ENTREVUE AVEC UN DRAGON : ROBERT HERJAVEC | PAGE 26

LE MAGAZINE D'EDC DESTINÉ AUX EXPORTATEURS CANADIENS

PRINTEMPS 2010

Exportateurs avertis

WWW.EDC.CA

Sept stratégies pour s'adapter à la vigueur du huard | PAGE 10

Le Pérou, une belle réussite économique | PAGE 22

Les partenariats public-privé

Participation des entreprises canadiennes | PAGE 12

PM40063481

Photo : Martin Lipman

Eric Siegel Président et chef de la direction

Réflexions sur les incidences sociales du commerce international

En mai, EDC a publié son Rapport annuel 2009 sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE fait l'objet d'intenses débats ces derniers temps dans la foulée des enjeux que doivent affronter les compagnies sur de nouveaux marchés et des discussions qui se tiennent au Parlement sur le besoin de réglementer les pratiques des entreprises canadiennes à l'étranger.

À EDC, la RSE est un principe directeur à respecter. La Société va bien au-delà de simples déclarations d'engagement et tient compte des incidences environnementales et sociales de toutes ses décisions d'affaires. Seul organisme de crédit à l'exportation ayant l'obligation juridique de réaliser des examens environnementaux à l'égard des projets qu'elle est appelée à appuyer, EDC est reconnue comme une organisation qui applique les principes de la RSE, ce qui en fait un partenaire crédible auprès des entreprises et des institutions financières. En fait, les banques veulent souvent que la Société prenne part à des transactions justement en raison de la grande minutie de ses examens. La participation d'EDC suscite la confiance du public dans les projets entrepris conjointement.

En 2009, EDC a fait bon accueil aux rapports positifs du Bureau du vérificateur général du Canada, qui a souligné que ses engagements environnementaux reflétaient les pratiques exemplaires internationales. Bien que cette reconnaissance soit très flatteuse, EDC demeure résolue à tenir compte de l'évolution constante de l'environnement de la RSE ainsi que des nouveaux défis que les entreprises doivent sans cesse relever, et à se concerter avec toutes les parties intéressées.

Autre question sur laquelle se penche EDC cette année : les répercussions du projet de loi C-300 *(Loi sur la responsabilisation des sociétés à l'égard de leurs activités minières, pétrolières ou gazières dans les pays en développement)* qu'examine actuellement la Chambre des communes. La Société continue d'aider les parties intéressées à comprendre les effets éventuels de ce projet de loi sur ses clients du secteur des industries extractives.

Lorsqu'elles partent à la conquête du monde, les compagnies reconnaissent maintenant qu'elles ont un impact et, par conséquent, une obligation d'agir de façon responsable. C'est d'autant plus vrai qu'elles vont de plus en plus loin chercher des débouchés, ce qui les amène à entreprendre de vastes projets de développement des ressources. Les marchés émergents offrent des occasions d'affaires aux compagnies canadiennes qui cherchent à se diversifier au-delà des marchés traditionnels. Les investissements de ces compagnies peuvent contribuer au développement économique et à l'emploi sur ces marchés, ce qui ne vient pas bien sûr sans responsabilité : de plus en plus, leur présence dans certains pays les oblige à combler les écarts sociaux.

Au cours des dix dernières années, de grands progrès ont été réalisés sur le plan environnemental, mais sur le plan social, les pratiques exemplaires ne sont pas encore à point. Or, la question des incidences sociales des activités commerciales est plus complexe : si l'impact du développement sur l'environnement peut être quantifié, il est beaucoup plus difficile d'en jauger les répercussions sur une collectivité.

Les entreprises doivent composer aujourd'hui avec l'entrecroisement des activités commerciales et des droits de la personne. Le concept des droits de la personne est toutefois complexe et vaste, et déterminer les responsabilités des États et des entreprises exigera plus de clarté.

Depuis 2005, John Ruggie, professeur renommé en droits de la personne et affaires internationales à la Kennedy School of Government de l'Université Harvard, est représentant spécial du Secrétariat général des Nations Unies pour les questions des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. En 2008, il a publié un document intitulé *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights* qui propose des principes directeurs pour un développement durable et éthique. EDC appuie les travaux de M. Ruggie, qui visent à préciser les responsabilités respectives et communes des nations et des entreprises et à assurer des recours juridiques accessibles.

Le travail réalisé par l'ONU jette de solides assises, mais EDC – tout comme bien d'autres organisations – estime qu'une norme *internationale* largement acceptée est essentielle en matière d'évaluation des incidences sur les droits de la personne. Afin d'obtenir des résultats tangibles, tout en assurant des règles du jeu équitables, il faut un consensus mondial sur le meilleur moyen d'évaluer et de gérer les contrecoups des activités commerciales sur les droits de la personne.

Dans cette optique, EDC continue à appuyer les pratiques internationales qui renforcent ces droits sur les marchés et dans les collectivités où elle est présente. Elle est fière de ses efforts pour assurer la participation des collectivités locales sur les marchés émergents où les compagnies qu'elle appuie sont présentes, et continue à croire qu'en éduquant et en informant toutes les parties intéressées, elle peut favoriser un développement positif. Un exemple parmi d'autres : son partenariat avec CARE Canada. EDC a affecté des employés à des projets de CARE au Pérou et en Zambie où ils ont fait profiter les entrepreneurs locaux de leurs connaissances, contribuant ainsi à la prospérité et à la réduction de la pauvreté.

Depuis une trentaine d'années, les entreprises comprennent que la réduction des incidences environnementales fait partie intégrante du processus de gestion des risques. Nous visons maintenant le jour, pas trop éloigné, où les évaluations des incidences sur les droits de la personne iront elles aussi de soi. La responsabilité sociale des entreprises suppose que nous examinions un bilan triple – performance sociale, environnementale et financière d'une entreprise – dans le but d'exercer une influence positive sur la société tout en réussissant en affaires. ■

Exportateursavertis

Printemps 2010

› Table des matières

12

EN COUVERTURE › Un modèle de réussite
Les partenariats public-privé

10
S'adapter à la vigueur du dollar canadien

22
Le Pérou De belles perspectives économiques

28
Protéger, respecter et réparer

4 ***Exportateurs avertis* en ligne**
6 **Profils d'exportateurs**
Bissma Pacific
Solmax
Solutions Abilis
Telepin
19 **Agnico-Eagle – La ruée vers l'or**
26 **Entrevue avec Robert Herjavec, le dragon de la CBC**
33 **Financement des chaînes d'approvisionnement**
35 **Commentaire de Peter Hall**
36 **Les outils d'EDC**
37 **Ressources pour les exportateurs**
39 **Contacts**

Consultez la nouvelle version électronique d'*Exportateurs avertis* au **www.exportateursavertis.ca**.

Couverture : concept/composition Insight Communications; grue (dr) © Masterfile; arrière-plan © Justin Kase z11z / Alamy; lettres © iStock.

CONVENTION DE LA POSTE-PUBLICATIONS Nº 40063481
RETOURNER TOUTE CORRESPONDANCE NE POUVANT ÊTRE LIVRÉE AU CANADA AU
SERVICE DES PUBLICATIONS
MDS
2750, chemin SHEFFIELD
OTTAWA ON K1B 3V9
Courriel : mds1@bellnet.ca

Exportateurs avertis en ligne

Nous avons récemment lancé une nouvelle version interactive d'*Exportateurs avertis* au **www.exportateursavertis.ca**. Non seulement vous y trouverez les mêmes articles détaillés sur le commerce international que vous pouvez lire dans la version imprimée, mais le site vous donne aussi les moyens de faire des commentaires ou de poser des questions, de diffuser des articles sur les sites des médias sociaux, et de suivre nos fils RSS et Twitter.

Vous y trouverez également les articles archivés, un aperçu d'articles à paraître dans le prochain numéro et des nouvelles publiées uniquement en ligne sur ce qui se passe en commerce international et à EDC. Il y aura aussi des vidéos présentant de brèves entrevues avec quelques-uns des experts qui contribuent à nos recherches pour la rédaction des articles d'*Exportateurs avertis*. Nous utiliserons divers moyens nouveaux et vous invitons à nous faire part de vos réactions sur ce que vous aimez et à suggérer ce que vous aimeriez voir.

En naviguant sur Exporateursavertis.ca, vous pourrez trouver tous les éléments du site et avoir accès à des ressources, des outils et des contacts à EDC.

Des experts d'EDC, notamment notre président et chef de la direction, Eric Siegel, notre économiste en chef et notre vice-président, Solutions pour petites entreprises, présenteront régulièrement des chroniques sur des questions d'actualité pertinentes.

Lancez la discussion! Connectez-vous et faites-nous part de vos commentaires dès que vous vous êtes inscrit. Nous voulons savoir ce que vous avez à dire, et nos lecteurs aussi.

CHOIX DU RÉDACTEUR EN CHEF

juin 2010

Un modèle de réussite

Les partenariats public-privé

Premier d'une série d'articles sur les partenariats public-privé (PPP), leur mise en oeuvre dans d'autres pays et les possibilités qu'ils offrent aux compagnies canadiennes.

3 commentaires

juin 2010

Pérou

De belles perspectives économiques

Le Pérou est un marché de prédilection pour le célèbre BlackBerr yMD. Rick Costanzo, directeur général pour l'Amérique latine chez Research In Motion (RIM), nous dit que la compagnie de Waterloo y distribue son téléphone depuis le début des années 2000.

7 commentaires

juin 2010

Protéger, respecter et réparer

Cadre d'élaboration des politiques commerciales et des politiques sur les droits de la personne

Les compagnies qui envisagent d'exporter ou d'investir à l'étranger savent qu'elles doivent faire un contrôle préalable à propos de diverses questions financières et juridiques...

0 commentaires

La rubrique Choix du rédacteur en chef présente les principaux articles de la version imprimée, un aperçu d'articles à paraître dans le prochain numéro et des extras comme les faits saillants de l'actualité sur le commerce international et des événements importants.

Abonnez-vous au fil RRS d'*Exportateurs avertis* pour prendre connaissance de nos plus récentes mises à jour et suivez les nouvelles d'EDC sur Twitter.

EDC SUR TWITTER

Découvrez où sont les débouchés dans notre économie qui se redresse. Assistez au déjeuner Parlons exportations à Sydney. http://bit.ly/9EU7Hb

23 mai 2010 - 14:27

Suivez nous sur Twitter

Exportateurs avertis FLUX RSS

Nouveautés d'Exportateursavertis.ca

S'abonner

LES PLUS LUS | LES PLUS DISCUTÉS

1. Le Chili, un marché de plus en plus porteur pour le matériel forestier canadien
2. Éloigner le risque lié à la volatilité des changes
3. Nouvelles frontières dans le secteur des sciences de la vie
4. Une mer de besoins dans l'industrie brésilienne des hydrocarbures marins

Jetez un coup d'œil aux commentaires d'autres lecteurs.

Un modèle de réussite

Les partenariats public-privé

Premier d'une série d'articles sur les partenariats public-privé (PPP), leur mise en oeuvre dans d'autres pays et les possibilités qu'ils offrent aux compagnies canadiennes.

juin 2010 • Dennis et Sandy Jones

Commentaires (0)
Courriel
Imprimer
Partager

Twitter
Facebook
Stumble
Digg
Delicous
Google
Live

Plus »

Premier d'une série d'articles sur les p public-privé (PPP), leur mise en oeuvr et les possibilités qu'ils offrent aux con canadiennes. Elles sont vastes : au se contrats en PPP ont totalisé 110 milliar américains depuis 1990. Les PPP peu grand intérêt pour les compagnies can en services juridiques, financiers et ar qu'en services d'ingénierie, de consult et de gestion.

De nos jours, les gouvernements ont de nombreuses responsabilités, notamment celle d'offrir à leurs citoyens un éventail de services publics comme l'éducation, les soins

Vous pouvez envoyer des articles à des collègues par courriel et sur votre site préféré de médias sociaux.

BISSMA PACIFIC

Des oranges aux féveroles, de la Palestine à l'Égypte : les exportations d'abord pour Bissma Pacific

PAR DAVID LOCKHART

La saga de Bissma Pacific Inc. ressemble davantage à un roman historique exaltant qu'à un profil de société. Les origines de la compagnie en Afrique orientale s'articulent en effet autour d'une distribution digne de n'importe quelle série télévisée : empereur, président, pape copte et, bien sûr, la figure légendaire du commerce, Giryagos Bissada, né en Égypte.

Géant du commerce extérieur présent dans plus de 60 pays, leader dans l'approvisionnement, le commerce et la distribution de légumineuses, d'oléagineux, de céréales et de gommes naturelles, Bissma a un chiffre d'affaires annuel de 110 millions de dollars, mais reste une entreprise familiale dont les 40 employés représentent 20 nationalités. « C'est un peu l'ONU ici », dit en souriant son président, Magdi Bissada.

Après d'humbles débuts en 1883 dans la vente de textiles avec ses frères, Giryagos Bissada rejoint son père en 1919 et édifie l'une des maisons de commerce les plus florissantes d'Afrique orientale, se forgeant une réputation d'intégrité qui allait l'aider à survivre à des intrigues politiques et à des crises économiques sur plusieurs continents.

En cours de route, une rencontre fortuite avec l'empereur Haïlé Sélassié mène à une relation à vie grâce à laquelle M. Bissada obtient une audience privée avec le président égyptien de l'époque, Gamal Abdel Nasser, qui lui assure personnellement que ses navires passeront sans entraves le canal de Suez. La stature de M. Bissada devient telle que l'empereur lui demande d'intervenir auprès de sa Sainteté le pape copte Kirilos afin de le persuader d'assister à un événement impérial.

Aujourd'hui, les opérations internationales de la compagnie qu'il a fondée se font à partir de Pickering, en Ontario, où est situé le siège social de Bissma Pacific Inc., et ses opérations à l'exportation canadiennes sont traitées à Winnipeg, au Manitoba.

Si ses principales sources d'approvisionnement sont le Canada, la Chine, l'Éthiopie, l'Érythrée, le Soudan et le Royaume-Uni, Bissma commerce aussi en Australie, en Inde, en Argentine, au Chili et en Turquie.

Pendant toute son histoire, la compagnie a fait figure de précurseur, et la liste impressionnante de ses premières reflète à la fois la diversité de ses produits et la portée géographique de ses activités : première à importer des oranges de ce qui était alors la Palestine en Éthiopie; première à expédier du blé et du maïs de l'Éthiopie au Moyen-Orient et à importer des lentilles et des féveroles en Égypte. Plus récemment, Bissma a été la première à expédier du sorgho soudanais à Taïwan et des graines de sésame de l'Éthiopie en Chine et du Venezuela à la Corée du Sud.

Bissma s'est du reste implantée très tôt en Chine. Ce marché est devenu fort important pour l'entreprise, qui y compte deux bureaux.

Relativement épargnée par la crise de 2008, Bissma envisage de s'installer en Inde cette année et vient d'ouvrir des bureaux en Ouganda, au Nigéria et au Burkina Faso. Elle a par ailleurs pris une participation dans Mustard Capital Inc., de la Saskatchewan, et met sur pied une nouvelle compagnie, Bissma Saskatchewan Agro Industries, pour faciliter ses plans de croissance.

Bissma a recours à plusieurs produits d'EDC, notamment l'Assurance comptes clients, le cautionnement et les garanties pour sa ligne de crédit visant ses activités en Chine. « Ces outils sont très utiles pour rehausser notre capacité financière à faire des affaires », explique M. Bissada.

« L'Assurance comptes clients réduit les risques inhérents à notre présence sur les marchés étrangers, précise-t-il. Les services d'EDC nous servent à faciliter le financement, pas à prendre plus de risques. »

Sans surprise, M. Bissada conseille aux compagnies qui veulent se lancer dans l'exportation de mesurer les risques. « Il faut être prudent. Le plus important est de trouver des contreparties fiables sur place. Se faire représenter par des agents de haut niveau peut aussi être utile. »

Entre son riche passé et ses belles perspectives d'avenir, Bissma Pacific Inc. semble loin d'avoir écrit le dernier chapitre de son histoire. Et pourquoi pas une série, après tout?

www.bissma.com

Photo offerte par Bissma Pacific

❮ Bissma Pacific Inc. prévoit s'installer en Inde cette année, après avoir ouvert des bureaux récemment en Ouganda, au Nigéria et au Burkina Faso.

SOLMAX

Une forte présence internationale aide Solmax à survivre aux cycles économiques

PAR DANNY KUCHARSKY

Photo offerte par Solmax

Les déchets et l'eau sont à l'abri des récessions. Solmax est sortie pratiquement indemne du déclin économique malgré le ralentissement enregistré dans l'industrie minière.

La diversité géographique est la clé de la réussite de Solmax, entreprise québécoise du secteur de la rétention et du confinement des déchets qui fabrique des revêtements géosynthétiques pour les décharges et les réservoirs d'eau potable et d'eaux usées.

De distributeur à sa création en 1981, la compagnie est devenue fabricant et occupe aujourd'hui le troisième rang mondial dans sa catégorie. Présente dans quelque 60 pays, elle a un chiffre d'affaires annuel de près de 100 millions de dollars et emploie 125 personnes.

On trouve les produits de Solmax dans le plus vaste réservoir souterrain d'eau potable du monde, à Dubaï, et dans la plus grande mine de sel à ciel ouvert, au Chili. Et aussi au fond de 20 lacs artificiels à *The Villages*, importante collectivité de retraités de la Floride.

Les ventes de Solmax sont réparties presque également sur tous les continents, sauf l'Antarctique. Bien que sa progression ait été constante, la compagnie a réellement pris son essor en 1996, lorsqu'elle a décidé de se lancer dans la fabrication.

Grâce à l'appui financier du Fonds de solidarité, fonds d'investissement des travailleurs du Québec, Jacques Côté, fondateur et principal propriétaire de Solmax, a construit une usine à Varennes, sur la Rive-Sud de Montréal. L'an dernier, une deuxième usine a vu le jour, cette fois à Kuala Lumpur, en Malaisie. « Le but était de mieux servir nos clients de la région Asie-Pacifique, dans des pays comme la Chine, l'Australie, l'Indonésie et l'Inde, ainsi que de l'Afrique et du Moyen-Orient », explique Marc-André Gervais, président de Solmax.

Parmi ses clients, l'entreprise compte des administrations municipales ainsi que des compagnies comme Waste Management, BHP Billiton – principale compagnie minière du monde – et Alcoa. L'an dernier, elle a conclu le plus gros contrat de son histoire, d'une valeur de 20 millions de dollars, avec Soquimich, grand producteur mondial d'engrais de spécialité.

Les exportations de Solmax sont favorisées par la présence de distributeurs dans une cinquantaine de pays et de bureaux de ventes au Chili, en Chine, en France et en Malaisie.

« Grâce à notre diversité géographique, nous ne dépendons pas d'un seul marché et d'une seule économie », note Dominic Bérubé, vice-président, Ventes, Division des géomembranes.

La preuve? Solmax est sortie pratiquement indemne du déclin économique, malgré le recul dans l'industrie minière. Après tout, comme le fait remarquer M. Gervais, « les déchets et l'eau sont pratiquement à l'abri des récessions. Nos deux usines ont continué de fonctionner 24 heures par jour, sept jours sur sept, nos employés n'ont pas été touchés et toute notre production a été vendue ».

Rien d'étonnant donc à ce que l'expansion géographique reste le pilier de la stratégie de croissance de l'entreprise, qui mise sur l'Amérique du Sud, surtout sur le Brésil qui s'ouvre aux exportateurs. D'autres pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), l'Inde notamment, figurent aussi parmi ses priorités.

M. Gervais précise que les solides ventes de Solmax reposent sur la qualité supérieure de ses produits, son service à la clientèle et ses prix concurrentiels. « Nous voulons être le fabricant aux coûts les plus bas de toute l'industrie. »

Solmax recourt aux services d'EDC depuis dix ans pour couvrir son risque commercial. « Nous avons éprouvé beaucoup de difficultés à nous faire payer au début, explique M. Gervais, mais, maintenant, nos contrats sont couverts à 100 %. Nous n'aurions pas pu arriver là où nous sommes sans l'appui d'EDC. Nous lui devons une bonne part de notre succès. »

Ses conseils aux compagnies qui se lancent dans l'exportation? Découvrir EDC, comprendre les différences culturelles et bien connaître leurs propres gammes de produits – tout comme celles de leurs concurrents.

Faire partie des trois grands fabricants mondiaux de polyéthylène ne suffit pas à Solmax. L'entreprise compte poursuivre sa stratégie de croissance actuelle, un réservoir à la fois.

www.solmax.com

SOLUTIONS ABILIS

Solutions Abilis remporte des contrats pour la gestion des détenus en proposant des prix fixes

PAR DANNY KUCHARSKY

Solutions Abilis de Montréal, qui se spécialise dans l'intégration de systèmes et de technologies et le développement d'applications personnalisées, se réjouit d'être entrée dans le système carcéral. Façon de parler, bien sûr.

C'est un contrat, décroché de haute lutte, pour le système de gestion des détenus de l'État de Virginie qui a permis à la compagnie de s'implanter sur le marché américain, où elle réalise maintenant 60 % de ses activités.

Dans les années 1990, l'administration pénitentiaire de la Virginie cherchait à remplacer 16 systèmes sur gros ordinateur par un seul système centralisé. Un premier fournisseur allemand avait abandonné le projet après 18 mois, non sans y avoir englouti plusieurs millions de dollars. Une filiale de Bell Canada qui l'avait repris en 2000 s'était aussi heurtée à des problèmes. Finalement, Solutions Abilis a remporté le contrat en 2007 après avoir garanti un prix et des délais de livraison fixes. EDC a appuyé la compagnie en fournissant une lettre de garantie de 3,6 millions de dollars américains, pénalité qui aurait été imposée si le projet n'avait pas été terminé dans les délais fixés et selon les conditions prescrites. « Nous avions besoin d'une garantie d'exécution pour assurer le risque », explique Éric Le Goff, président d'Abilis.

Le projet a été réalisé à temps et selon le budget prévu. Dans le cadre de son logiciel, Abilis gère maintenant plus de 35 000 détenus en Virginie et plus de 100 000 personnes qui sont passées par le système carcéral de cet État. Après avoir acquis la propriété intellectuelle du logiciel l'an dernier, l'entreprise a remporté des contrats semblables dans le Maine et au New Hampshire, et vise d'autres États et provinces. En fait, en février dernier, CORIS, le système de gestion des détenus d'Abilis, est devenu le plus important logiciel intégré en production dans le domaine des services correctionnels en Amérique du Nord.

C'est à Montréal, en 1996, que M. Le Goff et son associé ont fondé Abilis, après avoir abandonné l'idée initiale de s'établir en France, n'ayant pas pu y trouver le financement nécessaire. Né en France, M. Le Goff a fait des études d'ingénieur à Paris.

Aujourd'hui, la firme emploie 160 personnes et a des bureaux de ventes à Londres, Paris, Portland (Maine) et Albany (New York). La plupart de ses activités sont menées à partir de Montréal.

La clé de son succès? Un modèle d'affaires selon lequel elle établit un prix fixe pour les projets – ce qui la démarque nettement de la plupart de ses concurrents, qui sont rémunérés à l'heure. « Cela nous oblige à être efficaces et très productifs. Nous assumons des risques, notamment les pénalités en cas de retard de livraison », souligne M. Le Goff.

La stratégie attire l'attention de plus en plus de clients : « Le fait que nous établissons des prix fixes et respectons nos engagements est un atout de taille », ajoute-t-il.

Parmi ses clients, Abilis compte plusieurs compagnies de la liste Fortune 500 et, en Europe, la Banque de France, la Bourse de Londres et Toyota Europe. Des entreprises de chauffage domiciliaire au mazout l'ont engagée pour gérer leurs systèmes de livraison, et le Bureau du contrôleur général de l'État de New York l'a chargée de gérer les régimes de retraite de ses fonctionnaires, pompiers et policiers.

M. Le Goff souligne que la récession a essentiellement épargné Abilis qui, avant le début de la crise, avait remporté plusieurs contrats gouvernementaux s'étendant sur plusieurs années. Bien que certains projets aient été reportés, aucun n'a été annulé. La stratégie de croissance de la compagnie repose désormais sur l'acquisition de fabricants de logiciels dans des créneaux, un marché acheteur selon M. Le Goff. Il s'attend à une croissance d'environ 30 % des ventes cette année, tirée surtout par des acquisitions.

C'est l'innovation qui a permis à la compagnie d'être concurrentielle et de réussir, dit-il. « Nos concurrents sont parfois 1 000 fois plus gros que nous et ont beaucoup plus de moyens. Ils pourraient produire à des coûts inférieurs aux nôtres dans leurs installations outre-mer, mais nous sommes malgré tout en mesure de les concurrencer, grâce à nos solutions souples, à la fine pointe. »

Il refuse de croire qu'il faut voir l'avenir des firmes de consultants en logiciels dans des pays où les coûts sont bas, comme l'Inde : « Nos volumes de ventes démontrent que nous pouvons produire au Canada et rémunérer nos employés au prix du marché à notre Centre d'innovation de Montréal, tout en restant concurrentiel comme exportateur. »

www.abilis.ca

Photo offerte par Solutions Abilis

La clé du succès de Solutions Abilis? Un modèle basé sur des prix et des échéances fixes, ce qui la démarque de ses concurrents.

TELEPIN SOFTWARE

Telepin Software ouvre de nouveaux marchés pour ses solutions de paiements électroniques

PAR JANE DALY

Si vous avez un téléphone mobile dont les frais se paient à l'utilisation, vous savez comme il est pratique de télécharger de l'argent sur votre compte pour acheter du temps de conversation.

Que dire alors de la possibilité de vous servir du compte de votre téléphone pour payer toutes sortes de transactions, comme imputer du temps de conversation à un autre téléphone et payer la note d'épicerie ou des billets d'avion? Eh! bien, c'est désormais possible grâce à la technologie de Telepin Software.

Créée il y a seulement trois ans, la compagnie d'Ottawa est devenue une pionnière mondiale en développement de solutions de paiements électroniques pour l'industrie du sans-fil, qui offre par la suite le service à ses clients commerciaux et grand public. En 2009, Telepin a reçu le prix convoité des compagnies à surveiller décerné dans le cadre des célèbres prix Deloitte Fast 50, qui classent les 50 compagnies de technologie en plus forte croissance du Canada.

« Vous avez en fait un portefeuille dans votre téléphone mobile », explique Vince Kadar, président de la compagnie. « En utilisant un système basé sur le NIP et un menu, vous pouvez virer sans fil des fonds déjà téléchargés à votre téléphone, que ce soit à un autre téléphone ou à un compte bancaire, ou encore régler des achats ou des factures. » Il dit s'être même servi du système pour payer une course en taxi.

Un des principaux marchés à répondre à l'appel de Telepin est celui des travailleurs migrants qui envoient une partie de leur paie à leurs familles. En utilisant les canaux traditionnels, ils doivent payer des frais qui peuvent représenter un pourcentage considérable du montant viré. Grâce à la technologie de Telepin, les compagnies de téléphonie mobile peuvent offrir le virement de fonds beaucoup plus économiquement.

Photo : © Juice Images / Alamy

Telepin Software, située à Ottawa, a récemment remporté le prix du Centre de recherche et d'innovation d'Ottawa, décerné à la jeune entreprise de l'année.

Mais au-delà du caractère pratique et des économies éventuelles, le service répond à un besoin essentiel du marché, spécialement dans les sociétés axées sur l'argent comptant. « Dans le monde, quatre milliards de personnes ont un téléphone mobile, mais seulement 1,3 milliard ont un compte bancaire, souligne M. Kadar. Vous ne verrez pas beaucoup de cartes de crédit en Afrique. En fait, dans de nombreux pays en développement, le système financier repose de plus en plus sur les réseaux de distribution prépayés. »

C'est pourquoi Telepin concentre ses efforts de vente dans les pays où l'infrastructure bancaire est restreinte et les téléphones mobiles, nombreux. Ses principaux marchés sont actuellement l'Afrique, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Asie du Sud.

Traiter avec les réseaux de téléphonie mobile et de distribution peut être complexe sur ces marchés, où des sous-ensembles d'entreprises se regroupent et fonctionnent comme une seule unité. Pour que tout se passe bien, Telepin a recours à la garantie pour cautionnement bancaire d'EDC.

« Beaucoup de clients exigent un cautionnement d'exécution, ce qui revient en gros à promettre, fonds en fiducie à l'appui, que vous exécuterez les travaux tel que convenu, explique M. Kadar. Fournir plusieurs cautionnements au même moment peut engager des millions de dollars et donc grever les liquidités. Mais une garantie pour cautionnement bancaire peut éviter à une entreprise de devoir fournir un nantissement sur son fonds de roulement et offre une assurance contre les appels injustifiés. » Par ailleurs, pour se protéger contre le défaut de paiement, Telepin a recours à l'Assurance comptes clients d'EDC.

« Aucune transaction n'est parfaitement sûre. N'importe quel client peut soudainement fermer ses portes, note M. Kadar. Mais grâce aux solutions d'assurance et de cautionnement d'EDC, nous ne craignons pas de rayonner sur de nouveaux marchés car nous savons que nous serons payés. »

www.telepin.com

Photo : © iStock

S'adapter à la vigueur du dollar canadien

PAR ÉRIC BEAUCHESNE

Au cours des dernières années, les exportateurs canadiens ont considérablement modifié leur mode de fonctionnement afin de s'adapter à la force à long terme de notre monnaie.

Voilà le message transmis par EDC dans son nouveau livre blanc, *S'adapter à la vigueur du dollar canadien*, qui explique pourquoi la monnaie s'est appréciée au cours des sept dernières années et quelles sont les entreprises qui courent le plus de risques.

Cette analyse – qui fait suite au livre blanc publié l'an dernier, *Gestion du risque de change*, sur les façons de lutter contre la volatilité des changes – met en lumière les mesures prises par les exportateurs canadiens pour relever les défis découlant de la vigueur du huard. Dans un sondage mené par EDC l'automne dernier auprès de 1 000 entreprises exportatrices (ou qui envisagent d'exporter), plus de 60 % des répondants ont indiqué que leur capacité à réussir sur les marchés étrangers dépendait de façon « très importante » du niveau du dollar. Comme on s'attend à ce qu'il reste vigoureux au cours des prochaines années, les exportateurs doivent donc continuer à adapter leurs modèles d'affaires pour préserver leur compétitivité internationale.

EDC prévoit que la valeur moyenne du dollar canadien, après un bref record à 1,09 dollar américain en 2007 et un taux supérieur à 0,95 l'hiver dernier, sera de 0,90 cette année, de 0,89 en 2011 et de 0,92 en 2012.

Conséquences différentes selon les exportateurs

L'appréciation du huard s'est révélée particulièrement désastreuse pour les exportateurs de biens hors ressources, pour lesquels l'érosion de la valeur des recettes en dollars américains n'a pas été compensée par la hausse des cours des ressources, comme le pétrole. « Les exportateurs sont souvent touchés différemment lorsque le huard s'apprécie. Même à l'intérieur d'une industrie, les compagnies peuvent courir des risques différents », explique Jean-Francois Lamoureux, spécialiste des taux de change à EDC. « Celles dont le décalage entre les recettes et les dépenses en dollars américains est important sont particulièrement vulnérables. »

Selon le livre blanc d'EDC, les risques sont moins élevés pour les entreprises dont les marges bénéficiaires sont solides, ce qui leur permet de maintenir leur compétitivité en matière de prix, et pour celles ayant des sociétés affiliées à l'étranger qui produisent et vendent des biens et services dans le pays de leurs clients. Les exportateurs dont l'intensité capitalistique est élevée sont aussi généralement moins exposés.

Néanmoins, le taux de change du huard étant aujourd'hui supérieur de 50 % à celui de 2003, tous les exportateurs ont été touchés et ont dû trouver des solutions.

Adaptation des compagnies canadiennes

« Les compagnies à risque doivent adopter des stratégies qui leur permettront de continuer de vendre leurs produits, même à un taux de change USD/CAD élevé », lit-on dans le livre blanc. D'après les données, les exportateurs ont considérablement modifié leur mode de fonctionnement pour réagir à la force du huard.

« Le volume des exportations canadiennes a été plus élevé en 2008 qu'en 2003. C'est une excellente performance, souligne M. Lamoureux, quand on sait que le dollar a atteint en moyenne 0,94 dollar américain en 2008, contre 0,65 au début de 2003. Il est clair que les compagnies canadiennes ont pris des mesures d'adaptation. »

Par exemple, si la part des exportations canadiennes destinées aux États-Unis est passée de 83,7 % au début de la décennie à 71,5 % en 2009, c'est que les compagnies ont cherché à diversifier leurs marchés d'exportation. Par ailleurs, l'investissement en machinerie et équipement (souvent importés), l'investissement à l'étranger et les ventes des sociétés affiliées outre-mer ont tous considérablement augmenté depuis le début de l'ascension du huard.

SEPT STRATÉGIES POUVANT AIDER LES ENTREPRISES À RÉUSSIR MALGRÉ LA VIGUEUR DU DOLLAR

1 RÉDUIRE LES COÛTS ET RENFORCER L'EFFICIENCE. Ce sont les mesures les plus immédiates que peut prendre une compagnie pour éviter une hausse de ses prix à l'exportation. Réduire d'abord toutes les dépenses excédentaires, puis renforcer l'efficience en investissant en R-D et en de nouvelles technologies, augmenter la productivité de la main-d'œuvre en offrant de la formation ou en réorganisant les processus de production, ou réaliser des économies d'échelle, peut-être en acquérant un concurrent.

2 AUGMENTER LA PART DES COÛTS LIBELLÉS EN DOLLARS AMÉRICAINS. Peut se faire en augmentant les achats d'intrants aux États-Unis ou auprès de fournisseurs d'autres pays payés en dollars américains, ou simplement en contractant des emprunts en dollars américains que l'on rembourse sur les recettes en dollars américains.

3 RECOURIR À DES SOUS-TRAITANTS. Lorsque l'exportateur fait exécuter certaines activités par d'autres compagnies au Canada ou à l'étranger, ses coûts de production sont en général moins élevés, et il peut se spécialiser, ce qui lui permet de maintenir ou de développer des activités exigeant une expertise particulière au Canada.

4 PROFITER DES DÉBOUCHÉS SUR LE MARCHÉ CANADIEN. Accroître ses ventes sur le marché canadien contribue à stabiliser ses recettes puisque leur part en dollars canadiens augmente.

5 DIVERSIFIER LES MARCHÉS D'EXPORTATION. Trouver de nouveaux marchés où la concurrence peut être moins vive qu'aux États-Unis et où la monnaie ne s'est pas dépréciée autant que le billet vert par rapport au huard peut réduire la dépendance à l'égard du marché américain.

6 INNOVER. Améliorer les services, ajouter de la valeur aux produits et adopter des processus plus efficients sont des innovations cruciales, en raison de la forte concurrence mondiale, qui permettent aux exportateurs de soutenir cette concurrence sur d'autres facteurs que le seul prix.

7 S'ÉTABLIR EN DEHORS DU CANADA. L'investissement direct étranger, qui a augmenté récemment, peut réduire l'écart entre les recettes en dollars américains et les dépenses en dollars canadiens. Avoir des usines à l'étranger peut aussi contribuer à réduire les coûts, à mieux servir les clients étrangers et à ouvrir de nouveaux marchés.

Mesures qui vont dans le sens des affaires

Même dans un contexte où notre monnaie serait moins vigoureuse, les stratégies décrites ci-dessus demeureraient souvent tout indiquées. Beaucoup d'entreprises canadiennes les ont d'ailleurs déjà adoptées pour stimuler leur compétitivité internationale dans une économie mondiale toujours plus intégrée.

Mentionnons par exemple Corma Inc., mise en vedette dans un article du numéro d'automne 2008 d'*Exportateurs avertis* qui expliquait comment la compagnie, qui conçoit et fabrique des systèmes de production de tuyaux ondulés en plastique, a remanié sa chaîne d'approvisionnement mondiale.

Corma a délocalisé une bonne partie de sa production à Shanghaï, non pour lutter contre la vigueur du dollar canadien, mais pour affronter les compagnies chinoises – qui fabriquent des produits de bonne qualité à bas prix – afin de rester concurrentielle sur ce marché et ailleurs.

En outre, la délocalisation en Chine, qui a permis à Corma d'augmenter sa part de ce marché à croissance rapide, n'a pas entraîné de pertes d'emplois au Canada, bien au contraire : il a fallu augmenter le personnel du siège social – concepteurs, ingénieurs, gestionnaires et personnel de soutien logistique – pour servir tous les établissements, au Canada et à l'étranger. ■

INFO . . .
› **jflamoureux@edc.ca**

Rôle d'EDC

La **Garantie d'exportation** et l'**Assurance risques politiques** d'EDC ont aidé Corma à mettre en œuvre sa stratégie d'investissement à l'étranger. EDC dispose d'un éventail de ressources et d'outils pour épauler les exportateurs dans l'élaboration de stratégies qui leur permettent de relever les défis posés par la force du huard.

« Nous pouvons envisager beaucoup de choses », dit M. Lamoureux. Les **services de financement, de cautionnement et d'assurance** d'EDC peuvent aider les compagnies à étendre leurs activités à l'étranger ou à investir au Canada pour renforcer leur compétitivité. « EDC dispose de **renseignements précieux sur les marchés et les acheteurs étrangers**, et accroît chaque année ses **représentations dans les économies à forte croissance** », ajoute-t-il.

« Beaucoup de compagnies qui ont su s'adapter à la vigueur du dollar canadien ont collaboré avec EDC », peut-on lire dans le livre blanc.

La vigueur du huard peut elle-même aider les entreprises à adopter certaines de ces stratégies. En effet, elle réduit les coûts d'importation de machines, d'équipement et de technologies qui rehaussent la productivité ainsi que les coûts d'investissement dans les usines à l'étranger.

« Les compagnies canadiennes ont beaucoup travaillé pour s'adapter à la force du huard et ont en général assez bien réussi, note M. Lamoureux. Mais elles doivent – ainsi que les autres participants aux chaînes d'approvisionnement dont elles font partie – continuer à établir les stratégies présentées dans le livre blanc, étant donné qu'on s'attend à ce que le dollar canadien reste fort. » Et il signale qu'un secteur où elles tirent de l'arrière est l'innovation et la R-D.

« En raison de la pression concurrentielle intense sur les marchés internationaux, il est essentiel pour tous les exportateurs d'innover. » Afin de résister à la vigueur du dollar et à d'autres contraintes, « il est crucial pour les entreprises de mettre l'innovation au cœur de leurs stratégies » , souligne EDC dans son livre blanc.

« L'innovation est incontournable pour réussir dans une conjoncture où le huard est fort », conclut M. Lamoureux.

Un modèle de

réussite

Les partenariats public-privé

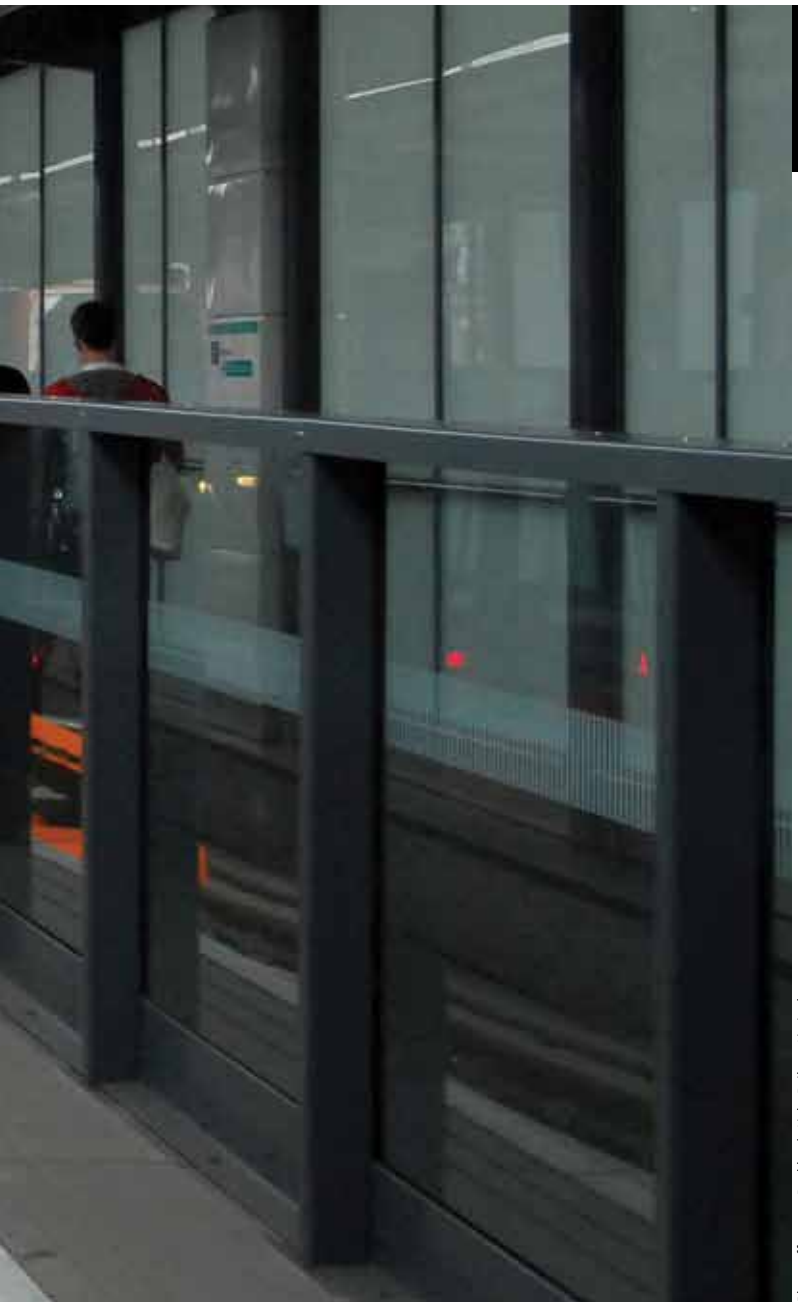


Photo offerte par Docklands Light Railway Limited

Partie 1
Canada - Royaume-Uni

Premier d'une série d'articles sur les partenariats public-privé (PPP), leur mise en œuvre dans d'autres pays et les possibilités qu'ils offrent aux compagnies canadiennes, qui sont vastes. Au seul Royaume-Uni, les contrats en PPP ont totalisé 110 milliards de dollars américains depuis 1990. Les PPP peuvent présenter un grand intérêt pour les compagnies canadiennes spécialisées en services juridiques, financiers et architecturaux ainsi qu'en services d'ingénierie, de consultation, de construction et de gestion.

PAR DENNIS ET SANDI JONES

De nos jours, les gouvernements ont de nombreuses responsabilités, notamment celle d'offrir à leurs citoyens un éventail de services publics comme l'éducation, les soins de santé et les transports, et de fournir l'infrastructure et les installations nécessaires à cette fin.

Dans la plupart des pays développés, le secteur public s'est traditionnellement chargé de mettre en place et d'exploiter ce type d'infrastructure. Pour y arriver, le gouvernement précise de façon détaillée les intrants nécessaires à la construction d'une installation, tels que les matériaux à utiliser et l'équipement à poser, et un entrepreneur privé la construit selon le cahier des charges. Au moment de la mise en service, le gouvernement paie l'entrepreneur et prend l'exploitation en main. À l'exception d'une brève période de garantie, la responsabilité du secteur privé prend fin dès que l'entrepreneur est payé.

Depuis le début des années 1990, toutefois, de nombreux pays optent pour un modèle différent d'approvisionnement en infrastructure publique, le partenariat public-privé (PPP). Les secteurs public et privé fournissent ensemble les installations et les services dans le cadre d'accords à long terme, en général de 25 à 30 ans.

PPP perfectionnés au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, la forme la plus commune de PPP est la *Private Finance Initiative* (PFI), l'initiative pour l'investissement privé dans le secteur public. Dans un projet PFI, un fournisseur du secteur privé – en général un consortium de partenaires – conclut un contrat avec un organisme gouvernemental pour concevoir, financer et construire l'installation voulue. Le partenariat ne s'arrête pas à la mise en service, il continue pendant toute la durée de l'accord PFI. Les partenaires privés exploitent l'installation conformément aux normes et aux paiements établis par le secteur public.

« Les PFI existent au Royaume-Uni depuis de nombreuses années », signale Stephen Chandler, président du Conseil d'administration et chef de la direction du Groupe Global Infrastructure (GIG), qui se spécialise en financement de projets internationaux et en PPP. « Nos projets comprennent non seulement les structures, mais aussi les services correspondants, pour des hôpitaux, des écoles, des autoroutes et d'autres infrastructures du secteur public. Nous proposons aussi des services pour des installations existantes, comme la carte de transport du métro de Londres. »

Intrants et extrants

M. Chandler explique que le modèle PFI diffère de l'approvisionnement traditionnel surtout en ce que ce dernier précise les intrants (« utiliser tel type de béton pour les fondations »), tandis que la PFI spécifie les extrants (« fournir un hôpital pour une ville de 50 000 habitants »). Dans une PFI, le gouvernement détermine les extrants voulus en matière de services au public, et le secteur privé décide des meilleurs intrants pour les livrer. Les partenaires privés peuvent ainsi mieux mettre à contribution leur expertise professionnelle et technique.

« En fait, je dirais que, dans les PFI, il ne s'agit pas vraiment de construire des choses, mais de livrer des services », ajoute Stephen Harris, président et chef de l'exploitation chez GIG. « Une PFI pour une école, par exemple, est axée sur l'éducation des enfants, non sur l'érection de bâtiments. C'est une différence fondamentale par rapport à l'approvisionnement traditionnel. »

Photo : © Larry Fisher/Masterfile

Grâce aux PPP, la totalité d'un projet, de la conception à l'exploitation, peut être couverte dans un seul contrat à long terme qui intègre les travaux des partenaires privés et les besoins du partenaire public.

Un travail de longue haleine

L'approche PFI oblige par ailleurs les deux secteurs à être plus attentifs aux coûts et à la performance d'une installation pendant toute sa durée de vie. M. Harris : « Dans le cadre d'une PFI, vous devez examiner en profondeur comment un bâtiment va offrir les services requis et comment il sera exploité et maintenu pendant 25 ans ou plus. Une telle planification à long terme suppose beaucoup plus de travail que la simple diffusion d'un avis de marché pour faire construire un bâtiment le moins cher possible. Ce modèle peut donc entraîner des frais de construction plus élevés, mais le coût total peut en fait être moindre parce que le contrat tient compte des décaissements pendant toute la durée de vie de l'installation, non simplement des dépenses initiales. »

Autre avantage : en intégrant les travaux des partenaires privés et les besoins du partenaire public, on peut couvrir la totalité d'un projet, de la conception à l'exploitation, dans un seul contrat à long terme. Par contraste, le modèle traditionnel suppose la conclusion d'une série de contrats séparés avec de nombreux entrepreneurs, approche parcellaire qui peut augmenter les risques de retards et de dépassement des coûts.

Les PPP au Canada

Au Canada, les PPP se déroulent selon des contrats à long terme. Le secteur public fait généralement appel à un consortium d'entreprises privées pour la conception, la construction, l'exploitation ou la maintenance, le financement privé s'étalant sur la vie économique de l'actif.

Deux vagues de PPP ont déferlé au Canada, la première de 1993 à 2004

Photo : © Tim Hall / Cultura / Alamy

L'approche canadienne suit de près le modèle britannique, et les entreprises d'infrastructure canadiennes qui ont participé à des PPP ici seront en terrain familier au Royaume-Uni.

environ. La seconde, la vague actuelle, comprend 55 projets, dont 19 sont pratiquement terminés. Parmi ces derniers, tous ont été achevés dans les délais ou même par anticipation, sauf deux, qui ont accusé moins de deux mois de retard. Mieux encore, selon un rapport de janvier 2010 du Conference Board du Canada[1], dans aucun de ces projets le secteur privé n'a fait de dépassements de coûts qui ont dû être pris en charge par le secteur public.

Paysages familiers

La longue expérience de la Grande-Bretagne et l'aide des spécialistes britanniques en PFI ont largement contribué au développement des PPP au Canada. Par conséquent, l'approche canadienne suit de près celle du modèle britannique, et les entreprises d'infrastructure canadiennes qui ont participé à des PPP ici seront en terrain familier avec les PFI.

Les avantages et les inconvénients des PPP sont les mêmes dans les deux pays. Du côté négatif, certains coûts peuvent s'avérer plus élevés par rapport à l'approvisionnement traditionnel. Par exemple, les partenaires privés qui assument des risques s'attendent à être compensés, et le financement privé est plus cher que le financement public. En outre, la complexité des PPP entraîne des coûts d'élaboration plus élevés que les contrats traditionnels, et leur longue durée exige une planification très précise et détaillée.

[1] Mario Iacobacci, *Détruire les mythes : Une évaluation pancanadienne des partenariats public-privé pour les investissements en infrastructures.* Le Conference Board du Canada, janvier 2010.

Photo : © Larry Fisher/Masterfile

Entre 1998 et 2008, plus de 75 contrats – d'une valeur de 28,4 milliards de dollars – ont été signés en PPP par les gouvernements provinciaux et municipaux du Canada, dont celui visant la construction du Pont de la Confédération reliant l'Île-du-Prince-Édouard au continent.

Du côté positif, un PPP bien structuré peut offrir les avantages suivants : économies sur la durée de vie de l'actif, livraison en temps voulu, innovation, améliorations potentielles de la qualité et affectation de types particuliers de risques au partenaire le plus à même de les assumer. Le partenaire public peut grandement profiter de l'affectation ciblée des risques dans le cadre d'un contrat de 25 ans. « Selon le modèle traditionnel, l'entrepreneur n'est responsable des défauts de construction que pendant cinq ou six ans, souligne M. Harris. Par contre, si le toit d'un bâtiment construit en PFI se met à fuir 20 ans plus tard, c'est l'entrepreneur qui doit payer les réparations, pas le gouvernement. »

Structuration et financement des PFI britanniques

« Les projets PFI peuvent être structurés et financés de plusieurs manières, explique M. Chandler, ce qui nous procure une grande souplesse. Il peut s'agir d'une relation directe entre un organisme gouvernemental et une entreprise privée, ou entre un organisme et un consortium, ou encore d'une structure d'accueil pour la prestation des services. Mais il faut toutefois bien se concentrer sur les résultats que l'on veut obtenir – quand les choses

Les PFI au Royaume-Uni

Depuis 1990, ce sont 900 contrats PFI, totalisant 110 milliards de dollars américains, qui ont été conclus au Royaume-Uni. De ce total, 700 projets sont opérationnels et 504 relèvent des secteurs de la santé et de l'éducation. En voici trois parmi les plus représentatifs.

- Le Projet des nouveaux hôpitaux de Birmingham, qui suppose la modernisation d'hôpitaux de soins actifs et de santé mentale et l'aménagement d'un hôpital de 1 231 lits et d'un centre des sciences cliniques.
- Le Projet en éducation du South Lanarkshire, qui prévoit la conception, la construction ou la rénovation de 18 écoles.
- Le Projet de gestion des déchets du Lancashire, qui vise à réduire de 75 % les déchets envoyés aux décharges dans 15 collectivités.

Les deux principaux secteurs offrant des débouchés en PFI sont l'éducation et la gestion des déchets solides, mais d'autres domaines sont aussi très porteurs.

Photo : © iStock

vont mal, c'est généralement parce que tant le gouvernement que le secteur privé ont perdu l'objectif de vue. Pour ce qui est du financement, les capitaux peuvent venir de plusieurs sources : ils sont en général privés, mais peuvent être conjugués à du financement public ou même regrouper fonds publics, emprunts privés, placements en actions, prêts bancaires et fonds souverains, notamment. »

L'importance du contrat

Pour assurer le succès d'un projet PFI, il importe de structurer le contrat de sorte que les intérêts de toutes les parties, notamment le public, sont protégés. « Si le contrat n'est pas bien structuré, dit M. Harris, il y aura de gros problèmes parce que les engagements sont pris à long terme. Il faut faire appel à des avocats expérimentés en PPP internationaux et inclure les honoraires des consultants dans le contrat. Vouloir limiter les coûts en recourant, par exemple, à des avocats internes plutôt qu'à des experts en PPP est une erreur. »

En 2000, pour aider le secteur public à mettre en place de meilleures PFI, le gouvernement britannique a créé une source permanente d'expertise, Partnerships UK (PUK), qui contribue à structurer les PFI complexes et à soutenir les projets individuels d'infrastructure. « Les PFI regroupent entrepreneurs, administrateurs d'installations, investisseurs en actions et banquiers et reposent généralement sur des mécanismes avec recours limité », explique Edward Farquharson, directeur, Projets, chez PUK. « Nous n'imposons pas la manière dont un projet doit être structuré ou financé. Nous établissons des spécifications très claires pour les extrants et nous laissons le secteur privé trouver les meilleures solutions de financement et de structuration. »

Partage des risques

« Une des caractéristiques fondamentales de nos contrats PFI, souligne M. Chandler, c'est qu'ils sont structurés de façon à ce que les risques incombent aux partenaires les plus capables de les assumer. Ce qui varie d'une PFI à l'autre. Un accord de services ferroviaires, par exemple, peut comprendre 50 pages décrivant en détail qui assume quel risque, et quels risques sont partagés. La répartition des risques est très complexe. Le secteur public ne peut jamais attribuer tous les risques d'une PFI au secteur privé; il doit inévitablement en assumer certains. »

Dans la plupart des PFI, les risques liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à la maintenance de l'actif incombent au secteur privé. D'autres risques peuvent être assumés par le gouvernement ou être partagés. Dans les projets d'infrastructure sociale, par exemple, le risque lié à la demande reste généralement à la charge du secteur public, alors que dans certains projets de transport, le secteur privé peut parfois l'assumer. Les décisions à cet égard sont prises en fonction de critères comme l'optimisation des ressources et la capacité financière des divers partenaires.

Qui est propriétaire de quoi?

Les questions de propriété dans les projets PFI peuvent sembler floues pour les non-initiés, mais en fait tout est très bien défini : l'installation appartient au gouvernement. « En général, l'actif ou le terrain sur lequel il est construit appartiennent au secteur public pendant toute la durée du contrat PFI, dit M. Farquharson. Ils sont loués ou acquis sous licence par un exploitant privé pendant ce temps-là, mais à la fin du contrat, ils reviennent au secteur public. »

Les PPP au Canada

Entre 1998 et 2008, plus de 75 contrats – d'une valeur totale de 28,4 milliards de dollars – ont été signés en PPP par les gouvernements provinciaux et municipaux, et plusieurs organismes fédéraux et provinciaux travaillent maintenant avec le secteur privé pour réaliser des projets en PPP. En voici des exemples.

› **PPP Canada**
Société d'État fédérale créée pour encourager l'expansion du marché des PPP au Canada.
www.p3canada.ca

› **Infrastructure Canada**
Fournit de l'information et précise les critères de financement relativement au Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et au Programme infrastructures Canada.
www.infrastructure.gc.ca

› **Infrastructure Ontario**
Société d'État du gouvernement de l'Ontario dédiée au renouvellement de l'infrastructure dans la province.
www.infrastructureontario.ca

› **Partenariats public-privé Québec**
Conseille le gouvernement provincial en matière de PPP; intégré à Infrastructure Québec en 2010.
www.ppp.gouv.qc.ca

› **Partnerships British Columbia**
Fait connaître et facilite les occasions PPP offertes par la province.
www.partnershipsbc.ca

› **Conseil du Trésor de l'Alberta**
Investit dans l'infrastructure publique par des PPP.
www.treasuryboard.gov.ab.caAlternativeCapitalFinancing.cfm

Ce n'est pas le cas partout. « Dans certains pays, souligne M. Chandler, on semble croire que PPP est synonyme de transfert de la propriété au secteur privé. Au Royaume-Uni, le gouvernement reste toujours propriétaire de l'installation, même si le contrat dure 40 ans. D'une certaine façon, le secteur privé prend simplement soin de l'actif pour le secteur public, contre rémunération. L'installation continue d'appartenir au gouvernement et demeure sous sa tutelle. »

Le scénario est le même pour les PPP canadiens de la seconde vague : le secteur public conserve le droit de propriété ou le reprend à l'échéance du contrat et tient les rênes de l'exploitation et des résultats du projet pendant toute la durée du contrat.

Contrats normalisés en PFI

Au Royaume-Uni, des contrats normalisés peuvent servir pour l'ensemble des PFI. Ils donnent entre autres un aperçu de l'affectation des risques, et toute personne que les projets PFI intéressent devrait les examiner. On trouve les documents en PDF au **www.hm-treasury.gov.uk/ppp_standardised_contracts.htm**.

Vue du chantier

EllisDon, l'une des principales compagnies canadiennes en construction d'infrastructure, participe à des PPP depuis 2000. « À cette époque, on parlait de PPP pour les hôpitaux », note Stephen Gash, vice-président, Développement de l'infrastructure publique, chez EllisDon. « Comme nous sommes le plus gros entrepreneur du Canada dans ce secteur, nous avons décidé de nous positionner pour tirer parti des PPP. Nous sommes donc allés au Royaume-Uni pour voir ce qui se passait là-bas. Ce qui nous a amenés à nous associer à la firme britannique Carillion pour deux projets de prototype en PPP au Canada, le Centre de santé William Osler, à Brampton, et les Services de santé Royal Ottawa, à Ottawa. Nous nous sommes ainsi bien implantés sur le marché canadien des PPP, qui occupent depuis une place importante dans nos activités. »

Le groupe des PPP d'EllisDon travaille avec toute une gamme de conseillers, de consultants et de partenaires, dont beaucoup sont des experts dans les domaines spécialisés des PFI britanniques. La compagnie était déjà fin prête pour participer aux PFI en raison de sa vaste expérience en construction hors PPP à l'étranger, notamment pour le projet Canary Wharf, à Londres. Forte de ces antécédents, de sa solide performance en PPP au Canada et de son réseau d'experts en PFI, tant au Canada qu'au Royaume-Uni, EllisDon examine maintenant des créneaux sur le marché des PFI britanniques.

Parallèles et considérations pratiques

M. Gash souligne qu'EllisDon jouit d'un avantage considérable étant donné que les modèles canadien et britannique se ressemblent beaucoup – en fait, les formulaires de contrat qu'elle a utilisés pour ses premiers projets en PPP étaient pratiquement identiques à ceux des PFI, bien qu'ils aient été adaptés pour répondre aux critères canadiens. Cela dit, il y a quelques divergences. En Amérique du Nord, pour garantir l'exécution du contrat, la pratique habituelle est le cautionnement alors qu'au Royaume-Uni, chaque sous-traitant doit directement assumer des obligations contractuelles précises, et la participation de l'entrepreneur doit permettre de démontrer l'engagement de l'actionnaire à l'égard du projet. Autre différence : les PFI peuvent aussi comprendre une gamme complète de services, notamment les services appelés « immatériels ». Par exemple, pour un hôpital, le contrat pourrait comprendre la prestation de services alimentaires aux patients, d'entretien ménager et de gestion des déchets et, pour une prison, des services d'entretien complets. Ce type de services n'entre généralement pas dans les PPP canadiens.

En pratique, comment une compagnie d'infrastructure canadienne peut-elle s'y prendre pour trouver des débouchés en PFI en Grande-Bretagne? « Il faut utiliser ses réseaux et ses contacts pour cerner les projets pertinents, dit M. Gash, puis chercher des équipes auxquelles on pourrait ajouter de la valeur. » Les projets PFI sont cependant moins nombreux maintenant, en partie parce que bon nombre des travaux d'infrastructure nécessaires ont été réalisés. Du coup, plusieurs grandes compagnies européennes abandonnent le Royaume-Uni et s'intéressent désormais

Photo offerte par EllisDon

À titre du plus gros constructeur d'hôpitaux du Canada, EllisDon a décidé de tirer parti des PPP et d'aller au Royaume-Uni pour voir ce qui se passait là-bas.

EDC et les PFI

EDC collabore à des projets PPP depuis 1997 dans le cadre des modèles utilisés entre autres au Royaume-Uni, en Équateur, en Hongrie, au Mexique, aux Émirats arabes unis, en République dominicaine et aux Bahamas. Au Royaume-Uni, EDC a participé comme cosouscripteur, coarrangeur ou arrangeur à trois projets PFI visant la sous-traitance de divers programmes de formation du ministère de la Défense.

au Canada, qu'elles considèrent comme l'un des marchés de PPP les plus prometteurs du monde. Il pourrait en découler de très bonnes occasions en approvisionnement. Autre possibilité : créer un réseau de contacts au Royaume-Uni et s'associer à des compagnies britanniques pour pénétrer le marché des PPP dans un pays tiers.

Débouchés en PFI

Il existe plusieurs sources d'information sur l'expertise en PFI au Royaume-Uni. Le Bureau du commerce et de l'investissement (UKTI) du Consulat général du Royaume-Uni à Toronto est un bon point de départ. L'UKTI participe à diverses initiatives visant à explorer les possibilités de partenariat en PFI entre acteurs britanniques et entreprises canadiennes, et peut fournir de l'expertise en PFI grâce à ses réseaux au Royaume-Uni. L'UKTI peut aussi présenter des personnes-ressources britanniques aux compagnies canadiennes qui cherchent des partenaires potentiels pour des projets PPP au Canada ou dans des pays tiers.

On trouve une liste des principaux appels d'offre de l'UE, notamment en PPP, dans le *Journal officiel de l'Union européenne*. Y figurent notamment les instructions pour présenter une soumission et l'information sur le cahier des charges, la préqualification et l'admissibilité. Parmi d'autres sources en ligne, mentionnons *Project Finance Magazine* et *PPP Magazine* ainsi que le site Web de PUK. On peut aussi s'abonner aux ressources de diverses organisations, telles que l'International Project Finance Association.

Partenariat et préparation

Pour devenir partenaire d'une PFI, il faut bien comprendre les processus de préqualification, de soumission et de sélection qui s'appliquent au projet visé. Dans le cas d'une compagnie canadienne, le plus difficile pourrait s'avérer de choisir les bons partenaires et de s'assurer que ses capacités sont vues comme des atouts par un consortium. En outre, les firmes britanniques connaissent très bien les PFI, et seront donc des concurrentes redoutables lors des soumissions.

Mais, avant même de parvenir à cette étape, les compagnies canadiennes d'infrastructure devraient examiner leurs activités et voir comment elles peuvent optimiser leurs ressources sans diminuer la qualité offerte. Elles doivent jouir d'une bonne position financière, tant pour attirer des partenaires que pour gérer les imprévus, et accepter des lettres de garantie, plutôt que des cautionnements, aux fins de garanties d'exécution. ■

INFO . . .

- **merian@edc.ca**
- **www.g-i-group.com**
- **www.partnershipsuk.org.uk**
- **www.ellisdon.com**

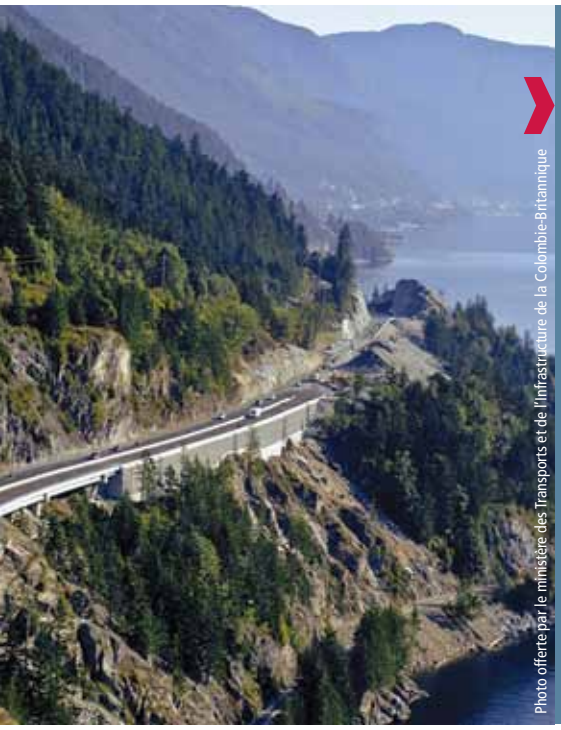


Photo offerte par le ministère des Transports et de l'Infrastructure de la Colombie-Britannique

La voie à suivre

L'évolution vers le modèle PPP de l'approvisionnement en infrastructure publique revêt une grande importance à l'échelle mondiale. Le Canada devient un marché intéressant pour les PPP, et nos entreprises devraient se positionner maintenant pour tirer parti des débouchés futurs. D'autant plus que des firmes étrangères décrochent déjà des contrats en PPP au pays, et les compagnies d'infrastructure canadiennes doivent apprendre à soutenir la concurrence afin de ne pas se laisser marginaliser sur leur propre territoire. Celles qui tâtent le terrain des PPP doivent donc collaborer avec d'autres compagnies d'ici pour participer à des PPP non seulement au Canada, mais aussi à l'étranger.

Il y a de bonnes raisons d'être optimiste quant à l'avenir. « Les compagnies canadiennes seraient très bien accueillies sur notre marché, dit M. Harris du GIG. Elles ont peaufiné leur expertise en PPP au cours des dernières années et elles jouissent d'une excellente réputation dans le domaine. Elles gagneraient donc à exporter leurs compétences. Nous serions heureux de les voir au Royaume-Uni. Je pense qu'elles réussiraient très bien ici. »

Dans le prochain article de la série, nous examinerons les PPP en Espagne et les débouchés qu'ils peuvent offrir aux compagnies canadiennes.

Agnico-Eagle La ruée vers l'or

PAR TOBY HERSCOVITCH

Il y a à peine cinq ans, cette société minière internationale de Toronto comptait 600 employés et exploitait l'un des plus importants gisements aurifères du Canada dans le Nord-Ouest du Québec. Aujourd'hui, son effectif est de 4 000 employés et elle exploite six mines d'or. Celle du Nunavut (Meadowbank) est entrée en production en février dernier, et celles de la Finlande (Kittila) et du Mexique (Pinos Altos) et une autre du Québec (Lapa) ont toutes atteint un niveau de production commercial l'an dernier. De 2008 à 2009, le chiffre d'affaires d'Agnico-Eagle a doublé, atteignant quelque 600 millions de dollars.

Exportateurs avertis s'est entretenu avec David Garofalo, vice-président principal, Finance, et directeur financier d'Agnico-Eagle, de l'exploitation de l'or à l'échelle internationale, des raisons du succès de son entreprise dans une conjoncture difficile et de qui, femmes ou hommes, font les meilleurs camionneurs de chantier. En 2009, M. Garofalo a lui-même été médaillé d'or dans sa profession, remportant le Prix du directeur financier canadien de l'année des Dirigeants financiers internationaux du Canada.

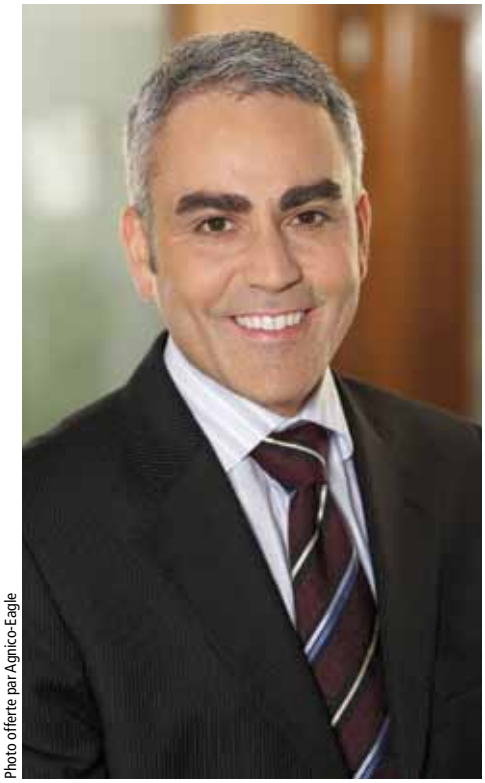


Photo offerte par Agnico-Eagle

David Garofalo
Vice-président principal, Finance, et directeur financier
Agnico-Eagle

EXPORTATEURS AVERTIS : Selon votre expérience sur les marchés internationaux, combien de temps faut-il pour mettre en route un projet minier?

M. GAROFALO : Nous nous sommes intéressés au projet finlandais vers 2001 et avons acquis une participation minoritaire dans la petite société propriétaire en 2003. Nous avons pris le contrôle de l'entreprise en 2005, amorcé les travaux de construction la même année et lancé la production commerciale en 2009.

Au Mexique, notre première mission de reconnaissance remonte aussi au début de la décennie. Notre participation a d'abord pris la forme d'une option conclue avec Peñoles, le propriétaire précédent. Nous avons pris les rênes en 2006 et démarré la construction peu après.

EA : Est-il bien différent d'exploiter une mine sur un marché émergent comme le Mexique?

M. GAROFALO : Les travailleurs spécialisés et les manœuvres du secteur minier mexicain sont probablement les plus sous-estimés de la planète. À Pinos Altos, notre effectif est mexicain à 99,5 %. Ces travailleurs n'ont rien à envier à qui que ce soit dans le monde. Et comme le cadre réglementaire mexicain est très évolué, nous n'avons pas du tout l'impression de travailler dans une économie émergente.

EA : Avez-vous rencontré des difficultés au Mexique?

M. GAROFALO : D'ordre topographique surtout. Notre mine est située en montagne, ce qui occasionne certaines difficultés. Par exemple, il aurait été très difficile de construire un bassin de décantation traditionnel, alors nous utilisons un système de filtration à sec. Et pour y amener notre machinerie, nous avons dû aménager des routes et d'autres infrastructures.

EA : Comment gérez-vous le dossier de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)?

M. GAROFALO : Nous entretenons d'excellentes relations avec les trois groupes de fermes communales, les *ejidos*, entourant notre mine. Nous les avons consultés dès le départ et ils nous ont appuyés. Notre projet a créé de nombreux emplois, ce qui, je crois, fut fort apprécié. Nous avons par ailleurs obtenu deux ans

de suite, en 2008 et en 2009, un prix RSE remis par le gouvernement fédéral mexicain. Nos efforts pour intégrer des femmes à notre effectif ont également été reconnus.

EA : À l'étranger, vous arrive-t-il de faire affaire avec des fournisseurs canadiens?

M. GAROFALO : Il y a quelques années, nous avons embauché des entrepreneurs-foreurs québécois, car il y avait pénurie sur le marché. Nous sommes toujours maître d'œuvre de nos projets, mais avons recours à des sous-traitants dans certaines spécialités. Nous collaborons souvent avec SNC-Lavalin pour la construction de nos installations de transformation à la surface parce que cette société possède des compétences très pointues. Nous embauchons aussi parfois une entreprise du Nord de l'Ontario pour le fonçage de puits.

EA : Faites-vous de l'exploration minière dans d'autres pays?

M. GAROFALO : Nous avons un bureau au Nevada depuis la fin des années 1990. Nous menons actuellement des activités d'exploration au Nevada et en Idaho. En Scandinavie, nous nous efforçons de rayonner au-delà de la Finlande. Par ailleurs, nous sommes à la recherche de projets en Amérique latine et serions disposés à investir au Brésil, au Chili ou au Pérou, des pays qui possèdent de solides antécédents miniers et présentent des risques politiques relativement faibles.

EA : Il est intéressant que vous ayez commencé à exploiter de nouvelles mines en pleine récession. Comment êtes-vous arrivés à maintenir votre croissance l'an dernier?

M. GAROFALO : Par un heureux concours de circonstances, nos mines sont entrées en production au moment même où le cours de l'or s'envolait. Les décisions d'investissement avaient cependant été prises et les capitaux réunis en 2005–2006, dans un contexte nettement plus favorable.

EA : Vous êtes-vous néanmoins heurtés à des difficultés financières?

M. GAROFALO : Au début de 2009, les marchés du crédit étaient encore très difficiles. Nous avions besoin de capitaux pour poursuivre notre croissance, et les banques internationales hésitaient à s'engager davantage. Comme la quasi-totalité de notre production est destinée à l'exportation, nous nous sommes adressés à EDC, qui a accepté de refinancer une partie importante de nos marges de crédit et est devenue l'un de nos principaux bailleurs de fonds.

EA : Avez-vous recours à d'autres produits d'EDC?

M. GAROFALO : EDC nous a récemment aidés à obtenir un cautionnement pour remise en état à l'égard de notre projet au Nunavut. Nous devions obtenir ce cautionnement avant de commencer la construction afin de garantir qu'à la fin de sa vie utile, nous fermerions la mine comme il se doit et remettrions le site en bon état. EDC a garanti le cautionnement, ce qui a aussi été d'une grande utilité.

EA : Qu'envisage votre entreprise pour les cinq prochaines années?

M. GAROFALO : Nous continuerons de nous concentrer sur ce qui nous a réussi : créer de la valeur grâce à nos compétences clés, c'est-à-dire l'exploration et la construction de mines. Nous n'avons pas de grands projets d'acquisition, car nous préférons bâtir nous-mêmes nos mines. Et nous sommes des explorateurs. Cela ne risque pas de changer prochainement. Notre stratégie de croissance continuera de reposer sur l'exploration et la construction de mines.

EA : Qu'est-ce qui vous a frappé lorsque vous avez visité vos mines dernièrement?

M. GAROFALO : Je visite nos mines régulièrement et je trouve remarquables les investissements que nous y avons effectués. Ces trois dernières années, nous avons engagé plus de 2 milliards de dollars dans cinq nouvelles mines, créant ainsi de nombreux emplois et construisant des infrastructures dans les collectivités environnantes.

Je me suis rendu au Mexique en novembre dernier. La région de Pinos Altos était auparavant plutôt défavorisée économiquement, et le chômage y était élevé. Aujourd'hui, on y trouve une école en construction, des hôtels et des petites entreprises. J'y ai fait la connaissance d'une camionneuse de notre chantier. Mère de quatre enfants, elle n'avait aucune expérience de la conduite lorsque nous l'avons embauchée. Aujourd'hui, elle pilote un camion à benne de 200 tonnes. Autrefois pauvre, cette femme gagne maintenant très bien sa vie. Elle est fière de ce qu'elle accomplit pour sa famille. Ses enfants fréquentent l'école et pourront un jour aspirer à un emploi intéressant.

EA : Est-il inhabituel que les femmes conduisent des camions?

M. GAROFALO : Pas du tout. En fait, nous préférons confier la machinerie lourde à des femmes parce qu'elles les manient avec plus de précaution, d'où une usure moins rapide.

EA : Il est beaucoup question ces temps-ci des rachats de sociétés minières canadiennes par des sociétés étrangères. Qu'est-ce que cette tendance change dans l'industrie canadienne? Vous en inquiétez-vous?

M. GAROFALO : Il est vrai qu'il y a eu beaucoup de consolidation, surtout dans le secteur des métaux de base et dans l'extraction. Des entreprises comme Inco et Falconbridge disparaissent, mais l'industrie minière est si intimement intégrée à notre économie qu'elle poursuit de plus belle sa croissance, grâce à notre infrastructure, à nos compétences et à nos marchés financiers. C'est comme lorsqu'on élague un arbre, de nouvelles pousses jaillissent aussitôt. Nos investisseurs comprennent très bien ce secteur d'activités ainsi que la relation entre le risque et la récompense. Pour chaque grande entreprise minière qui disparaît, de nouvelles naissent. Je pense que ce sera toujours le cas au Canada.

EA : Comment vous assurez-vous de poser des gestes qui sont à la fois bons pour l'entreprise et bons pour la collectivité?

M. GAROFALO : Nous menons plusieurs importantes initiatives de RSE sous la direction de notre vice-présidente, Environnement. Des membres de son équipe sont sur place dans toutes nos exploitations pour veiller à ce que l'élimination des rebuts soit encadrée par des pratiques de contrôle efficaces et pour élaborer des plans de remise en

état et les faire approuver par les autorités compétentes. Notre dossier environnemental est impeccable.

EA : Consultez-vous la population des localités où vous avez des exploitations?

M. GAROFALO : Bien sûr. Nous chargeons des représentants dans chaque collectivité de consulter la population locale sur nos initiatives de RSE, y compris celles visant à créer le maximum d'emplois dans la région. Il en va de notre intérêt. Nous recrutons localement et nous nous efforçons de créer des emplois à long terme.

EA : Avez-vous quelques exemples de la manière dont vous aidez les collectivités où vous exploitez des mines?

M. GAROFALO : Les Inuits représentent 30 % de l'effectif de notre mine de Meadowbank au Nunavut. Bon nombre d'entre eux viennent de Baker Lake, à environ 110 kilomètres de la mine. À notre arrivée, le taux de chômage y était de 40 %. Aujourd'hui, il est pratiquement nul. Nous avons donc créé des possibilités d'emploi exceptionnelles là-bas, tout comme au Mexique dans les *ejidos* des environs de Pinos Altos. Nous procurons à ces collectivités de la richesse et des emplois. Nous avons même contribué à l'émergence d'une classe moyenne là où il n'y en avait jamais eue, tant au Mexique qu'au Nunavut.

EA : Et en Finlande, quels sont les défis que vous avez dû surmonter?

M. GAROFALO : Notre mine se trouve au Nord du cercle polaire. Heureusement, la région est sous l'influence du Gulf Stream, d'où la présence d'infrastructures de qualité, notamment des routes et un réseau électrique. De plus, la région est peuplée et nous avons donc à notre disposition un bassin de main-d'œuvre locale. Cependant, à cause de l'étroitesse du marché de l'emploi, nous avons dû y exporter des travailleurs canadiens, notamment des ingénieurs et des géologues expérimentés. Nous n'avons pas réussi à embaucher autant de Finlandais que nous l'aurions souhaité. Les postes vacants ont été pourvus par des employés de notre mine principale, en Abitibi au Québec. Nous recrutons actuellement des étudiants finlandais à leur sortie de l'université afin de former notre nouvelle génération de géologues, d'ingénieurs et de métallurgistes.

Photo offerte par Agnico-Eagle

Agnico-Eagle recrute sur place afin d'assurer des emplois à long terme dans les collectivités où elle est présente.

EA : Vous avez sûrement de nombreux concurrents. Selon vous, quelles sont les caractéristiques qui distinguent Agnico-Eagle des autres sociétés minières?

M. GAROFALO : Nous sommes des spécialistes de l'exploration minière et de la construction de mines. Notre rayonnement est impressionnant pour une entreprise de notre taille. Nos succès dans le secteur de l'exploration minière sont remarquables. Nous trouvons des gisements aurifères, puis nous les transformons en mines productives. Voilà ce à quoi nous nous occupons depuis des décennies. Fondée en 1957, notre entreprise a accumulé au fil des ans un ensemble unique de compétences malgré sa taille modeste. L'impressionnante loyauté de nos cadres supérieurs et employés assure une continuité exceptionnelle.

EA : Y a-t-il autre chose qu'EDC pourrait faire pour des entreprises comme la vôtre?

M. GAROFALO : Continuer dans la même voie, mais en faire encore plus. EDC a bien profité de son mandat élargi pour financer des projets au Canada, particulièrement ceux dont la production est destinée à l'exportation. La quasi-totalité de l'or que nous produisons est exportée. Nous apprécions donc le fait qu'EDC ait appuyé le développement des exportations de manière beaucoup plus vaste que dans le passé. Cette décision nous a été très utile parce que le gros de nos activités se fait au Canada. Même si nous nous sommes aventurés jusqu'au Mexique et en Finlande, notre base sera toujours ici et nous continuerons d'explorer le sous-sol canadien à la recherche de nouveaux gisements. ■

Le Pérou De belles perspectives économiques

Photo : © GlowImages / Age fotostock

Bien que les activités minières demeurent l'un des éléments clés de l'économie du Pérou, l'essor de l'industrie de la construction devrait mener le bal au cours des deux prochaines années, suivi d'une solide performance des secteurs de la fabrication, de l'électricité et de la gestion de l'eau.

PAR TOBY HERSCOVITCH

Le Pérou est un marché de prédilection pour le célèbre BlackBerry[MD]. Rick Costanzo, directeur général pour l'Amérique latine chez Research In Motion (RIM), nous dit que la compagnie de Waterloo y distribue son téléphone depuis le début des années 2000.

Le succès mondial de RIM repose sur ses partenariats avec des acteurs régionaux des télécommunications, et la compagnie mise sur l'essor de la classe moyenne péruvienne pour continuer à faire tinter les ventes de son téléphone intelligent et des logiciels connexes. « Sur des marchés comme le Pérou, les gens ne s'embarrassent pas de téléphones fixes, ils se dirigent directement vers les téléphones et les services sans fil », explique M. Costanzo.

Au printemps, RIM a fait partie du gratin des multinationales canadiennes invitées à rencontrer des autorités du gouvernement péruvien, lors d'un déjeuner organisé à Toronto par la Chambre de commerce Canada-Pérou, qui a son siège à Lima.

Des records en Amérique latine

Le gouverneur de la banque centrale du Pérou, Julio Velarde, a fait part à l'auditoire des belles perspectives du pays pour l'année à venir. Il a souligné que le Pérou a connu la plus forte expansion au cours de la dernière décennie parmi les principaux marchés d'Amérique latine : entre 2001 et 2009, sa croissance moyenne de 5,3 % a dépassé celle de la Colombie (4,1 %), du Chili (3,5 %), du Brésil (3,1 %) et du Mexique (1,3 %).

Signes de reprise au Pérou

(Prévisions 2010)

Taux de croissance
5,5 %

Croissance des exportations
5,5 %

Croissance des importations
11,9 %

Investissements fixes bruts
23,5 % du PIB

Taux d'inflation
2 %

Excédent de la balance commerciale
8,7 milliards de dollars américains

Réserves internationales nettes
35 milliards de dollars américains

Photo : © Terrance Klassen/Age fotostock

Le Pérou émerge en bonne santé de la récession mondiale, grâce à des politiques budgétaires saines et à une dette publique relativement faible par rapport à d'autres pays latino-américains.

Sans oublier le PIB par habitant : il affiche une des plus fortes progressions sur dix ans dans la région et a atteint un sommet pour le pays en 60 ans, d'où l'essor de sa classe moyenne. « Le Pérou est aussi en tête pour la hausse de la productivité du travail en Amérique latine et jouit du plus faible taux d'inflation de la région, à 2,2 % », a précisé M. Velarde.

Le pays émerge en bonne santé de la pire récession mondiale de mémoire récente, grâce à des politiques budgétaires saines et à une dette publique relativement faible par rapport à la plupart des autres pays latino-américains en 2009. Il possède d'importantes réserves financières, et son crédit bancaire privé était parmi les plus solides de la région malgré la crise financière l'an dernier. En fait, les prêts non productifs ne représentaient que 1,6 % du total. Quant à l'emploi, s'il n'a pas atteint les taux de croissance élevés de 8,3 % de 2007 et 2008, il a néanmoins grimpé de 1,3 %.

Dans ces circonstances, le taux de pauvreté a chuté, passant de presque 55 % au début du millénaire à 36 % en 2008. Il y a certes encore beaucoup de chemin à faire, mais M. Velarde a souligné que seule la Chine a pratiqué une plus grande brèche dans son taux de pauvreté que le Pérou.

Actuellement, le pays se préoccupe surtout de la dette souveraine sur l'important marché que constitue l'Europe et de la volatilité des cours mondiaux des minéraux. L'économie mondiale est tributaire des cours des produits de base à un point tel que toute baisse sensible pourrait brouiller les prévisions de croissance, au Pérou et dans le monde entier.

La plupart des indicateurs permettent néanmoins au pays d'étaler un optimisme bien mérité. Ils se traduisent par des investissements publics en infrastructure et dans d'autres secteurs comme la santé et l'éducation qui devraient totaliser, entre 2009 et 2011, au moins 30 milliards et peut-être jusqu'à 45 milliards de dollars américains.

« Le Pérou possède plus de liquidités – publiques et privées – que de nombreux pays émergents et jouit d'une cote de première qualité auprès des principales agences de notation », souligne Stephen Benoit d'EDC, représentant en chef pour le Pérou et la région des Andes, en poste à Lima. « Et le gouvernement a annoncé 21 projets prioritaires d'infrastructure, qui débuteront cette année. »

L'accord de libre-échange, un avantage pour le Canada

Ces investissements tombent pile pour les entreprises canadiennes puisque le Canada et le Pérou viennent de conclure

Les investissements publics prévus en infrastructure, en santé, en éducation et dans d'autres secteurs devraient atteindre, entre 2009 et 2011, au moins 30 milliards et peut-être jusqu'à 45 milliards de dollars américains

un Accord de libre-échange. L'exposé de M. Velarde leur a procuré la première occasion depuis l'entrée en vigueur de l'Accord le 1er août 2009 d'obtenir de l'information à la source sur la situation économique du pays et les débouchés offerts.

« Notre gouvernement est résolu à créer des partenariats avec le Canada », a indiqué Pedro Sánchez, ministre péruvien de l'Énergie et des Mines, qui a pris la parole à l'événement de Toronto. « Le Pérou attire déjà les investissements canadiens, surtout dans les mines. Nous voulons devenir un pays entièrement intégré pour améliorer la qualité de vie de notre population. » C'est ainsi que le Pérou s'efforce de générer des échanges commerciaux et des investissements dans tous les secteurs clés, de l'agriculture aux télécommunications en passant par l'énergie.

L'Accord permettra à toutes les entreprises canadiennes de mieux accéder au marché péruvien, en éliminant les droits de douane sur 95 % des exportations canadiennes, la réciproque s'appliquant aux exportations péruviennes au Canada. Les premiers à en bénéficier seront notamment les producteurs agricoles canadiens, grâce à la suppression immédiate des droits de douane sur des exportations comme le blé, l'orge et les pois. Le secteur des banques, des assurances et des valeurs mobilières en bénéficiera aussi largement. En outre, l'Accord ménage un contexte plus propice aux investisseurs étrangers en leur accordant le même traitement que les investisseurs locaux.

Des accords parallèles sur la coopération en matière de main-d'œuvre et d'environnement ont aussi pris effet le 1er août dernier. Dans le cadre de l'Accord de coopération dans le domaine du travail, le Canada et le Pérou s'engagent à respecter et à appliquer les normes internationales du travail, notamment à éliminer le travail des enfants et à respecter le droit à la négociation collective. Aux termes de l'Accord sur l'environnement, les deux pays conviennent de renforcer leurs mesures de protection et d'appliquer leurs lois correspondantes.

Même avant l'Accord, le Canada était déjà le quatrième investisseur au Pérou (2,4 milliards de dollars en 2008). Notre pays est le principal investisseur dans le secteur minier ainsi que dans le secteur financier du Pérou, la Banque Scotia étant un acteur important dans la banque de détail. En 2009, les exportations canadiennes de marchandises se sont élevées à 390 millions de dollars et les échanges bilatéraux, à près de 3,3 milliards de dollars, hausse de 10 % par rapport à 2008.

Forte demande de compétences dans les mines et l'infrastructure

Largement connu pour ses ressources minières, le Pérou est le premier producteur et exportateur du monde d'argent, le deuxième de cuivre et le troisième de zinc. Aujourd'hui, des mines sont exploitées dans 19 des 26 régions du pays, et des travaux d'exploration se déroulent dans trois autres, précise Miguel Cardozo, directeur d'ExploAndes, firme péruvienne de consultation en exploration minière, qui a travaillé avec plusieurs compagnies canadiennes.

« Les redevances tirées des activités minières vont directement aux régions où les mines sont exploitées », dit M. Cardozo, qui ajoute que les gouvernements régionaux veillent à ce que les bénéfices soient distribués aux populations locales. Ils investissent par exemple dans des services collectifs utiles tels que le traitement de l'eau, l'éducation et la santé.

Comme dans tout pays formé de nombreux gouvernements régionaux, obtenir les approbations nécessaires pour les projets d'infrastructure peut s'avérer difficile. « Lorsque plusieurs régions sont concernées, les consultants doivent traiter avec chacune d'elles, ce qui exige une gestion efficace du projet pour éviter les retards », explique Gerald C. Murray, vice-président, Gestion de projets et Construction, Développement international, chez Dessau, grande société canadienne d'ingénierie et de construction.

Dessau a un bureau à Lima et gère de grands projets d'infrastructure au Pérou depuis le milieu des années 1990, particulièrement dans le secteur de l'électricité. La compagnie a contribué à alimenter des centaines de villages isolés en lignes électriques, sous-stations et systèmes de télécommunications et à améliorer ainsi la distribution de l'électricité à des milliers d'habitants. Dessau réalise à l'heure actuelle une vaste étude de faisabilité, qui s'accompagne des examens techniques et environnementaux nécessaires, en vue de l'aménagement d'un chemin de fer de 576 kilomètres qui relierait les villes d'Iquitos et de Yurimaguas dans le Nord-Est du pays.

Photo offerte par Dessau

Photo offerte par ExploAndes

Les gouvernements régionaux au Pérou s'assurent que les redevances tirées des activités minières vont directement aux régions où les mines sont exploitées.

Dessau a un bureau à Lima et gère de grands projets d'infrastructure au Pérou depuis le milieu des années 1990, particulièrement dans le secteur de l'électricité.

Photo offerte par Golder Associates

La société canadienne Golder Associates signale que l'un de ses principaux défis techniques au Pérou est le besoin d'aménager des digues à stériles à haute altitude ou dans des vallées arides.

M. Cardozo constate que la coordination entre les régions s'améliore, ce qui devrait faciliter à l'avenir la réalisation de grands projets. Il ajoute que l'un des plus gros problèmes ne vient ni du financement ni de la volonté de développement des projets d'infrastructure, mais de la capacité technique, car le Pérou dépend toujours d'autres pays en matière de compétences, de formation, de technologie et d'innovation.

Ce sont là des besoins auxquels répond Golder Associates, multinationale canadienne de services géotechniques et environnementaux présente au Pérou depuis une vingtaine d'années. Si le pays est bien sûr un marché lucratif, y travailler n'est pas sans défis techniques.

« Dans le secteur minier, plus de 95 % des activités portent sur la gestion des déchets. Au Pérou, construire des digues à stériles en haute altitude ou dans des vallées arides présente un énorme défi », note Douglas M. Morrison, associé principal chez Golder. Il ajoute toutefois qu'il n'y a pas là de quoi inquiéter les compagnies canadiennes comme la sienne, dont les ingénieurs ont conçu les digues à stériles les plus hautes du monde et travaillé dans certaines des mines à ciel ouvert les plus profondes.

« Les compagnies canadiennes des secteurs des mines et de l'infrastructure sont bien aguerries aux conditions éprouvantes, souligne M. Morrison. Nous avons l'habitude de zones arides où il faut surmonter l'éloignement, le froid glacial ou la haute altitude. C'est dans de telles situations tangentes que nous avons bâti nos carrières. »

Hatch, autre grande firme canadienne de services d'ingénierie et de gestion en construction, sait elle aussi relever les défis logistiques. En 2009, elle a ajouté le Pérou à ses 65 bureaux dans le monde. « Nous avons maintenant six bureaux en Amérique du Sud, soit au Brésil, au Chili et au Pérou. C'était bien d'entendre de première main une description des débouchés au Pérou, où nous avons des contrats dans les secteurs des mines et de l'électricité », souligne Kurt A. Strobele, président du Conseil d'administration et chef de la direction chez Hatch.

Si les prévisions de M. Velarde s'avèrent, il ne s'agit que d'un début. À un taux prévu de 5,5 %, le Pérou pourrait afficher la croissance la plus forte en Amérique latine à la fin de 2010. L'essor de l'industrie de la construction devrait mener le bal au cours des deux prochaines années, suivi d'une solide performance des secteurs de la fabrication, de l'électricité et de la gestion de l'eau, et d'une hausse modeste dans le secteur minier et d'autres industries extractives. Le pays possède les ressources financières pour mettre en œuvre ses plans de développement et encourage vivement d'autres compagnies canadiennes à participer à sa croissance. ■

INFO . . .

› **sbenoit@edc.ca**

› Le Pérou dans le contexte mondial

Stephen Poloz d'EDC, premier vice-président, Groupe des produits de financement, estime que le Pérou est une des plus belles histoires économiques du moment – son marché est solide dans un monde en reprise, où la dette provoque toujours des tensions et où certains marchés du crédit inquiètent encore. « C'est la nouvelle norme post-récession : quelques zones de bulles, une demande mondiale insuffisante et une capacité excédentaire qui perdure. » Lors du déjeuner de la Chambre de commerce Canada-Pérou, où il a examiné la croissance du Pérou dans le contexte mondial, M. Poloz s'est dit confiant mais prudent en matière d'échanges internationaux.

Bien qu'un vent d'optimisme souffle actuellement sur l'économie mondiale, il faudra peut-être des années encore pour émerger du gouffre creusé par la crise aux États-Unis, prévoit M. Poloz. On doit par exemple s'attendre, même dans de grands pays émergents comme la Chine, à des taux de croissance inférieurs d'environ 25 % à ce qu'ils auraient pu être.

Dans ce contexte, M. Poloz dit que le Pérou a les reins solides et est bien engagé sur la voie d'une croissance positive. « En fait, c'est un pays qui ressemble beaucoup à ce que fut naguère le Canada. Nous sommes encore une économie axée sur les matières premières, mais notre expertise nous a permis de rayonner partout dans le monde. Nous avons beaucoup évolué. Or, nos relations commerciales avec le Pérou sont enrichies de notre appréciation de son histoire. Nous lui proposons notre savoir-faire dans les secteurs des mines, de l'infrastructure, de la gestion de l'eau et de l'ingénierie, ainsi qu'une expérience avérée en responsabilité sociale des entreprises. Il s'agit des clés de la croissance du Pérou. »

M. Poloz s'attend à ce que l'Accord favorise de grands flux d'investissement entre les deux pays, ce qui devrait mener à l'expansion du commerce d'intégration, à mesure que des compagnies canadiennes investiront dans des installations ou des bureaux au Pérou pour bâtir leurs chaînes d'approvisionnement. Il ajoute qu'EDC peut contribuer à la croissance des échanges commerciaux et des investissements des compagnies et des institutions financières canadiennes et péruviennes en leur apportant une capacité financière sans dénaturer le marché : « C'est notre philosophie de choix en matière de partenariat : la banque canadienne ou étrangère fixe les conditions, et nous ajoutons le capital. »

Entrevue avec Robert Herjavec, le dragon de la CBC

Entrepreneur dans l'âme, Robert Herjavec s'est lancé dans les technologies de l'information (TI) en véritable néophyte. Commençant chez IBM dans la vente des macroordinateurs, il fonde dès le début des années 1990 sa première entreprise, BRAK Systems. Après en avoir fait le principal fournisseur de services de sécurité Internet au Canada, il cède BRAK à AT&T en 2000, puis fonde le Groupe Herjavec (THG). Aujourd'hui premier fournisseur canadien de systèmes de sécurité, THG est l'une des sociétés informatiques les plus dynamiques du pays.

Nous lui avons parlé de l'industrie canadienne de la sécurité informatique et des perspectives d'avenir du secteur et des entreprises qui y sont présentes.

Exportateurs avertis : *Quel a été l'effet du ralentissement économique mondial sur THG et les autres fournisseurs de services de sécurité informatique au Canada et en Amérique du Nord?*

M. Herjavec : En 2009, la récession a ralenti la progression de notre industrie en Amérique du Nord, qui s'est tout de même située entre 6 et 8 %. THG a affiché une croissance de 38 %, résultat phénoménal compte tenu du fait que je prévoyais une baisse de 7 %. Mais dès la fin du premier trimestre, nous savions que nous allions être épargnés.

EA : *Comment expliquez-vous que THG ait ainsi échappé à la récession?*

M. Herjavec : THG est strictement une entreprise de sécurité, la plus importante de son genre au Canada. D'autres sociétés sont bien sûr plus grandes, mais elles sont intégrées à des entreprises de télécommunications ou à de gros intégrateurs comme IBM. Le marasme a forcé ces compagnies à se replier sur leurs activités de base. Puisque la sécurité informatique en fait rarement partie, de belles perspectives se sont offertes à nous. C'est ainsi que la récession a avantagé THG.

EA : *Quels secteurs de la sécurité informatique enregistrent la plus forte croissance en Amérique du Nord?*

M. Herjavec : La sécurité informatique est aujourd'hui incontournable. Auparavant, les besoins étaient concentrés dans le secteur financier et les secteurs tributaires d'Internet, mais, aujourd'hui, la sécurité doit être assurée partout, de la vente au détail et des services financiers et bancaires aux administrations publiques. Dans le secteur du détail, la demande a explosé à la suite de l'adoption de normes de conformité par le Payment Card Industry Security Standards Council. La nouvelle réglementation sur la communication de l'information financière, notamment la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, et les exigences canadiennes en matière de protection des renseignements personnels, dont la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques,* stimulent également

la croissance. En bref, la sécurité informatique connaît un bel essor dans tous les secteurs qui réglementent la conformité ou la communication de l'information.

EA : *Dans la conjoncture actuelle, pensez-vous que les débouchés se multiplieront pour THG et les autres fournisseurs de services de sécurité informatique?*

M. Herjavec : Sans être pessimiste, j'essaie toujours d'avoir des attentes réalistes. Cela dit, je suis convaincu que les possibilités qui s'offrent à nous commencent à peine à se manifester. Les attitudes changent. Les entreprises qui naguère voyaient la sécurité comme un boulet s'en servent maintenant comme fer de lance. Et si elles investissaient dans la sécurité uniquement par peur, elles se rendent aujourd'hui compte que leurs investissements sont porteurs de revenus.

Ce virage s'explique par le fait qu'Internet permet aux entreprises de se rapprocher de leurs fournisseurs et de leurs clients grâce aux interactions sécurisées en ligne. Le besoin vital de ce genre de relations fait augmenter la demande de sécurité.

EA : *Au cours des prochaines années, la croissance sera-t-elle plus forte dans certains secteurs ou sous-secteurs précis ou sera-t-elle généralisée? Y aura-t-il baisse dans certains domaines?*

M. Herjavec : Je ne vois aucun sous-secteur susceptible d'enregistrer une baisse. Certains seront plus florissants, et de nouveaux secteurs surgiront et gagneront rapidement en importance. Des créneaux comme le chiffrement et la prévention de la perte de données croissent à un rythme fulgurant, et je suis convaincu que dans un an à peine, nous parlerons de produits et de services inimaginables aujourd'hui.

EA : *Comment un entrepreneur en sécurité informatique cerne-t-il les secteurs les plus porteurs pour l'expansion de son entreprise et sur quels critères s'appuie-t-il pour y arriver?*

M. Herjavec : De toute évidence, il faut d'abord repérer un secteur en essor. Mais ce qui est tout aussi important, c'est de s'assurer ensuite de disposer des ressources nécessaires pour y développer son entreprise. Il y a quelques années, des copains et moi avions constaté que les tours de téléphonie cellulaire représentaient un marché potentiel énorme. Mais ce secteur ne nous convenait pas, car la concurrence y était déjà très vive et il aurait fallu engager d'énormes dépenses en immobilisations. Nous y avons donc renoncé. En d'autres termes, même lorsque vous avez dépisté un secteur qui promet, vous devez être bien réaliste quant à vos chances d'y réussir.

EA : *Qu'est-ce qui incite THG à poursuivre son expansion aux États-Unis et au Mexique et quels sont vos modèles d'affaires?*

M. Herjavec : Les États-Unis nous intéressent simplement à cause de la taille du marché. Notre division américaine est en fait une entreprise autonome en démarrage. Les ressources proviennent du Canada, et nos employés s'y rendent pour offrir du soutien à nos clients. Cette division est pour nous une nouvelle entreprise, et nous prévoyons la développer dans cette optique. Au Mexique, notre présence est assurée par un bureau de service après-vente que nous avons ouvert pour répondre aux besoins d'un très gros client. Nous avions le sentiment de pouvoir lui offrir une meilleure valeur en étant sur place.

EA : *Souhaitez-vous poursuivre votre expansion hors de l'Amérique du Nord?*

M. Herjavec : Le Royaume-Uni et l'Union européenne nous intéressent, mais nous avons encore beaucoup à faire ici, en Amérique du Nord. Pour nous lancer sur un marché étranger où nous ne sommes pas bien connus, il faudra y tisser des liens et y cultiver une clientèle, ce qui représente un gros défi.

EA : *On dit des entrepreneurs canadiens qu'ils sont frileux et que leur faible appétence pour le risque étouffe l'esprit d'entreprise. À votre avis, est-ce un point de vue justifié sur les entreprises canadiennes en général?*

M. Herjavec : Je ne vois pas vraiment de différence entre les entrepreneurs canadiens et américains. Les débouchés peuvent être d'une plus grande ampleur aux États-Unis, certes, mais, à mon avis, les entrepreneurs des deux pays ont une passion, une détermination et une volonté de prendre des risques tout à fait équivalentes. Je ne pense pas que notre culture étouffe l'esprit d'entreprise. Il est vrai que les Canadiens préfèrent habituellement réfléchir avant d'agir, mais cela ne veut pas dire qu'ils ont une aversion pour le risque.

EA : *Comment les entrepreneurs canadiens peuvent-ils tirer le maximum des nouveaux débouchés dans le secteur de la sécurité informatique?*

M. Herjavec : Les possibilités sont nombreuses, mais l'important est d'être en mesure d'offrir de la valeur. Je pense que le succès repose sur la volonté de créer plutôt que de se contenter de simplement intégrer. En développant ses propres produits, on augmente son potentiel de croissance.

Chez THG, nous ne produisons pas de matériel, mais la complexité de nos activités et la taille de nos clients nous incitent à développer nos propres logiciels. Nous en sommes également venus à la conclusion que c'est lorsque nous répondons aux besoins de nos clients que nous connaissons le plus de succès, tandis que nos plus grandes erreurs ont découlé de décisions prises en vase clos. Il est souvent préférable de laisser ses clients orienter ses activités.

EA : *Dans le contexte actuel de resserrement du crédit, que peut faire un petit entrepreneur en TI pour accroître ses chances d'obtenir du capital de croissance?*

M. Herjavec : Il faut absolument être créatif, modérer ses attentes financières et être disposé à prouver son concept. Si vous avez besoin de 1 million de dollars pour terminer le développement d'un produit, mais que pour 100 000 $ vous pouvez créer un prototype et en faire l'essai bêta chez un client, je vais vous appuyer. Dans notre conjoncture, les gens hésitent beaucoup à investir dans un concept qui n'a pas fait ses preuves. Il faut être prêt à prouver ce qu'on est en mesure de faire. ■

Photo : Jeffrey Kirk, CBC Television

Protéger, respecter et réparer

Cadre d'élaboration des politiques commerciales et des politiques sur les droits de la personne

PAR KATHRYN YOUNG

Les compagnies qui envisagent d'exporter ou d'investir à l'étranger savent qu'elles doivent faire un contrôle préalable à propos de diverses questions financières et juridiques ainsi qu'à l'égard du pays hôte. Elles sont cependant de plus en plus nombreuses à constater que leur succès et leur réputation, tant au Canada qu'à l'étranger, dépendent tout autant d'une bonne gestion des incidences de leurs activités sur les droits de la personne.

Dans le monde entier, on cherche à comprendre comment s'entrecroisent droits de la personne et activités commerciales afin de bâtir un consensus mondial sur la meilleure manière d'en évaluer les effets et de les gérer.

Photo : © iStock

Scénario : Dans un pays en développement, des manifestants bloquent l'entrée d'une mine de propriété canadienne, alléguant des politiques du travail inéquitables. La police arrive et disperse la foule. S'agit-il d'un cas de violation des droits de la personne?

« Beaucoup de gens s'étonnent d'apprendre que c'en est un », répond Ross Gallinger, vice-président principal, Santé, sécurité et développement durable, chez IAMGOLD Corporation, qui exploite des mines d'or dans 16 pays, notamment au Québec, en Amérique du Sud et en Afrique de l'Ouest. « Une entreprise peut effectivement être accusée de violation des droits de la personne dans une telle situation. »

Même si la compagnie n'a pas appelé la police, même si elle a demandé à la police ou au gouvernement de ne pas intervenir contre les manifestants, elle peut malgré tout faire l'objet d'allégations de violation des droits de la personne. Les gens ont le droit de s'exprimer collectivement, et disperser une manifestation peut être perçu comme favorisant la mine, explique M. Gallinger.

Photo : © iStock

« Beaucoup de compagnies, y compris des grandes, ont appris à leurs dépens que négliger les droits de la personne n'est pas bon pour les affaires », souligne John Ruggie, représentant spécial du Secrétariat général des Nations Unies pour les questions des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. Les compagnies de nombreux secteurs, des mines aux technologies de l'information, tentent de mesurer les incidences de leurs activités au Canada et à l'étranger.

En fait, droits de la personne et activités commerciales s'entrecroisent de multiples façons qui vont bien au-delà du domaine du travail, indique M. Ruggie. Pratiquement rien n'y échappe : droits liés au milieu de travail et à la main-d'œuvre; droit à la santé, à un niveau de vie adéquat, dont l'accès au logement, à la nourriture et à l'eau; sécurité physique des personnes; droits des populations autochtones; droit à la liberté d'expression, à la vie privée, aux rassemblements pacifiques et à un procès équitable.

Les entreprises qui investissent massivement à l'étranger – comme les compagnies minières – s'y installent généralement pour de nombreuses années, voire des décennies. Travailler en collaboration pour garantir le respect des droits de la personne est donc dans leur intérêt, tout comme dans celui de la collectivité locale.

Des compagnies comme IAMGOLD et Kinross Gold Corporation l'ont compris. Après avoir vu à quel point mal gérer les droits de la personne s'est avéré lourd de conséquences pour d'autres entreprises, elles s'efforcent de ne pas répéter leurs erreurs. Ed Opitz, vice-président, Responsabilités des entreprises, chez Kinross, nous décrit ce qui s'est passé à une mine au Brésil plusieurs années avant que sa compagnie, qui est présente aux États-Unis, au Brésil, en Russie et au Chili, s'en porte acquéreur.

Des artisans mineurs locaux[1] pénétraient dans la mine la nuit pour prendre les stériles[2] et en récupérer le minerai d'or résiduel. L'escalade a mené à un conflit et, à deux occasions, les forces de sécurité ont tué une personne. L'horrible cauchemar que cette situation a créé en matière de droits de la personne aurait pu être évité si les propriétaires de l'époque s'étaient penchés sur la question dès le départ.

« Rien d'étonnant à ce que certains restent à la traîne dans un monde qui compte 80 000 transnationales, dix fois plus de filiales et un nombre incalculable de firmes nationales », dit M. Ruggie, également professeur dans le domaine des droits de la personne et des affaires internationales à l'Université Harvard.

Dans ce contexte, il importe de définir et de mesurer ce que les entreprises doivent faire pour respecter les droits de la personne en satisfaisant toutes les parties intéressées. En 2008, les Nations Unies ont avalisé le cadre « Protéger, respecter et réparer » élaboré par M. Ruggie et prolongé son mandat de trois ans pour qu'il y ajoute des recommandations pratiques et une orientation concrète. M. Ruggie, qui consulte actuellement les parties intéressées – compagnies, gouvernements, associations professionnelles, groupes de droits de la personne – du monde entier, remettra son rapport définitif en juin 2011.

Le cadre de M. Ruggie, baptisé « Cadre de l'ONU », repose sur trois piliers : l'obligation de l'État de *protéger* la société contre les violations des droits de la personne par des tierces parties, dont les entreprises; la responsabilité des entreprises de *respecter* les droits de la personne, ce qui veut dire entreprendre des contrôles préalables pour éviter d'empiéter sur les droits d'autrui; l'accès accru des victimes à des mécanismes qui permettent de *réparer* les torts qu'elles ont subis.

Grand partisan des travaux de M. Ruggie, EDC contribue au débat international dans divers forums, l'objectif étant de créer un consensus entre les entreprises, les institutions financières et les organismes de crédit à l'exportation sur la façon dont les compagnies devraient procéder. Dans sa *Déclaration sur les droits de la personne*, publiée il y a deux ans, EDC reconnaît que les projets d'investissement pourraient avoir des incidences considérables sur les droits de la personne et précise qu'elle « évalue de façon systématique les risques politiques inhérents au projet et au pays hôte, en analysant notamment les facteurs qui influent sur les conditions des droits de la personne dans le pays en question ». Dans les pays où les risques sont plus élevés, les projets sont soumis à un contrôle préalable accru.

[1] Mineurs à petite échelle, exerçant une activité de subsistance et saisonnière, qui ne sont pas employés officiellement par une compagnie minière et travaillent indépendamment, en se servant de leurs propres ressources.

[2] Les stériles sont les déchets qui subsistent après le traitement du minerai broyé.

Le travail de M. Ruggie porte sur les cinq grands enjeux suivants.

› **1** Les activités commerciales peuvent toucher tout l'éventail des droits de la personne, pas seulement les droits en matière de politique ou de main-d'œuvre. Des questions telles que les droits de rassemblement, de liberté d'expression, du travail et d'accès à l'eau peuvent toucher directement les compagnies dans leurs rapports avec les collectivités locales, et même leurs travailleurs lorsqu'il s'agit de niveau de vie ou d'accès au logement ou à l'eau. Par exemple, les opérations qui nécessitent beaucoup d'eau peuvent compromettre l'approvisionnement en eau des villages voisins. Le processus de contrôle préalable recommandé par M. Ruggie dans le Cadre de l'ONU vise toutes les entreprises. « Le Cadre ne propose pas une approche unique, et ce n'est d'ailleurs pas son intention, dit-il. Il veut faire en sorte que toute compagnie, qu'elle soit grande ou petite, privée ou publique, ou qu'il s'agisse d'un fabricant ou d'un investisseur, puisse repérer, prévenir et réduire les incidences négatives de ses activités sur les droits de la personne. »

› **2** De nombreux ministères travaillent en vase clos, ce qui fait que les politiques commerciales (touchant le commerce, l'investissement, le crédit et l'assurance à l'exportation, le droit des sociétés et les valeurs mobilières) et les politiques sur les droits de la personne ne sont pas harmonisées. Le but de M. Ruggie est de favoriser la concertation. « Les organismes de crédit à l'exportation, par exemple, peuvent donner le ton en examinant explicitement les incidences des transactions qu'ils appuient et en aidant leurs clients à les réduire au minimum, surtout lorsque les risques sont élevés. »

› **3** Pour exercer ses activités à l'étranger, il faut aller bien au-delà de la simple conformité aux lois. « Le respect des droits, souligne M. Ruggie, est le fondement même d'un permis social d'exploitation. »

› **4** Beaucoup de compagnies estiment qu'en cas de grief, elles n'ont aucune obligation en l'absence de prescription juridique. Les entreprises qui font la sourde oreille aux griefs ou qui ne favorisent pas leur résolution se privent d'une façon de prendre connaissance des différends avant qu'ils ne s'intensifient et dégénèrent en campagnes ou poursuites judiciaires graves.

› **5** Les violations des droits de la personne touchant les entreprises ont surtout lieu dans des pays où la gouvernance est faible et la législation locale, inexistante ou inappliquée. Cela se produit même dans des pays qui ont ratifié les conventions internationales sur les droits de la personne, explique M. Ruggie.

Signi Schneider d'EDC, directrice de groupe, Service d'évaluation des risques politiques et des risques liés aux droits de la personne, constate que le débat sur les droits de la personne s'institutionnalise.

« Il y a sept ans, peu d'entreprises se penchaient sérieusement sur la question, rapporte-t-elle. C'est l'essor de la mondialisation, conjugué aux attentes changeantes à l'égard des responsabilités des entreprises et aux préoccupations croissantes des actionnaires quant à l'investissement socialement responsable, qui a provoqué le virage. »

Comment évaluer les incidences de ses activités?

Il faut d'abord faire ses devoirs. Le processus de contrôle préalable ne devrait pas comprendre uniquement les questions financières, juridiques et politiques à propos d'un pays, mais aussi ses antécédents en matière de droits de la personne.

IAMGOLD a créé un gabarit de 100 pages qui comprend plus de 250 questions sur l'environnement, la collectivité locale, la sûreté, les droits de la personne ainsi que la santé et la sécurité pour orienter les compagnies qui envisagent une présence à l'étranger, signale M. Gallinger. Les questions relatives aux droits de la personne visent à recenser les incidents en matière de sûreté où des armes auraient été utilisées, des cas de rémunération inéquitable ou de discrimination, la perte de terres ancestrales ou le recours à la police ou à l'armée pour résoudre les conflits. Les réponses positives sont un signal d'alarme et entraînent la conception de plans de réduction qui sont ensuite intégrés dans l'analyse financière.

Ensuite, il est conseillé de consulter les fiches-pays d'EDC au www.edc.ca ainsi que les listes de contrôle à l'exportation et des pays visés publiées par Affaires étrangères et Commerce international Canada, où figurent les pays pour lesquels les exportateurs doivent avoir un permis d'exportation, contrôle habituellement mis en place en raison de questions liées aux droits de la personne dans des pays comme le Myanmar. « En général, les pays qui assurent le respect des droits de la personne sont aussi bons pour les affaires », indique Mme Schneider.

Photo : © Masterfile

Les opérations qui nécessitent beaucoup d'eau peuvent compromettre l'approvisionnement en eau des villages voisins.

Mais les choses ne sont pas toujours évidentes. Prenons la Colombie, par exemple. Malgré les relations commerciales croissantes et la conclusion de l'Accord de libre-échange avec ce pays, de nombreux Canadiens demeurent inquiets en raison de son conflit civil de longue date. Cette situation a incité la Colombie à signer récemment un accord international appelé Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme, indiquant qu'elle comprend l'importance de ces questions, note Mme Schneider. Ces Principes encadrent les entreprises lorsque la sécurité d'installations telles des mines est assurée par les forces armées, comme c'est le cas en Colombie. Le Canada vient d'être reçu à titre de pays participant aux Principes.

« Le discours a évolué, et maintenant les gens parlent ouvertement de ces questions, dit-elle. On ne se demande plus si on devrait faire des affaires en Colombie. On veut connaître les meilleurs moyens d'y travailler de manière à respecter les droits de la personne et les normes d'éthique. »

« Les droits de la personne constituent le prochain grand enjeu en matière de responsabilité sociale des entreprises, mais il ne sera pas le dernier, explique Eric M. Siegel, président et chef de la direction d'EDC. Il s'agit d'un vaste dossier d'une grande complexité, qui est beaucoup plus difficile à cerner que d'autres questions relatives à la RSE comme l'environnement. »

Photo offerte par IAMGOLD

Établir une politique de consultation et de mobilisation des collectivités locales est essentiel, surtout avant qu'une crise ne se produise.

Grâce à leur contrôle préalable et aux renseignements qu'elles obtiennent sur les pays, les compagnies peuvent réaliser une évaluation des incidences de leurs activités en utilisant l'un des nombreux modèles disponibles selon l'importance de l'investissement (voir l'encadré). EDC recommande des outils tels que les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme, le gabarit d'évaluation de la Société financière internationale et le Pacte Mondial des Nations Unies.

Étape suivante : établir à l'avance des politiques sur les mesures à prendre. Par exemple, que ferez-vous si la police locale veut emprunter votre matériel ou votre personnel de sécurité pour ses propres activités?

« Se doter dès le départ d'une politique que toute l'équipe connaît est une des meilleures mesures préventives », signale Mme Schneider. Chez IAMGOLD et Kinross, par exemple, tous les employés sont formés aux questions relatives aux droits de la personne.

« Nous avons élaboré un vaste programme de formation visant l'ensemble de nos opérations de sécurité et nous formons actuellement tous nos employés et consultants », explique M. Opitz.

Il est par ailleurs important d'examiner les politiques existantes car certaines peuvent avoir des conséquences imprévues. « Par exemple, le recrutement selon le mérite peut être perçu comme inéquitable dans la collectivité locale en raison de différences culturelles », ajoute-t-il.

Établir une politique de consultation et de mobilisation des collectivités locales est essentiel, surtout avant qu'une crise ne se produise.

Les politiques d'IAMGOLD l'ont aidée à éviter un problème de droits de la personne en Tanzanie. Lorsque la compagnie a acquis des droits d'exploration il y a quatre ans, elle a suivi sa politique de forger des relations dans les collectivités locales et d'assurer leur développement. Des puits ont été creusés, des écoles, construites, des enseignants, formés et l'exploitation artisanale des mines, facilitée. Ainsi, lorsqu'un groupe d'artisans mineurs a attaqué les forces policières, IAMGOLD n'a pas été mise en cause.

« La situation aurait pu être très tendue, mais nous avons été perçus comme un véritable partenaire, alors que les artisans mineurs ont été vus comme des intrus et des importuns, explique M. Gallinger. En nous alliant à la collectivité dès les premières étapes du projet, nous avons pu éviter que la situation prenne des proportions inquiétantes. »

Lorsque les entreprises ne gèrent pas les incidences de leurs activités, elles s'exposent clairement à des risques, notamment celui de ternir leur réputation.

« Ce serait un sérieux accroc qui se répercuterait immédiatement sur vos actions en bourse, ce qui doit bien sûr être évité », signale M. Opitz.

Les effets sont aussi ressentis à l'interne, surtout auprès des jeunes professionnels que les programmes de durabilité intéressent même davantage que la rentabilité et qui ne se gênent pas pour exprimer leurs préoccupations, précise M. Gallinger. « La solide formation au respect des droits de la personne que nous offrons à tous nos employés est un des nombreux facteurs qui font d'IAMGOLD un employeur de choix. »

Les compagnies minières peuvent grandement contribuer à réduire la pauvreté, qui est à l'origine de nombreux problèmes liés aux droits de la personne, nous dit M. Opitz. Au Brésil, Kinross a fourni financement et expertise pour aider les

Photo offerte par Kinross

Kinross estime que les compagnies minières peuvent grandement contribuer à réduire la pauvreté, qui est à l'origine de nombreux problèmes liés aux droits de la personne.

populations autochtones à créer et gérer une coopérative qui fabrique et vend des bonbons et des biscuits traditionnels.

« C'est une question de respect. Il faut faire ses devoirs et son contrôle préalable et procéder de manière respectueuse et proactive », conclut M. Opitz.

Les secteurs comme l'exploitation minière qui font des investissements à long terme à l'étranger sont davantage sensibilisés aux droits de la personne, mais ce n'est pas le cas dans toutes les industries.

« Les exportateurs essaient encore de comprendre leurs responsabilités, note Mme Schneider. Ce qui n'a pas de quoi surprendre, étant donné que la communauté internationale de défense des droits de la personne n'est pas encore arrivée à en préciser les enjeux. »

M. Ruggie estime que toutes les parties intéressées – gouvernements, entreprises et organisations internationales – ont encore beaucoup de pain sur la planche dans ce dossier.

« Je suis optimiste car au début de mon mandat, il y a cinq ans, tout était à faire. Aujourd'hui, j'oserais dire que nous sommes à mi-chemin. Il n'existe pas, et il n'existera jamais, de solution magique. La question est trop complexe et les intervenants, trop imparfaits. Mais le changement peut s'opérer là où il compte le plus, dans le quotidien des gens. Il s'agit du concept de pragmatisme axé sur des principes. Ce concept sous-tend tout ce que j'ai fait jusqu'ici et continuera de m'inspirer lorsque j'élaborerai les recommandations finales que je dois présenter au Conseil des droits de l'homme des Nations Unies l'an prochain. » ■

INFO . . .

- **www.kinross.com**
- **www.iamgold.com**
- **sschneider@edc.ca**

Photo offerte par IAMGOLD

En travaillant avec les collectivités locales en Tanzanie, IAMGOLD a constaté un besoin impérieux et immédiat d'améliorer les écoles.

Photo : © iStock

DÉCLARATIONS SUR LES DROITS DE LA PERSONNE

■ Dans sa *Déclaration sur les droits de la personne,* approuvée en avril 2008, EDC reconnaît que les institutions financières doivent mesurer les incidences négatives potentielles de leurs activités sur les droits des personnes touchées par des projets d'investissement. Pour évaluer les pays, EDC examine la situation des droits de la personne et réalise une analyse supplémentaire dans les cas où le risque est plus élevé. La *Déclaration* est affichée au **www.edc.ca/french/social_15113.htm.**

Beaucoup d'autres organisations offrent de l'aide aux compagnies qui souhaitent évaluer leurs responsabilités en matière de droits de la personne.

■ Le site Web des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme présente un outil d'évaluation pour aider les entreprises à déterminer les risques liés à la sûreté et la possibilité d'actes de violence, à évaluer les antécédents des forces privées de sécurité en matière de droits de la personne, à déterminer la primauté du droit et à comprendre les causes et la nature de conflits locaux afin de déterminer s'il y a amélioration ou détérioration. (en anglais seulement) **www.voluntaryprinciples.org/principles/risk_assessment**

■ Le Pacte Mondial des Nations Unies est une initiative de politique stratégique qui présente dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de la personne, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. **www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html**

■ L'outil d'évaluation des incidences sur les droits de la personne de la Société financière internationale propose aux entreprises un processus pour prendre les bonnes décisions de gestion à cet égard. Le guide est une ébauche pilote – les compagnies le mettent à l'essai et font part de leurs réactions. La version définitive devait être publiée au début de 2010. (en anglais seulement) **www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/Content/Publications_Handbook_HRIA**

■ Le site Web Red Flags d'International Alert présente une liste d'activités qui devraient alerter les entreprises quant aux risques éventuels sur le plan juridique et à la nécessité de prendre des mesures urgentes. (en anglais seulement) **www.redflags.info/**

■ International Alert présente aussi une boîte à outils destinée aux industries pétrolière, gazière, minière et forestière pour traiter avec les pays qui sont en conflit ou qui en sont récemment sortis. (en anglais seulement) **www.international-alert.org/peace_and_economy/peace_and_economy_projects.php?t=1**

Diverses associations donnent à leurs membres un bon aperçu des questions liées aux droits de la personne.

■ Prospectors and Developers Association of Canada **www.pdac.ca**

■ Association minière du Canada **www.mining.ca**

■ International Council on Mining and Metals **www.icmm.com/page/225/business-and-human-rights**

Financement des chaînes d'approvisionnement

Réduire les coûts et renforcer les chaînes

PAR DENNIS ET SANDI JONES

La mondialisation du commerce a profondément marqué les chaînes d'approvisionnement du Canada, tant mondiales que nationales. Les chaînes prenant de l'ampleur et les besoins des entreprises se complexifiant, de nouveaux moyens s'imposent pour se donner un avantage concurrentiel.

Aujourd'hui, les compagnies doivent constituer des stocks plus importants pour ne pas être en rupture. Elles doivent assurer les livraisons juste-à-temps, accepter des délais de paiement plus longs et obtenir des capitaux à court terme pour financer les processus d'affaires essentiels à leur présence dans les chaînes mondiales. Les acheteurs et les fournisseurs doivent donc s'adapter à un monde où transport de marchandises, échange d'information et décisions de financement sont intégrés, et où la gestion tactique, à court terme, de l'approvisionnement est dépassée.

Le financement des chaînes d'approvisionnement figure parmi les approches stratégiques qui s'imposent pour relever les défis de la mondialisation.

Le compte ouvert, privilégié partout au monde

Les outils traditionnels de financement du commerce extérieur tels que les lettres de crédit tombent en défaveur en raison de leurs coûts et de leur manque de souplesse. Pour financer leurs activités dans le cadre des chaînes d'approvisionnement, les compagnies canadiennes ont besoin d'instruments mieux adaptés et plus diversifiés. Le compte ouvert – paiement sur présentation d'une facture – offre une solution plus simple et moins coûteuse. Il vise d'ailleurs aujourd'hui plus de 70 % de tous les paiements du commerce international.

D'où son importance pour le Canada. Le gros de son commerce se fait avec les États-Unis, où la plupart des entreprises ont opté pour les comptes ouverts. Naguère, les institutions financières canadiennes ne participaient pas aux chaînes d'approvisionnement de leurs clients, sauf pour le traitement des paiements. Mais les choses changent.

Le compte ouvert est compatible avec de nombreux outils de financement des chaînes d'approvisionnement. Les compagnies canadiennes devront harmoniser leurs façons de faire avec celles de leurs acheteurs étrangers pour éviter de longs délais de paiement et la baisse de leurs ventes. Il leur est donc conseillé de consulter leur institution financière pour revoir leur programme de financement des chaînes d'approvisionnement.

Avantages du financement des chaînes d'approvisionnement

Le financement des chaînes d'approvisionnement propose des solutions permettant de financer les fonds de roulement, d'accélérer le paiement aux fournisseurs et d'adapter les décisions de financement aux diverses étapes des chaînes d'approvisionnement. L'objectif est d'optimiser le fonds de roulement à toutes les étapes, de réduire les coûts totaux et de renforcer la chaîne. En gros, il s'agit de relier acheteurs, fournisseurs et financiers, de réduire les coûts et d'augmenter la disponibilité du crédit dans toute la chaîne.

Au nombre des solutions, notons l'affacturage, les programmes de paiement des fournisseurs, le financement des distributeurs ou des matières premières et la gestion des stocks par le fournisseur, qui peuvent toutes être facilitées par des plateformes technologiques de pointe.

Rôle des institutions financières canadiennes

Quelques institutions financières canadiennes, dont la Banque de Montréal (BMO), la Banque Scotia, la Banque Nationale du Canada et la Société Financière Maple, offrent des programmes de financement des chaînes d'approvisionnement. Par exemple, BMO se sert du financement des comptes créditeurs approuvés pour des transactions à compte ouvert.

« Le financement des comptes créditeurs approuvés nous permet d'acheter les créances à un fournisseur lorsque l'acheteur a autorisé le paiement des marchandises vendues », explique Philippa Fitzsimons, qui dirige le service des Solutions de financement des chaînes d'approvisionnement et du commerce extérieur chez BMO. « Le fournisseur est payé rapidement parce que BMO lui achète sa créance. Quant à l'acheteur, il profite de délais de paiement plus longs. Les fournisseurs accroissent leurs liquidités, et tant les acheteurs que les fournisseurs renforcent leurs fonds de roulement. »

« Le financement des chaînes d'approvisionnement est un programme stratégique qui peut transformer le fonctionnement, le bilan et la rentabilité d'une compagnie ainsi que ses relations avec ses fournisseurs, ajoute-t-elle. Même pendant la crise du crédit, nos programmes de financement des chaînes d'approvisionnement ont continué de croître. Nous pensons donc que nos clients les trouvent utiles et que les compagnies qui prennent cette voie vont étendre leurs programmes et utiliser davantage les produits accessoires. »

La Banque Nationale offre du financement comptes créditeurs et comptes débiteurs. « En finançant les comptes créditeurs », explique Michel Leblanc,

Solutions de financement des chaînes d'approvisionnement

1. Réception du bon de commande
2. Approvisionnement et stocks de matières premières
3. Production et travaux en cours
4. Stocks de produits finis

1. Expédition et logistique aval
2. Douane
3. Logistique amont

1. Acceptation du client/facturation
2. Stocks du client
3. Paiement

Financement préexpédition

- Financement de matières premières
- Programmes d'achat de matières premières
- Financement de bons de commande
- Financement de travaux en cours
- Délais de paiement plus longs du fournisseur

Financement en transit

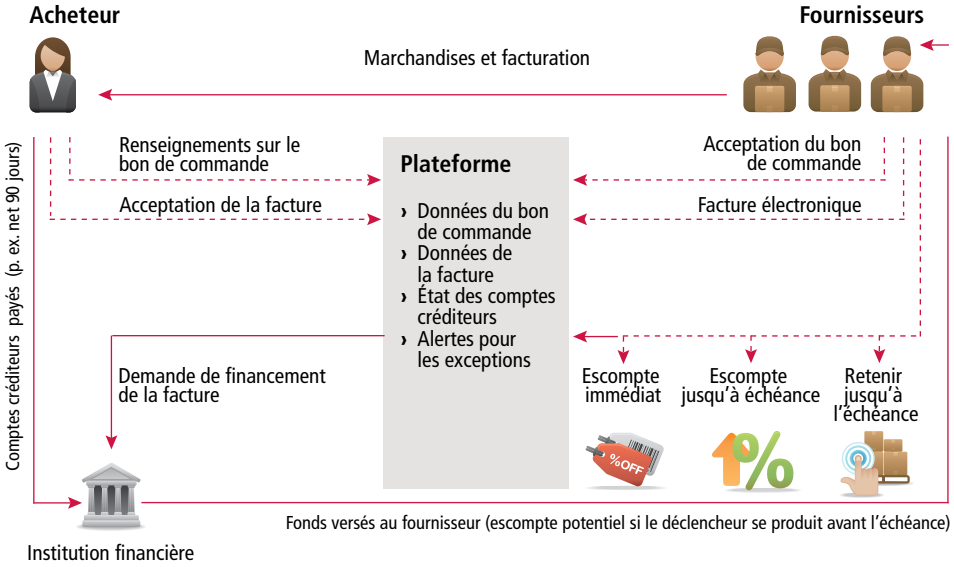
- Stocks gérés par le fournisseur
- Possession des stocks par un tiers
- Financement de stocks en transit
- Financement sur stocks

Financement postexpédition

- Compte ouvert vs ligne de crédit
- Délais de paiement prolongés
- Affacturage des comptes créditeurs
- Programmes de paiement des fournisseurs (ou affacturage inversé)
- Financement des stocks gérés par le fournisseur/des stocks à l'étranger

Programme de paiement des fournisseurs

- Permet aux fournisseurs d'anticiper leurs paiements à des taux d'escompte préférentiels
- Permet aux acheteurs de prolonger les délais de paiement



Sources : GSCF, Global Business Intelligence, PrimeRevenue, EDC

directeur principal, Solutions de financement des chaînes d'approvisionnement, « nous pouvons aider nos clients à payer leurs fournisseurs plus rapidement, ce qui leur permet de négocier de meilleurs escomptes. Quant au financement des comptes débiteurs, il aide les compagnies à renforcer leur trésorerie et leur fonds de roulement, ce qui facilite la négociation des contrats et le financement de la production pour de nouvelles commandes. Ces deux instruments nous permettent de couvrir les besoins de nos clients du début à la fin d'un contrat. »

Comme Mme Fitzsimons, M. Leblanc voit croître l'intérêt à l'égard du financement des chaînes d'approvisionnement au Canada : « Dans le monde entier, les entreprises s'éloignent des lettres de crédit parce qu'elles sont peu pratiques et n'offrent pas une couverture adéquate. Davantage de compagnies canadiennes optent pour des transactions à compte ouvert, en grande partie parce qu'Internet a accéléré les communications et que les méthodes de paiement doivent être rapides et efficaces. Le compte ouvert répond à ces besoins. Étant donné que le financement des chaînes d'approvisionnement est tout particulièrement conçu pour les transactions à compte ouvert, je crois qu'il va connaître une forte expansion, parallèlement à l'utilisation croissante du compte ouvert au cours des cinq prochaines années. »

Des occasions à saisir

Le besoin de collaboration sous-tend la mise en œuvre des solutions de financement des chaînes d'approvisionnement. À l'interne, les professionnels du financement et de l'approvisionnement doivent se concerter afin d'intégrer les fonctions de financement et de gestion des chaînes d'approvisionnement et de gérer les processus d'affaires en tant qu'outils habilitants potentiels pour les liquidités et le fonds de roulement. À l'externe, l'entreprise peut mieux intégrer les opérations de ses chaînes à celles de ses fournisseurs ou acheteurs, échanger l'information et mettre en place des processus intégrés acheteur/fournisseur. Et, avec son institution financière, elle peut élaborer un programme qui appuiera ses chaînes d'approvisionnement à des étapes essentielles de la transaction.

Les compagnies gagneraient aussi à faire le virage technologique, par exemple à automatiser les commandes, les processus de paiement et la gestion des stocks. De nombreux fournisseurs proposent des plateformes logiciels-services dont les coûts, facturés à la transaction, peuvent être très abordables.

Ensemble, ces mesures peuvent contribuer à imprégner d'un esprit de collaboration le processus d'approvisionnement, qui traditionnellement peut être conflictuel. Grâce au financement des chaînes d'approvisionnement, les acheteurs et les fournisseurs peuvent profiter de coûts plus bas, d'un meilleur financement, de relations plus fructueuses et de liquidités accrues tout au long de la chaîne. ■

INFO . . .

- **chaine_approvisionnement@edc.ca**

Avantages du financement des chaînes d'approvisionnement

Pour la chaîne d'approvisionnement

- Réduction des coûts. Certains coûts peuvent être carrément éliminés plutôt que simplement répercutés d'un intervenant à l'autre dans la chaîne. La technologie peut aussi contribuer à l'efficience d'une compagnie grâce à l'automatisation des processus.
- Diminution des risques. La technologie permet de recueillir des données à partir de nombreux points et systèmes pour obtenir une seule perspective.
- Souplesse. Peut être offert d'office aux stades préexpédition, transit et postexpédition d'une transaction.

Pour l'acheteur

- Réduction au minimum de l'investissement en fonds de roulement par l'augmentation des délais de paiement et la baisse des stocks.
- Diminution du coût des marchandises expédiées.
- Baisse du niveau et des coûts d'emprunt totaux.
- Réduction des frais administratifs grâce à l'automatisation.
- Augmentation des liquidités.
- Résistance accrue des chaînes d'approvisionnement.

Pour le fournisseur

- Augmentation des liquidités par des programmes qui permettent le paiement anticipé des factures à la demande du fournisseur.
- Mise à contribution de la cote de crédit des acheteurs pour diminuer le coût du capital.
- Fiabilité accrue de la trésorerie par des paiements plus prévisibles.
- Financement adapté aux diverses étapes des chaînes d'approvisionnement.
- Resserrement de la relation acheteur-fournisseur.

Photo : Martin Lipman

Peter Hall Vice-président et économiste en chef

Le moment de vérité

La reprise mondiale se fait encore attendre, bien qu'on annonce son arrivée depuis plus d'un an. Certes, la croissance a repris, et l'élan est parfois prodigieux. Mais il y a une grande différence entre la fin d'une récession et le début d'une reprise. Une reprise véritable exige un rythme de croissance beaucoup plus soutenu et dynamique que ce que nous avons vu jusqu'ici et des taux d'activité sensiblement plus élevés. La reprise est peut-être en vue, mais nous n'y sommes pas encore tout à fait.

La croissance actuelle est bel et bien inspirante, mais il y a un hic : elle découle fortement des mesures de relance. Si l'on tient compte du fait que les membres de l'OCDE progressent collectivement à un taux annuel moyen de 2-2,5 % environ et qu'ils ont injecté en moyenne dans leurs économies des stimulants qui représentent presque 4 % de leur PIB, la plupart du temps dans un délai très court de huit à douze trimestres, l'incidence est gigantesque, quelle que soit l'aune à laquelle on la mesure. Les programmes de relance sur certains grands marchés émergents étant plus énergiques, il est donc encore plus difficile de distinguer ce qui est temporaire de ce qui est durable. On en vient à se demander quels seraient les résultats économiques autrement.

Heureusement, les mesures de relance font gagner du temps jusqu'à ce que la reprise débute véritablement. Y sommes-nous presque? Nous n'arriverons pas au but tant que les énormes excès accumulés à la fin de la période d'essor ne seront pas éliminés. La bonne nouvelle, c'est que la réduction de ces excès est constante et musclée. La mauvaise, c'est que nous devrons attendre la fin de l'année avant que l'équilibre du marché permette une remontée typique des principaux moteurs de l'économie.

Dans des circonstances normales, attendre que passent ces derniers mois ne poserait pas de problème. Dans la conjoncture actuelle, c'est une autre histoire. Le désendettement du secteur privé est encore en cours et, conjugué à la récente envolée générale de la dette publique, il rend le commerce mondial toujours vulnérable à de nouvelles perturbations pendant cette période de transition. De nouvelles perturbations sont-elles possibles? Malheureusement oui, et sur plusieurs fronts.

En soi, les mesures de relance font problème car à un moment donné, elles cessent de contribuer à la croissance fondamentale. Ce moment arrive beaucoup plus tôt que ce que l'on pourrait penser. Pas quand l'argent cesse de couler, mais bien avant, lorsque les mesures budgétaires atteignent leur zénith. Les gouvernements ont assez bien réussi à dépenser rapidement, ce qui veut dire que la plupart des programmes de relance ont atteint leur sommet ou s'en approchent. La croissance globale pourrait donc trébucher avant la véritable reprise, d'où les craintes quant à la stabilité de l'économie mondiale.

Les marchés des capitaux sont un deuxième grand écueil que l'économie mondiale doit éviter à court terme. Malgré tous leurs succès, ils doivent encore surmonter une autre épreuve. Le cycle du crédit est toujours décalé par rapport à l'économie, et les taux de défaut de paiement atteignent actuellement leur pic. Certaines institutions ont prévu le coup et se sont protégées en obtenant à l'avance des capitaux supplémentaires. Les efforts des autres ont été moins transparents. Il n'est donc pas clair si le secteur pourra franchir la crête de la vague de défauts.

Un troisième risque serait une flambée des cours des produits de base. Les cours du pétrole brut et des métaux de base ont monté en flèche récemment, ce qui ne serait pas nécessairement mauvais si la hausse reflétait une demande accrue. Mais l'augmentation des cours s'est accompagnée de stocks élevés et croissants, d'une capacité de production excédentaire et d'une faible demande globale. Les cours pourraient donc s'engager dans une correction éprouvante pour les nerfs, qui mettrait à l'épreuve la confiance globale.

L'inflation est devenue de plus en plus préoccupante ces dernières semaines. L'inquiétude est-elle justifiée? Le chômage élevé et l'utilisation généralement réduite des capacités laissent penser que les pressions sur l'inflation de base resteront faibles pendant un certain temps, même si la croissance s'accélère rapidement. Le défi de la politique monétaire consiste à éliminer les stimulants sans perturber la croissance actuelle, avant qu'une reprise durable s'installe.

Ces risques devraient assurer un niveau de prudence tel que les défis seront probablement gérés rapidement et avec la même coordination qui a rendu les mesures récentes si efficaces. La croissance mondiale atteindra donc probablement 3,7 % cette année. Cette nette amélioration par rapport à la contraction de 1,1 % en 2009 ne suffira pas toutefois pour qu'on puisse parler d'une véritable reprise. Pour 2011, une croissance de 4,2 % est attendue. Les économies développées seront bien loin de la moyenne cette année, mais elles gagneront du terrain à nouveau en 2011, tandis que les marchés émergents devraient avancer plus rapidement et d'un pas plus assuré.

L'économie canadienne progressera de 2,5 % cette année et de 2,9 % en 2011, après une contraction de 2,6 % en 2009. La croissance des exportations sera plus forte, et certaines industries, dont l'automobile, afficheront des hausses à deux chiffres. Mais même dans les secteurs qui progresseront le plus rapidement, les niveaux d'activité à la fin de l'année resteront bien inférieurs aux sommets précédents.

Conclusion? La récession a éreinté les exportateurs canadiens, mais lorsque la reprise s'installera, la croissance augmentera brusquement jusqu'à ce que l'économie retrouve des niveaux de production normaux. Cette période est en vue, et si nous manœuvrons bien pendant le moment de vérité actuel, notre prochain grand défi consistera à appuyer cette robuste croissance. ■

Peter G. Hall
Vice-président et économiste en chef
Exportation et développement Canada
phall@edc.ca

EDC offre aux entreprises canadiennes et à leurs clients étrangers une gamme étendue de solutions de financement du commerce international. On en trouvera un bref aperçu ci-dessous. Visitez-nous en ligne au www.edc.ca ou appelez l'un de nos spécialistes des petites entreprises au 1-888-332-9398, en semaine, entre 8 h et 18 h, heure de l'Est.

ASSURANCE

Êtes-vous sûr que votre acheteur étranger, aux États-Unis ou ailleurs, vous paiera?
Pourquoi courir des risques? L'Assurance comptes clients d'EDC couvre jusqu'à 90 % de vos pertes lorsque votre client ne paie pas.

Savez-vous ce que l'avenir réserve à vos investissements à l'étranger?
Protégez-les grâce à l'Assurance risques politiques d'EDC, qui couvre jusqu'à 90 % de vos pertes en cas d'imprévus sur les plans politique ou économique.

Que faire en cas d'appel injustifié du cautionnement par l'acheteur?
Protégez-vous avec l'Assurance pour cautionnement bancaire d'EDC, qui couvre 95 % de vos pertes en cas d'appel injustifié ou d'appel résultant d'événements indépendants de votre volonté tels que la guerre.

Pour des précisions, visitez le **www.edc.ca/assurance**.

FONDS DE ROULEMENT

Vous avez besoin d'un financement accru?
En procurant à votre institution financière une garantie aux termes de notre Programme de garanties d'exportations, nous pouvons vous aider à obtenir des fonds supplémentaires pour vos activités liées à l'exportation ou vos investissements à l'étranger.

Vous souhaitez vous protéger contre les fluctuations de change?
Si vous achetez des contrats à terme pour mettre vos liquidités à l'abri des fluctuations de change, la Garantie de facilité de change (FXG) d'EDC peut vous être utile. La FXG vous permet de libérer votre fonds de roulement en vous évitant de devoir fournir à votre institution financière un nantissement pouvant aller jusqu'à 15 % sur les contrats de change à terme. Grâce à la FXG, vous pouvez payer vos fournisseurs d'avance sans craindre de perdre de l'argent en raison des fluctuations du taux de change.

Pour des précisions, visitez le **www.edc.ca/sfr**.

SERVICES EN LIGNE

Votre client vous paiera-t-il?
Grâce à *Vérif*-EXPORT, vous pourriez obtenir le profil de crédit de votre client pour 30 $ seulement. Notre base de données compte plus de 100 millions d'entreprises.
www.edc.ca/vérifexport

Vous cherchez à vous informer au sujet du financement à l'exportation?
Le guide *Sources Finance* EXPORT regroupe toute l'information sur les outils et les services offerts aux exportateurs. **www.edc.ca/sfe**

Vous voulez de l'information sur les marchés qui soit vraiment utile à votre prise de décisions?
Consultez les Renseignements sur les pays, des rapports économiques qui suivent les événements politiques et économiques et évaluent les débouchés sur plus de 200 marchés.
www.edc.ca/rapportsecono

Conseiller en ligne
Le Conseiller en ligne d'EDC est un service simple et rapide. Vous n'avez qu'à répondre à quelques questions et vous obtiendrez un sommaire diagnostique des solutions que vous offre EDC en fonction de vos besoins d'exportation.
www.edc.ca/conseiller

Êtes-vous prêt à exporter?
À vous de juger! Remplissez le questionnaire en ligne *Prêt-à-l'*export? qu'EDC a mis au point pour faciliter votre entrée sur les marchés étrangers.
www.edc.ca/pretalexport

FINANCEMENT

Vous voulez convertir vos ventes à l'exportation en ventes au comptant?
EDC offre une gamme de solutions de financement aux acheteurs étrangers de biens d'équipement et de services connexes canadiens. Généralement, la couverture peut s'étendre de un à dix ans et aller jusqu'à 85 % de la valeur de votre vente.

EDC a également des lignes de crédit préétablies à l'étranger qui permettent à des clients étrangers d'emprunter des fonds pour acheter des biens d'équipement et des services canadiens.

En partenariat avec Northstar Financement du Commerce International, EDC peut également offrir – rapidement et efficacement – du financement à moyen terme à des acheteurs étrangers de biens d'équipement de moindre envergure. **www.northstar.ca**

Pour des précisions, visitez le **www.edc.ca/financement**.

CAUTIONNEMENT

Que faire si votre acheteur exige un cautionnement?
Vous pouvez obtenir un cautionnement auprès de votre banque (lettre de crédit de soutien ou lettre de garantie) ou d'une société de cautionnement (cautionnement d'assurance). Pour vous aider, EDC peut émettre une garantie à la banque ou une réassurance allant jusqu'à 100 % à la société de cautionnement.

Pour des précisions, visitez le **www.edc.ca/caution**.

Consultez *Exportateurs avertis* en ligne au

www.exportateursavertis.ca

Associations et organismes gouvernementaux voués à la réussite des entreprises canadiennes

ORGANISMES DES GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX

ALBERTA
Trade Team Alberta
www.alberta-canada.com/tta
Partenariat entre les gouvernements du Canada et de l'Alberta mis sur pied pour aider les entreprises à saisir les débouchés à l'étranger.

COLOMBIE-BRITANNIQUE
Asia Pacific, Trade and Investment Division, Ministry of Technology, Trade and Economic Development
www.gov.bc.ca/tted
Aide les entreprises à percer sur les marchés internationaux et favorise l'investissement étranger dans la province.

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD
Prince Edward Island Business Development
www.peibusinessdevelopment.com
Cerne et explore les possibilités d'exportation et d'échanges commerciaux.

MANITOBA
Commerce et Investissement Manitoba
www.gov.mb.ca/ctt/invest/strategic/invhelp.fr.html
Contribue à l'essor de l'économie manitobaine en favorisant l'exportation et en attirant et conservant l'investissement direct étranger.

NOUVEAU-BRUNSWICK
Entreprises Nouveau-Brunswick – Direction de l'expansion du commerce
www.gnb.ca/0398/index-f.asp
Offre des services spécialisés aux entreprises exportatrices ou prêtes à exporter.

NOUVELLE-ÉCOSSE
Nova Scotia Business Inc.
www.novascotiabusiness.com
Propose divers programmes et services d'expansion des exportations afin d'aider les PME et les exportateurs à percer de nouveaux marchés.

ONTARIO
Développement économique et Commerce
www.ontarioexports.com/fr/Default.asp
Aide les firmes à prendre de l'expansion, à prospérer et à créer de l'emploi grâce au commerce international.

QUÉBEC
Services aux entreprises
www.entreprises.gouv.qc.ca
Propose de l'information pour les investisseurs, les immigrants, les entrepreneurs et les futurs exportateurs.

Investissement Québec
www.investissementquebec.com
Offre des produits de financement pour soutenir les entreprises, les coopératives et les organismes sans but lucratif à tous les stades, qu'il s'agisse du démarrage, de l'expansion, de l'exportation, de la R-D ou du regroupement d'entreprises.

SASKATCHEWAN
STEP : Partenariat du commerce et des exportations de la Saskatchewan
www.sasktrade.sk.ca
Favorise l'expansion du commerce extérieur, fournit des études de marché personnalisées et facilite le financement à l'exportation.

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR
Doing Business
www.gov.nf.ca/doingbusiness
Passerelle vers de l'information concernant la mise sur pied d'une entreprise et son installation dans la province, les activités commerciales, les investissements et l'exportation.

ORGANISMES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

Banque de développement du Canada (BDC)
www.bdc.ca
Offre des services de financement, d'investissement et de consultation aux petites entreprises. Se concentre sur les exportations et le secteur de la technologie.

Entreprises Canada
www.entreprisescanada.ca/fra
Sert de point d'accès unique pour tout ce qui concerne les services, programmes et exigences réglementaires des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux visant les entreprises.

Corporation commerciale canadienne (CCC)
www.ccc.ca
Favorise le commerce canadien en réunissant acheteurs et vendeurs et en veillant à ce que les contrats d'exportation soient conclus selon les meilleures conditions possibles.

Forum pour la formation en commerce international
www.fitt.ca/accueil.htm
Donne aux individus et aux entreprises les compétences pratiques dont ils ont besoin pour réussir sur le marché mondial concurrentiel d'aujourd'hui.

Affaires étrangères et Commerce international Canada
www.international.gc.ca
Propose de l'aide aux Canadiens à l'étranger, favorise la réussite des entreprises canadiennes sur les marchés mondiaux, diffuse notre culture et nos valeurs dans le monde, participe à la construction d'un monde plus sûr et fait la promotion de la paix.

Équipe Canada inc
www.pch.gc.ca/pgm/route/rc-tr/canada-inc-fra.cfm
Principale source d'information et d'outils électroniques pour les exportateurs canadiens novices et expérimentés.

ASSOCIATIONS

Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) www.cme-mec.ca
La plus grande association industrielle et commerciale du Canada. Contribue au rehaussement des activités de fabrication et d'exportation en travaillant de près avec les gouvernements de tous les paliers.

Chambre de commerce du Canada
www.chamber.ca/index.php/fr/
Principal défenseur des intérêts des entreprises auprès des gouvernements. Son objectif est de favoriser un environnement économique solide, concurrentiel et rentable au profit du Canada.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) www.fcei.ca
Porte-parole des PME canadiennes depuis 35 ans. Représente plus de 105 000 membres dans tous les secteurs.

Association canadienne des importateurs et exportateurs www.importers.ca
Milite au nom des importateurs et exportateurs afin d'amener les changements nécessaires à l'amélioration du contexte commercial au Canada. Ses membres sont des importateurs, des exportateurs, des distributeurs et des agents, des courtiers en douane, des avocats, des comptables ainsi que des représentants de compagnies de fret et de transport maritime, de lignes aériennes, de banques et de bureaux de promotion du commerce extérieur.

Exportateurs avertis

Directeur de la rédaction
Derek Ferguson, directeur de groupe, Affaires publiques, dferguson@edc.ca

Rédacteur en chef
Michael Toope, mtoope@edc.ca

Rédactrice administrative
Terri-Sue Buchanan, tbuchanan@edc.ca

Production/tirage
Deborah Chapman, dchapman@edc.ca

Direction artistique
Insight Communications

Traduction
Services de traduction d'EDC, sous la direction de Josée Lamirande et de Joanne Durocher

Ont contribué à ce numéro
Éric Beauchesne
Jane Daly
Peter Hall
Toby Herscovitch
Dennis Jones
Sandi Jones
Danny Kucharsky
David Lockhart
Eric Siegel
Kathryn Young

Impression
The Lowe-Martin Group

Pour vous abonner gratuitement à *Exportateurs avertis*, pour mettre vos coordonnées à jour ou pour consulter d'anciens numéros, visitez le www.edc.ca/exportateursavertis.

Société d'État, EDC offre aux exportateurs et aux investisseurs canadiens des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques sur quelque 200 marchés.

Le contenu de ce magazine ne peut être reproduit, en tout ou en partie, sans l'autorisation écrite préalable du rédacteur en chef.

À moins d'indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.

This document is also available in English under the title ExportWise.

Canada EDC

Sources Mixtes
Groupe de produits issu de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées.
www.fsc.org Cert no. SW-COC-000890
© 1996 Forest Stewardship Council

Innovation, créativité et réussite sur la scène mondiale.

Voilà des termes qui caractérisent votre entreprise. Le temps est venu de célébrer les réussites à l'exportation.

EDC et le magazine PROFIT vous invitent à présenter la candidature de votre entreprise à la deuxième édition annuelle des *Prix canadiens du mérite à l'exportation*.

Les lauréates feront l'objet d'une reconnaissance nationale dans les médias comme l'une des meilleures entreprises exportatrices du Canada. L'inscription en vaut la peine.

PRIX CANADIENS DU MÉRITE À L'EXPORTATION

› Visitez **www.prixexport.ca** et demandez un formulaire de candidature.

Canada EDC
Un monde d'opportunités à saisir

BUREAUX RÉGIONAUX ET REPRÉSENTATIONS À L'ÉTRANGER D'EDC

Siège social

Exportation et développement Canada
151, rue O'Connor
Ottawa ON Canada K1A 1K3
Tél. : 613-598-2500 | Téléc. : 613-237-2690
www.edc.ca

OUEST

contactwest@edc.ca
Linda Niro, vice-présidente régionale

Bureau de Vancouver
Tél. : 604-638-6950 | Téléc. : 604-638-6955

Bureau d'Edmonton
Tél. : 780-702-5233 | Téléc. : 780-702-5235

Bureau de Regina
Tél. : 306-586-1727 | Téléc. : 306-586-1725

Bureau de Calgary
Tél. : 403-537-9800 | Téléc. : 403-537-9811

Bureau de Winnipeg
Tél. : 204-975-5090 | Téléc. : 204-975-5094

ONTARIO

contactontario@edc.ca
Albert van Eeden, vice-président régional

Bureau de Toronto
Tél. : 416-640-7600 | Téléc. : 416-862-1267

Bureau de Mississauga
Tél. : 905-366-0300 | Téléc. : 905-366-0332

Bureau de London
Tél. : 519-963-5400 | Téléc. : 519-963-5407

Bureau d'Ottawa
Tél. : 613-597-8523 | Téléc. : 613-598-3811

Bureau de Windsor
Tél. : 519-974-7674 | Téléc. : 519-974-9753

QUÉBEC

contactquebec@edc.ca
Diane Dubé, vice-présidente régionale

Bureau de Montréal
Tél. : 514-908-9200 | Téléc. : 514-878-9891

Bureau de Québec
Tél. : 418-266-6130 | Téléc. : 418-266-6131

Bureau de Drummondville
Tél. : 819-475-2587 | Téléc. : 819-475-2408

Bureau de Saint-Laurent
Tél. : 514-215-7200 | Téléc. : 514-215-7201

ATLANTIQUE

contactatlantic@edc.ca
David Surrette, vice-président régional

Bureau d'Halifax
Tél. : 902-442-5205 | Téléc. : 902-442-5204

Bureau de Moncton
Tél. : 506-851-6066 | Téléc. : 506-851-6406

Bureau de St. John's
Tél. : 709-772-8808 | Téléc. : 709-772-8693

MEXIQUE ET AMÉRIQUE CENTRALE

Mexico
Johane Séguin, représentante en chef
Tél. : 011-5255-5387-9316 | jseguin@edc.ca

Nathan Andrew Nelson, directeur régional
Tél. : 011-5255-5387-9319 | nnelson@edc.ca

Monterrey
Marcos Pruneda, directeur régional
Tél. : 011-5281-8378-0240, poste 3360
mpruneda@edc.ca

BRÉSIL ET CÔNE SUD

São Paulo
Tél. : 011-5511-5509-4320, poste 3320

Rio de Janeiro
Fernanda de A. Custodio, directrice régionale
Tél. : 011-5521-2295-0391 | fcustodio@edc.ca

RÉGION DES ANDES

Lima
Stephen Benoit, représentant en chef
Tél. : 011-51-1-319-3385 | sbenoit@edc.ca

CHILI

Santiago
Christian Daroch, directeur régional
Tél. : 011-56-2-652-3807 | cdaroch@edc.ca

EUROPE CENTRALE

Varsovie, Pologne
Marzena Koczut, représentante en chef
Tél. : 011-4822-584-3240 | mkoczut@edc.ca

CHINE ÉLARGIE

Shanghaï
Winston Kan, représentant en chef
Tél. : 011-86-21-3279-2832 | wkan@edc.ca

Beijing
Wang Hui, associée
Tél. : 011-86-10-5139-4126 | hwang@edc.ca

RUSSIE ET CEI

Moscou
Rod Lever, représentant en chef
Tél. : 011-7-495-925-6095 | rlever@edc.ca

John Place, représentant en chef
Tél. : 613-598-2869 | jplace@edc.ca

Maxim Berdichevsky, directeur régional
Tél. : 011-7-495-925-6896 | mberdichevsky@edc.ca

ASIE DU SUD-EST

Singapour
Peter Nesbitt, vice-président régional, Asie
Tél. : 011-65-6854-5868 | pnesbitt@edc.ca

Rob Simmons, représentant en chef
Tél. : 011-65-6854-5949 | rsimmons@edc.ca

INDE

New Delhi
Vibhav Agarwal, directeur régional
Tél. : 011-91-11-4178-2288 | vagarwal@edc.ca

MUMBAI

Rajesh Sharma, directeur régional
Tél. : 011-91-22-6749-4480 | rasharma@edc.ca

Vijendra Gairola, représentant en chef, Inde
Tél. : 613-597-8594 | vgairola@edc.ca

ÉMIRATS ARABES UNIS

Abou Dhabi
Jean-François Croft, représentant en chef
Tél.: 011-971-2-694-0376 | jcroft@edc.ca

Grâce au Délégué commercial virtuel, vous pouvez entrer en contact avec les délégués commerciaux du Canada aux États-Unis et dans 140 villes du monde! Cet outil vous fournit un accès direct au Service des délégués commerciaux ainsi qu'aux services de ses partenaires, y compris EDC. Pour vous inscrire, visitez le **www.deleguescommerciaux.gc.ca.**

Les entreprises dont les **ventes annuelles totales ne dépassent pas 5 millions de dollars** peuvent communiquer avec l'équipe de spécialistes des petites entreprises d'EDC au **1-888-332-9398**.

Les entreprises dont les **ventes annuelles totales sont supérieures à 5 millions de dollars** peuvent communiquer avec le bureau régional d'EDC le plus près au **1-888-332-3777**.

LA FORCE DE L'EXPÉRIENCE. MULTIPLIÉE.

Participez à notre Panel de recherche en ligne

Mieux nous connaîtrons les défis qui se présentent aux entreprises aujourd'hui, plus nous pourrons les aider en leur proposant des solutions qui répondent à leurs besoins précis. C'est pourquoi nous avons créé le Panel de recherche en ligne d'EDC, une communauté d'exportateurs qui mettent en commun leurs expériences et qui, en retour, reçoivent une mine de renseignements.

Donnez, et vous recevrez au centuple. En tant que membre du Panel, vous participerez à de brefs sondages mensuels en ligne. En retour, vous recevrez les résultats de ces sondages, qui seront diffusés uiquement dans notre portail réservé aux membres du Panel, ainsi que des renseignements et rapports sur le commerce international, et vous aurez l'occasion de prendre part à des activités de réseautage.

Inscrivez-vous à notre Panel de recherche en ligne dès aujourd'hui › **www.edc.ca/joindre**

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir