heure actuelle sur ce marché pour contourner cette barrière, puisque la plupart considèrent que travailler directement en gré à gré avec les gouvernements est fastidieux et risqué. La plupart des entreprises ayant percé le marché évitent d'ailleurs ce modèle d'affaires. Afin d'aider les entreprises québécoises à faire affaire sur le marché ouest-africain et leur éviter d'avoir toujours à travailler sur les appels d'offres lancés par les banques de développement, il serait toutefois primordial de mettre en place un véhicule spécifiquement dédié à accompagner les entreprises sur les marchés à risque. Si EDC peut parfois servir de vecteur d'investissement pour les entreprises qui souhaitent exporter ou investir à l'étranger, ce n'est pas là son mandat principal et son profil de risque n'en fait pas un outil adapté pour les marchés en voie de développement à risque tels que les pays d'Afrique de l'Ouest.

L'une des entreprises interrogées regrette toutefois que le secteur ne soit pas autosuffisant et insiste sur le fait que l'accès au financement vient avant tout d'un problème de rentabilité : si les pays ne sont pas capables d'attirer des promoteurs privés et sont obligés de se reposer sur un système qui dépend fondamentalement de fonds de banques de développement (donc un système qui n'est pas autonome ou économiquement viable), c'est que les profits attendus ne sont pas suffisants, ou pas suffisants pour couvrir le risque établi. En termes de développement de projets de production d'électricité, la seule façon selon cette entreprise d'amener les entreprises privées à s'investir concrètement sur le marché ouest-africain (et de sortir du cycle de financement par les dons et les banques de développement) serait de leur assurer la rentabilité des projets proposés, notamment en offrant des tarifs d'électricité qui reflètent les coûts de production, ce qui n'est pas le cas des tarifs subventionnés qui ont actuellement cours sur ces marchés. Cette solution est toutefois adjointe d'un problème d'acceptabilité sociale quant à l'augmentation des tarifs d'électricité et à la difficulté d'établir « un juste prix » pour des populations qui disposent de faibles capacités financières.

Toujours sur le plan de la rentabilité, une des façons de contourner la barrière de la rentabilité serait pour cette entreprise de faire comprendre au client tant institutionnel que privé les bénéfices d'une énergie renouvelable dont la production est indépendante d'un système central ou encore insensible aux fluctuations du prix des matières premières. Attribuer une valeur monétaire concrète aux avantages des énergies renouvelables (avantages environnementaux, mais pas uniquement) pourrait donc être une manière de les rendre plus compétitives avec les énergies traditionnelles.

Finalement, les entreprises que nous avons rencontrées qui ont réussi à réaliser des projets rentables ou sont en processus de le faire se sont majoritairement orientées vers des réponses concrètes à des problématiques d'utilisation et non d'accès à l'électricité. Plutôt que de fournir de l'énergie, ces entreprises fournissent des systèmes de recharge mobiles, d'éclairage, de conservation des aliments, etc.), plutôt que de s'attaquer à la problématique d'accès à l'énergie dans son ensemble. Ces systèmes (car on parle ici de systèmes qui produisent, répartissent et permettent d'utiliser l'énergie produite) ont par ailleurs l'avantage de fournir une énergie « à valeur ajoutée » et de répondre aux besoins existants de clients qui sont prêts à déboursier, à l'inverse d'un projet à grande échelle qui s'adresse à une communauté complète qui n'a pas nécessairement les capacités financières pour s'offrir l'électricité et dont la consommation sera décevante aux yeux de développeurs de projets à moyenne ou grande échelle.

Les capacités financières des clients potentiels sont une autre barrière, comme nous l'avons vu, il est donc primordial pour les entreprises qui souhaitent développer des projets d'être innovants dans leur modèle d'affaires, leur mode de capture des revenus et l'accompagnement de leurs clients dans leurs stratégies de financement : partenariats avec des organismes de microcrédit, groupement d'intérêt, diasporas africaines, revenus tirés d'économies d'énergie plutôt que la vente d'équipements ou d'énergie, etc. L'innovation est une des clés pour percer ce marché selon les entreprises qui y sont présentes : sa structure, les habitudes de consommation et les capacités financières des clients sont fondamentalement différentes de ce que l'on observe sur les marchés nord-américains ou occidentaux, les entreprises ne peuvent donc espérer s'y attaquer de la même façon que les marchés développés.

5.3.2 Barrières politiques et de gouvernance

Au niveau politique et de gouvernance, il y a malheureusement peu de pistes de solutions que l'on peut proposer aux entreprises puisque l'enjeu est à un niveau plus institutionnel. Il est évident que l'amélioration des conditions de gouvernance, de stabilités politiques et sécuritaires serait favorable au développement des énergies renouvelables dans la région ouest-africaine, ce ne sont toutefois pas des recommandations que l'on peut mettre en place à l'échelle du Québec. Une solution préconisée à l'échelle institutionnelle par l'une des entreprises interrogées et qui permettrait selon elle d'améliorer la gouvernance et freiner en partie la corruption serait de mettre en place des structures formelles d'échange entre le secteur public et le secteur privé telles que les mécanismes de lobbying que l'on connaît dans les pays occidentaux. Une formalisation des échanges pourrait contribuer à développer un cadre réglementaire adapté, particulièrement nécessaire dans un secteur émergent comme celui des énergies renouvelables. Des structures officielles fonctionnant selon des

règles établies permettraient de mettre des garde-fous aux entreprises pour leur éviter de se positionner en conflit d'intérêts et les mettre en confiance à travailler avec le secteur public.

Ce qui ressort toutefois principalement de nos discussions avec les entreprises, c'est que celles-ci regrettent un manque de support institutionnel depuis le Québec et le Canada, contrairement au support que reçoivent les entreprises de certains pays de leurs propres gouvernements ou institutions. Certes, les entreprises regrettent un manque d'investissement et de support financier des différents paliers de gouvernements, mais l'absence de financement viendrait potentiellement d'un manque d'intérêt politique du Canada et du Québec pour l'Afrique de l'Ouest, affectant les ressources qui sont disponibles pour les entreprises québécoises. Un certain intérêt avait été observé en 2014, lors du sommet de la Francophonie à Dakar, mais malgré l'ouverture de deux bureaux du Québec dans la région depuis, les entreprises n'ont pas semblé voir d'impact réel sur leur facilité à faire des affaires dans la région. Du côté de l'investissement politique du Canada dans la région, celui-ci semble constant – et très effacé. Un réel engagement politique pour supporter nos entreprises dans la région serait donc le bienvenu des deux paliers gouvernementaux, mais spécialement du Québec, qui pourrait notamment profiter de liens renforcés avec les pays ouest-africains francophones pour établir une véritable Francophonie économique, en accord avec le message mis de l'avant sur le plan des relations internationales.

Finalement, à l'échelle des entreprises, celles-ci insistent bien sur l'importance de mettre en place des mécanismes de surveillance à l'interne, notamment pour se tenir avisées des pratiques d'affaires de leurs partenaires, même si celles-ci peuvent impliquer des coûts supplémentaires, une lourdeur administrative et leur faire perdre en flexibilité ou en compétitivité par rapport à des entreprises moins intègres. Les conséquences d'être pris dans des affaires de corruption sont lourdes pour les entreprises : pertes de contrats actuels et futurs avec plusieurs bailleurs de fonds internationaux, crédibilité détériorée au Québec et à l'international, mais surtout des procédures judiciaires prises devant des tribunaux canadiens qui pourraient mener les responsables en prison, même si la faute a été commise en sol africain. Pour toutes les entreprises interrogées, il était hors de question de s'y impliquer et telles sont nos recommandations pour les entreprises qui souhaiteraient faire affaire en Afrique.

5.3.3 Barrières environnementales

Du point de vue des barrières environnementales, l'expérience des entreprises interrogées démontre que cet enjeu est surtout à l'échelle institutionnelle. Le manque de support financier, de cadre réglementaire stricte et d'engagement concrets des gouvernements (pas seulement africains

cependant) parce que les questions environnementales sont encore reléguées au second plan fait qu'il est peu probable de voir l'émergence d'un réel « secteur des énergies renouvelables » en Afrique de l'Ouest, du moins à court terme. Afin de favoriser ces technologies et éliminer la barrière, il faut pouvoir compter sur un réel engagement des parties prenantes : banques de développement véritablement impliquées dans la lutte aux changements climatiques qui cessent de financer des projets d'énergie thermique, gouvernements qui cessent de mettre en opposition les considérations économiques et environnementales pour comprendre qu'à long terme, celles-ci vont de pair, etc. Il est toutefois vrai que tant que les gouvernements locaux seront à la merci des intérêts de bailleurs de fonds externes qui privilégient leurs propres intérêts économiques (rentabilité, coûts d'investissements, etc.). C'est pourquoi il est également essentiel de travailler auprès des consommateurs. En travaillant à renforcer les pouvoirs de la société civile et en sensibilisant les populations locales aux enjeux et conséquences des changements climatiques ainsi qu'aux bénéfices (bénéfices directs et concrets pour eux) des énergies renouvelables, on ouvre la porte à une transition stimulée par la pression citoyenne. C'est d'ailleurs d'autant plus important d'impliquer les populations et communautés locales dans la lutte aux changements climatiques (qui dans le secteur de l'énergie, passe par un abandon des énergies traditionnelles) que les populations pauvres sont les plus vulnérables face à ces changements. En favorisant l'accès aux systèmes d'autoproduction notamment, non seulement on arrive à orienter une partie de la demande d'électricité et d'énergie vers des systèmes moins polluants, mais d'après l'expérience des entreprises de cette étude, on conscientise les consommateurs face à leur propre consommation. C'est donc une étape importante à ce qu'ils deviennent eux-mêmes acteurs de changement.

5.3.4 Barrières logistiques et techniques

Du point de vue de l'approvisionnement et de la logistique, d'après l'expérience des entreprises interrogées, nous soulignerons d'abord l'importance de prendre en compte la réalité logistique au moment de planifier le modèle d'affaires de l'entreprise en Afrique : limiter la gestion du transport et de la logistique par soi-même au début du processus d'internationalisation, prévoir la gestion de la maintenance, minimiser les déplacements sur le territoire compte tenu des coûts élevés, etc. Si le modèle d'affaires de l'entreprise implique du transport de matériel, il est par ailleurs recommandable de débiter l'internationalisation dans des pays où la gestion logistique et l'envoi de matériel sont plus faciles, à savoir les pays et régions côtières ou situées à proximité d'un port, puis de s'étendre à partir de cette base pour bénéficier d'économies d'échelle par exemple. Les contraintes logistiques que l'on observe sur le territoire devraient même être prises en compte dans le design des solutions et des composantes des systèmes (tailles des pièces, modes d'assemblage et

de maintenance, etc.) puisque les réseaux d'approvisionnement n'ont pas les mêmes standards et les mêmes capacités que ceux auxquels nos entreprises sont habituées au Québec.

En raison des coûts élevés de transport et de main-d'œuvre depuis le Québec et de la complexité de gestion des opérations à distance, certaines entreprises pourraient également envisager une présence manufacturière ou un relais local. Malheureusement, pour plusieurs entreprises, cette option n'est pas justifiée économiquement à cause d'un volume de vente trop réduit. Étant donné que dans plusieurs cas, il ne s'agirait qu'assemblage ou d'opérations ne requérant pas de spécialisation technique, il pourrait être intéressant pour les entreprises développant des projets impliquant des produits physiques et pour les firmes manufacturières de s'associer pour développer des partenariats avec des firmes locales et exploiter une présence physique de façon conjointe, afin de s'en répartir les coûts.

Par ailleurs en termes de gestion logistique, certaines firmes voient des similitudes dans les contraintes qui peuvent exister dans des projets faits dans les régions éloignées du Québec et le contexte existant en Afrique. Les entreprises devraient donc miser sur l'expérience à l'échelle globale, incluant l'expérience domestique, sans s'arrêter aux différences qui peuvent exister entre les marchés. Beaucoup d'entreprises québécoises sont en effet experte en matière de logistique puisqu'elles ont travaillé sur des projets miniers ou hydroélectriques dans des régions nordiques au Québec, il est donc important qu'elles mettent à profit sur leur savoir-faire et apprennent à l'utiliser comme un avantage compétitif même si le contexte est différent.

Toujours en termes de capitalisation sur des atouts qu'elles possèdent déjà, de nombreuses, si ce n'est pour dire presque toutes les firmes ont mis de l'avant leur avantage compétitif à travailler en français en Afrique de l'Ouest (l'anglais a aussi été relevé comme une langue commune qui leur permet finalement dans tous les pays de la région). C'est notamment un avantage à mettre de l'avant si l'on vise à travailler avec de la main-d'œuvre locale, sur des programmes de formation ou de transfert d'expertise par exemple – éléments qui sont toujours valorisés dans les contrats avec les banques de développement.

Pour ce qui est de l'identification de clients et partenaires, plusieurs entreprises nous ont dit s'être tournées vers des ressources d'accompagnement à l'export, ou encore en utilisant leurs contacts existant sur d'autres marchés, notamment leurs clients européens, les liens entre l'Afrique et l'Europe étant historiquement plus importants qu'avec le Québec. Finalement, une source potentielle importante de contacts d'affaires est les réseaux de la diaspora ouest-africaine, très importante dans les universités québécoises notamment, mais aussi au sein même des entreprises,

constituée en organisation et représentée lors de différents évènements. Encore une fois presque toutes les entreprises ont souligné l'importance de ces contacts, relais ou partenaires sur le marché ouest-africain pour percer sur ce marché. Ceux-ci permettent d'une part aux entreprises de développer leur propre réseau d'affaires, mais surtout de mieux comprendre l'environnement d'affaires et de prendre en charge une partie de la gestion des opérations en plus d'être leurs yeux et leurs oreilles sur le territoire. Ils sont donc un élément indispensable à cause de la distance et des coûts que celle-ci implique en recherche d'information, de développement d'affaires, sans compter la gestion courante des mandats ou ventes que l'entreprise peut espérer réaliser.

Conclusion

Tel que nous l'avons expliqué au début de cette recherche, le secteur de l'énergie en Afrique est un secteur qui présente un niveau important de sous-développement, contribuant à renforcer de nombreuses problématiques sociales et économiques sur ce continent. Cette réalité, bien que globalement négative et peu attrayante de prime abord pour des entreprises qui recherchent des marchés porteurs cache cependant des opportunités d'affaires importantes pour les entreprises québécoises et plusieurs tendances nous amènent à penser que ce marché pourrait être un marché d'avenir pour les entreprises du Québec spécialisées dans les énergies renouvelables : mobilisation à l'échelle mondiale pour le développement du secteur de l'énergie (avec des initiatives telles que Power Africa ou le SEforAll), priorisation de la lutte aux changements climatiques dans les orientations des grandes banques de développement, engagement des gouvernements africains sur la question environnementale, etc. Malgré un sous-développement chronique en matière d'énergie, l'Afrique pourrait donc être amenée à représenter le prochain grand marché mondial dans ce secteur. Compte tenu de l'enjeu (selon le World Economic Forum, 62.5% de la population n'avait pas accès à l'électricité en Afrique subsaharienne en 2017) et de la menace grandissante que posent les changements climatiques, il est essentiel que le développement du secteur passe par les énergies renouvelables. Or les entreprises québécoises ont une bonne expertise dans ce secteur, notamment en hydroélectricité et dans les questions environnementales. Nous pensons donc qu'il s'agit d'un marché à fort potentiel et pour lequel les entreprises québécoises sont bien positionnées, notamment dans la sous-région ouest-africaine à cause de la proximité naturelle entre le Québec et cette région qui existe entre autres à cause du partage d'une langue commune.

Notre recherche visait donc à comprendre comment certaines entreprises œuvrant dans les énergies renouvelables ou des secteurs connexes en sont venues à envisager et à entrer sur ce marché, ainsi qu'à identifier les défis auxquels elles y ont fait face afin d'identifier comment il serait possible d'amener plus d'entreprises à considérer y faire affaire et les aider dans cette démarche. Concrètement, notre recherche visait donc à identifier comment les entreprises québécoises identifient et choisissent les marchés sur lesquels elles souhaitent s'internationaliser en fonction de trois caractéristiques, à savoir leur taille, leur expérience préliminaire à l'international et leur secteur d'activité. Nous avons pour ce faire étudié le cas spécifique des entreprises du secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest. Le deuxième volet de notre analyse portait ensuite sur les barrières que rencontrent ces entreprises sur ce marché en fonction des caractéristiques déjà énoncées.

Identification et choix des marchés d'internationalisation

En décortiquant la façon et les critères qui ont fait que certaines entreprises québécoises se sont intéressées à ce marché, nous souhaitons donc présenter des éléments qui permettraient à un plus grand nombre d'entre elles de se tourner/de s'éveiller vers ce marché. Le second aspect que nous avons analysé est les barrières et les enjeux auxquels font face les entreprises québécoises qui décident de faire affaire sur ce marché, afin d'identifier des pistes de solutions pour lever ou mitiger ces barrières.

Sur le plan de l'identification et du choix de marchés sur lesquels les entreprises s'internationalisent, la littérature veut que les entreprises de taille plus importante adoptent des méthodes plus formelles de recherche de marché. D'après ce que nous avons constaté, c'est seulement partiellement vrai. Il est vrai que les très petites entreprises ne font pas de recherche de marché à proprement parler puisque si elles décident de se lancer à l'international, c'est qu'elles ont en tête un marché bien précis. Il est vrai que les très petites entreprises que nous avons interrogées bénéficiaient presque toutes d'une expérience sur le marché et souvent uniquement sur celui-ci, il pourrait donc y avoir un facteur d'habitude, de proximité et de confiance qui fait qu'une fois qu'elles ont appris à connaître un marché, les entreprises ont tendance à se concentrer sur celui-ci et font peu de recherche pour en identifier de nouveaux. Dans cette optique, il peut donc être difficile d'amener de très petites entreprises à considérer des marchés à propos desquels elles ne connaissent rien ou très peu. Afin de mieux faire connaître le marché ouest-africain de l'énergie et amener plus de très petites entreprises à l'identifier comme un marché potentiel, il pourrait donc être opportun de favoriser les partenariats et le maillage entre les entreprises qui y sont déjà et les nouvelles entreprises.

De même, les petites et moyennes entreprises que nous avons interrogées ont choisi ce marché parce qu'elle le connaissait (à travers des expériences précédentes par exemple) ou y avaient été introduites par des tiers. Elles recherchent par ailleurs les opportunités plus en termes de projets que de marchés spécifiques. Or cette recherche d'opportunités peut être longue et coûteuse en Afrique, faute d'information disponible. Pour amener plus de petites et moyennes entreprises à identifier la région comme marché porteur et faire le choix d'y développer leurs affaires, il faut donc faciliter la recherche d'opportunités concrètes telles que la construction de barrages, de lignes de transport, etc.

Finalement, il ne semble pas y avoir de méthode de recherche qui soit propre aux grandes entreprises : celles-ci adoptent plus des méthodes en fonction de leur expérience à l'international

qu'en fonction de leur ressource. On note toutefois que la force du réseau de contacts ou encore la connaissance du marché en question sont importantes même pour ces firmes, qui adoptent donc de façon générale une méthode standardisée, mais teintée par certains intangibles.

Nous avons ensuite cherché à comprendre si l'expérience sur le marché tendrait à diminuer la perception du risque : en terrain connu, le risque réel apparaît souvent aux entreprises comme moins grand que celui perçu de prime abord. L'expérience internationale serait donc un vecteur d'ouverture pour les entreprises à se tourner vers d'autres marchés plus risqués, créant un effet d'entraînement et un mécanisme d'autorenforcement d'ouverture face à de nouveaux marchés. Pour amener de nouvelles entreprises à considérer des marchés dont elles ignorent tout ou presque, il serait donc bon de se servir de l'expérience d'autres entreprises pour amener les premières à s'ouvrir à des marchés étrangers, notamment en facilitant la diffusion des expériences et des succès d'entreprises québécoises auprès de leurs pairs. Les toutes premières expériences à l'international de nos firmes québécoises sont par ailleurs souvent le fruit d'une sollicitation externe, plutôt que d'une décision d'expansion interne à l'entreprise. Favoriser le maillage entre entreprises actives à l'international et firmes dont les activités sont circonscrites à un marché domestique pourrait être une façon d'éveiller les dernières au potentiel des marchés internationaux.

Il semble également que l'expérience internationale rationalise le processus de décision et que les entreprises plus expérimentées basent leurs choix sur des critères plus systématiques et moins sur des éléments comme la présence de contacts sur le marché par exemple. On peut imaginer que des entreprises qui ont un historique d'affaires plus important à l'international ont appris de leurs erreurs antérieures et développé des processus de choix de marché sur la base de meilleures pratiques, on peut donc penser que leur méthode d'identification et de sélection de marchés internationaux est meilleure que celle d'entreprises moins expérimentées. Il serait donc avantageux d'amener les entreprises ayant moins d'expérience à faire des analyses de marché plus méthodiques, afin de diminuer l'influence de critères non systématiques comme la perception du risque. Bien que les choix de marché soient relatifs à la tolérance au risque de l'entreprise, qui est un facteur interne propre à chacune d'elle, l'évaluation qui est faite du risque devrait reposer davantage sur des critères mesurables et objectifs. Il y aurait ainsi moins de chance que le marché ouest-africain soit défavorisé au moment d'être comparé à d'autres marchés sous prétexte qu'il a mauvaise presse et que ses aspects négatifs sont souvent mis de l'avant au détriment d'éléments plus positifs.

Le secteur d'activité dans lequel elles évoluent affecte évidemment la stratégie que les firmes déploient pour identifier et sélectionner les marchés étrangers. La dynamique n'est pas la même si

les entreprises doivent investir, développer des relations d'affaires et des partenariats à long terme ou se concentrer à trouver de nouveaux clients en vue d'exporter leurs produits ou services, il est donc évident que les entreprises de différents secteurs ne recherchent pas nécessairement les mêmes attributs sur les marchés qu'elles souhaitent explorer.

Les développeurs de projets ne semblent d'ailleurs pas faire de recherche préliminaire : elles se lancent d'emblée sur une région préidentifiée à partir d'une certaine connaissance du marché, d'un besoin spécifique (important manque à gagner en fourniture d'électricité) qu'elles entrevoient comme une opportunité d'affaires qui n'existe pas ailleurs dans le monde. Le « marché » ouest-africain est donc choisi au moment même où la solution est imaginée, puisque celle-ci s'adresse spécifiquement au contexte du sous-continent africain. Le choix spécifique du ou des pays dans lesquelles elles s'implantent relève le plus souvent de la présence de contacts ou partenaires potentiels et d'une analyse de risque informelle, le plus souvent basée sur une perception subjective (c'est-à-dire sans analyse proprement dite ou critère mesurable). Il semble donc qu'on ne développe pas des projets en Afrique de l'Ouest par hasard et que les entreprises qui décident d'y travailler ne s'y retrouvent pas suite au fruit d'une recherche formelle de marché, mais plutôt parce qu'elles ont une certaine connaissance des opportunités et de l'environnement d'affaires de cette région. Il ne s'agit donc pas d'un marché naturel pour des entreprises qui ne le connaissent pas de prime abord, d'où l'importance de faire une plus grande diffusion des opportunités qui y existent et favoriser le développement de réseau de contacts avec des entreprises ou organisations dans la région.

Les firmes de génie-conseil actives en Afrique semblent l'être non pas pour ce marché spécifiquement, mais pour le type de clients avec lesquels elles sont affaire, à savoir les banques de développement. En effet, la recherche d'opportunités d'affaires, qui naît souvent d'un désir de diversification, se fait par une recherche de mandats auprès de bailleurs de fonds spécifiques, sur certains marchés avec lesquels elles se sentent à l'aise. L'Afrique de l'Ouest est d'ailleurs une région privilégiée pour plusieurs de ces entreprises à cause de l'expérience qu'elles ont de la région et du français parlé dans plusieurs pays de la région et ça semble être une région où les firmes québécoises sont bien présentes de façon générale. Ces entreprises peuvent donc servir d'exemple pour des firmes intéressées par le marché ouest-africain et même de locomotive pour amener les entreprises québécoises du secteur de l'énergie à travailler dans la région.

Pour les firmes manufacturières, le processus d'internationalisation est souvent « amené » à la firme de l'extérieur, sous la forme de sollicitation d'un client existant, qui l'amène à considérer de nouveaux marchés. Le critère principal de recherche de marché est d'ailleurs le plus souvent

l'identification d'un partenaire d'affaires potentiel (distributeur, etc.), à cause du modèle d'affaires privilégié, soit la vente à travers un agent. L'une des difficultés qu'elles rencontrent est toutefois l'établissement de la relation d'affaires, pour favoriser l'entrée de ces firmes sur le marché, nous recommandons donc de travailler à bâtir leur réseau de contacts avant d'initier les premières démarches internationales.

Finalement, les firmes qui offrent des services connexes au secteur de l'énergie sont celles qui adoptent la méthode la plus formelle et standardisée de recherche de marché. Le secteur d'activité en est souvent un de niche, il est donc possible que ces firmes commencent leur processus d'internationalisation plus tôt et qu'elles choisissent plus vite cette voie pour assurer leur croissance. Dans cette optique, il apparaît légitime qu'elles adoptent une méthode plus systématique pour identifier et sélectionner des marchés porteurs. Par ailleurs, puisqu'elles transigent pour la plupart avec des banques de développement, la recherche de mandat est facilitée (pas de recherche continue de nouveaux clients, analyse de risque moins sensible puisque peuvent se reposer sur le client, réponse à des appels d'offres dans des banques de projets moins complexes que faire de la représentation commerciale auprès de sociétés d'état ou de consortiums internationaux, etc.). À l'instar des firmes de génie-conseil, ces entreprises semblent bien réussir dans leur processus d'identification de marché, leur intégration à une « chaîne de valeur québécoise du secteur de l'énergie » en Afrique pourrait donc être hautement profitable aux entreprises d'autres secteurs, et elle-même pourrait bénéficier de partenariats avec d'autres entreprises pour élargir leur offre de service (et/ou de produits).

Barrières et enjeux

L'accès au financement est une, sinon la barrière principale pour les entreprises québécoises qui souhaitent développer des projets en Afrique et touche les développeurs de projets et les firmes de génie-conseil sans discrimination à leur taille ou leur expérience. En effet, toutes les entreprises qui doivent lever du financement nous ont fait part de cette contrainte, tant pour des investissements sur le terrain en vue d'une implantation locale qu'en prévision d'une mise en production pour répondre à une commande de clients. Les entreprises que nous avons interrogées dénoncent le fait qu'il n'existe pas de structure disponible au Québec pour financer les projets d'expansion internationale, à plus forte raison sur les marchés plus à risque où le financement venant des banques commerciales est très difficile. Les firmes d'autres pays profitent par exemple du support de leur banque de développement pour les accompagner, notamment sur les marchés moins développés, bien que ce ne soit pas là leur premier mandat. Or depuis le démantèlement de l'ACDI, les entreprises que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude nous ont indiqué que ce type

de structure fait défaut au Québec et au Canada et qu'elles sont donc défavorisées face à la compétition. Si EDC vient parfois supporter les entreprises qui cherchent à monter des projets, ce n'est pas le véhicule le plus adapté pour le type de montage financier que les entreprises doivent faire et à plus forte raison sur l'Afrique de l'Ouest, puisque le profil de risque de cette organisation est trop rigide. Mettre en place un véhicule spécifiquement dédié à accompagner les entreprises sur les marchés à risque serait donc un élément important pour faciliter l'accès des entreprises québécoises sur ce marché.

Une autre barrière importante qui a été rencontrée par presque toutes les entreprises est le risque politique, qui se traduit par une instabilité gouvernementale élevée. L'instabilité politique affecte les entreprises de deux façons. Premièrement, parce que le secteur de l'énergie est un secteur qui relève beaucoup de décisions et d'orientations politiques, les changements (pacifiques ou non) dans les gouvernements affectent l'horizon sur lequel les entreprises sont prêtes à s'investir, le type de projet qui sera développé et l'accès au financement, puisque le risque politique se traduit également en risque financier. Ce risque pénalise donc les projets à long terme ou qui nécessitent un apport en capital important et affecte principalement les développeurs de projets et les firmes de génie-conseil. Ensuite, ce risque touche toutes les entreprises qui travaillent avec pour client final le secteur public ou les sociétés d'État puisque les mandats peuvent être revus ou annulés en cours de route, ce qui implique des pertes importantes pour les entreprises. Les contacts politiques, éléments clés du développement de projets d'énergie en Afrique, sont également à rebâtir lors de changements politiques, ce qui constitue une contrainte financière et un investissement de temps non négligeable qui freinent les entreprises.

Encore sur le plan politique, les entreprises ont souligné certaines caractéristiques propres au marché ouest-africain et à ses institutions telles que la bureaucratie ou la faible gouvernance. Si ces dernières ne sont pas considérées comme des barrières empêchant à proprement parler les entreprises de faire affaire dans la région, elles constituent certainement des freins puisqu'elles ralentissent des processus déjà longs. Sans regard à la taille ou au secteur d'activité, de nombreuses entreprises, mais notamment celles ayant une expérience sur le territoire, nous ont rapporté que beaucoup de choses sont « longues » sur le marché (identifier des contacts, bâtir des relations d'affaires, etc.) et que les mécanismes de transparence qu'il faut que les banques de développement ou elles-mêmes mettent en place ralentissent encore plus leur développement d'affaires.

Sur le plan logistique et technique, la distance est également un enjeu important pour les entreprises de taille plus modeste (très petites, petites et moyennes entreprises), puisqu'elle implique des coûts de transport matériel et humain important tant pour le développement d'affaires que pour la gestion

des opérations. Cette contrainte amène beaucoup d'entreprises à vouloir travailler avec des partenaires locaux, qui les aident par ailleurs avec la connaissance de l'environnement d'affaires et le développement d'un réseau professionnel. Si avoir un ou des partenaires locaux est donc souvent vu comme une option incontournable, développer des partenariats à distance est cependant une autre barrière importante à faire affaire en Afrique de l'Ouest selon les entreprises interrogées. Tous secteurs confondus, les entreprises qui disposent de ressources limitées et n'ont pas d'expérience (et potentiellement de contacts) personnelle sur le marché en question jugent difficile d'identifier les bonnes personnes, entreprises ou organisation lorsqu'elles démarchent un nouveau territoire et que leur réseau d'affaires y est inexistant. Pour surmonter cette contrainte, beaucoup d'entreprises ont souligné l'apport des organisations de support à l'exportation. Une fois les contacts identifiés, bâtir la relation d'affaires est également perçu comme un enjeu qui peut faire achopper l'entrée sur le marché, enjeu qui a un impact particulièrement marqué sur le développement d'affaires des très petites, petites et moyennes entreprises, mais affecte moins les entreprises qui ont des contacts personnels ou de l'expérience sur le marché. Par exemple, il peut être difficile de développer la confiance et de mettre en place des mécanismes de vérification des pratiques d'affaires de nos partenaires à distance, a fortiori dans un contexte de différences culturelles qui affectent la notion du temps, d'éthique et la communication.

On note également que les barrières ne sont pas fixes et évoluent avec le temps et l'expérience des entreprises sur le marché, ainsi que selon leur niveau d'investissement (vente de produits ou service à l'export, investissements locaux, implication ou non dans le développement du projet, etc.). Tandis que certaines barrières s'estompent avec le temps (difficultés logistiques, identification de contacts, etc.), d'autres en viennent à prendre plus d'importance quand l'implication de la firme sur le marché augmente. Financement et risque politique, par exemple, prennent de l'importance quand la dimension des projets ou la taille et la durée des investissements augmentent.

Ces éléments nous mènent à la conclusion qu'il existe différentes pistes de solutions pour les enjeux auxquels les firmes actives en Afrique de l'Ouest dans le secteur des énergies renouvelables font face et que si la plupart de ces défis peuvent représenter des freins, ce ne sont généralement pas des barrières insurmontables qui les empêcheraient de faire affaire dans cette région. Si certaines solutions sont hors de la portée directe des entreprises et concernent l'engagement des gouvernements locaux et des institutions internationales sur les questions environnementales et de gouvernance, d'autres pourraient être mises en place à l'échelle du Québec et même des entreprises moyennant la volonté nécessaire. À l'échelle des institutions québécoises, notons la mise sur pied d'une structure de financement qui permettrait aux entreprises de lever du capital pour des projets

sur des marchés internationaux plus risqués et un support au renforcement des échanges et de la collaboration au sein de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie en vue d'exporter l'expertise québécoise. Au niveau des entreprises, une analyse du risque et des opportunités et une planification de la stratégie d'exportation basées sur des critères moins subjectifs, de même qu'une plus grande collaboration entre entreprises du secteur est nécessaire si elles souhaitent développer une réelle présence dans la région ouest-africaine.

Limites

Bien que nous ayons suivi la méthodologie établie au moment de la planification de cette recherche, certains éléments viennent limiter la généralisation des conclusions que nous avons tirées ici et de cette recherche en général.

Tel que nous l'avons présenté dans la section Méthodologie, nous avons suivi les quatre critères proposés par Noël (2011) pour nous assurer de la validité de cette étude. L'application même de ces critères a ses propres limites puisque notre recherche porte sur des êtres humains, qui ont des modes de communication, d'interaction et des perceptions qui leur sont propres et qui peuvent avoir eu un impact sur l'interprétation des questions qui ont été posées et la formulation des réponses qui ont été données.

En termes de fidélité, cela peut se traduire en une lecture différente de l'objet d'étude par nos sujets de recherche, bien qu'un seul questionnaire ait été utilisé. Par ailleurs, les entrevues étant de types semi-directifs, les mêmes questions ont été posées à toutes les entreprises, mais la discussion qui en a découlé a pu varier entre les répondants. Les réponses (et l'analyse qui a pu en être faite) n'ont donc pas nécessairement porté sur les mêmes aspects selon les entreprises.

Sur le plan de la validité nominale, nous pensons qu'il n'y a pas eu de biais majeur puisque toutes les entreprises ont semblé répondre de manière cohérente et en ligne avec la question lorsque nécessaire, nous avons reformulé les questions et les concepts et les répondants ont semblé à l'aise avec la thématique abordée dans la recherche, les réponses apportées nous permettant bien de répondre à la question de recherche.

En termes de validité logique, nous devons émettre la limite que notre interprétation des réponses des répondants porte sur notre propre jugement et nos propres perceptions, teintées de notre propre perspective sur la question posée. Nous avons cependant suivi la méthode d'analyse prescrite, en tentant le plus possible de rapporter les propos des répondants en utilisant les mêmes termes qu'eux. Par ailleurs, nous étions conscients au moment de planifier notre recherche que ce biais était

existant et propre à la méthode choisie, mais nous prenons soin de spécifier que cela ne vient pas amoindrir nos résultats puisque nous nous posons dans une logique déductive-inductive, laquelle implique que les perceptions du chercheur puissent influencer le cadre théorique développé. Toutefois afin de minimiser ce biais, nous avons tenté chaque fois que possible de trianguler les informations données par les répondants avec des sources disponibles (par exemple taux de corruption de Transparency International et facilité à faire des affaires de l'index Doing Business) afin de vérifier que notre interprétation des résultats cadre avec une réalité observable. La triangulation, quand elle était possible, permet par ailleurs de valider que les réponses des répondants sont elles-mêmes représentatives de la réalité (validité nominale).

Enfin, nous avons retrouvé dans les réponses des entreprises beaucoup de pistes identifiées dans la littérature, nous pensons donc que la validité théorique de cette recherche n'est pas problématique.

Par contre, outre ces quatre critères, certaines limites associées à notre échantillon et notre méthode de collecte de données persistent. Tout d'abord, le nombre d'entreprises qui ont une expérience en Afrique de l'Ouest dans le secteur de l'énergie étant limité, la généralisation de nos résultats doit se faire en tenant compte de cette contrainte. Par ailleurs, toutes les catégories (taille, secteur d'activité, etc.) n'étaient pas représentées équitablement, les résultats sont donc moins approfondis pour les catégories où moins d'entreprises étaient représentées par exemple, seulement grandes entreprises ont accepté de participer à l'étude et il nous a été difficile de recruter des entreprises sans expérience, la plupart de celles que nous avons contactées nous disant ne pas être intéressées par l'Afrique (bien que nous ayons spécifié que cela n'était pas un critère nécessaire pour participer à la recherche). Nous n'avons donc pas pu rendre compte de la perspective d'entreprises qui n'auraient eu absolument aucune interaction avec le marché ouest-africain, ce qui limite nos conclusions concernant les entreprises sans expérience. Finalement, puisqu'un seul répondant a été interrogé pour chaque entreprise, il faut comprendre que les réponses données représentent sa propre perspective, bien qu'il ou qu'elle réponde au nom de sa firme. Ce biais individuel aurait pu être contourné en faisant appel à un plus grand nombre de répondants au sein de chaque entreprise, toutefois nous avons écarté cette possibilité pour trois raisons. D'abord d'un point de vue de faisabilité, il nous apparaissait démesuré de demander la contribution de deux personnes, surtout dans le cas de très petites entreprises qui n'ont pas nécessairement deux personnes responsables de la question de l'internationalisation. Trouver deux répondants pertinents n'était donc tout simplement pas nécessairement faisable chez toutes les entreprises identifiées. Par ailleurs, notre étude vise justement à comprendre quelles sont les perceptions par rapport au marché ouest-africain, pas nécessairement à en décrire la réalité exacte, le fait que chaque répondant porte sa

propre lecture du marché et nous le décrive en fonction d'une perspective personnelle n'est donc pas un problème si l'on en est conscient.

Piste de recherches futures

Si l'on souhaite voir plus d'entreprises du Québec exporter leur savoir-faire en matière d'énergie verte et les voir contribuer au développement du secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest (contribution qui pourrait leur être bénéfique autant qu'aux pays concernés), il serait donc intéressant de pousser plus loin la réflexion sur les stratégies à mettre en place pour favoriser leur succès sur ce marché à la lumière des défis identifiés ici. Le type de structure de financement qui est approprié pour des marchés en développement est notamment un élément sur lequel il serait important de se pencher, de même que le type de support politique que nos gouvernements peuvent fournir aux entreprises sur les marchés étrangers. Finalement, compte tenu de l'historique colonial de la région et des conséquences encore lourdes que cette époque fait porter sur les pays ouest-africains, il serait intéressant d'étudier quel rôle les entreprises québécoises pourraient avoir en termes de renforcement des capacités locales et d'autonomisation des pays et entreprises ouest-africains dans le développement du secteur énergétique, plutôt que de se contenter d'agir au sein d'un système qui s'apparente encore aujourd'hui à un néo-colonialisme économique des pays occidentaux sur les pays en voie de développement.

Bibliographie

- African Development Bank Group. (2013). The High Cost of Electricity Generation in Africa. Abijan, Côte d'Ivoire. Récupéré sur <http://www.afdb.org/en/blogs/afdb-championing-inclusive-growth-across-africa/post/the-high-cost-of-electricity-generation-in-africa-11496/>
- Agarwal, S. et Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode : Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Ajakaiye, O. et Ncube, M. (2010). Infrastructure and Economic Development in Africa: An Overview. *Journal of African Economies*, 19(Supp. 1), i3-i12.
- Al Khattab, A., Anchor, J. et Davies, E. (2007). Managerial perception of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, 25, 734-743.
- Alexandris, C. G. (1973). *A methodology for computerization of international market research*. Georgia : Georgia State University.
- Alexandris, C. G. et Moschis, G. P. (1977). *Export Marketing Management*. New York : Praeger.
- Amigun, B., Musango, J. K. et Stafford, W. (2011). Biofuels and Sustainability in Africa. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(2), 1360-1372.
- Andersen, P. et Stranskov, J. (1998). International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.
- Apergis, N. et Payne, J. E. (2010a). Renewable Energy Consumption and Economic Growth: Evidence from a Panel of OECD Countries. *Energy Policy*, 38(1), 656-660.
- Apergis, N. et Payne, J. E. (2010b). Renewable Energy Consumption and Growth in Eurasia. *Energy Economics*, 32(6), 1392-1397.
- Arnold, D. J. et Quelch, J. A. (1998). New Strategies in Emerging Markets. *Sloan Management Review*, 40, 7-20.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (éd. 2nd, pp. 11-62). Montreuil: Pearson.
- Ayal, I. et Zif, J. (1979). Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*, 43(2), 89-94.
- Baños, R., Manzano-Agugliaro, F., Montoya, F., Gil, C., Alcayde, A. et Gómez, J. (2011). Optimization Methods Applied to Renewable and Sustainable Energy: A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(4), 1753-1766.
- Bazilian, M., Nussbaumer, P., Rogner, H.-H., Brew-Hammond, A., Foster, V., Pachauri, S., Kammen, D. R. (2012). Energy access scenario to 2030 for the power sector in sub-Saharan Africa. *Utilities Policy*, 16(1), 1-16.

- Ben Aïssa, M. S., Ben Jebli, M. et Ben Youssef, S. (2014). Output, renewable energy consumption and trade in Africa. *Energy Policy*, 66, 11-18.
- Bilkey, W. J. et Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firm. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Brew-Hammond, A. (2010). Energy access in Africa: Challenges ahead. *Energy Policy*, 38(5), 1191-2301.
- Briceño-Garmendia, C., Smits, K. et Foster, V. (2008). *Financing Public Infrastructure in Sub-Saharan Africa: Patterns, Issues, and Options*. Washington: The World Bank.
- Bridle, R., Kiston, L. et Wooders, P. (2014). *Fossil-fuel subsidies: A Barrier to Renewable Energy in Five Middle East and North African Countries*. International Institute for Sustainable Development (IISD), Global Subsidies Initiative. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.
- Bugaje, I. M. (1999). Remote Area Power Supply in Nigeria: the Prospect of Solar Energy. *Renewable Energy*, 18(4), 491-500.
- Busse, M. et Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397-415.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8 (November), 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizon*, 28(6), 27-33.
- Cavusgil, S. T. (1997). Market potential indicators for emerging markets. *Business Horizon*, January-February, 87-91.
- Chakrabarti, S. et Chakrabarti, S. (2002). Rural electrification program with solar energy in remote region—a case study in an island. *Energy Policy*, 30(1), 33-42.
- Clark, A., Davis, M., Eberhard, A., Gratwick, K. et Wamukonya, N. (2005). *Power Sector Reform in Africa: Assessing the Impact on Poor People*. University of Cape Town, Graduate School of Business. ESMAP/World Bank.
- Clarke, G. R. et Wallsten, S. J. (2002). *Universal(ly Bad) Services: Providing Infrastructure Services to Rural and Poor Urban Consumers*. The World Bank, Development Research Group - Regulation and Competition Policy. Washington: The World Bank.
- Cotton, L. et Ramachandran, V. (2011). *Foreign direct investment in emerging economies: Lessons from sub-Saharan Africa*. United Nations University, World Institute for Development Economics Research. Helsinki: UNU-WIDER.
- Dasappa, S. (2011). Potential of Biomass Energy for Electricity Generation in Sub-Saharan Africa. *Energy for Sustainable Development*, 15(3), 201-2013.
- Dasappa, S., Sridhar, G., Sridhar, H. V., Rajan, N. K., Paul, P. J. et Upasani, A. (2007). Producer Gas Engines - Proponent of Clean Energy Technology. *15th European Biomass Conference & Exhibition* (pp. 976-980). Berlin.

- Deichmann, U., Meisner, C., Murray, S. et Wheeler, D. (2011). The Economics of Renewable Energy Expansion in Rural Sub-Saharan Africa. *Energy Policy*, 39(1), 215-227.
- Deloitte. (2014). *Africa Construction Trends Report*. Deloitte on Africa. Johannesburg: Deloitte & Touche.
- Deloitte. (2016). *Africa Construction Trends Report*. Deloitte on Africa. Johannesburg: Deloitte & Touche.
- Denis, J. E. (1978). *La classification des marchés étrangers*. Montréal : CETAI.
- Denis, J. E. et Depelteau, D. (1981). Export growth profiles of small and middle sized manufacturing firms. Working paper, Center for International Business Studies (École des Hautes Études Commerciales), Montréal, Québec.
- Department of Minerals and Energy. (1998). *White Paper on the Energy Policy of the Republic of South Africa*. Pretoria: Department of Minerals and Energy.
- Devkar, G., Mahalingam, A., Deep, A. et Thillairajan, A. (2013). Impact of private sector participation on access and quality in provision of electricity, telecom and water services in developing countries: A systematic review. *Utilities Policies*, 27, 65-81.
- Douglas, S. P. (1971). Patterns and parallels of marketing structures in several countries. *MSU Business Topics*, Spring, 38-48.
- Dunning, J. H. (1988) The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dupasquier, C. et Osakwe, P. N. (2006). Foreign direct investment in Africa: performance, challenges, and responsibilities. *Journal of Asian Economics*, 17(2), 241-260.
- Eberhard, A. (2005). From State to Market and Back Again: South Africa's Power Sector Reforms. *Economic and Political Weekly*, 40(50), 5309-5317.
- Eberhard, A., Foster, V., Briceño-Garmendia, C., Ouedraogo, F., Camos, D. et Shkaratan, M. (2008). *Underpowered: The State of the Power Sector in Sub-Saharan Africa*. Washington: The World Bank.
- Eberhard, A. et Shkaratan, M. (2012). Powering Africa: Meeting the financing and reform challenges. *Energy Policy*, 42(1), 9-18.
- Edquist, C. (2002). Innovation Policy - A Systemic Approach. Dans D. Archibugi et B.-Å. Lundvall, *The Globalizing Learning Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Eifert, B., Gelb, A. et Ramachandran, V. (2008). The Cost of Doing Business in Africa: Evidence from Enterprise Survey Data. *World Development*, 36(9), 1531-1546.
- Ellis, P. (2011). Social Ties and International Entrepreneurship: Opportunities and Constraints Affecting Firm Internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- Energy Sector Management Assistance Program (ESMAP). (2007). *Technical and Economic Assessment of Off-Grid, Mini-grid and Grid Electrification Technologies*. The World Bank, Energy and Mining Sector Board. Washington: The World Bank.

- Fitzpatrick, M. (1983). The Definition and Assessment of Political Risk in International Business: A Review of Literature. *Academy of Management Review*, 8(2), 249-254.
- Fonds Monétaire International. (2015). *Perspectives de l'économie mondiale*. Washington: International Monetary Fund.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview, from Neutral Stance to Political Involvement. Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3e éd., pp. 695-727). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gelb, A., Ramachandran, V., Shah, M. K. et Turner, G. (2007). *What Matters to African Firm? The Relevance of Perception Data*. Development Economics Vice Presidency. Washington: The World Bank.
- Ghemawat, P. (September 2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 1–11.
- Glemarec, Y. (2012). Financing Off-Grid Sustainable Energy Access for the Poor. *Energy Policy*, 47(1), 87-93.
- Global Energy Network Institute. (2000). *Wind Energy Potential in Africa*. Récupéré sur Global Energy Network Institute: <http://www.geni.org/globalenergy/library/renewable-energy-resources/world/africa/wind-africa/index.shtml>
- Global Wind Energy Council (GWEC). (2014). *Global Wind Energy Outlook October 2014*. Global Wind Energy Council.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11e éd.). Paris: Dalloz.
- GSMA Intelligence. (2016). *L'économie mobile: L'Afrique de l'Ouest 2017*. Londres, Royaume-Uni : GSMA.
- Hancock, K. (2015). Energy regionalism and diffusion in Africa : How political actors created the ECOWAS Center for Renewable Energy and Energy Efficiency. *Energy Research & Social Science*, 5, 105-115.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- IEA Small Hydro. (s.d.). *Small Scale Hydropower*. Consulté le 17 novembre 2015 sur Small Hydro International Gateway: <http://www.small-hydro.com/About/small-scale-hydrpower.aspx>
- International Energy Agency. (2002). Chapter 13: Energy and Poverty. Dans I. E. (IEA), *World Energy Outlook 2002 - Part 2* (pp. 33-61). Paris: IEA Publications.
- International Energy Agency. (2011). *World Energy Outlook 2011*. Paris: International Energy Agency.
- International Energy Agency. (2012). *World Energy Outlook 2012*. Paris: International Energy Agency.
- International Energy Agency. (2017). *Energy access database*. Extrait en ligne de : <https://www.iea.org/energyaccess/database/>

- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2011). *Scenarios and Strategies for Africa*. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency.
- International Renewable Energy Agency (IRENA). (2012). *Prospects for the African Power Sector*. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of The Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4)
- Johansson, J. K. et Moinpour, R. (1977). Objective and perceived similarity of Pacific rim countries. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 66-76.
- Karekezi, S. et Kimani, J. (2002). Status of power reform in Africa : impact on the poor. *Energy Policy*, 30(11-12), 923-945.
- Kateja, A. (2012). Building infrastructure : Private participation in emerging economies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 368-378.
- Kaygusuz, K. (2011). Energy services and Energy Poverty for Sustainable Rural Development. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(2), 936-947.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Komendantova, N., Patt, A. et Williges, K. (2011). Solar power investment in North Africa: Reducing perceived risks. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15, 4829-4835.
- Komendantova, N., Patt, A., Barras, L. et Battaglini, A. (2012). Perception of Risks in Renewable Energy Projects: The Case of Concentrated Solar Power in North Africa. *Energy Policy*, 40, 103-109.
- Kouassi, H. et Pineau, P.-O. (2011). Financing Challenges for Electricity Projects in Sub-Saharan Africa: Reviewing Old Models and Exploring New Ones. *Journal of African Business*, 12(3), 347-367.
- Krupa, J. et Burch, S. (2011). A New Energy Future for South Africa: The Political Ecology of South African Renewable Energy. *Energy Policy*, 39(10), 6254-6261.
- Lean, H. H. et Smyth, R. (2010a). Multivariate Granger Causality Between Electricity Generation, Exports, Prices and GDP in Malaysia. *Energy*, 35(9), 3640-3648.
- Lean, H. H. et Smyth, R. (2010b). On the Dynamics of Aggregate Output, Electricity Consumption and Exports in Malaysia: Evidence from Multivariate Granger Causality Tests. *Applied Energy*, 87(6), 1963-1971.
- Liander, B., Terpstra, V., Yoshino, M. Y., Sherbini, A. A. (1967). *Comparative Analysis for International Marketing*. Boston : Allyn and Bacon.

- Løvdal, N. et Neumann, F. (2011). Internationalization as a Strategy to Overcome Industry Barriers - An Assessment of the Marine Energy Industry. *Energy Policy*, 39(3), 1093-1100.
- Luiz, J. M. et Ruplal, M. (2013). Foreign direct investment, institutional voids, and the internationalization of mining companies into Africa. *Emerging Markets Finance and Trade*, 49(4), 113-129.
- Mandelli, S., Barbieri, J., Mattarolo, L. et Colombo, E. (2014). Sustainable energy in Africa: A comprehensive data and policies review. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 37, 656-686.
- Martínez, D. M. et Ebenhack, B. W. (2008). Understanding the Role of Energy Consumption in Human Development Through the Use of Saturation Phenomena. *Energy Policy*, 36(4), 1430-1435.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Morales, S., Álvarez, C., Acevedo, C., Diaz, C., Rodriguez, M. et Pacheco, L. (2015). An overview of small hydropower plants in Colombia: Status, potential, barriers and perspectives. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 50, 1650-1657.
- Mukasa, A. D., Mutambatsere, E., Arvanitis, Y. et Triki, T. (2015). Wind Energy in Sub-Saharan Africa: Financial and Political Causes for the sector's underdevelopment. *Energy Research & Social Science*, 5, 90-104.
- Narayan, P. K. et Smyth, R. (2009). Multivariate granger causality between electricity consumption, exports and GDP: Evidence from a panel of Middle Eastern countries. *Electricity Policy*, 37(1), 229-336.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche: Mémoires d'un directeur*. Montréal: Éditions JFD.
- Olalekan Sanni, A. et Hashim, M. (2014). Building infrastructure through Public Private Partnerships in Sub-Saharan Africa : Lessons from South Africa. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 143, 133-138.
- Papadopoulos, N. et Denis, J.-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.
- Parshall, L., Pillai, D., Mohan, S., Sanoh, A. et Modi, V. (2009). National Electricity Planning with Low Pre-Existing Grid Coverage: Development of a Spatial Model and Case Study of Kenya. *Energy Policy*, 37(6), 2395-2410.
- Pasternak, A. D. (2000). *Global Energy Futures and Human Development: A Framework for Analysis*. Livermore: U.S. Department of Energy.
- Pegels, A. (2010). Renewable energy in South Africa: Potentials, Barriers and options for support. *Energy Policy*, 38(9), 4945-4954.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pineau, P.-O. (2008). Electricity sector integration in West Africa. *Energy Policy*, 36(1), 210-223.

- Polle, B. (1er août 2016). Téléphonie mobile: le nombre d'abonnés africains en hausse de 70% depuis 2010. *Jeune Afrique*. Extrait de <http://www.jeuneafrique.com/345544/economie/etat-de-leconomie-mobile-afrique-rapport-gsma-2016/>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Renewable Energy Policy Network for the 21st Century. (2011). *Renewables 2011 Global Status Report*. Paris: REN21 Secretariat.
- Rodríguez Monroy, c. et San Segundo Hernández, A. (2005). Main Issue Concerning the Financing and Sustainability of Electrification Projects in Rural Areas: International Survey Results. *Energy for Sustainable Development*, 9(2), 17-25.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York : Lexington Books.
- Rosnes, O. et Vennemo, H. (2009). *Powering Up: Costing Infrastructure Spending Needs in Sub-Saharan Africa*. Washington: The World Bank.
- Russow, L. C. et Okoroafo, S. C. (1996). On the Way Towards Developing a Global Screening Model. *International Marketing Review*, 13(1), 46-64.
- Sadorsky, P. (2011). Trade and energy consumption in the Middle East. *Energy Economics*, 33(5), 739-749.
- Sadorsky, P. (2012). Energy consumption, output and trade in South America. *Energy Economics*, 34(2), 476-488.
- Saidur, R., Rahim, R. A., Islam, M. R. et Solangi, K. H. (2011). Environmental Impact of Wind Energy. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 15(5), 2423-2430.
- Sakarya, S., Eckman, M. et Hyllegard, K. H. (2007). Market Selection for International Expansion - Assessing Opportunities in Emerging Markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Samli, A. C. (1977). An approach for estimating market potential in East Europe. *Journal of International Business Studies*, Fall-Winter, 49-53.
- Schäfer, M., Kebir, N. et Neumann, K. (2011). Research needs for meeting the challenge of decentralized energy supply in developing countries. *Energy for Sustainable Development*, 15(3), 324-329.
- Schmidt, T. S., Blum, N. U. et Wakeling, R. S. (2013). Attracting private investment into rural electrification - A case study on renewable energy based village grid in Indonesia. *Energy for Sustainable Development*, 17(6), 581-595.
- Schnitzer, D., Loundsbury, D. S., Carvallo, J. P., Deshmukh, R., Apt, J. et Kammen, D. M. (2014). *Microgrids for Rural Electrification: A Critical Review of Best Practices Based on Seven Case Studies*. United Nations Foundation.

- Sebitosi, A. B., Pillay, P. et Khan, M. A. (2006). An Analysis of Off Grid Electrical Systems in Rural Sub-Saharan Africa. *Energy and Conversion Management*, 47(9), 1113-1123.
- Simpson, C. L. et Kujawa, D. (1974). The export decision process : An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107-117.
- Singh, B. et Kumar, R. C. (1971). The relative income hypothesis – A cross country analysis. *The Review of Income and Wealth*, December, 341-352.
- Sovacool, B. K. (2012). The Political Economy of Energy Poverty: A Review of Key Challenges. *Energy for Sustainable Development*, 16(3), 272-282.
- Stakes, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. Dans N. K. Denzi, & Y. S. Luncoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (éd. 3rd, pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stecher, K., Brosowski, A. et Thrän, D. (2013). *Biomass Potential in Africa*. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research* (éd. 2nd). Thousand Oaks: Sages Publications.
- Suberu, M. Y., Mustafa, M. W., Bashir, N., Muhamad, N. A. et Mokhtar, A. S. (2013). Power sector renewable energy integration for expanding access to electricity in sub-Saharan Africa. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 25, 630-642.
- Thiam, D.-R. (2010). Renewable Decentralized in Developing Countries: Appraisal from Microgrids Projects in Senegal. *Renewable Energy*, 35(8), 1615-1623.
- Thilak, A. B. (2010, June 22). *Global Small Hydro Power Market Analysis to 2020 - Installed Capacity, Generation, Investment Trends*. Extrait de Altenergymag.com: http://www.altenergymag.com/content.php?post_type=1532
- Transparency International. (2017). *Corruption Perception Index 2017*. Extrait de http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
- United Nation Environment Program Finance Initiative. (2012). *Financing Renewable Energy in Developing Countries*. Genève: United Nations Environment Program Finance Initiative.
- UNOWA. (2017). *Our Mandate: Map*. Extrait de <https://unowa.unmissions.org/map>
- Unruh, G. C. (2000). Understanding Carbon Lock-In. *Energy Policy*, 28(12), 817-830.
- Wamukonya, N. (2003). Power Sector Reform in Developing Countries: Mismatched Agenda. *Energy Policy*, 31(12), 1273-1289.
- Welch, L. S. et Wiedersheim-Paul, S. (180). Initial exports – A marketing failure ?. *Journal of Management Studies*, 17 (October), 334-334.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.

- Williams, N. J., Jaramillo, P., Taneja, J. et Ustun, T. S. (2015). Enabling private sector investment in developing countries: A review. *Renewable and Sustainable Energy Review*, 52, 1268-1291.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization : The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- World Bank. (2011). *Data: CO2 emissions (kt)*. Consulté le 18 novembre 2015 sur The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator/EN.ATM.CO2E.KT>
- World Bank. (2016). Worldwide Governance Indicators. Extrait de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
- World Bank. (2018). Data - Access to Electricity (% of population). Washington, DC, USA.
- World Economic Forum. (s.d.). Energy Access Africa. Extrait de: <https://www.weforum.org/projects/energy-access-africa>
- World Energy Council. (2010). *2010 Survey of Energy Resources*. London, United Kingdom: World Energy Council.
- Wüstenhagen, R. et Menichetti, E. (2012). Strategic Choices for Renewable Energy Investment: Conceptual Framework and Opportunities for Further Research. *Energy Policy*, 40, 1-10.
- Yadoo, A. et Cruickshank, H. (2012). The Role for Low Carbon Electrification Technologies in Poverty Reduction and Climate Change Strategies: A Focus on Renewable Energy Mini-Grid with Case Studies in Nepal, Peru and Kenya. *Energy Policy*, 42, 591-602.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Annexe I - Guide d'entrevue

Guide d'entrevue

Profil de l'entreprise et du répondant

1. Pouvez-vous présenter l'entreprise pour laquelle vous travaillez ainsi que les produits et/ou services que vous offrez?
2. Expliquez votre expérience d'affaires à l'international : ventes, projets, investissements, etc.
3. Pouvez-vous expliquer votre rôle au sein de l'organisation?

Identification des opportunités et sélection de marchés

4. De quelle façon sont identifiées les opportunités d'affaires et comment sont sélectionnés les marchés internationaux sur lesquelles l'entreprise souhaite s'internationaliser?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Est-ce une méthode formelle et standardisée ou une méthode « à la pièce »?
- Est-ce plutôt une méthode qualitative, quantitative ou les deux?
- Quels critères sont les plus importants?
- La distance culturelle est-elle un facteur dans la prise de décision?
- La compétition sur le marché est-elle un facteur dans la prise de décision?
- La réceptivité par rapport au pays d'origine est-elle un facteur dans la prise de décision (c'est-à-dire, la façon dont le Québec et ses entreprises sont perçus?)
- Quelle est l'importance des barrières dans la prise de décision (définition d'une barrière : défaillance d'un système, mécanismes de marché ne permettent pas d'atteindre les objectifs voulus à savoir manque d'une ressource, risque, caractéristique d'un pays, etc., qui n'est pas spécifique à une entreprise, puisque généralisée pour toutes les firmes)?
- Adoptez-vous une approche régionale (économie d'échelle, etc.), par pays ou par projet?
- L'évaluation du marché est-elle faite à court ou long terme?
- Les opportunités que vous avez saisies jusqu'ici ont-elles plutôt été recherchées par l'entreprise ou soumises à celle-ci par des tiers?

Perception des opportunités en Afrique de l'Ouest

5. Quelle évaluation faites-vous des opportunités d'affaires en Afrique de l'Ouest dans le secteur des énergies renouvelables?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- L'Afrique de l'Ouest vous semble-t-elle un marché intéressant pour votre entreprise (de façon générale ou plus spécifiquement un ou des pays en particulier)?
- Pensez-vous qu'il existe un nombre important d'opportunités sur ce marché (clients, projets, etc.)?
- Avez-vous fait l'exercice d'essayer de quantifier le nombre d'opportunités?
- Pensez-vous que les opportunités sont intéressantes sur ce marché (marge de profits, retour sur investissement, etc.)?
- Avez-vous essayé de qualifier les opportunités?
- Que pensez-vous de l'état du marché pour vos produits ou services et pour le développement des énergies renouvelables en général?
- Pensez-vous que ce marché est ouvert aux entreprises internationales?
- Pensez-vous que la compétition est forte sur ce marché?

Perception des barrières en Afrique de l'Ouest

6. Quelles barrières percevez-vous freinant votre développement en Afrique de l'Ouest?
7. Quelle évaluation faites-vous du degré de difficulté à pénétrer le marché ou décrocher des contrats dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Pensez-vous qu'il est facile d'entrer sur le marché, par exemple du point de vue de la réglementation, de la libéralisation du marché, des lois sur les entreprises étrangères, etc.?
- Pensez-vous que les différences culturelles sont un obstacle important pour entrer sur ce marché?
- Pensez-vous que la compétition soit un obstacle important pour entrer sur ce marché?
- Pensez-vous que ce marché est réceptif face aux entreprises du Québec?

8. Comment percevez-vous l'aspect économique et financier de faire affaire dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Que pensez-vous de l'équilibre risque/rendement?
- Pensez-vous que le coût du financement soit trop élevé?
- Pensez-vous que la rentabilité des projets ou des contrats est un enjeu?
- Pensez-vous que la capacité à capturer les revenus ou à se faire payer est un enjeu?
- Pensez-vous que le coût des garanties et assurances est un enjeu?
- Pensez-vous que le risque de change est un enjeu?
- Pensez-vous que le rapatriement des profits est un enjeu?
- Pensez-vous que l'aspect économique et financier est un frein à faire affaire dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

9. Considérez-vous que les considérations environnementales soient un enjeu qui peut défavoriser les projets en énergie renouvelable?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Pensez-vous qu'un système spécial (subventions ou autres) serait nécessaire pour vous permettre de faire affaire sur ce marché?
- Que pensez-vous de la facilité à obtenir du financement pour des projets en énergies renouvelables sur ce marché?
- Que pensez-vous de la réglementation existante? Pensez-vous que les politiques sont adaptées et favorables au développement de projets en renouvelable?
- Pensez-vous que les considérations environnementales sont un frein à faire affaire dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

10. Comment percevez-vous l'impact de la politique et de la gouvernance sur le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Quelles sont vos impressions par rapport aux réglementations en place? Par rapport à leur stabilité? À leur clarté? À leur degré de mise en application?
- Que pensez-vous de la bureaucratie?
- Que pensez-vous de la stabilité politique et du risque de conflits?
- Que pensez-vous de la corruption?
- Que pensez-vous du système légal et du règlement de litiges?
- Pensez-vous que le risque politique et de gouvernance soit un frein à faire affaire dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

11. Considérez-vous que les considérations techniques soient un enjeu qui peut défavoriser les projets en énergie renouvelable?

Les sous-questions suivantes pourraient être posées pour ouvrir la question ou demander des précisions sur la réponse :

- Que pensez-vous de la qualification et des compétences de la main-d'œuvre locale?
- Pensez-vous que la volatilité de la production d'énergie renouvelable par rapport aux systèmes de production d'énergie traditionnels soit un enjeu?
- Que pensez-vous des chaînes d'approvisionnement dans les énergies renouvelables?
- Pensez-vous que les considérations techniques soient un frein à faire affaires dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?

12. Selon vous, quels aspects ont le plus d'impact sur la capacité de votre entreprise à faire affaire en Afrique, parmi ceux mentionnés ou d'autres?

13. Avez-vous des pistes de solutions à proposer qui peuvent être mises en œuvre au Québec pour contourner ces enjeux et faire en sorte que les entreprises québécoises soient plus actives dans le secteur des énergies renouvelables en Afrique de l'Ouest?