DÉBOUCHÉS EN TURQUIE | EDC AU MEXIQUE

LE MAGAZINE D'EDC DESTINÉ AUX EXPORTATEURS CANADIENS

AUTOMNE 2009

Exportateurs avertis

WWW.EDC.CA

Nouvelles frontières dans le secteur des sciences de la vie

De belles perspectives en Chine et en Inde

> Contourner la clause Acheter américain
> Opérations de couverture – Protéger ses gains

PM40063481

Photo : Martin Lipman

Eric Siegel Président et chef de la direction

Profiter de la reprise mondiale

Novembre 2009 marque le 65e anniversaire d'Exportation et développement Canada (EDC). Bien des choses ont changé au fil des ans. Créée en 1944 pour aider à relancer l'économie canadienne au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, EDC comptait tout juste quatre employés à l'époque et, croyez-moi, ils ne chômaient pas.

L'expansion rapide du commerce mondial depuis quelques décennies a fourni d'amples occasions à EDC de trouver des solutions novatrices pour aider les entreprises canadiennes à faire croître leurs activités d'exportation. À présent, EDC compte un millier d'employés et a des bureaux dans tout le pays et partout au monde. Et nous ne chômons toujours pas!

Fin octobre, nous avions déjà offert, pour l'année, des services de financement et d'assurance à plus de 7 700 exportateurs canadiens. Ces services ont aidé à soutenir une part considérable de l'économie canadienne, ce qui était d'autant plus important car nous avons été secoués par la première crise financière qui soit véritablement mondiale.

Mais, au final, nous avons aussi préparé la première réponse vraiment mondiale à une crise. La mondialisation lie nos économies, ce qui fait que les chocs se répercutent plus loin et plus vite. Mais la mondialisation nous donne aussi le moyen de réagir en coordonnant mieux nos politiques budgétaires et monétaires.

L'ampleur des mesures prises par les gouvernements du monde est sans précédent : renflouements, nationalisations, vastes programmes de relance, le tout se chiffrant en dizaines de billions de dollars à l'échelle planétaire.

Ces mesures draconiennes ont certes atténué l'impact de la crise, mais il faudra du temps pour retrouver une normalité. Le calme n'est pas encore revenu. Or, déjà, nous voyons qu'une chose est certaine : nous ne pouvons plus fonctionner comme avant.

Le secteur financier se montrera plus prudent pendant un moment encore. Les institutions financières devront se consolider et regagner la confiance de leurs investisseurs. Elles devront aussi revoir leur façon de déterminer si un risque est acceptable ou non.

Autrement dit, même si l'économie n'est pas au point mort, comme nous l'avons craint à un moment, il y a des écarts sur le marché mondial du crédit qui obligeront les gouvernements à continuer d'intervenir. Ce que nous attendons de voir, c'est quelle forme cela prendra.

Selon moi, le modèle qui s'imposera sur le marché de l'avenir sera bien familier aux Canadiens.

Même s'il y a un an, l'économie mondiale semblait au bord du gouffre, le Canada est sur la voie de la reprise, après une récession que certains qualifieraient d'étonnamment modérée. Il n'est certes pas question de minimiser les effets de la récession : des gens ont perdu leur emploi, des entreprises ont dû fermer leurs portes et des familles se sont retrouvées sans toit.

Mais compte tenu de la gravité de la situation, le Canada s'en sort remarquablement bien. Et je pense qu'il y a là une leçon à tirer. Il faut savoir que le Canada avait doté le secteur public d'une capacité de collaboration avec le secteur privé bien avant que la crise financière frappe. Résultat, notre pays s'en sort mieux que ceux qui n'avaient pas cette infrastructure en place. C'est aussi simple que cela.

Donc, notre première crise d'envergure vraiment mondiale favorise la collaboration, ce qui, comme nous le voyons au Canada, conduit clairement à une plus grande stabilité et à une sécurité accrue dans le secteur financier.

Si la mondialisation a permis une réponse mieux coordonnée des gouvernements à la crise financière, elle jouera aussi un rôle clé dans le redressement des entreprises. En effet, celles qui ont diversifié leurs marchés pourront profiter de la reprise, où qu'elle s'esquisse.

Pour demeurer à l'avant-garde, comme bon nombre d'entre vous le faites déjà, davantage d'entreprises canadiennes devront s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales ou en constituer de nouvelles, s'installer dans le pays de leurs clients, former des coentreprises avec des partenaires étrangers et se trouver des créneaux sur les marchés mondiaux.

Et pour les aider, EDC s'efforce d'acquérir la souplesse et les compétences nécessaires afin de les accompagner là où elles se trouvent.

Nous avons tiré le meilleur parti possible de la crise, en nouant de nouvelles relations avec les entreprises canadiennes et en renforçant nos partenariats avec les institutions financières du secteur privé.

La reprise se dessine à l'horizon. Nous devons continuer sur notre lancée et mettre ces partenariats renforcés au service des entreprises canadiennes.

EDC fait sa part. Nous encourageons l'investissement canadien à l'étranger, par exemple en aidant des instruments de placement comme les caisses de retraite à trouver des possibilités sur de nouveaux marchés. Nous ajoutons des représentations à l'étranger afin de renforcer nos relations avec les acheteurs étrangers et leurs banques – nous venons ainsi d'ouvrir un bureau à Lima, au Pérou, et nous comptons établir d'autres représentations dans les tout prochains mois. Et nous élaborons de nouvelles stratégies pour mettre à contribution nos relations avec des acheteurs étrangers clés dans le but de les présenter à des fournisseurs canadiens.

Nous sommes convaincus de pouvoir ainsi aider les entreprises canadiennes à profiter de la reprise là où elle s'amorcera, dans des pays comme le Brésil, l'Inde et la Chine. Et de pouvoir par là même vous aider, les exportateurs et les investisseurs du Canada, à prospérer bien au-delà de la reprise. ■

12 EN COUVERTURE > Nouvelles frontières dans le secteur des sciences de la vie. Malgré la récession mondiale, il existe de beaux débouchés pour les entreprises canadiennes en Inde et en Chine

7
De solides assises au Mexique

10
Contourner la clause Acheter américain

17
Éloigner le risque lié à la volatilité des changes

4 Survivre au ralentissement
De belles réussites
20 La Turquie, porte d'entrée vers l'Europe et le Moyen-Orient
22 Brett Wilson, dragon de la CBC
24 EDC et Care Canada à l'aide des entrepreneurs péruviens
26 Pratiques exemplaires en gestion des chaînes d'approvisionnement
28 Entretien avec Jacques Lamarre, ancien président et chef de la direction de SNC-Lavalin
30 Viking Air et le nouveau Twin Otter
31 Les consommateurs, essentiels au redémarrage des exportations
32 Les outils d'EDC
33 Ressources pour les exportateurs
35 Contacts

Photo couverture : Photos: Doctors © Masterfile, X-Ray © Miriam Maslo/Science Photo Library/Corbis

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

Survivre au ralentissement De belles réussites

PAR TOBY HERSCOVITCH

Comment nos entreprises se sont-elles adaptées au pire ralentissement subi de mémoire récente – surtout compte tenu de la difficulté à obtenir du financement? Persistance, confiance dans le personnel, développement des produits et expansion sur les marchés émergents sont au nombre des méthodes utilisées par les PME faisant l'objet du présent article.

Les PME ont aussi dû trouver rapidement de nouveaux mécanismes de financement pour poursuivre leurs activités ici, au Canada, tout en se diversifiant à l'étranger afin de remplacer les ventes perdues. EDC a pu aider ces entreprises et leurs partenaires financiers canadiens, grâce à son mandat élargi qui lui permet d'appuyer les activités sur le marché intérieur, en coopération avec la Banque de développement du Canada (BDC) et les prêteurs du secteur privé. Regroupées sous le Programme de crédit aux entreprises, ou PCE, les mesures prises par le gouvernement fédéral font partie du Plan d'action économique du Canada, présenté dans le Budget 2009.

Depuis mars dernier, EDC collabore presque quotidiennement avec les banques et les assureurs canadiens pour créer de nouveaux accords de prêts, de garanties et de réassurance qui aident de nombreuses compagnies à éviter leur propre crise financière.

EDC a appuyé d'autres entreprises en favorisant leur croissance sur des marchés émergents, où les activités n'ont pas ralenti autant qu'aux États-Unis.

Bon exemple qu'International Electric Rigs Ltd. (IER) d'Edmonton, qui a trouvé un créneau en Algérie, où elle approvisionne l'industrie du pétrole et du gaz naturel en matériel électrique portatif – génératrices et systèmes d'entraînement à réduction sélective catalytique pour les moteurs d'appareils de forage. Malgré le recul mondial, ses affaires vont bon train dans la région.

Photo offerte par International Electric Rigs

^ Malgré le recul mondial, les affaires d'International Electric Rigs d'Edmonton vont bon train, surtout en Afrique du Nord.

« EDC nous a bien servis en fournissant des garanties de prêts et de cautionnements d'exécution à notre banque, qui ont contribué à notre croissance », souligne Ramiz Zakaria, président d'IER. « Cette récession nous donne l'occasion d'essayer d'étendre nos activités en Afrique et dans les Amériques. »

Tout récemment, EDC a établi une garantie de prêt de 4,3 millions de dollars qui a permis à la banque canadienne d'IER de continuer à financer l'entreprise pendant qu'elle commercialise ses opérations à l'étranger, processus qui peut prendre sept mois pour chaque projet.

« Notre directeur financier ne cesse de me répéter que nous avons de la chance d'obtenir ces prêts quand d'autres ont tellement de difficultés, ajoute M. Zakaria. Mais nous travaillons dur pour conclure de nouveaux contrats à l'étranger, améliorer le matériel de chantier et forger de bonnes relations avec nos clients. Nous avons deux nouveaux contrats en Algérie et des prospects en Tunisie et en Amérique du Sud. »

149 raisons d'accorder du crédit

IER est une des 149 compagnies, dans tous les secteurs industriels et de toutes les régions du pays, auxquelles EDC a accordé du financement dans le cadre du PCE : plus de 1,7 milliard de dollars entre le 18 mars et le 31 octobre 2009. Cet appui a pris la forme de prêts directs, de garanties, d'assurance crédit et de cautionnement de contrats.

Les compagnies dans les secteurs de l'exploitation minière, des hydrocarbures et des ressources naturelles se sont partagé la grosse part du gâteau : 761 millions de dollars. Les secteurs de la construction et de l'infrastructure ont obtenu 309 millions de dollars et l'industrie manufacturière, 453 millions de dollars.

Ainsi, New Flyer Industries Inc., fabricant d'autobus urbains qui a des usines au Manitoba et au Minnesota, a bénéficié d'un prêt jusqu'à concurrence de 40 millions de dollars américains dans le cadre du renouvellement d'un prêt syndiqué de 180 millions de dollars. Pour Superior Plus Corporation, de l'Alberta, qui distribue du propane et des produits chimiques spécialisés, EDC a contribué, à hauteur de 25 millions de dollars, à un prêt syndiqué de 570 millions de dollars. La Société a de plus accordé un mécanisme de financement général de 7,5 millions de dollars à la compagnie ontarienne Canadian General-Tower Limited, important fournisseur de vinyle et de cuir pour habiller l'intérieur des automobiles.

Voici le profil de trois autres compagnies qui réussissent à s'adapter grâce à du crédit-relais.

Wescast Industries

BRANTFORD (ONTARIO)

Experte dans l'art d'éliminer les gaz d'échappement de vos cylindrées, la compagnie Wescast Industries doit depuis un an composer avec une industrie automobile pour ainsi dire en panne sèche. Mais ce fournisseur centenaire de collecteurs d'échappement en fonte reprend une vitesse de croisière.

« Nous avons commencé notre restructuration au troisième trimestre 2008, fermant une de nos deux fonderies canadiennes en mai dernier et réduisant production, dépenses et coûts fixes. Nous sommes devenus moins lourds », explique Kent Harris, chef de la direction financière chez Wescast.

« Ce que nous n'avons pas réduit cependant, c'est le développement de produits et les dépenses en immobilisations. Nous augmentons la production de collecteurs en acier inoxydable, plus légers et plus efficients, et avons relancé une usine à Stratford, en Ontario, à cette fin. »

Avant d'être touchée par les difficultés du secteur automobile, à la fin de l'année dernière, cette compagnie chef de file vivait depuis presque 15 ans une période faste : « Nos états financiers, nos marges et le prix des actions ont été excellents pendant très longtemps », souligne M. Harris.

L'industrie automobile tourne au ralenti depuis au moins deux ans, mais ce sont les retombées de la crise financière

Le Programme de crédit aux entreprises en bref

149 entreprises

1,7 milliard de dollars en financement (au 31 octobre 2009)

761 millions de dollars aux secteurs de l'exploitation minière, des hydrocarbures et des ressources naturelles

453 millions de dollars à l'industrie manufacturière

309 millions de dollars aux secteurs de la construction et de l'infrastructure

aux États-Unis qui ont fait apparaître l'évidence : il y aurait de fortes secousses.

« C'est l'une des pires périodes pour la compagnie, et certainement la plus difficile sur le plan financier », remarque M. Harris.

Au printemps dernier, Wescast s'est elle-même trouvée dans la situation décrite tous les jours en manchette – son crédit était épuisé. « Notre appel de propositions pour un nouveau mécanisme de crédit lancé à une dizaine d'institutions financières – dont des banques avec lesquelles nous avions déjà travaillé – n'a suscité aucun intérêt, dit M. Harris. Leurs propres difficultés, conjuguées à la défaillance du secteur automobile, les ont fait fuir. »

Les relations de Wescast avec EDC ont alors valu leur pesant... de fonte : « Nous sommes depuis longtemps en relations avec John Earl à EDC », fait remarquer Terry Haynes, trésorier chez Wescast. « Nous avons souvent eu recours à l'Assurance comptes clients d'EDC et à d'autres produits de gestion du risque. »

M. Earl, chef de comptes stratégiques, Transports, a travaillé de près avec la direction de Wescast afin de préparer un montage financier sur mesure mettant à contribution les nouveaux pouvoirs d'EDC sur le marché intérieur : « Nous comprenons bien les activités de Wescast et appuyons sa stratégie à long terme, voilà pourquoi nous les avons aidés. »

« EDC a joué un rôle pivot, garantissant les deux tiers de nos engagements, ce qui a sécurisé l'une de nos banques, ajoute M. Haynes. La Banque Toronto Dominion a ainsi pu participer, avec EDC, à un mécanisme de crédit à terme renouvelable allant jusqu'à 30 millions de dollars pour parer aux besoins en fonds de roulement et répondre à d'autres besoins généraux de l'entreprise. »

La compagnie veut tout faire pour se remettre de la crise. M. Harris : « Nous n'avons pas sacrifié le développement des produits. Nous nous sommes allégés et consolidés. Nous sommes prêts à lancer des technologies et ouvrir des installations dès que le marché reprendra. »

Wescast emploie quelque 1 700 personnes dans ses usines en Ontario, aux États-Unis, en Hongrie et en Chine, et a des bureaux en Europe et au Japon. Parmi ses principaux clients : les Trois de Detroit, des fournisseurs de turbocompresseurs de premier rang ainsi que des constructeurs automobiles européens et japonais comme Volkswagen, Peugeot, Renault et Nissan. Cette année, elle a relativement bien réussi en Chine, où ses activités sont en expansion.

www.wescast.com

Photo offerte par Wescast Industries

Photo : © iStock

Clearwater Seafood

HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Le homard et les autres produits de la mer de Clearwater, pêchés dans les eaux canadiennes de l'Atlantique, sont parmi les plus succulents du monde, même s'ils pincent fort! Mais le véritable pincement pour ce leader mondial en capture, traitement et distribution de produits de la mer s'est fait sentir à la fin de 2007. Bien avant la crise financière, la force du dollar canadien et la morosité économique aux États-Unis faisaient déjà baisser ses ventes sur ce marché, le plus important pour elle.

« Nous avions décidé de redevenir une société fermée et nous nous apprêtions à conclure un nouvel accord de financement. Nous avions attiré tous les investisseurs nécessaires lorsqu'un des principaux prêteurs a fait faillite », explique Colin MacDonald, président du Conseil d'administration et chef de la direction de Clearwater. Rapidement, les autres investisseurs se sont retirés.

« Dans des circonstances normales, nous aurions pu facilement remplacer un prêteur », signale M. MacDonald, dont la compagnie s'est forgée une excellente réputation dans l'industrie. Mais la crise du crédit a changé la donne. « Heureusement pour nous que nos contacts à EDC et d'autres prêteurs nous ont alors parlé du financement d'EDC sur le marché intérieur. »

« Nous avons recours à l'Assurance comptes clients d'EDC depuis la fin des années 1970. Les services de la Société ont contribué à notre croissance et à notre réputation sur le plan international, souligne M. MacDonald. Au printemps dernier, EDC nous a aidés à obtenir un financement à long terme en fournissant 15 millions de dollars pour un mécanisme de financement

de 60 millions de dollars auquel participent GE Capital, BDC et le gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Nous étions à la fois très soulagés et reconnaissants. »

Ce financement n'était qu'un volet du processus d'adaptation de Clearwater aux nouvelles réalités économiques. La compagnie a conservé sa stratégie d'approvisionnement et de service exceptionnels, insiste M. MacDonald, misant sur les relations avec les clients et leur fidélisation.

« Nous avons aussi continué à investir dans nos employés, en leur offrant des augmentations de salaire selon le coût de la vie, des régimes de soins de santé et de la formation, et en les tenant bien au courant pour surmonter les craintes que fait naître une récession – la peur est l'ennemie des affaires. Nos employés ont été le véritable fer de lance des réductions de coûts, du resserrement de la gestion des comptes clients, de la rotation plus rapide des stocks et de la réduction de l'empreinte carbone. Ainsi, les comptes clients sont désormais payés en 25 jours au lieu de 40, en moyenne, et les stocks roulent six fois par an au lieu de trois auparavant », explique M. MacDonald.

« Au cours des cinq dernières années, nous avons établi un programme visant à améliorer et rationaliser notre flotte de bateaux de pêche, qui sont maintenant à la fine pointe et beaucoup moins énergivores. »

Clearwater vend presque la totalité de ses produits à l'étranger – 40 % aux États-Unis, 30 % en Asie et au Moyen-Orient et 30 % en Europe environ. Cette année, les ventes ont diminué de quelque 30 % au Japon et 20 % aux États-Unis, mais ces baisses sont compensées par la forte progression enregistrée en Chine et au Moyen-Orient.

Le président est optimiste, car d'après lui l'entreprise peut réduire sa dette et obtenir le financement nécessaire à son avenir. Déjà, pour les deux premiers trimestres de 2009, Clearwater a annoncé une hausse de 30 % des recettes, de 41 % des marges bénéficiaires brutes et de 12 % des ventes, qui ont atteint 141 millions de dollars, par rapport à la même période l'an dernier.

« Le marché reprend lentement de la vigueur, conclut-il. Par ailleurs, nous examinons plusieurs possibilités d'acquisitions à bon prix, des ressources additionnelles au Canada et, à l'étranger, plus près de notre clientèle, des services à valeur ajoutée, dont la production. »

www.clearwaterseafood.com

Ingenia Polymers

TORONTO (ONTARIO) ET HOUSTON (TEXAS)

Ingenia Polymers vend ses produits – composites et concentrés à base de polymères, poudres à mouler, solutions chimiques – au gratin de l'industrie des plastiques et des produits chimiques, les Dow, Nova, CPChems et autres grands plasturgistes de notre monde utilitaire. À l'automne 2008, lorsque la crise financière a frappé et que les cours des produits de base ont piqué du nez, aucun plastique incassable ne pouvait adoucir la chute. Ingenia a donc dû composer avec une forte baisse des volumes et vendre ses stocks à prix réduit.

« Nous avons connu plusieurs mois difficiles. Jusqu'en octobre 2008, nous suivions notre plan budgétaire, mais lorsque les cours ont plongé, nos clients attendaient à la dernière minute pour passer leurs commandes et nos ventes ont donc fléchi », explique John Lefas, président et chef de la direction d'Ingenia.

Aujourd'hui, M. Lefas fait preuve d'un optimisme prudent. L'an prochain, l'entreprise ouvrira sa première usine à l'étranger. Elle a choisi al Jubail, en Arabie Saoudite, car l'industrie chimique est en plein essor dans la région du Golfe, de grandes sociétés y investissant. « Beaucoup des matières premières du pétrole et de gaz naturel y sont moins chères et, comme nombre de nos principaux clients s'y installent, nous devons les suivre, prendre de l'expansion et nous mondialiser. »

Ingenia fait partie des rares compagnies qui restent dans son genre au Canada, la plupart ayant été rachetées il y a longtemps par de grandes sociétés étrangères. « Nous avons fait l'inverse », souligne M. Lefas. À la fin des années 1990, l'entreprise qu'il a créée en 1986 à Brantford, en Ontario, a acquis un partenaire américain puis s'est établie à Houston, au Texas. La compagnie exploite aussi une usine à Calgary et a des entrepôts à Montréal, Vancouver, Los Angeles et Mexico.

« Nous exportons environ 50 % de notre production canadienne, surtout vers les États-Unis et le Mexique et un peu aussi outre-mer », précise M. Lefas. Ingenia veut maintenant se diversifier au-delà des États du Golfe. « Récession oblige. Nous envisageons le Brésil et l'Europe. Nous pourrons ainsi offrir des services intégrés à nos clients, où qu'ils soient, et créer des synergies. Si les affaires ne vont pas bien dans un pays, nous pourrons ainsi nous rattraper dans un autre. »

Il ajoute qu'EDC l'a aidé à comprendre les marchés qu'il ciblait et à y établir des contacts, surtout au Brésil, dans les pays du Golfe et en Inde, où la Société a des représentants sur place.

La banque principale d'Ingenia, la Toronto Dominion, a présenté M. Lefas à EDC lorsque l'entreprise a eu besoin de liquidités. « Nous avions un autre partenaire bancaire, mais il s'est retiré pour cause de restructuration stratégique. EDC a rapidement comblé l'écart, et nous examinons maintenant certains des outils qu'elle propose pour nos activités d'exportation, comme l'Assurance comptes clients.

En plus du coup de pouce qu'EDC lui a donné grâce à un financement de 10 millions de dollars américains, la compagnie a trouvé d'autres moyens de s'adapter à la récession. « Nous avons fait ce que nous aurions dû faire dès le départ : examiner nos méthodes, contrôler nos coûts et nous démener pour réussir, explique M. Lefas.

« En dépit des problèmes, nous avons conservé les trois piliers de notre réussite : excellence opérationnelle, technologie et expansion géographique. Nous avons procédé par étape, lentement, en attendant de voir comment nos clients modifiaient eux-mêmes leurs plans. » Les affaires d'Ingenia se sont raffermies depuis janvier 2009, atteignant un point comparable avec l'an dernier, avant la récession.

M. Lefas constate que la récession lui a donné accès à de nouveaux talents et a permis à sa compagnie de diminuer ses dépenses en immobilisations, les prix ayant chuté par rapport à leurs hauteurs d'il y a deux ans. Il est persuadé qu'Ingenia est maintenant fin prête pour profiter de la reprise qui se pointe.

www.ingeniapolymers.com

Photo offerte par Ingenia Polymers Corporation

^ Lorsque les cours des produits de base ont chuté en 2008, Ingenia Polymers a connu des moments difficiles, mais la compagnie de Toronto se prépare maintenant à ouvrir en Arabie Saoudite sa première usine à l'étranger.

Industries Mailhot

Un fabricant canadien consolide ses assises au Mexique

PAR DANNY KUCHARSKY

Photo : © JTB Photo /Age Fotostock

Λ Malgré la conjoncture difficile, le Mexique offre toujours des perspectives intéressantes à long terme, surtout dans des secteurs comme l'automobile et l'aéronautique, où les coûts d'expédition pèsent lourd dans la balance.

En avril dernier, sans doute au point le plus creux du ralentissement économique mondial, les Industries Mailhot, de Terrebonne au Québec, ont inauguré une usine de 10 millions de dollars au Mexique. Mailhot conçoit et fabrique des vérins hydrauliques pour diverses applications allant de la construction à l'exploitation minière, en passant par la collecte des déchets et des matières recyclables.

Le moment ne semble-t-il pas mal choisi? « Malgré la récession, notre carnet de commandes au Mexique est plein pour les trois prochains mois », se réjouit Yvan Morin, président de Mailhot. « Ce qui est tout à fait remarquable dans notre métier. »

La nouvelle usine de 9 300 mètres carrés a été financée à l'aide d'un prêt de 8,5 millions de dollars de Northstar Financement du Commerce International Inc., société avec laquelle EDC s'est associée pour aider les entreprises canadiennes sur le marché mexicain. Northstar prête des fonds à des PME exportatrices canadiennes et à leurs sociétés affiliées à l'étranger auxquelles les banques traditionnelles auraient sans doute opposé un refus, et les prêts sont assurés par EDC.

Le Mexique fait partie intégrante de la stratégie de croissance de nombreuses compagnies canadiennes. L'investissement de Mailhot est un bon exemple de l'intégration du Mexique dans les chaînes d'approvisionnement nord-américaines et mondiales des entreprises canadiennes. Et EDC y est pour quelque chose.

De plus en plus en effet, EDC offre des solutions novatrices aux entreprises canadiennes et à leurs sociétés affiliées au Mexique. Par exemple, l'an dernier, elle a mis sur pied un accord-cadre de garantie avec la Banque Scotia au Mexique afin de garantir les prêts que la banque consent à des importateurs de produits et services canadiens ou à des filiales d'entreprises canadiennes qui ont des activités dans ce pays. EDC garantit jusqu'à 75 % du montant du prêt, à concurrence de 5 millions de dollars américains.

« L'accord conclu avec la Banque Scotia aide les sociétés affiliées à trouver ici les fonds dont elles ont besoin », explique Johane Séguin, nouvelle représentante en chef d'EDC pour le Mexique. « Il en va de même d'entreprises mexicaines qui achètent des produits et services canadiens. » Le programme offre une solution unique que M^me^ Séguin espère voir reprise

par d'autres institutions financières au Mexique et ailleurs.

« Ce partenariat témoigne de notre volonté commune de faire plus d'affaires au Mexique et de favoriser l'expansion des compagnies canadienne sur ce marché clé, poursuit-elle. Il nous permet d'offrir à nos clients au Canada et au Mexique les meilleures solutions qui soient pour le financement des chaînes d'approvisionnement de bout en bout dans le but de faciliter le commerce international et de réduire les risques qu'il comporte. »

EDC a également conclu récemment une entente avec Atradius Seguros de Crédito, S.A. , filiale mexicaine d'Atradius, société de crédit internationale. EDC peut maintenant réassurer la totalité des comptes clients des sociétés affiliées des entreprises canadiennes au Mexique. Cette solution pourrait aider jusqu'à 2 000 compagnies canadiennes sur ce marché.

« EDC ne pouvait pas offrir directement cette assurance, la réglementation le lui interdisant. En nous associant avec Atradius, nous pouvons fournir une plus grande valeur aux entreprises canadiennes et à leurs sociétés affiliées », explique Stephanie Butt-Thibodeau, vice-présidente régionale d'EDC pour le Mexique, l'Amérique centrale et les Antilles.

> À l'heure actuelle, près de 2 200 entreprises à capital canadien sont enregistrées au Mexique.

Avec toute cette activité, il n'est pas étonnant que le Mexique soit un marché en expansion pour EDC depuis quelques années. M^me^ Butt-Thibodeau signale qu'EDC a appuyé en 2008 des transactions d'une valeur de 1,7 milliard de dollars au Mexique dans le cadre de ses divers programmes, soit 22 % de plus qu'en 2007. En 2009, toutefois, le volume est à la baisse à la suite du recul général des exportations découlant du ralentissement mondial. Pour ce qui est des activités d'EDC sur les marchés émergents, le Mexique se situe au quatrième rang, derrière le Brésil, la Chine et l'Inde. Tous les marchés confondus, le Mexique arrive au cinquième rang des marchés d'exportation du Canada, après les États-Unis, le Royaume-Uni, la Chine et le Japon. Le nombre d'entreprises canadiennes appuyées par EDC y est également à la hausse. L'an dernier, il se situait à 650, soit 26 % de plus qu'en 2007.

EDC prévoit que l'économie mexicaine se contractera probablement de 6,9 % en 2009. Mais l'économiste en chef d'EDC, Peter Hall, a noté en octobre que le pire est peut-être passé, plusieurs indicateurs nous permettant d'espérer en des jours meilleurs. Les entreprises mexicaines renouent avec la confiance, le marché boursier a repris presque tout le terrain perdu à la fin de 2008 et les coûts des emprunts à l'étranger se sont stabilisés au pays, bien qu'ils demeurent supérieurs à leur niveau d'avant la crise.

Il ajoute que le rythme de la reprise au Mexique comme au Canada sera tributaire de la conjoncture aux États-Unis.

Bien que son économie ait été durement frappée par la crise mondiale du crédit, il y a quand même de nombreuses possibilités à long terme au Mexique, souligne M^me^ Butt-Thibodeau. Le pays bénéficie de la proximité du marché américain et de frais de transport nettement inférieurs à ceux du marché asiatique, en particulier dans des secteurs comme l'automobile et l'aéronautique, où les coûts d'expédition pèsent lourd dans la balance. Dans une conjoncture économique difficile, les entreprises cherchent à réduire les coûts, et le Mexique offre une main-d'œuvre très qualifiée à meilleur marché qu'aux États-Unis et au Canada.

Compte tenu des belles perspectives que présente le marché mexicain aux compagnies canadiennes, EDC y a récemment renforcé sa présence afin de mieux se faire connaître, de cultiver ses relations avec des clients clés et de repérer des débouchés pour les entreprises canadiennes. M^me^ Séguin dirige depuis Mexico une délégation de quatre personnes qui comprend un représentant à Monterrey.

« En ayant une équipe plus nombreuse au Mexique, nous pouvons mieux faire valoir les capacités canadiennes, poursuit M^me^ Butt-Thibodeau. Depuis quelques années, EDC accroît sa présence à l'étranger. Au Mexique en particulier, nous avons jugé qu'il était important, étant donné la taille du marché et les possibilités qu'il offre, de renforcer notre équipe afin de mieux appuyer les exportateurs canadiens et d'y consolider notre engagement. »

Les entreprises canadiennes trouvent au Mexique des débouchés entre autres dans les secteurs de l'exploitation minière, de l'énergie, des transports, de l'infrastructure ainsi que des technologies de l'information et des communications. D'autres secteurs s'ouvrent aussi, dont celui de l'approvisionnement en équipement médical. Sans oublier la présence de 14 constructeurs automobiles au pays. « Nous commençons à récolter le fruit de nos efforts », commente M^me^ Séguin. Au mois de juin 2009, 2 187 entreprises à capital canadien étaient enregistrées au Mexique, selon les données de l'ALENA.

Promouvoir le Canada au Mexique

Afin de promouvoir le Canada, EDC renforce ses relations avec les grandes entreprises mexicaines qui ont de vastes programmes de dépenses en immobilisations dans des secteurs où notre pays a de solides capacités. « Il est indispensable de cultiver des relations avec ces compagnies pour ouvrir des portes à nos exportateurs. »

M^me^ Séguin travaille également avec des institutions financières afin de rendre les services financiers plus accessibles aux sociétés affiliées des entreprises canadiennes, qui sont en fait « des prolongements de l'économie canadienne ».

« Il nous faut accroître notre présence, mieux nous faire connaître et cultiver nos relations avec des clients clés », souligne M^me^ Séguin.

À l'automne, l'équipe d'EDC pour le Mexique a mené deux missions au Canada dans le but de présenter de grandes entreprises mexicaines à des exportateurs canadiens. « En sensibilisant les compagnies mexicaines aux capacités du Canada, nous les aidons à élargir leur

EDC au Mexique

1,7 milliard de dollars
en volume d'activités

650 entreprises
canadiennes appuyées

4e
marché émergent

Photo offerte par Industries Mailhot

^ Les Industries Mailhot du Québec fabriquent des vérins hydrauliques pour les secteurs de la construction, de l'exploitation minière et de la gestion des déchets. L'entreprise a récemment élargi sa présence au Mexique, plaque tournante sud-américaine et point d'entrée pour les États-Unis.

éventail de fournisseurs canadiens », explique M^me^ Butt-Thibodeau.

Les exportateurs participants ont grandement profité de ces missions, car ils ont pu discuter directement avec les responsables des achats d'entreprises qu'ils n'auraient autrement peut-être jamais pu rencontrer d'eux-mêmes.

Les missions commerciales tenues au pays et à l'étranger sont précieuses pour les compagnies canadiennes qui commencent à préparer leur entrée sur de nouveaux marchés, un processus qui peut évoluer sur plusieurs années, constate M^me^ Séguin.

Industries Mailhot

L'expérience d'Industries Mailhot au Mexique est l'exemple parfait d'une intégration stratégique graduelle d'opérations étrangères dans le modèle d'affaires global d'une entreprise. La compagnie est en fait présente au Mexique depuis 17 ans.

Mailhot, qui exploite aussi des usines à Terrebonne, à Saint-Jacques et à Lachenaie au Québec ainsi qu'à Guelph en Ontario, a figuré parmi les 50 entreprises les mieux gérées du Canada de 2005 à 2008 et est réputée pour la qualité de ses vérins destinés à la construction, à l'exploitation minière et à la gestion des déchets.

Et Mailhot a remplacé le chrome, qui nuit à l'environnement, par la nitruration, procédé plus performant et plus écologique. « Nous avons trouvé un créneau », dit M. Morin au sujet de son entreprise de 350 employés. « Nous avons un produit unique, et la valeur ajoutée à notre produit est très recherchée. »

La compagnie a commencé par acquérir une participation minoritaire dans une usine de Mexico, après la dévaluation du peso au milieu des années 1990. Une fois qu'elle s'était familiarisée avec le marché, Mailhot a accru sa participation dans l'usine qui, en 2000, s'appelait déjà Industries Mailhot. « L'entreprise a connu un bel essor », raconte M. Morin, enregistrant jusqu'en 2007 un taux de croissance annuelle composé de 15 %. Ses partenaires mexicains ne sont plus que minoritaires maintenant.

Mailhot Mexico avait décroché avant 2007 des contrats importants de pays sud-américains comme l'Équateur, le Brésil, le Chili, le Pérou et la Colombie. « Nous avons compris que l'Amérique du Sud était un marché à part entière », poursuit M. Morin. Le Mexique servant de plaque tournante sud-américaine et de point d'entrée pour les États-Unis, Mailhot a choisi de prendre de l'expansion dans ce pays à une époque où bien des entreprises privilégiaient la Chine. « La Chine était trop loin, et la propriété intellectuelle y posait problème. »

Comme l'usine de Mailhot à Mexico tournait à plein régime et ne pouvait pas être agrandie, l'entreprise a décidé d'en construire une nouvelle.

C'est là que Northstar et EDC sont entrées en scène, finançant la nouvelle usine de Mailhot. Northstar, qui compte quatre banques parmi ses propriétaires (Banque de Montréal, Banque Royale, Banque Nationale et HSBC), a quelques centaines de transactions à son actif au Mexique. Malgré la récession, « les fondamentaux commerciaux sont solides au Mexique », explique Craig Mackenzie, vice-président directeur de Northstar, Ventes et Marketing, à Toronto.

Mailhot a obtenu à de bonnes conditions un prêt de Northstar avant la crise économique mondiale. « L'entreprise devrait dépasser ses projections initiales, signale M. Mackenzie. Et les ventes se portent très bien. Nous étions conduits par une bonne étoile le jour où nous avons conclu ce contrat, et c'est probablement celui dont je suis le plus fier. C'est un plaisir que de travailler avec Mailhot. »

Après que le gouvernement mexicain eut accepté d'aider Mailhot à déplacer son effectif, environ la moitié de ses 65 employés ont accepté de travailler dans la nouvelle usine de la compagnie, aménagée dans un nouveau parc industriel à quelque 320 kilomètres de l'usine de Mexico. M. Morin se réjouit du fait que Mailhot Mexico est maintenant située tout près d'une faculté d'ingénierie, où elle recrute des opérateurs déjà bien formés, ce qui n'est pas le cas des Canadiens qu'elle embauche. « La main-d'œuvre ici est abondante et de bonne qualité. »

Mailhot ne s'attendait pas au ralentissement économique quand elle a décidé de prendre de l'expansion au Mexique. M. Morin : « Les affaires sont certes plus difficiles, mais nous avons assez de commandes pour savoir que nous nous en sortirons. Nous allons augmenter nos activités d'environ 40 % par rapport à notre première usine mexicaine. » Le chiffre d'affaires global de la société privée est toutefois légèrement en baisse cette année.

L'usine mexicaine « est l'avenir de Mailhot », déclare M. Morin, parce qu'elle fait de plus en plus d'affaires en Amérique du Sud et en Europe. Rappelons que le Mexique a conclu un accord de libre-échange avec l'Union européenne. Mailhot a percé en Europe depuis le Mexique il y a un an et y affiche maintenant des ventes à sept chiffres.

L'entreprise compte s'installer en Europe une fois qu'elle aura bien intégré la nouvelle usine mexicaine. « Nul doute que les premières portes auxquelles nous irons frapper seront celles d'EDC et de Northstar, car sans elles, nous n'aurions pas d'usine mexicaine », souligne M. Morin.

Il ajoute que la décision de Mailhot d'intensifier sa présence au Mexique n'a pas entraîné de pertes d'emplois au Canada. Plutôt, elle en a créé au Mexique pour les marchés mexicain, sud-américain et européen. Quant aux clients canadiens et américains, ils continuent d'être servis par les usines canadiennes. « Mailhot est maintenant en mesure de créer de la richesse tant au Mexique qu'au Canada. » ■

INFO . . .

> **www.mailhotindustries.com**
> **jseguin@edc.ca**
> **sbutt-thibodeau@edc.ca**
> **CMacKenzie@Northstar.ca**

Contourner la clause Acheter américain

Certains projets d'infrastructure ne sont pas visés par le programme de relance

PAR KATHRYN YOUNG

Après avoir décroché un contrat pour la fourniture de l'éclairage architectural de la gare principale du métro de Chicago, Metalumen s'est heurtée à la clause Acheter américain – mesure controversée qui exclut l'acier, le fer et les produits manufacturés canadiens des projets des administrations locales et des États de même que des petits projets fédéraux financés par la caisse de relance du gouvernement des États-Unis.

Décidée à ne pas se laisser décourager, l'entreprise de Guelph en Ontario a trouvé, avec l'aide du Service des délégués commerciaux du Canada, un sous-traitant américain qui se chargera de la fabrication, ce qui lui permet de contourner la clause Acheter américain.

« Le marché américain est moins ouvert maintenant », reconnaît Martin Stocker, président de Metalumen. « Si on veut y faire affaire, il faut respecter les règles. »

Sur le nouveau marché des exportations tel que l'a défini en février dernier l'*American Recovery and Reinvestment Act*, d'autres entreprises n'ont pas eu la même chance.

Innotech Windows + Doors d'Abbotsford en Colombie-Britannique était le fournisseur privilégié d'un projet de rénovation de logements à Seattle, dans le cadre duquel elle avait travaillé dans le passé, et elle avait l'appui de deux entrepreneurs américains. Cette entreprise cliente d'EDC a investi beaucoup de temps et d'argent pour aider ses sous-traitants américains à demander une exemption à la clause Acheter américain, mais a été déboutée avant même que la demande soit traitée. Son directeur général, Troy Imbery, ne peut s'empêcher de penser que la nationalité de ses produits est en cause.

« Ils ne veulent vraiment pas se donner la peine, dit-il. On ne nous reproche pas ouvertement d'être Canadien, mais cela entre certainement en ligne de compte. »

Au début de l'automne, Innotech aurait normalement quatre ou cinq contrats garantis aux États-Unis pour l'année suivante, ce qui représenterait environ 30 % de ses activités, mais cette année, elle n'en a aucun. L'entreprise est donc contrainte d'envisager la délocalisation d'une partie de ses activités aux États-Unis.

Photo : REUTERS/Shannon Stapleton

^ La clause Acheter américain prévoit des exemptions. Les exportateurs canadiens peuvent fournir des produits si un produit est introuvable aux États-Unis ou si un produit américain faisait augmenter le coût du projet de plus de 25 %. Mais ces exemptions ne sont pas faciles à obtenir.

Désormais, l'étiquette « Fabriqué au Canada » ne joue plus en faveur des exportateurs canadiens. La caisse de relance de 780 milliards de dollars, qui est supposée faire redémarrer l'économie, compte 130 milliards de dollars pour des infrastructures – routes, ponts, logements, immeubles publics et commerciaux, aqueducs et égouts.

Normalement, les exportateurs canadiens y verraient des débouchés intéressants, mais il s'avère que la clause Acheter américain nuit aux entreprises de part et d'autre de la frontière, étant donné les liens étroits entre les économies des deux pays.

L'application des règles n'est toujours pas claire, explique Perry L. Fowler, directeur de la division des travaux municipaux et des services publics de l'Associated General Contractors of America (AGC) mais, déjà, la clause Acheter américain retarde sensiblement bon nombre de chantiers pourtant prêts à démarrer. En outre, il faut demander une exemption pour des projets conçus autour de technologies ou de matériel canadiens ou repartir à zéro, ce qui peut causer des retards fatals.

« Nous ne sommes pas favorables à cette politique, déclare M. Fowler. Elle va à l'encontre de l'effet recherché par les mesures de relance, qui est de créer des emplois. »

Alors, que peuvent faire les exportateurs canadiens?

Tout d'abord, mettre la situation en perspective, explique Marie-Claude Erian d'EDC, conseillère sectorielle, Infrastructure. « N'oublions pas que le marché de la construction aux États-Unis offre des débouchés de près d'un billion de dollars, donc bien au-delà des 130 milliards du programme incitatif dans ce secteur. »

Comme beaucoup d'exportateurs ont demandé à EDC de les aider à y voir clair, M^me^ Erian a organisé un webinaire pour leur expliquer comment accéder à la caisse de relance et aussi à soumissionner d'autres projets qui font l'objet d'appels d'offres publics.

Photo offerte par Innotech Windows + Doors

< Innotech Windows + Doors a investi beaucoup de temps pour aider ses sous-traitants américains à demander une exemption à la clause Acheter américain, mais a été déboutée avant même que la demande soit traitée.

« Le programme de relance ne représente, en fait, que la partie cachée de l'iceberg », a expliqué Judy Bradt, directrice de Summit Insight, pendant le webinaire. Elle a donné beaucoup de conseils et cité de nombreux sites Web afin d'aider les exportateurs à savoir quand et où les projets qui font l'objet d'appels d'offres publics sont annoncés. Le webinaire, qui peut être téléchargé à partir du site Web d'EDC, a suscité un intérêt et une participation supérieurs à la moyenne.

Jean-Philippe Linteau, délégué commercial principal à l'ambassade du Canada à Washington, a expliqué les rouages de la clause Acheter américain, qui s'applique aux achats par les administrations locales et les États d'acier, de fer et de produits manufacturés avec des fonds provenant, ne serait-ce qu'en partie, de la *Recovery Act*. Cette clause frappe le plus durement les fabricants canadiens de matériel de traitement de l'eau et des eaux usées, de produits en acier ouvré, de produits de construction et de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC).

« Il y a un net phénomène de contamination. Un seul dollar issu de la caisse de relance dans un projet de 10 millions de dollars assujettit le projet à la clause Acheter américain », a expliqué M. Linteau. Si la fabrication finale se fait au Canada, le produit ne peut pas être utilisé dans les projets des municipalités ou des États.

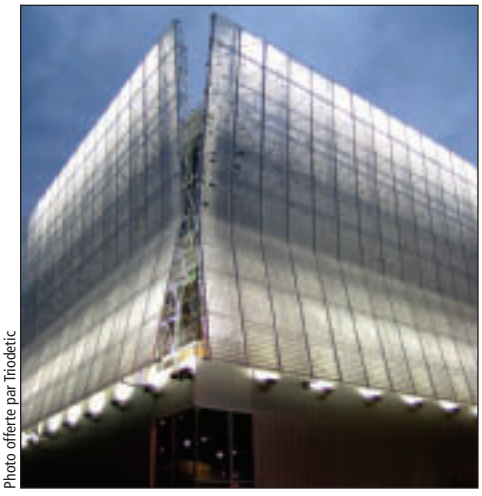


Photo offerte par Triodetic

^ Triodetic conseille aux fournisseurs éventuels de partager, le temps d'un projet, une usine aux États-Unis qui fabrique un produit complémentaire.

Il y a toutefois trois exemptions possibles. Les exportateurs canadiens peuvent fournir des produits si un produit est introuvable aux États-Unis, si un produit américain faisait augmenter le coût du projet de plus de 25 % (ce qui, d'après M. Linteau, n'arrivera presque jamais) ou si c'est dans l'intérêt général (sans autre précision).

M. Fowler explique que l'Environmental Protection Agency a accordé plusieurs exemptions à des produits canadiens dans les cas où aucun produit américain n'était disponible. Cependant, certaines compagnies, comme celle de M. Imbery, trouvent qu'il est bien difficile d'obtenir une exemption.

M. Linteau a dit avoir vu des cas où les distributeurs américains refusaient d'avoir en stock des produits fabriqués à l'étranger, tout simplement pour ne pas se compliquer la vie.

« Malgré tout, il est encore possible de profiter des fonds prévus par la *Recovery Act* », a-t-il ajouté, en donnant comme exemples des projets de construction fédéraux d'une valeur de plus de 7,4 millions de dollars, les services, la large bande et les projets d'organismes privés et sans but lucratif.

Triodetic, cliente d'EDC, propose pour s'en sortir de partager, le temps d'un projet, une usine aux États-Unis qui fabrique un produit complémentaire. En fait, l'entreprise d'Arnprior en Ontario, qui conçoit et fabrique des dômes, des charpentes de toit, des structures à forme libre et des sphères, comme la Cinésphère de Place Ontario, étudie un projet américain d'un montant équivalant à 60 % de son chiffre d'affaires annuel.

« Il y a un moment où il devient intéressant d'envisager de fabriquer aux États-Unis », déclare Bill Vangool, président de Triodetic. Pour de plus petits projets, l'entreprise sous-traiterait peut-être auprès d'une entreprise américaine. « Nous devons examiner différentes solutions. »

Comme de nouveaux projets de loi déposés cet automne comprennent des dispositions Acheter américain, la menace de mesures de représailles plane, constatent M. Fowler et Jason Myers, président des Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

Conseils aux exportateurs canadiens

- Partager une usine aux États-Unis qui fabrique un produit complémentaire
- Confier un contrat en sous-traitance à une entreprise américaine
- Soumissionner des projets hors caisse de relance
- Consulter un délégué commercial local

Le Canada pourrait bénéficier d'une exemption à court terme en quelques mois, tandis qu'un accord à long terme sur les marchés publics pourrait demander une année, estime M. Myers.

« J'ai bon espoir qu'on en arrivera rapidement à une solution. Le gouvernement fédéral a mis de l'avant une proposition qui est, à mon avis, très solide. »

Selon lui, il est difficile de chiffrer le manque à gagner pour les exportations canadiennes vers les États-Unis, mais rien que dans le secteur du traitement de l'eau et des eaux usées, on parle d'environ 4 milliards de dollars. Au moins 250 entreprises canadiennes sont touchées.

Pendant le webinaire d'EDC, M^me^ Bradt a conseillé aux entreprises qui ont du mal à obtenir une exemption de porter plutôt leur attention vers des projets hors *Recovery Act*, car il y en a pour des millions de dollars. Cependant, si elles veulent travailler à des projets visés par la caisse de relance, elles doivent se faire aider par un délégué commercial ou par un spécialiste pour savoir à quoi s'en tenir.

« Vous y gagnerez des mois et épargnerez des milliers de dollars », assure-t-elle.

M. Stocker déclare que Metalumen envisagera encore de sous-traiter, mais qu'étant donné le risque de créer un concurrent et la gestion supplémentaire nécessaire, elle devra se doter d'une stratégie à long terme, si jamais la clause Acheter américain s'installe durablement. ■

INFO . . .

- **www.edc.ca/infrastructure**
- **www.vendreaugouvusa.ca**
- **www.recovery.gov**
- **nerian@edc.ca**
- **www.summitinsight.com**
- **www.infrastructuregouveu.edc.ca (pour télécharger le webinaire d'EDC)**

Photo: © Masterfile

Les sciences de la vie, et leurs nombreuses promesses, seront une grande source de connaissances et de technologies nouvelles au XXIe siècle.

Nouvelles frontières dans le secteur des sciences de la vie

Des entreprises canadiennes en Chine et en Inde

PAR DENNIS ET SANDI JONES

On ne saurait sous-estimer l'apport de ces disciplines – qui comprennent notamment les technologies et les dispositifs médicaux, les produits pharmaceutiques ainsi que la phytogénétique – au bien-être humain et à la prospérité économique.

Bien des pays comprennent le rôle que peut jouer l'industrie des sciences de la vie, en pleine croissance malgré la récession mondiale, dans leur développement socio-économique. En Inde, cette industrie a engrangé 2,56 milliards de dollars américains en 2008 et affiche depuis 2002 un taux de croissance annuelle qui avoisine les 20 %. Et en Chine, la demande d'équipement et d'appareils médicaux y était à elle seule estimée à 4 milliards de dollars américains en 2008 et ne montre aucun signe de ralentissement.

Ce qui est encore plus intéressant, en particulier pour l'avenir, c'est que ces deux pays offrent surtout des débouchés aux industries pointues et axées sur la R-D. Le secteur des sciences de la vie ne reposera jamais sur la fabrication bon marché et en masse de produits de consommation peu coûteux.

Le Canada peut et doit contribuer pour beaucoup au développement du secteur mondial des sciences de la vie. Notre industrie affiche déjà des revenus annuels d'environ 4 milliards de dollars tirés de la seule vente de dispositifs médicaux, dont 60 % proviennent d'exportations. La santé humaine est la principale composante du secteur au Canada, représentant 70 % de ses revenus, près de 90 % de sa R-D et plus de la moitié de ses entreprises. Nombre d'entre elles en sont aux étapes initiales ou intermédiaires de leur développement, en particulier dans le sous-secteur des dispositifs médicaux qui compte un millier de PME. Son principal marché est les États-Unis, mais des pays en développement comme la Chine et l'Inde sont en passe de devenir des destinations privilégiées pour les entreprises canadiennes.

Le secteur revêt donc une importance stratégique pour le Canada. « Nous occupons déjà le troisième rang mondial de l'industrie biopharmaceutique », fait remarquer Lewis Megaw d'EDC, vice-président, Industrie légère. « À mesure que nos capacités se feront mieux connaître à l'étranger, de belles perspectives de croissance et de retombées économiques s'ouvriront pour le secteur dans son ensemble. »

Le pouvoir du marché

Plusieurs facteurs expliquent l'importance des marchés indien et chinois. « Les gouvernements centraux des deux pays voient l'industrie des sciences de la vie comme un moteur de leur expansion économique », déclare Mark Bolger, directeur régional d'EDC pour l'Asie. « Ils cherchent donc à développer des technologies de pointe et à profiter de la croissance de la propriété intellectuelle dans ces secteurs. Les facteurs démographiques joueront aussi un rôle important – ces deux pays sont les plus peuplés du monde, leur classe de consommateurs augmente et, en Chine, la population vieillit. C'est pourquoi l'Inde et la Chine arrivent certainement au premier rang des marchés prometteurs pour le secteur. »

Les entreprises canadiennes possèdent des atouts qui, si elles savent les mettre en valeur, leur permettront de devenir des acteurs incontournables. Elles peuvent tirer parti de la R-D novatrice menée dans les universités, les centres de recherche et les hôpitaux canadiens ainsi que des technologies de pointe d'industries canadiennes connexes, comme les télécommunications, la microélectronique et l'informatique.

Le Canada est particulièrement compétitif dans un certain nombre de sous-secteurs spécialisés, comme celui des instruments de diagnostic et des appareils d'analyse. D'autres atouts sont moins tangibles mais tout aussi importants. « Nous avons une très bonne image à l'étranger, fait observer M. Bolger, grâce à notre grand savoir-faire dans la mise sur pied d'hôpitaux et de programmes d'éducation, entre autres. Nous nous démarquons donc tant pour ce qui est des produits que des services. »

Prometteur, mais pas si facile

Afin de moderniser les technologies vieillissantes employées dans leurs systèmes de santé, l'Inde et la Chine doivent se tourner vers des fournisseurs étrangers car elles ne peuvent pas produire l'équipement de pointe elles-mêmes. C'est ainsi que la Chine importe près de 90 % de ses dispositifs médicaux haut de gamme, notamment les appareils de visualisation diagnostique. Or, le Canada excelle dans le secteur des appareils de diagnostic, et nos fabricants pourront profiter de débouchés dans les technologies d'imagerie ultrasonique et radiographique et à infrarouge et ultraviolet. Le marché des appareils orthopédiques et fonctionnels devrait

> EDC et le secteur canadien des sciences de la vie

EDC estime que les meilleures perspectives pour les entreprises canadiennes du secteur des sciences de la vie se trouvent notamment en Inde et en Chine. La Société appuie déjà 200 d'entre elles en leur procurant des services d'assurance et en les aidant à trouver des fonds de roulement pour financer leurs activités à l'étranger. Elle travaille également avec plusieurs associations de l'industrie, dont MEDEC, la Trillium Medical Technology Association et le Health Technology Exchange, par exemple en participant à des missions commerciales conjointes au Canada et à l'étranger ainsi qu'à des salons professionnels internationaux, comme Bio-Europe, le Medica Trade Fair en Allemagne et le Salon de l'équipement médical en Chine.

Photo : © Chao-Yang Chan / Alamy

^ La Chine importe près de 90 % de ses dispositifs médicaux haut de gamme, notamment les appareils de visualisation diagnostique, sous-secteur où le Canada excelle.

EDC ET LA RS&DE

Les petites entreprises ont souvent du mal à trouver des capitaux aux premières étapes de la mise au point d'un produit. Cela vaut tout particulièrement dans le secteur très spécialisé des sciences de la vie, les prêteurs ne sachant pas toujours reconnaître l'innovation. Et le manque de capitaux découlant de la récession mondiale et du resserrement du crédit vient aggraver la situation à l'heure actuelle.

C'est pourquoi le gouvernement fédéral a mis en place le Programme d'encouragements fiscaux – Recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) qui offre un crédit d'impôt aux entreprises, les aidant ainsi à augmenter leur fonds de roulement. Le hic, c'est que le crédit n'est versé qu'une fois la R-D terminée. Les entreprises qui font de la R-D admissible peuvent donc s'en remettre au Programme de garanties d'exportations d'EDC afin de bénéficier d'une avance sur leur crédit au titre de la RS&DE. Les entreprises reçoivent de leur banque un prêt garanti par EDC qu'elles peuvent affecter à la mise au point de leur produit.

Pour en savoir plus sur EDC et la RS&DE, voir l'article « Programme d'encouragements fiscaux pour la R-D scientifique », dans le numéro d'hiver 2009 d'*Exportateurs avertis* (www.edc.ca/exportateursavertis).

lui aussi prendre un essor rapide, car la population chinoise vieillit et le pays fabrique peu de ces produits.

L'Inde importe également presque tous ses appareils de visualisation diagnostique, y compris les appareils radiographiques, de gammagraphie, de tomographie par ordinateur et à ultraviolet et infrarouge. Là encore, il s'agit de créneaux où le Canada a beaucoup à offrir, malgré une concurrence américaine, européenne et japonaise féroce dans les produits haut de gamme. En revanche, les produits bas de gamme des marchés indien et chinois – comme les biens non durables et les technologies de diagnostic de base – sont moins prometteurs pour les étrangers, car des entreprises locales dominent ces sous-secteurs et la concurrence y est très vive.

Il peut être difficile toutefois de percer dans ces deux pays. En Chine, il n'y a pas un seul marché des sciences de la vie, mais toute une mosaïque de petits marchés, chacun concentré sur une ville ou une administration régionale relativement autonome. La réglementation varie considérablement d'un endroit à l'autre, et ce qui fonctionne sur un marché ne fonctionnera peut-être pas ailleurs.

En Inde, les politiques qui régissent l'importation de produits médicaux varient selon le produit et l'acheteur. Ainsi, les organismes qui relèvent du système de santé public ne paient pas de droits, alors que les cliniques privées peuvent en revanche y être assujetties.

Ce qui explique deux des principales difficultés qui se présentent aux entreprises étrangères en Chine et en Inde. Une compagnie doit pouvoir s'y retrouver d'abord dans le dédale des règlements qui s'appliquent aux produits médicaux, puis dans les processus souvent alambiqués qui régissent les marchés publics.

S'ajoute une troisième difficulté, la mise en place de réseaux de distribution. Il est plus facile d'y arriver sur les grands marchés urbains, mais c'est aussi là que la concurrence est la plus féroce. Or, les besoins sont souvent plus grands dans les zones pauvres et rurales, où la distribution et la mise au point de produits compétitifs se font plus difficilement.

S'associer à un fabricant, un distributeur ou un représentant local s'impose donc, mais il faut faire des contrôles préalables rigoureux. Une entreprise peut s'en remettre au Service des délégués commerciaux du Canada, qui fournit des renseignements sur le marché et sur les entreprises locales, des perspectives commerciales et des contacts clés ainsi que des conseils pour résoudre des problèmes commerciaux cruciaux. Il y a aussi les associations industrielles, sans oublier les chambres de commerce et les conseils commerciaux au Canada qui axent leurs activités sur la Chine et l'Inde, qui sont moins spécialisés mais également utiles.

Des risques modérés

Le risque pour la propriété intellectuelle (PI) dans le haut de gamme du secteur des sciences de la vie apparaît infime en Inde comme en Chine. Les technologies occupent généralement des créneaux bien particuliers et ne se vendent pas dans des quantités qui attireraient les pirates, d'autant plus qu'elles évoluent tellement vite qu'une contrefaçon serait dépassée avant même de pouvoir être commercialisée. Toutefois, il est recommandé d'enregistrer sa PI dans les deux pays, surtout si une société canadienne travaille en coentreprise avec une compagnie locale, car il arrive que des points de vue différents en matière de propriété soulèvent des problèmes.

Le risque de non-paiement n'est pas élevé sur ces deux marchés, si tant est que l'on prenne les précautions voulues. Tout fonctionne bien normalement avec les gros centres médicaux urbains et les grandes compagnies, mais les petits hôpitaux et cliniques en milieu rural présentent un peu plus de risques. L'Assurance comptes clients d'EDC peut protéger une entreprise contre le risque de non-paiement dans de tels cas.

Au demeurant, un des plus grands dangers que court le secteur canadien des sciences de la vie, c'est de ne pas mettre

Photo : © Imagestate Media Partners Limited - Impact Photos / Alamy

^ L'Inde importe presque tous ses appareils de visualisation diagnostique, créneau où le Canada a beaucoup à offrir.

l'énergie nécessaire à percer les marchés émergents. Laisser ces marchés trop longtemps à nos concurrents risquerait de nous priver de beaux débouchés. Il nous faut absolument diversifier nos marchés et rayonner au-delà des États-Unis. Heureusement, beaucoup d'entreprises canadiennes l'ont compris.

Laborie Medical Technologies

Laborie Medical Technologies (LMT) Inc. de Mississauga en Ontario est une de ces entreprises. Fondée en 1967 par son actuel président du Conseil, Raymond Laborie, LMT a commencé par offrir un service de réparation d'instruments chirurgicaux.

Dans les années 1980, M. Laborie s'est intéressé à la dynamique urinaire, qui étudie les troubles des voies urinaires, et a mis au point le premier système entièrement informatisé de diagnostic dans ce domaine. Les nouveaux instruments de LMT n'ont pas tardé à s'imposer dans le monde entier, et l'entreprise s'est vite mise à exporter.

LMT a d'abord porté son attention sur le marché chinois dans le milieu des années 1990, mais a tôt fait de déterminer que, pour y percer, il lui faudrait un représentant qui connaisse le pays et son système médical. En 1997, l'entreprise a trouvé en la personne d'un neurochirurgien chinois formé aux États-Unis à qui M. Laborie a confié la création et la direction d'une filiale à Beijing. En 2004, LMT avait déjà conquis 75 % du marché chinois des instruments de dynamique urinaire. Son bureau local emploie maintenant dix personnes.

L'entreprise s'est tournée vers l'Inde plus tard, et elle y vend par l'intermédiaire d'un distributeur plutôt que d'un bureau sur place. Constatant que le marché indien s'intéresse moins à la technologie de la dynamique urinaire que le marché chinois, M. Laborie a commencé à offrir sur place des cours de formation pour faire connaître sa technologie aux médecins, en démontrer l'efficacité et vanter les avantages de l'acquisition d'appareils LMT pour leurs cliniques et leurs hôpitaux. L'entreprise utilise aussi cette stratégie de marketing en Chine, où elle s'avère très efficace.

Les difficultés sur le plan de la réglementation et des achats évoquées plus haut ne sont pas étrangères à LMT. « Souvent, raconte M. Laborie, les instruments sont achetés non pas par des médecins mais par des préposés aux achats qui fondent leurs décisions sur le prix plutôt que sur les caractéristiques du produit. Et la réglementation peut aussi nous occasionner des tracas. Par exemple, la Chine a soudainement adopté de nouveaux règlements pour l'importation d'appareils médicaux sans prévoir de clause d'antériorité, ce qui fait que même les appareils déjà en place devaient respecter les nouvelles normes. Nous avons dû régler des questions comme celles des différences entre le libellé sur nos bordereaux d'emballage et le libellé sur l'appareil même. Nous avons fini par tout tirer au clair, mais les nouveaux règlements nous ont empêchés de vendre quoi que ce soit en Chine pendant des mois. »

LMT recourt à l'Assurance comptes clients d'EDC et envisage de travailler avec la Société pour ses projets d'acquisition d'actifs. « En ce moment, nous réussissons bien en Amérique du Nord, poursuit-il, mais nous ne savons pas ce que sera la situation dans cinq ans. Notre survie dépend donc de la mise au point de produits et technologies et de la conquête de nouveaux marchés. »

Dextran Products

Dextran Products Ltd. fabrique du dextran, une molécule organique complexe synthétisée pour la première fois dans les années 1930. L'entreprise, située à Toronto depuis 1969, est dirigée par George Usher, son propriétaire et président du Conseil. Ses principaux produits dans le domaine de la santé humaine sont le DEAE-dextran, le sulfate de dextran et diverses versions de la molécule de base du dextran employées dans la fabrication de produits de libération des médicaments et dans d'autres composés thérapeutiques. Un produit vétérinaire, le dextran ferrique, offre un traitement contre l'anémie chez les porcelets.

L'entreprise expédie environ 35 % de sa production aux États-Unis et 45 % vers d'autres destinations étrangères. C'est donc dire qu'elle ne réalise que 20 % de son chiffre d'affaires au Canada. Elle exporte le dextran ferrique en Chine depuis les années 1980, et l'Inde s'intéresse de plus en plus à ses autres produits à base de dextran.

« Des entreprises indiennes s'apprêtent à fabriquer des composés pour de grandes sociétés pharmaceutiques, précise M. Usher, dont certains sont à base de dextran. C'est à nous qu'elles demandent de leur fournir les constituants dont elles ont besoin, car notre réputation de fournisseur fiable de produits de qualité nous donne un net avantage concurrentiel. »

L'entreprise a recours au Service des délégués commerciaux du Canada en Inde comme en Chine pour trouver des contacts et des représentants et s'est inscrite au Chemical Buyers Guide, ce qui lui amène d'autres contacts. Elle a pour modèle d'affaires de vendre par l'intermédiaire de mandataires, et ce type de relation commence généralement par des échanges de courriel suivis d'une rencontre en personne sur place.

Avant de s'engager avec un mandataire, l'entreprise procède à des contrôles préalables minutieux, souvent avec l'aide d'EDC. « Nous

< Laborie Medical Technologies a confié à des experts locaux la création et la direction d'une filiale à Beijing.

Photo offerte par Laborie Medical Technologies

Photo offerte par Dextran Products Ltd.

^ Dextran Products exporte vers la Chine depuis les années 1990, et l'Inde s'intéresse de plus en plus à ses produits.

demandons à EDC de vérifier la situation financière de nos mandataires potentiels, explique M. Usher. Si EDC donne son aval, nous irons de l'avant mais insisterons pour être réglés par lettre de crédit ou comptant contre documents tant que nous n'aurons pas totalement confiance. Nous souscrivons aussi l'Assurance comptes clients d'EDC pour être certains d'être payés. »

Un des principaux atouts de l'entreprise est sa souplesse. « Le marché du dextran est assez limité, alors nous sommes une petite entreprise. Notre taille a ceci d'avantageux qu'elle nous confère une grande souplesse et nous permet de nous adapter rapidement quand un acheteur nous demande de modifier notre produit de base à une nouvelle fin. Ce que nous faisons, au fond, c'est adapter nos molécules très précisément aux besoins de nos clients. »

Convergent Bioscience

Convergent Bioscience Ltd. de Toronto a été fondée en 1995. Après avoir acquis la licence d'une technologie novatrice mise au point à l'Université de Waterloo, elle a commencé à fabriquer des instruments de pointe utilisés par les sociétés pharmaceutiques pour analyser des protéines et d'autres grandes molécules organiques appelées « produits biologiques. » Ces produits sont utilisés dans toute la chaîne de la R-D pharmaceutique, et les analyses sont exigées par les organismes de réglementation dès lors qu'une entreprise demande l'approbation d'un nouveau médicament ou d'une nouvelle thérapie dans lesquels entrent un produit biologique.

Les analyseurs de Convergent sont fort prisés pour leur rapidité. En fait, les dix premières sociétés pharmaceutiques du monde et 17 des 20 premières les utilisent. « La vitesse est essentielle dans la mise au point de produits pharmaceutiques », déclare le vice-président, Ed Chase. « Nos analyseurs se démarquent par leur rapidité et la précision des données qu'ils présentent sur un produit biologique, et c'est là l'une des clés de notre succès. Nous nous distinguons aussi par l'ampleur du soutien aux applications que nous offrons à nos clients partout au monde, notamment en contribuant à la mise au point de méthodes analytiques pour leurs propres molécules. Nous récoltons les fruits de nos efforts : depuis cinq ans, nous avons multiplié notre chiffre d'affaires par 15. »

Convergent consacre une part importante de ses bénéfices à la R-D. Elle compte d'ailleurs commercialiser un nouveau produit d'ici deux ans. La compagnie réussit aussi à attirer du capital-risque parce qu'elle a maintenant pignon sur rue. Il lui est donc plus facile de trouver des fonds qu'il y a cinq ou dix ans.

L'exportation faisait partie du plan d'affaires de l'entreprise dès le départ. Convergent a les États-Unis pour principal marché, mais la nature de sa technologie facilite son implantation ailleurs dans le monde.

« Nos clients se servent de nos instruments afin de mettre au point des méthodes analytiques pour leurs propres produits biologiques, explique M. Chase. Mais si un client décide de faire analyser un produit biologique par un partenaire ou une filiale, ce tiers est tenu d'utiliser les mêmes méthodes analytiques et doit donc acquérir notre technologie. Bon nombre de nos clients américains ont des activités ou des partenaires en Europe, alors une bonne partie de nos ventes découlent de ce transfert de méthodes analytiques. Cela se passe aussi en Inde et en Chine, où les partenaires de nos clients doivent également se procurer notre technologie. Ils achètent les instruments voulus à nos distributeurs, que nous formons pour qu'ils puissent assurer un service sur place et fournir un soutien aux applications. »

M. Chase ajoute que les grandes sociétés pharmaceutiques s'intéressent à l'Inde et à la Chine pour deux principales raisons : de solides compétences et de faibles coûts. « Les deux pays produisent des milliers de diplômés talentueux en sciences, et il coûte quatre ou cinq fois moins cher d'embaucher un scientifique en Chine qu'aux États-Unis. En outre, les gouvernements y encouragent la mise sur pied d'organisations qui fabriquent ou font de la recherche en sous-traitance et qui peuvent s'associer avec des sociétés pharmaceutiques aux États-Unis et dans l'Union européenne pour développer les compétences et les infrastructures locales en biotechnologie. »

Convergent n'a rencontré aucun problème de paiement ou de protection de la PI en Chine et en Inde, mais elle a quand même souscrit l'Assurance comptes clients d'EDC pour sa première vente en Inde. Ses principaux défis, déclare M. Chase, sont liés à l'affectation de personnel canadien sur ces marchés lointains, à la barrière linguistique en Chine et à la sous-capitalisation des entreprises de biotechnologie dans les deux pays. Mais il n'y a là rien d'insurmontable.

Photo offerte par Convergent Bioscience Ltd.

^ Convergent Bioscience réinvestit une part importante de ses bénéfices dans la R-D.

Comme le montre l'expérience de ces trois entreprises, le secteur canadien des sciences de la vie a tout à gagner de s'implanter en Inde et en Chine. Ces deux pays sont les plus porteurs à l'heure actuelle, et il ne fait aucun doute que nous avons les technologies, les produits et les compétences nécessaires pour y rayonner. Nous avons à peine commencé à explorer les vastes possibilités dont ils recèlent. ■

INFO . . .

> **mbolger.edc.ca**
> **lmegaw@edc.ca**
> **www.convergentbiosci.com**
> **www.laborie.com**
> **www.polydex.com**

Éloigner le risque lié à la volatilité des changes

Protéger ses gains grâce aux opérations de couverture

Photo : © iStock

PAR ÉRIC BEAUCHESNE

Depuis cinq ans, il n'est pas rare de voir des fluctuations à court terme de près de 6 % de la valeur du dollar canadien par rapport au billet vert.

Cette instabilité peut nettement entamer les bénéfices des exportateurs canadiens, ce qu'a vite compris Chudleigh's, entreprise familiale renommée pour sa gamme Blossoms[MD] de desserts aux fruits frais.

L'exploitation fruitière-boulangerie de Milton, en Ontario, exporte ses Blossoms dans le monde entier. Son succès sur les marchés mondiaux, conjugué à la volatilité des changes, l'a contrainte à protéger la valeur en dollars canadiens de ses ventes à l'exportation.

« Nous nous sommes mis aux opérations de couverture il y a cinq ans environ », explique Robert Bona, vice-président, Finances, chez Chudleigh's.

Comme de 50 à 60 % des ventes de l'entreprise sont à la merci d'un risque de change, la volatilité accrue l'a décidée à se couvrir. Et la situation est encore pire cette année, car des pics à deux chiffres frôlant les 15 % par rapport au billet vert se produisent parfois dans une période de facturation de 60 jours.

« Le change n'a jamais été aussi volatile », observe Jean-François Lamoureux, spécialiste de la question à EDC.

Le coût de la volatilité

Si un exportateur canadien vend des composants d'une valeur de 300 000 dollars américains à un acheteur aux États-Unis à un taux de change de 86 cents américains, il s'attend à recevoir 348 837 $.

Si, au moment du paiement, le dollar canadien s'est apprécié et vaut 91,50 cents américains, l'exportateur ne recevra que 327 869 $, un manque à gagner de 20 968 $.

Photo : © iStock

Les opérations de couverture peuvent atténuer l'incidence des fluctuations de change sur les marges bénéficiaires et assurer une prévisibilité accrue des flux de trésorerie.

Même une appréciation de 6 % du huard réduirait de plus de 20 000 $ un paiement de 300 000 dollars américains, d'après une étude d'EDC intitulée Gestion du risque de change.

Qui recourt aux opérations de couverture

D'après un sondage réalisé en juin par EDC, seuls 57 % de ses clients recourent à des opérations de couverture pour se protéger contre des pertes liées au change, qui sont à la fois inattendues et importantes. Bien des entreprises canadiennes, en particulier les PME, ne cherchent pas à gérer le risque de change, ce qui est surprenant étant donné le contrecoup de taux de changes défavorables sur la trésorerie et la rentabilité.

Ce n'est pas que les entreprises ne connaissent pas le risque ou qu'elles ne veuillent pas le limiter. En fait, 67 % déclarent être aux prises avec la volatilité des changes, souligne EDC dans son analyse des résultats du sondage. D'ailleurs, de nombreuses autres enquêtes concluent que les entreprises considèrent la volatilité des changes comme le premier obstacle à l'expansion de leurs exportations.

Les grandes compagnies sont plus nombreuses à recourir aux opérations de couverture, à 79 %, suivies de 70 % des moyennes. En général, les grandes et moyennes entreprises utilisent deux stratégies au moins. Cependant, moins de la moitié des petites entreprises se protègent contre le risque de change, et celles qui le font s'en remettent généralement à une seule stratégie.

De plus, beaucoup ne savent pas comment évaluer leur risque de change et encore moins comment le gérer.

« Ce sont en général celles qui n'ont ni les moyens ni le temps à consacrer à cette question, poursuit M. Lamoureux. Cependant, comme le souligne le rapport d'enquête, les études montrent que les entreprises de toute taille et de tout secteur peuvent – et devraient – se protéger au moins en partie contre leur risque de change. »

Économiser en se protégeant

L'évolution à court terme des taux de change fait qu'il est difficile pour les exportateurs d'établir le prix de leurs produits et de prévoir combien de dollars canadiens ils toucheront, leurs ventes étant souvent facturées dans la monnaie de l'acheteur.

M. Bona souligne que Chudleigh's protège ses gains contre la volatilité des changes et met ses clients à l'abri d'une instabilité des prix grâce aux opérations de couverture. « Nos clients comptent sur la stabilité des prix à long terme et ne peuvent absorber une grande volatilité », explique-t-il.

Mais même les entreprises qui ne sont pas directement exposées aux taux de change courent un risque, par exemple lorsque l'appréciation du dollar donne à leurs concurrents étrangers un avantage en matière de tarification.

Les opérations de couverture peuvent atténuer l'incidence des fluctuations de change sur les marges bénéficiaires, assurer une prévisibilité accrue des flux de trésorerie, éliminer la nécessité de consacrer des ressources à la prévision des mouvements du change et faciliter la détermination des prix sur les marchés d'exportation.

« Je pense que plus d'entreprises y feront attention, surtout les PME parce que leurs marges risquent d'être anéanties ou considérablement grevées par cette plus grande volatilité », explique M. Lamoureux.

Certes, quelques entreprises ne se protègent pas dans l'espoir de profiter de fluctuations favorables. Or, ce qu'elles font en fait, c'est de la spéculation.

« Les entreprises qui ont des positions de change importantes et qui ne se protègent pas essaient, au fond, de jouer sur le marché, et peu y réussissent », déplore Dwayne Murray, directeur de comptes principal, Services aux entreprises et au secteur agroalimentaire, RBC.

« Gérer le risque de change peut déterminer s'il y aura perte ou bénéfice sur l'année et assurer la viabilité d'une compagnie. Les entreprises ne devraient pas conclure de contrats de change pour faire de l'argent, ajoute-t-il, mais bien pour garantir les coûts et les bénéfices. »

« Une fois éliminé le risque de change, commente M. Bona, les entrepreneurs peuvent se concentrer sur l'expansion de leurs activités. »

Stratégies de couverture

EDC conseille aux entreprises de commencer par définir et évaluer leur position de change, de déterminer quelle proportion elles veulent gérer et d'adopter la politique interne correspondante. Ensuite, elles doivent mettre en place les opérations de couverture, puis en vérifier périodiquement l'efficacité.

Les entreprises peuvent se protéger en réduisant l'écart entre leurs rentrées et leurs sorties dans une devise donnée, ce que l'on appelle la couverture naturelle, ou en constituant une protection financière par des contrats de change à terme, des options sur devises ou des swaps de change généralement souscrits auprès d'une banque ou d'un cambiste.

Comment les entreprises gèrent leur risque de change

- **59 %** augmentent les dépenses dans une monnaie étrangère pour qu'elles soient égales aux gains dans cette devise
- **50 %** adaptent leur tarification selon l'évolution du dollar canadien
- **41 %** achètent des contrats de change à terme
- **25 %** facturent leurs clients étrangers en dollars canadiens
- **17 %** achètent des options sur devises
- **17 %** font correspondre la date d'échéance des créances libellées dans une monnaie étrangère avec celle des sommes à payer dans cette devise
- **14 %** transfèrent le risque de change ou le partagent aux termes d'un contrat commercial
- **13 %** se livrent à des swaps de devises

Photo : © iStock

L'apport d'EDC

La Garantie de facilité de change (FXG) d'EDC aide les entreprises à se doter d'une couverture financière. Ainsi, dans un contrat à terme, une entreprise s'engage à acheter ou à vendre une certaine quantité d'une devise à un prix donné, à une date ultérieure convenue.

Toutefois, les banques et les cambistes demanderont habituellement à l'appui d'un tel achat futur un nantissement qui peut représenter pour une petite entreprise jusqu'à 15 % de la valeur du contrat de change. En général, le nantissement se traduit par une réduction de la marge de crédit de l'entreprise, ce qui fait qu'elle dispose de moins de capitaux pour financer ses activités.

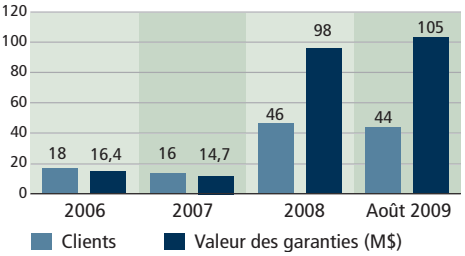
En ayant recours à une FXG, l'entreprise élimine le besoin de fournir un tel nantissement.

Chudleigh's, qui recourt à des contrats à terme, utilise aussi la FXG d'EDC, ce qui lui évite de devoir fournir un nantissement et lui a permis de renforcer ses relations avec sa banque. De telles relations sont particulièrement importantes, rappelle M. Bona, en période de crise économique et de resserrement du crédit bancaire.

« Les banques elles-mêmes recherchent la stabilité », précise-t-il.

La FXG peut aussi être utilisée avec d'autres produits de couverture lorsqu'un nantissement serait autrement exigé, comme dans les swaps, où il y a achat et vente simultanés d'une devise, et dans certains types d'options sur devises.

UTILISATION DE LA FXG DEPUIS SON LANCEMENT



Et les banques, à qui la plupart des entreprises vont demander conseil et une aide dans les opérations de couverture, exigent souvent ce type de garantie maintenant à la place du nantissement.

« La FXG est très utile parce qu'elle n'est pas à la merci des risques de marché », explique M. Murray de la RBC.

« Surtout, la garantie n'enlève pas à l'entreprise sa capacité d'emprunter pour son exploitation quotidienne, poursuit-il. Privée d'une partie de sa marge de crédit, elle manquerait sans doute de fonds de roulement. »

« Étant donné la volatilité des changes, ce produit a certainement gagné en popularité », déclare Richard Hussey d'EDC, chef principal de projets, Gestion des produits d'assurance.

« La conjoncture économique actuelle fait aussi que les entreprises ont davantage besoin de protéger leurs bilans et leur performance, fait remarquer M. Hussey. Les possibilités de ventes diminuant, il faut maximiser les résultats de chaque contrat, ce qui signifie aussi qu'il faut se mettre à l'abri de fluctuations de change défavorables. »

Le coût de la FXG d'EDC est très raisonnable, précise M. Bona.

M. Hussey explique qu'il varie selon la solvabilité de l'entreprise, mais une PME peut normalement obtenir une couverture de 100 000 $ contre une commission annuelle de 500 $ à 1 000 $.

Comme M. Lamoureux, M. Hussey ne s'étonne pas que la plupart des petites entreprises ne se protègent pas contre le risque de change, « étant donné le manque de connaissance des produits de couverture et la nouveauté de la FXG ».

Tant M. Lamoureux que M. Hussey s'attendent à ce que les entreprises recourent davantage aux opérations de couverture et à la FXG quand elles seront plus à l'aise avec la réduction des risques de change et que la FXG sera mieux connue et acceptée par les institutions financières canadiennes.

Photo offerte par Chudleigh's Limited

^ Chudleigh's, entreprise de l'Ontario renommée pour ses desserts aux fruits frais, s'est mise aux opérations de couverture il y a cinq ans étant donné la volatilité des changes et son incidence sur ses ventes à l'étranger.

EDC travaille à rendre la FXG plus facile à utiliser par les institutions financières et à mieux faire comprendre à ses clients, en particulier les plus petits, l'importance de la couverture du risque de change et comment procéder.

La RBC conseille également les entreprises sur les façons de se protéger contre les fluctuations de change et les aide à déterminer leur risque, ajoute M. Murray. « La RBC propose divers produits de couverture qui peuvent être adaptés pour réduire le risque de change. Nous avons également des spécialistes qui proposent des solutions sur mesure. »

Conclusion? Les experts en conviennent, les entreprises vont devoir apprendre, d'une manière ou d'une autre, à s'adapter à la volatilité des changes, car elle n'est pas près de s'atténuer.

« Les marchés des changes demeureront instables, déclare M. Lamoureux. Toute entreprise, quelle que soit sa taille, gagnerait donc à consacrer le temps et les ressources nécessaires à la mise en place d'une stratégie de gestion des risques de change. » ■

INFO . . .

> **jflamoureux@edc.ca**
> **rhussey@edc.ca**
> **www.edc.ca/fxg**
> **www.chudleighs.com**

Comment mesurer le risque de change

Un exportateur payé en dollars américains doit soustraire le montant qu'il s'attend à recevoir dans cette devise des paiements qu'il doit effectuer dans cette même devise sur une période d'un an.

La différence, c'est le montant à couvrir.

Photo : © iStock

La Turquie, porte d'entrée vers l'Europe et le Moyen-Orient

PAR BRUCE GILLESPIE

La Turquie offre d'excellentes occasions d'investissement aux entreprises canadiennes qui souhaitent réduire leur dépendance à l'égard du marché américain et prendre de l'expansion en Europe, au Moyen-Orient et en Asie centrale, affirme Burak Aktas, directeur régional à EDC.

Photo : © Ros Drinkwater / Alamy

^ La Turquie est rapidement devenue une plaque tournante pour la fabrication et l'expédition de biens vers l'Europe et l'Asie centrale. Le pays est à la recherche d'expertise en production d'électricité et en infrastructure de transport, ce qui est une bonne nouvelle pour les fournisseurs canadiens, malgré une vive concurrence d'autres pays.

Un nombre grandissant d'entreprises canadiennes en prennent bonne note. « Le volume d'activités d'EDC en Turquie a augmenté de 240 % depuis 2005 et a atteint quelque 900 millions de dollars en 2008 », signale M. Aktas.

Il n'y a là rien d'étonnant. Au carrefour de l'Europe et du Moyen-Orient, la Turquie est devenue une plaque tournante pour la fabrication et l'expédition de biens vers l'Europe et l'Asie centrale. De plus, les besoins des sociétés turques en font des partenaires tout indiqués pour les entreprises canadiennes dans des secteurs comme la production d'électricité (hydroélectricité ou gaz naturel), l'infrastructure de transport (métros et aérospatiale), les biens de consommation, les ressources naturelles et la fabrication. Les principales marchandises qu'elles cherchent à importer sont la machinerie, les produits chimiques, les produits semi-finis, les carburants et le matériel de transport – tous des secteurs où le Canada possède un grand savoir-faire. Et il est désormais beaucoup plus facile de faire affaire en Turquie car depuis juillet dernier, la compagnie aérienne Turkish Airlines offre trois vols directs chaque semaine entre Istanbul et Toronto.

Cette bonne nouvelle est tempérée par la forte concurrence de pays comme l'Allemagne, la Russie, l'Italie, la France, les États-Unis, la Chine et le Royaume-Uni, à laquelle s'ajoute le ralentissement économique mondial, qui a durement touché la Turquie dans la dernière année.

Or, le pays est dans une situation relativement favorable pour se tirer de ce revers économique, souligne Uliana Haras, économiste associée à EDC. « La Turquie a su résister beaucoup mieux que bien d'autres pays de l'Europe émergente, grâce aux réformes bancaires mises en œuvre depuis la crise de 2001 ainsi qu'à une meilleure gestion économique et à des institutions plus solides. Son économie est bien plus flexible qu'il y a dix ans. »

M^me^ Haras ajoute toutefois que la Turquie demeure un marché émergent et que des difficultés comme un taux de chômage élevé à cause de sa très jeune population et des lacunes dans les infrastructures, particulièrement en région rurale éloignée, continuent de l'assaillir. L'économie turque est vulnérable à la conjoncture économique mondiale en raison de son intégration commerciale et des capitaux empruntés à l'étranger par ses entreprises au cours des dernières années.

Néanmoins, M^me^ Haras prévoit que la politique musclée d'assouplissement monétaire mise en œuvre par la Turquie commencera à relancer l'activité en 2010 et que l'économie enregistrera une croissance annuelle de 4 à 5 % d'ici cinq ans.

M. Aktas croit que les Canadiens devraient voir la faiblesse à court terme de l'économie turque comme une occasion et non comme un problème, en particulier à Istanbul, le centre économique du pays.

« Il y a deux ans, il était impossible d'y trouver des locaux et il y avait des listes d'attente pour en louer. Aujourd'hui, il y a plus d'espaces disponibles et il coûte moins cher d'y faire affaire. Vous y serez bien accueilli comme investisseur. »

Coup d'œil sur la Turquie

72 millions population

738 milliards de dollars américains
PIB 2008

240 % croissance des activités d'EDC depuis 2005

Non seulement y est-il plus facile d'obtenir un bail, ajoute M. Aktas, mais la faiblesse de l'économie mondiale favorise les fabricants turcs, un avantage dont les Canadiens peuvent tirer parti.

EDC et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) du Canada travaillent ensemble à trouver plus de débouchés en Turquie pour les fabricants, les exportateurs et les investisseurs canadiens. Par exemple, en mai, le sous-ministre du Commerce international, Louis Lévesque, l'ambassadeur du Canada, Mark Bailey, et le Conseil d'affaires Canada-Turquie ont dirigé la mission commerciale canadienne la plus importante à ce jour en Turquie, qui a réuni plus de 50 participants dont des représentants d'une trentaine d'entreprises ainsi que des spécialistes du commerce mondial de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec, d'EDC, du MAECI et d'Agriculture et Agrolimentaire Canada. Bon nombre de possibilités ont été cernées en matière de commerce et d'investissement, et les participants ont tous été fort impressionnés par les perspectives qu'offre la Turquie aux compagnies canadiennes, surtout dans des secteurs névralgiques comme l'énergie propre, l'agriculture, les technologies de l'information et des communications et l'exploitation minière.

En juillet, les deux pays ont signé une convention fiscale pour éviter la double imposition aux entreprises.

Le travail de développement des marchés se poursuit. « Nous faisons beaucoup de promotion pour faire connaître aux Turcs les compétences des entreprises canadiennes dans les secteurs névralgiques et pour informer les Canadiens des débouchés commerciaux qui s'offrent à eux en Turquie », affirme le délégué commercial principal, Mike Ward. « Nous intervenons aussi dans des questions de politique, comme l'accès au marché. Par exemple, si la documentation requise pour l'expédition de produits canadiens vers la Turquie fait problème, nous essayons d'aplanir les difficultés. »

M. Aktas conseille aux entreprises canadiennes qui cherchent à percer en Turquie de s'adresser d'abord au Service des délégués commerciaux. « Les délégués connaissent le marché. Ils peuvent vous présenter aux bonnes personnes et vous aider à faire votre contrôle préalable. »

Si vous avez une usine en Turquie, vous pouvez exporter vos biens et services exempts de taxe vers l'Union européenne et Israël. Les entreprises européennes ne gardent que de faibles stocks et ne veulent donc pas passer de grosses commandes en Extrême-Orient pour des produits comme les textiles. Elles s'adressent de plus en plus aux sociétés turques parce qu'elles peuvent commander leurs biens en petite quantité et les recevoir en 24 heures. » ■

Photo offerte par Innovative Steam Technologies

^ Innovative Steam Technologies a vendu son premier générateur à un client turc en 2000. Depuis, elle en a vendu dix autres à diverses entreprises partout au pays.

Innovative Steam Technologies

Innovative Steam Technologies (IST), de Cambridge en Ontario, fait de bonnes affaires en Turquie. Cette filiale en propriété exclusive d'Aecon est la première société ouverte canadienne de construction et de développement d'infrastructures. IST fabrique et vend des générateurs de vapeur à récupération de chaleur, une des trois grandes composantes des centrales à cycle mixte. « Il y a un important marché pour ce type de centrale électrique en Turquie », affirme Bob Dautovich, président d'IST. Il souligne par exemple le projet de privatisation lancé récemment par le gouvernement turc et le soutien de ce dernier aux petits acteurs du secteur énergétique.

IST a vendu son premier générateur à un client turc en 2000. Depuis, elle en a vendu dix autres à diverses entreprises partout au pays. M. Dautovich estime que la Turquie offrira de nombreux débouchés aux Canadiens à mesure que le pays s'industrialise et que le marché se développe davantage.

« Les délais sont très courts en Turquie par rapport à d'autres pays. Les Turcs sont disposés à se décider très rapidement, et le représentant de commerce a facilement accès au décideur. »

IST travaille avec EDC depuis 2007, précise M. Dautovich. La compagnie y souscrit une Assurance comptes clients afin d'offrir des modalités de paiement plus concurrentielles à ses clients, tout en se protégeant contre un niveau de risque inacceptable.

« EDC nous a aidés à obtenir le cautionnement bancaire nécessaire pour garantir le paiement par le client, ajoute-t-il, ce qui nous ouvre de nouvelles perspectives commerciales. Le financement fourni par EDC nous a permis d'être compétitifs sur ce marché. »

INFO . . .
> **baktas@edc.ca**
> **bdautovich@otsg.com**
> **mike.ward@international.gc.ca**
> **uharas@edc.ca**

Entrevue avec W. Brett Wilson, le dragon de la CBC

Quiconque regarde régulièrement l'émission d'affaires Dragons' Den, proposée à la télévision de la CBC, connaîtra W. Brett Wilson, cofondateur de FirstEnergy Capital Corp., et aura constaté ses compétences d'entrepreneur. Depuis 1993, année de la création à Calgary de FirstEnergy – aujourd'hui le principal courtier en valeurs mobilières du secteur énergétique au Canada – il met ses talents à contribution pour aider des centaines d'entreprises en démarrage à réussir dans ce secteur très concurrentiel au Canada.

Exportateurs avertis *l'a invité à décrire les effets du recul économique sur FirstEnergy et sur l'industrie énergétique canadienne et à brosser un tableau de l'avenir qu'il envisage pour son secteur et les compagnies qui y sont présentes.*

Photo : Jeffrey Kirk, CBC Television

Exportateurs avertis : *Comment le recul économique a-t-il touché les activités de FirstEnergy et celles de ses clients de l'industrie énergétique?*

M. Wilson : Le rôle de FirstEnergy, à titre de banque d'investissement, est d'associer deux groupes de clients : des investisseurs en capital-actions et des sociétés bénéficiaires des investissements. Le recul a beaucoup touché les investisseurs, parce qu'il a frappé de plein fouet le marché boursier. Le marché du crédit n'avait pas vraiment d'importance pour les investisseurs, mais c'était loin d'être le cas pour les sociétés bénéficiaires des investissements, qui cherchaient à réunir des fonds en émettant des actions sur le marché boursier. Lorsque les sources de capitaux et de prêts à prix raisonnable se sont taries, elles ont eu de gros problèmes. On parlait de faillites et on disait que les compagnies étiraient leurs comptes fournisseurs tout en essayant d'accélérer le paiement des créances.

Deux décisions prises en dehors de l'industrie ont exacerbé la situation : la résiliation par le gouvernement fédéral des fiducies de revenu, et les hausses drastiques par le gouvernement albertain des taux de redevance appliqués aux compagnies pétrolières. La première était structurelle, la deuxième, économique. Conjuguées au recul économique, elles ont fait des ravages.

EA : *À quoi ressemble l'avenir immédiat pour FirstEnergy et ses clients?*

M. Wilson : FirstEnergy était en très bonne posture lorsque s'est amorcé le recul économique en juillet dernier. Rappelons que toutes les conditions étaient réunies pour provoquer l'effondrement des marchés du crédit, du capital-actions, des produits de base et du détail. La chute de ces marchés a fait nettement fléchir la demande des entreprises. Or, à ce moment-là, notre bilan et notre plan d'affaires étaient tous deux solides structurellement parlant, ce qui nous a permis de braver la tempête. Nous n'avons donc pas changé fondamentalement notre plan d'affaires. En fait, notre croissance s'est accélérée.

Nous jouissons par ailleurs d'un regain du cycle des produits de base énergétiques, qui génère une très forte reprise du cycle des capitaux énergétiques. Nous ne gagnons pas autant d'argent qu'avant, mais notre situation est bonne et nous sommes très bien placés pour l'avenir.

EA : *Comment la situation économique a-t-elle touché les entrepreneurs du secteur canadien de l'énergie?*

M. Wilson : Nous sommes en phase d'assouplissement et, selon mon expérience, les bonnes idées trouvent toujours preneur. Actuellement, beaucoup d'entreprises en démarrage et d'autres en recapitalisation mobilisent des sommes de 2 à 20 millions de dollars. Elles se procurent des terrains et font des acquisitions pendant leur transition de petite à grande entreprise, ce qui est caractéristique du secteur. Certains facteurs les aident, comme une main-d'œuvre plus disponible et une baisse du coût des espaces de bureaux et des infrastructures commerciales – bien que, malheureusement, elles doivent aussi composer avec les cours beaucoup plus faibles des produits de base.

Donc, même si l'économie s'est repliée, je n'ai connu aucun ralentissement comme investisseur. J'ai rencontré beaucoup d'entreprises en démarrage pendant toute la période, et on me présente une dizaine ou une vingtaine de nouvelles idées chaque jour.

EA : *On dit que les compagnies canadiennes craignent trop le risque, ce qui les empêche de saisir des débouchés, surtout à l'étranger. Qu'en est-il dans le secteur énergétique?*

M. Wilson : Au contraire, je crois que c'est plutôt l'inverse qui est vrai. FirstEnergy, par exemple, appuie les Canadiens sur la scène internationale depuis sa création. L'industrie peut compter sur de très nombreux ingénieurs, géophysiciens et géologues très compétents, qui prennent des risques. Ils forment des équipes d'explorateurs et de développeurs qui recherchent des occasions dans le monde entier. C'est pourquoi les compagnies énergétiques canadiennes n'ont jamais hésité à se rendre à peu près n'importe où sur la planète.

Du coup, grâce à leurs connaissances et à leur expérience, nos compagnies pétrolières et gazières ont acquis une réputation mondiale. C'est un énorme avantage lorsque vous vous mondialisez et devez collaborer avec des entreprises étrangères du secteur : elles accueillent à bras ouverts leurs partenaires canadiens et leur expertise.

Notre industrie prend des risques et relève des défis depuis que le forage des puits a commencé dans l'Ouest canadien il y a belle lurette. Rien n'a changé dans la manière d'appliquer les facteurs de risque : nous envoyons sur place les meilleurs géologues, ingénieurs et géophysiciens, et nous leur faisons confiance.

J'ai participé au lancement de plusieurs centaines de compagnies pétrolières et gazières, et je peux vous dire que nos entrepreneurs n'ont pas froid aux yeux. D'abord, ils n'ont pas peur de l'échec. Ensuite, ils ne font pas que voir les problèmes inhérents aux projets, ils misent plutôt sur les occasions qu'ils présentent. Leur devise? « Je peux y arriver. » C'est cela, le véritable esprit d'entrepreneuriat canadien. Prendre des risques, ce n'est pas une question de fermer les yeux en espérant un miracle. Nos entrepreneurs pensent au contraire que, si un autre peut le faire, eux aussi le peuvent.

EA : *Comment envisagez-vous les prochaines années pour le secteur de l'énergie au Canada?*

M. Wilson : Le cours du pétrole a pratiquement doublé depuis le printemps. À mon avis, il y aura pénurie mondiale pendant plusieurs années. Les gisements baissent dramatiquement si on n'y consacre pas les sommes nécessaires à l'entretien, au développement ou à l'expansion. Faute de dollars disponibles à cet égard, l'approvisionnement chutera, ce qui fait que même si la demande reste à peu près stable, nous allons manquer de pétrole. Par conséquent, je suis sûr que les cours vont continuer à augmenter pendant quelque temps. Je suis aussi optimiste pour l'industrie du gaz naturel : pas sur le plan des ventes, bien qu'on puisse encore faire de l'argent dans ce domaine, mais plutôt sur celui des débouchés connexes.

EA : *Pourquoi voyez-vous le gaz naturel comme une source de débouchés?*

M. Wilson : Les perspectives à long terme pour le gaz naturel sont intéressantes car nous avons trouvé des réserves incroyables en Amérique du Nord, grâce aux nouvelles technologies. En fait, il y a peut-être plus de gaz naturel sur la planète que nous ne pourrons jamais consommer. Le hic, c'est qu'il n'est en général pas bien situé. Par exemple, les réserves sont énormes au large des côtes du Qatar mais, pour l'instant, le transporter en Amérique du Nord est peu ou pas rentable au cours actuel du gaz naturel, même sous forme compressée ou liquéfiée.

Les récentes découvertes de champs en Amérique du Nord pourraient cependant fournir au continent beaucoup de gaz naturel pour longtemps, et cet approvisionnement stable entraîne d'autres débouchés importants dans les secteurs du transport et de la production d'électricité. Il faut en effet construire de nouvelles infrastructures pour les systèmes de transports lourds et en zone longue. Une fois l'infrastructure en place, on peut l'étendre à l'alimentation de véhicules en zone courte, comme les taxis et les camions de livraison, et même les voitures particulières.

En outre, on peut aussi renforcer le développement de la production d'électricité à partir du gaz naturel, qui peut s'avérer une solution de rechange au charbon ou au nucléaire. Résultat? Une demande accrue de gaz naturel, qui créera de nouvelles industries autour de l'approvisionnement stable et à long terme de la ressource nord-américaine.

EA : *Quel conseil stratégique donneriez-vous aux compagnies du secteur qui cherchent des partenaires financiers pour prospérer au Canada et dans le monde?*

M. Wilson : L'erreur à éviter est de sous-estimer ses besoins en capitaux tout en surestimant sa croissance. La réalité économique actuelle oblige à marcher avant de courir – il y a encore de l'argent, mais ceux qui en disposent ne sont pas aussi empressés qu'avant pour l'investir. Certains de mes collègues ont des milliards de dollars mais ne bougent pas et comptent redoubler de prudence au moment de la reprise. Il faut aussi se rappeler que les compagnies en forte croissance ont besoin de fonds de roulement importants, simplement pour alimenter le cycle de ventes, et ce capital n'est pas aussi accessible qu'avant.

En conclusion, il faut savoir que, lorsque la situation est aussi serrée qu'en ce moment, il faut être plus créatif et plus patient, et accepter que la croissance soit plus lente. ■

EDC est fière de commanditer la série réalité d'affaires Dragons' Den diffusée à la CBC. www.cbc.ca/dragonsden

EDC et CARE Canada à l'aide des entrepreneurs péruviens

PAR TERRI-SUE BUCHANAN

Ce n'est certes pas le train-train habituel : rouler sur une route cahoteuse, venteuse et poussiéreuse pendant des heures pour rendre visite à des éleveurs de cobayes au cœur des Andes péruviennes. Mais pendant quatre mois, tel a été le quotidien de deux volontaires d'EDC.

EDC et CARE Canada se sont associés pour aider de petits entrepreneurs sur des marchés émergents à devenir plus efficients et plus rentables.

Dans le cadre de sa stratégie d'investissement sur les marchés émergents, où les entreprises canadiennes sont de plus en plus présentes, EDC a mis sur pied avec CARE Canada un partenariat, « Au-delà des exportations ». Chaque année pendant les quatre années du programme, EDC investira 170 000 $ et affectera des employés à divers projets d'entreprise de CARE dans le monde et aux activités de CARE Canada.

« CARE Canada est tout indiquée pour aider EDC à mettre ses compétences en affaires au service d'entrepreneurs locaux sur des marchés émergents », explique Yolanda Banks d'EDC, conseillère principale, Responsabilité sociale des entreprises, qui mène cette initiative pour la Société.

« Au début, quand nous étudiions cette possibilité de partenariat, nos conversations revenaient toujours sur le microfinancement, les chaînes d'approvisionnement, la capitalisation et la gestion des risques, poursuit M^me^ Banks. Il est vite devenu évident que CARE Canada et EDC ont des atomes crochus. »

« Les deux organisations partagent aussi la conviction qu'il est dans notre intérêt à tous que les pays pauvres du monde se développent », ajoute Kevin McCort, président et chef de la direction de CARE Canada. « Et que la croissance et l'intégration économique des marchés émergents est une bonne chose pour l'économie mondiale. »

> « Il est dans notre intérêt à tous que les pays pauvres du monde se développent. »

Photos offertes par Tim Steed

Pour le premier projet réalisé dans le cadre du partenariat, Tim Steed et Marie-Ève Lacasse d'EDC ont séjourné au Pérou de mai à août 2009, travaillant auprès de petites entreprises agricoles. Sous la direction du coordonnateur du développement économique de CARE Pérou, ils ont participé au Programme de développement de la productivité de CARE, qui favorise la croissance des entreprises locales dans le but de faire reculer la pauvreté.

Dans la province de Huaraz, ils ont travaillé avec six microentreprises, principalement des agriculteurs et des coopératives agricoles qui produisent des légumes, des semences et des produits laitiers, et qui élèvent du petit bétail comme des cobayes. Ils avaient pour but de leur montrer comment se développer, saisir des débouchés et devenir plus rentables.

« Les compétences financières et la gestion des risques sont les points forts d'EDC, précise M. McCort, et ce sont de telles compétences que recherche CARE.

« En fait, bon nombre des petites entreprises que CARE aide dans le monde ont besoin de conseils élémentaires en affaires : comment préparer un plan de commercialisation, négocier avec ses acheteurs ou percer sur de nouveaux marchés.

« Qu'il s'agisse d'organiser de petits exploitants de fermes vivrières en Afrique afin qu'ils puissent s'intégrer dans de plus grandes chaînes d'approvisionnement ou de garantir une transaction financière pour l'acquisition d'engrais par un détaillant local, poursuit-il, c'est des compétences en affaires qu'il nous faut. »

Normalement, CARE aide les petits agriculteurs à devenir des producteurs fiables et constants et ainsi à s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement. Dans tous les projets au Pérou, les volontaires d'EDC étaient jumelés à des agronomes locaux qui apportaient le savoir-faire scientifique. Ensemble, ils ont aidé les entrepreneurs péruviens à acquérir des compétences en gestion des affaires, à comprendre les états financiers, à gérer les comptes clients et les comptes fournisseurs, à respecter les exigences réglementaires et à évaluer la faisabilité des débouchés.

Ainsi, la production fromagère a augmenté assez vite dans la région, créant par là-même des emplois et un marché stable et concurrentiel pour le lait. La plupart des familles agricoles d'Oro de los Andes possèdent trois ou quatre vaches laitières dont elles vendent la production à Monterreal, principal fabricant de fromages de la région. Mais leur apport en lait ne permet pas la production de suffisamment de fromage pour satisfaire les marchés. Ce problème insolite d'approvisionnement sera réglé en travaillant en collaboration avec les agriculteurs en amont de la chaîne.

Les volontaires d'EDC ont formé les agriculteurs aux questions de coûts, de volumes de production et de rentabilité, afin de démontrer les bénéfices éventuels de l'augmentation de la production laitière, moyennant de meilleurs pâturages et une augmentation du cheptel.

« Ces agriculteurs ont seulement besoin de premiers conseils en affaires et de nouvelles méthodes agronomiques pour partir du bon pied », commente M. Steed.

Tim Steed et Marie-Ève Lacasse ont également travaillé de près avec des entreprises et des producteurs qui font l'élevage intensif de cobayes. Pour ce projet, ils ont aidé à régler un problème de remboursement de la part des producteurs de cobayes auprès de la coopérative locale.

« Pour diverses raisons, y compris une culture du crédit sous-développée, très peu de producteurs remboursaient leurs prêts, raconte M^me^ Lacasse. Nous avons aidé à trouver des solutions conjointes pour faciliter le remboursement par les éleveurs. »

Un autre projet CARE, Alli Allpa, encourage le développement de la chaîne d'approvisionnement pour le lait et les produits laitiers, à commencer par la culture de nouvelles variétés de pâturages plus nourrissantes et à croissance plus rapide qui contribuent à faire passer la production laitière de 4 ou 5 litres la vache par jour à 6 ou 7 litres.

« Dans tous ces projets, les volontaires d'EDC ont apporté des compétences en affaires qui ont grandement contribué au développement des petites entreprises rurales », explique Alejandro Rojas, coordonnateur du développement économique de CARE Pérou. « Les connaissances qu'ils ont transmises aux entreprises familiales et aux coopératives leur serviront certainement à l'avenir. »

M^me^ Banks espère qu'en participant à ce type de projet, EDC peut contribuer à la prospérité locale.

« De plus, EDC voit maintenant les marchés émergents d'un nouvel œil. En passant ainsi de la théorie à la pratique, la Société a une idée bien plus réaliste d'où vient la majeure partie des activités générées sur ces marchés, c'est-à-dire de petits entrepreneurs locaux », précise-t-elle.

« Les entrepreneurs sont au cœur de ces économies, confirme M. McCort, et c'est l'esprit d'entreprise, allié à la croissance et au développement économiques, qui aideront les pays à se sortir de la misère.

« Nous espérons voir, grâce à ce partenariat, des retombées quantifiables dans la vie de nos partenaires au Pérou, ajoute-t-il. Ce partenariat formé avec EDC ici, au Canada, nous permet d'apporter une aide précieuse et nécessaire aux entreprises péruviennes, c'est-à-dire de leur fournir de vraies compétences pour aider à résoudre les problèmes qu'elles doivent surmonter sur le terrain. »

« Cette occasion de mettre mon savoir-faire à contribution et d'appuyer un tant soit peu un programme de développement international a été très enrichissante », précise M. Steed. « Le stage m'a donné la possibilité de mieux connaître l'Amérique latine et de séjourner dans un pays riche d'un passé extraordinaire et d'un avenir prometteur », ajoute M^me^ Lacasse. ■

Le partenariat « Au-delà des exportations » EDC-Care Canada se poursuivra jusqu'en 2013.

INFO . . .

> **ybanks@edc.ca**
> **www.edc.ca/rse**
> **www.carecanada.ca**

Pratiques exemplaires en gestion des chaînes d'approvisionnement

PAR ROISIN REID

Le commerce mondial incite les entreprises de tous les secteurs à améliorer leur productivité et à baisser leurs prix. Mais la réduction des coûts d'approvisionnement ne doit pas se faire au point de nuire aux relations avec les fournisseurs ou de compromettre la qualité qui fait la réputation d'une entreprise. Tôt ou tard, il faut aborder la gestion des chaînes d'approvisionnement selon une perspective à long terme.

Si les grands acteurs de l'industrie canadienne réussissent en général à gérer stratégiquement leurs chaînes d'approvisionnement, ce n'est en revanche pas le cas des PME qui se trouvent souvent coincées entre des fournisseurs et des clients de plus grande taille et au pouvoir de négociation plus important. Les PME finissent donc par gérer leurs achats à court terme, de façon tactique, et perdent ainsi des occasions de gagner du temps et d'économiser des ressources.

Il y a trois ans, afin de mieux servir les exportateurs canadiens, EDC s'est réorganisée en fonction des secteurs et des chaînes d'approvisionnement dans lesquels ses clients exercent leurs activités.

La gestion intégrée des chaînes d'approvisionnement s'impose dans la conjoncture actuelle. Il y a trois ans, afin de mieux servir les exportateurs canadiens, EDC s'est réorganisée en fonction des secteurs et des chaînes d'approvisionnement dans lesquels ses clients exercent leurs activités.

C'est dans cette optique qu'EDC s'est dotée d'un Centre d'innovation en gestion du commerce mondial, où travaillent des spécialistes possédant une expérience directe des achats, de la finance, de la logistique et de la gestion des opérations.

L'équipe est dirigée par Fergus Groundwater, spécialiste des achats qui connaît bien les diverses industries manufacturières. Il préconise une approche stratégique et collaborative de la gestion des chaînes d'approvisionnement et encourage les entreprises à adopter une vue d'ensemble.

« On oublie souvent que les chaînes d'approvisionnement modernes sont fort complexes, dit-il. Par exemple, la production du papier n'est pas qu'une affaire d'arbres et de papeteries, car toute une chaîne interdépendante de fournisseurs et d'acheteurs y est nécessaire, de la gestion et de l'exploitation forestières au transport, en passant par la machinerie, l'énergie, les produits chimiques et les biens non durables, l'entreposage et les grossistes. »

L'équipe de M. Groundwater étudie la gestion des chaînes d'approvisionnement dans divers secteurs de l'industrie canadienne. À cette fin, elle a interviewé les responsables des finances et des achats de plus de 400 entreprises des secteurs de la foresterie, du pétrole et du gaz naturel, de l'aéronautique, du vêtement, des technologies de l'information, des transports et de la construction.

La recherche menée par EDC montre que seules les grandes entreprises à la fine pointe gèrent stratégiquement leurs chaînes d'approvisionnement de manière à créer un avantage concurrentiel. Or, les entreprises de toute taille et de divers secteurs gagneraient à adopter une gestion stratégique. Il leur faut investir dans du personnel, de la technologie et des ressources, certes, mais les économies réalisées au final permettent souvent de recouvrer ces coûts.

D'après la recherche d'EDC, il y a trois grandes façons d'améliorer sa gestion des chaînes d'approvisionnement.

1 Regrouper les dépenses, réduire le nombre de fournisseurs

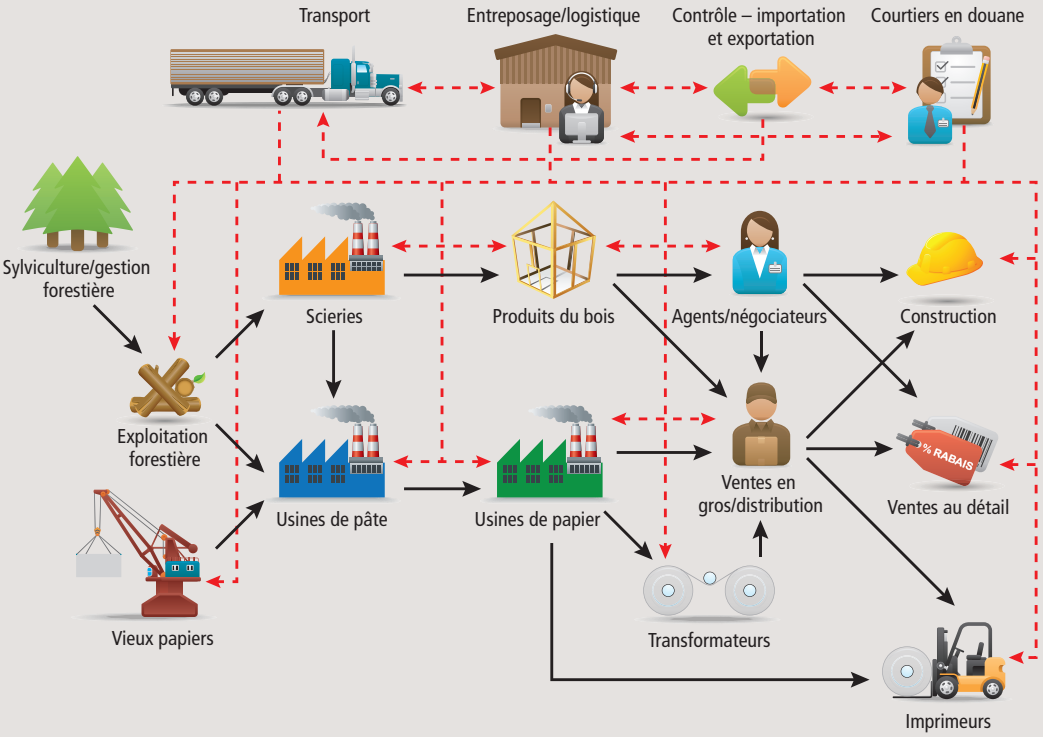
« Bien des entreprises se montrent très tactiques dans la gestion des chaînes d'approvisionnement. Ainsi, souvent, elles voient les achats comme une simple activité de soutien à la fabrication. Résultat, beaucoup d'entre elles – en particulier des PME – optent pour ce que j'appelle une approche d'indicatif régional », explique M. Groundwater.

C'est-à-dire que lorsque leurs activités prennent de l'ampleur, les entreprises s'adressent au fournisseur le plus proche capable de répondre à leurs besoins immédiats, ce qui réduit les frais de transport et facilite les relations. Mais à la longue elles risquent de se retrouver avec des centaines de petits fournisseurs et de devoir consacrer un temps considérable à la gestion et à la logistique de leur processus d'approvisionnement.

Dans une approche stratégique, les dépenses sont regroupées et le nombre de fournisseurs est réduit, ce qui présente de nets avantages. Les fournisseurs se trouvent peut-être plus loin géographiquement, mais un volume plus important favorise de bonnes relations et encourage les fournisseurs à faire preuve de souplesse, en plus d'engendrer des économies d'échelle et de réduire les tâches administratives.

2 Inclure la gestion des chaînes d'approvisionnement dans la planification

« Tout au long de leur carrière, les spécialistes des chaînes d'approvisionnement cultivent des relations et acquièrent des connaissances qui peuvent profiter à la santé financière globale de l'entreprise. Mais pour que leurs compétences soient utiles, il faut qu'ils participent à la prise des décisions à tous les niveaux,



Les chaînes d'approvisionnement modernes sont fort complexes

Prenons par exemple la production du papier. Ce n'est pas une simple équation : **arbres + papeteries = papier**

car toute une chaîne interdépendante de fournisseurs et d'acheteurs y est nécessaire : **de la gestion et de l'exploitation forestières au transport et à la machinerie, en passant par l'entreposage et les grossistes**

particulièrement en début de processus », ajoute M. Groundwater.

Ainsi, un fabricant qui inclut ses spécialistes des achats dans sa prise de décisions relatives à la conception des produits choisira peut-être un autre type de roulement à billes qui lui coûtera moins cher – à qualité et garantie égales – en s'adressant à un fournisseur plus solide et fiable. Avec le temps, il pourrait ainsi réaliser des économies considérables et s'éviter des retards de livraison potentiels.

De plus, comme ils peuvent contrôler les paiements aux fournisseurs et les niveaux des stocks, les gestionnaires de chaînes d'approvisionnement contribuent à la santé financière d'une entreprise, ce qui est d'autant plus important dans la conjoncture économique actuelle.

3 Investir dans la technologie

« Les grandes entreprises ont largement adopté les outils technologiques de gestion, comme les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (PRE), mais les petites ont du mal à en assumer le coût, poursuit M. Groundwater. Ces logiciels présentent toutefois de nets avantages, et certaines options s'offrent d'ailleurs aux PME. »

Ainsi, les moyennes entreprises peuvent examiner les logiciels-services (SaaS) payables à l'usage aux propriétaires-exploitants, tandis que les petites peuvent profiter des portails gratuits qu'offrent leurs gros acheteurs et de nombreuses sociétés de transport maritime.

La technologie procure des avantages importants sur les plans de la rentabilité et de l'efficience. Par exemple, grâce à la facturation électronique et aux paiements automatiques, une entreprise peut mieux planifier sa situation financière et ses flux de trésorerie et réduire ses frais d'administration, en plus de libérer son personnel qui peut alors se consacrer à des tâches à valeur ajoutée et à la solution de problèmes.

De plus, elle rend possible des programmes de financement selon lesquels les acheteurs appliquent leurs délais de paiement à leurs fournisseurs, les portant par exemple de 30 à 90 jours, sans compromettre la trésorerie de ces derniers.

Dans beaucoup d'entreprises, la gestion des chaînes demeure réactive. Pourtant, les techniques de gestion des chaînes d'approvisionnement peuvent aussi faciliter la prise de décisions en cas de problème. Ainsi, les fournisseurs sont en mesure de signaler des retards d'expédition dès qu'ils surviennent, permettant à l'acheteur de prendre rapidement les mesures nécessaires pour éviter une interruption de la production, ce qui n'est pas toujours possible si une entreprise dépend de méthodes d'expédition manuelles.

Le Centre d'innovation en gestion du commerce mondial d'EDC a analysé neuf secteurs à ce jour et diffuse maintenant ses constatations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'EDC, tout en continuant de réunir des données sur d'autres secteurs. L'équipe cultive des liens avec diverses associations industrielles, dont certaines ont participé à la recherche originale, afin de pouvoir offrir des conseils propres aux différents secteurs d'activité en matière de rationalisation des chaînes d'approvisionnement.

Le Centre aide par ailleurs les équipes du développement des affaires d'EDC à comprendre la dynamique des chaînes d'approvisionnement sous un nouvel angle, afin qu'elles puissent à leur tour cerner des possibilités et diffuser l'information à leurs clients. ■

Pour obtenir un exemplaire du rapport consacré à votre secteur d'activité : fgroundwater@edc.ca.

Jacques Lamarre de SNC-Lavalin Insuffler la confiance aux talents canadiens

PAR TOBY HERSCOVITCH

Jacques Lamarre a longtemps été un pilier du Groupe SNC-Lavalin, chef de file mondial de l'ingénierie et de la construction et une des plus grandes sociétés internationales du Canada. L'ancien président et chef de la direction a pris sa retraite en mai 2009 après 42 ans au sein du Groupe, dont 13 à sa tête.

M. Lamarre a dirigé SNC-Lavalin pendant une période d'expansion mondiale sans précédent, de grandes crises économiques et de bouleversements technologiques. Aujourd'hui, cette entreprise quasi centenaire, présente sur les marchés internationaux depuis une cinquantaine d'années, a des bureaux dans plus de 35 pays et mène des projets sur une centaine de marchés. Membre de l'Ordre du Canada, M. Lamarre a remporté de nombreux prix pour son leadership et son apport à la profession d'ingénieur au Canada et à l'étranger.

***Exportateurs avertis* a rencontré M. Lamarre dans l'espoir que sa vaste expérience et sa sagacité rétrospective aideront les lecteurs du magazine à affronter la récession actuelle et à rayonner sur les marchés mondiaux.**

Photo offerte par SNC-Lavalin

Il est facile de comprendre pourquoi bien des compagnies canadiennes considèrent la conjoncture actuelle, avec sa récession et le resserrement du crédit, comme la pire de leur histoire. Mais pour une entreprise comme SNC-Lavalin et un dirigeant de la trempe de Jacques Lamarre, il y a une forte impression de déjà-vu.

« Pour moi, la pire année a été 1982 – les cours du pétrole brut et des produits de base étaient très bas et les taux d'intérêt sur les projets d'investissement, très élevés, à plus de 15 %. D'autres diront sans doute que le pire, c'était la crise asiatique, russe ou technologique ou encore la guerre au Koweït. »

Ce qu'il faut garder à l'esprit, c'est qu'on rencontrera toujours des défis sur les marchés mondiaux. « Que ce soit l'avènement du Japon ou de la Corée ou, comme à présent, de l'Inde et de la Chine, tous les enjeux se ressemblent finalement. »

Pour s'adapter, précise-t-il, il faut miser sur les connaissances et l'expérience, bâtir la confiance, repousser les limites et faire converger les intérêts.

Miser sur les connaissances et l'expérience

« Pour pouvoir affronter les risques, il faut conjuguer éducation ou formation, connaissances, savoir-faire et expérience. Donc, un Jacques Villeneuve au volant d'une Formule 1 sait gérer les risques inhérents, explique M. Lamarre. Mais si le conducteur est inexpérimenté ou incompétent, les risques deviennent alors inacceptables.

« Ce n'est guère différent en commerce international. Une entreprise doit bien se préparer et savoir prendre les virages en épingle qui se dressent sur la route des affaires. Elle doit être au fait des nouveautés sur le marché mondial – besoins des clients, nouvelles compétences et technologies, concurrence – et savoir ce qu'elle fait et où elle va. »

Bâtir la confiance

Si savoir, c'est pouvoir, il faut aussi avoir la confiance nécessaire pour appliquer ses connaissances. Or, insuffler cette confiance est une des réussites dont M. Lamarre est le plus fier.

« Quand j'ai pris la direction de SNC-Lavalin, certains de nos employés ne nous voyaient pas comme des acteurs mondiaux. Pour eux, nous étions de solides acteurs régionaux, sans plus, et avions besoin d'un partenaire de premier plan pour les projets internationaux. Nous avons travaillé ensemble afin d'inculquer la croyance que nous faisons partie des meilleurs du monde. Je crois que nous avons réussi à instaurer cette culture. »

Il conseille aux entreprises de faire confiance à leurs employés et à leurs partenaires, et de travailler de concert à la résolution des problèmes. Il explique par exemple que lorsque les marchés se sont effondrés et que les cours des produits de base ont chuté l'automne dernier, SNC-Lavalin a consulté ses clients pour voir comment réduire ensemble les frais d'investissement. « C'est en travaillant avec nos clients et en les aidant que nous avons pu, précise-t-il, affronter cette crise.

« Bien entendu, une entreprise doit aussi avoir les reins solides parce qu'elle ne peut pas dépendre d'une aide régulière de l'État ou des banques. » Les gouvernements passent, et il arrive que les banques se retirent, comme nous l'avons tous vu pendant la crise financière.

À propos des banques, M. Lamarre souligne que le rôle d'EDC est fort prisé par SNC-Lavalin, qui a recouru à tous les produits et services de la Société. Il encourage vivement les entreprises à profiter davantage des solutions de financement et de garantie, d'assurance crédit et de cautionnement de contrats que propose EDC pour étendre leur rayonnement sur les marchés internationaux.

« D'après mon expérience, EDC est un des outils les plus performants à la disposition d'une entreprise en quête d'expansion sur les marchés internationaux. EDC contribue énormément au succès des compagnies canadiennes dans le monde. »

« D'après mon expérience, EDC est un des outils les plus performants à la disposition d'une entreprise en quête d'expansion sur les marchés internationaux. EDC contribue énormément au succès des compagnies canadiennes dans le monde. »

Photo offerte par SNC-Lavalin

^ SNC-Lavalin, entreprise canadienne qui figure parmi les chefs de file mondiaux de l'ingénierie et de la construction, a su réussir grâce à son aptitude à aller au-devant des enjeux du commerce mondial et à élargir l'éventail des services qu'elle offre.

Repousser les limites

Aujourd'hui, SNC-Lavalin est chef de file mondial dans quatre secteurs : exploitation minière et métallurgie, pétrole et gaz naturel, électricité, infrastructure et construction. Au fil des ans, l'entreprise a élargi son éventail de services, ajoutant à l'ingénierie pure la gestion et l'intégration de projets, puis l'exploitation et l'entretien et, enfin, les investissements dans des concessions d'infrastructure pour pouvoir prendre totalement en charge un projet, comme une autoroute à péage.

« Jusqu'il y a 35 ans, nous ne nous occupions vraiment que d'ingénierie pure, fait remarquer M. Lamarre. Mais nous nous sommes adaptés avec le temps en proposant de nouveaux types de services et en améliorant continuellement la qualité de ce que nous offrions dans tous les domaines. Nous nous efforçons toujours d'avoir une base solide et diversifiée de produits, de services et de marchés. »

M. Lamarre est convaincu que l'élargissement des services représente non seulement l'avenir de SNC-Lavalin, mais aussi celui du Canada. « Le Canada est un excellent endroit pour développer l'industrie des services, secteur en pleine croissance ici qui continue de prospérer, même en ces temps difficiles. »

Faire converger les intérêts

« Dans les partenariats et les coentreprises, dans toutes nos initiatives d'ailleurs, j'ai toujours tenté de cerner nos intérêts et ceux des autres, dit M. Lamarre. Il est essentiel, pour qu'un projet aboutisse, que tous les intérêts convergent.

« Dans notre secteur, un des plus grands risques à assumer est le coût de la main-d'œuvre sur les chantiers en Amérique du Nord. » La direction veut que le projet soit exécuté dans les délais impartis et sans dépassement de budget mais, souvent, les travailleurs y gagnent financièrement si le projet dure plus longtemps. Dès le départ, explique M. Lamarre, les deux parties doivent essayer d'assurer une productivité qui soit bonne pour les travailleurs et le propriétaire et de respecter leurs engagements à cet égard.

Arriver à s'entendre sur la portée du travail et sur les attentes du client est tout aussi difficile, voire plus, à l'échelle internationale, où des cultures et des exigences techniques différentes entrent en jeu.

Ouverture et courage

M. Lamarre et SNC-Lavalin ont manifestement réussi à aller au-devant des nombreuses difficultés que comporte le commerce international. M. Lamarre estime que les atouts que présente le Canada alliés à d'autres éléments intangibles ont contribué à l'expansion phénoménale de l'entreprise.

Par exemple, le Canada a toujours été ouvert à d'autres cultures, chez lui et à l'étranger. « Nous parlons beaucoup de langues et nous côtoyons bien des cultures, ce qui fait qu'en général, nos employés sont à l'aise dans différents pays. Je peux vous dire que nos clients l'apprécient grandement. Ça peut sembler aller de soi, mais ce n'est pas évident si l'on ne vient pas d'un milieu multiculturel.

« J'ai également constaté que les connaissances techniques de nos ingénieurs canadiens sont très respectées sur le marché international. Nos universités sont reconnues, et les étudiants étrangers y sont nombreux. Or, ces étudiants rentrent dans leurs pays avec de bons souvenirs du Canada et un profond respect envers notre pays et leurs collègues canadiens. »

Il est important aussi que la direction soit stable et sûre de ses convictions quand l'entreprise se lance sur les marchés internationaux, ajoute M. Lamarre. « Surtout au début, on rencontre de nombreuses difficultés – nouveau climat d'affaires, nouveau régime fiscal, nouvelles réalités sur le plan de la main-d'œuvre –, en fait, il y en a toujours. Même en plein projet, des problèmes inattendus se posent et il se trouve parfois des gens pour vous encourager à jeter l'éponge. Si vous croyez en ce que vous faites, vous devez vous armer de beaucoup de courage et ne pas vous laisser ébranler. » Un peu comme un pilote de Formule 1, au fond. ■

INFO . . .
> www.snclavalin.com

Viking Air : Le nouveau Twin Otter fait le tour du monde

Viking Air, de Victoria, en Colombie-Britannique, redonne vie à un aéronef canadien qui a fait ses preuves. Déjà, 40 acheteurs étrangers attendent la livraison du nouveau Twin Otter, et Viking peut compter sur l'appui d'EDC.

Photo offerte par Viking Air

^ Le Twin Otter est conçu pour les petits exploitants de lignes de transport régional et de vols nolisés sur de courtes distances à partir d'aéroports régionaux. L'avion, qui peut être équipé de roues, flotteurs ou skis, est maintenant exporté vers des pays comme les Maldives qui s'en servent pour déplacer les touristes d'île en île dans les atolls.

Viking a recours aux cautionnements de contrat d'EDC, qui garantissent l'exécution et procurent donc une sûreté à ses banques. « Nul doute qu'EDC nous a ouvert des portes », souligne Robert Mauracher, vice-président, Développement des affaires, et directeur général, Maintenance, chez Viking.

Viking possède les droits de propriété sur plusieurs avions construits des années 1940 aux années 1980 par l'avionneur canadien de Havilland. Les avions de la série Twin Otter 400, qui sortent actuellement de la chaîne de montage et vont s'envoler dans le monde entier, sont en fait des avions entièrement neufs, équipés d'instruments et de contrôles électroniques modernes. Mais ils demeurent des Twin Otter et sont tout aussi robustes et utilitaires que le modèle précédent, qui pendant des décennies s'est avéré le fidèle coursier du ciel.

Viking travaille depuis 20 ans aux avions de Havilland : elle les répare, les modifie et en fabrique les pièces. Pour effectuer les travaux de maintenance, de reconfiguration et désormais de fabrication d'un modèle entièrement nouveau, ses 380 employés de Victoria et de Calgary suivent des méthodes souvent vieilles d'un demi-siècle. Il n'est donc pas surprenant que les stocks de nombreuses pièces soient épuisés. La nécessité étant mère de l'invention, les ingénieurs de Viking ont démonté les pièces et les ont remontées en respectant les toutes dernières normes aéronautiques.

L'avion a bénéficié de plus de 400 améliorations, qui réduiront le temps d'immobilisation pour les entreprises qui vont s'en servir. « Les questions d'obsolescence ont été résolues, et l'avion est prêt à voler pendant encore un quart de siècle », dit M. Mauracher.

Parmi les acheteurs du Twin Otter, il y a Trans Maldivian Airways (TMA). Les atolls des Maldives, situées dans la partie méridionale de l'océan Indien, sont de petites îles, éloignées des aéroports internationaux. Cet hydravion s'avère donc le moyen idéal de déplacer les touristes dans l'archipel.

EDC a contribué au financement de l'achat des Twin Otters de TMA. « Nous avons proposé une transaction solide sur le plan commercial », explique Chris Liboiron d'EDC, directeur du financement – Aéronautique. « Je crois que notre lettre d'offre à TMA s'est traduite par une vente pour Viking. »

« Lorsque nous présentons nos produits à des clients éventuels, notamment aux 90 % qui ne sont pas nord-américains, nous soulignons toujours qu'EDC est partie à la transaction », souligne M. Mauracher.

L'avenir est prometteur pour Viking : le Twin Otter sera exporté dans le monde entier, où l'avion canadien bien connu volera de nouveau dans les ciels d'azur. ■

INFO . . .

> www.vikingair.com

> www.transmaldivian.com

Photo : Martin Lipman

Peter Hall Vice-président et économiste en chef

Les consommateurs, essentiels au redémarrage des exportations

Le Canada a la cote dans les milieux financiers mondiaux. Nos finances publiques se portaient très bien lorsque est arrivée la récession. Notre système bancaire est solide. Et notre demande intérieure était mieux équilibrée à la fin de la période d'expansion, car il se brassait beaucoup moins d'air ici que sur d'autres marchés. L'intérêt renaît donc pour l'immobilier, et les acheteurs reviennent dans les centres commerciaux. Dommage qu'il n'en aille pas de même chez les partenaires commerciaux du Canada parce que, tant que leurs consommateurs ne sortiront pas de leur frilosité, les exportations – qui représentent 35 % du produit intérieur brut (PIB) canadien – demeureront faibles. Or, sans redémarrage des exportations, il n'y aura pas de reprise.

Un regain de la consommation mondiale est indispensable non seulement au redémarrage des exportations du Canada, mais aussi à la reprise à l'échelle internationale. Depuis quelques mois, divers moteurs de la reprise ont été montés en épingle. Certains misent sur les mesures de relance publiques, d'autres sur une confiance retrouvée et d'autres encore sur le redémarrage du commerce international. Tout cela aide mais, finalement, une vraie reprise mondiale est une affaire de consommation. La consommation domine les autres composantes de l'économie et, à de nombreux égards, elle en est le moteur. Ce qui donne à réfléchir, étant donné son rôle clé dans la récession.

Les consommateurs occidentaux ont beaucoup dépensé dans les années d'expansion. Malheureusement, ils sont souvent allés jusqu'à l'excès, ce qui ne pouvait durer. La surconsommation et la frénésie sur le marché du logement sont en train d'être éliminées, mais à un prix énorme. Dans la plupart des économies, les dépenses de consommation constituent environ 60 % du PIB et, aux États-Unis, elles montent jusqu'à 70 %. Collectivement, les consommateurs des États-Unis, de l'Europe occidentale et du Japon représentent environ 30 % du PIB mondial. C'est bien sûr sans compter les consommateurs des autres marchés développés et des marchés émergents.

Ces dernières semaines, certains indicateurs clés se sont améliorés, et on a commencé à beaucoup parler de reprise. Les consommateurs de la planète y sont-ils pour quelque chose? Dans la plupart des grandes économies, pas encore. La France et l'Allemagne ont proclamé fièrement la fin de leur récession respective il y a peu. Mais dans le cas de la France, les dépenses de consommation sont demeurées modestes. En Allemagne, les ventes au détail demeurent léthargiques. La confiance des consommateurs monte constamment par rapport à ses niveaux extrêmement bas au Japon mais, jusqu'ici, il n'y a aucun effet sur les achats. Aux États-Unis, marché de prédilection des exportateurs canadiens, les ventes au détail ont décliné cinq mois d'affilée jusqu'au milieu de l'été. Mis à part les gains temporaires attribuables au programme de prime à la casse, les consommateurs américains ne sont pas encore au volant de la reprise.

> Un regain de la consommation mondiale est indispensable non seulement au redémarrage des exportations du Canada, mais aussi à la reprise à l'échelle internationale.

La consommation joue aussi un rôle important dans le PIB des marchés émergents. En Chine, elle représente 35 % de l'économie. À l'heure actuelle, les consommateurs semblent dépenser 15 % de plus au détail qu'à la même époque l'an dernier. Les consommateurs chinois mèneront-ils la planète vers la reprise? Probablement pas. Les ventes étaient en chute libre avant que les mesures de relance – politique monétaire musclée, subventions et hausses de l'emploi liées aux programmes incitatifs – fassent remonter les indicateurs, alors on peut s'interroger sur la durabilité de cette hausse de la croissance. Des problèmes de mesure laissent aussi penser qu'il ne faut pas se fier aux apparences.

Que cela nous plaise ou non, la planète aura encore besoin de la locomotive de la consommation sur les marchés développés pour tirer la prochaine reprise et, là encore, les consommateurs américains ouvriront certainement la voie. Mais ils ne sont pas encore prêts. Le chômage continue de monter, et les acheteurs américains sont encore en train de se désendetter, ce qui prive la consommation de centaines de milliards de dollars. La confiance demeure fragile. Et avec les mesures de restriction, les excès des années d'expansion encore à résorber restent énormes.

Que faudra-t-il pour remettre d'aplomb les consommateurs américains? Les mécanismes sont déjà en action. Des prix beaucoup plus bas aident à éliminer les excès sur le marché du logement et accroissent le pouvoir d'achat. La demande fondamentale – mue essentiellement par la démographie – augmente constamment. Quand les prix plus bas et la demande à la hausse se croiseront, les prix se stabiliseront et la confiance renaîtra. Mais ce n'est pas pour demain. En effet, cet équilibre ne devrait pas être trouvé avant le milieu de l'an prochain.

Conclusion? Les espoirs de reprise sont grands, mais si les exportations ne repartent pas à la hausse, l'économie canadienne ne se ressaisira pas. Or, il faudra d'abord que les grands consommateurs de la planète retombent eux-mêmes sur leurs pieds. Les mesures de relance stimuleront temporairement les dépenses çà et là, mais pour une reprise durable, il faudra attendre un regain de la demande fondamentale, ce qui ne se produira pas avant la seconde moitié de 2010. ■

Peter G. Hall
Vice-président et économiste en chef, EDC
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 voulez exporter en toute quiétude?
Avec *Prot*EXPORT, vous donnez à votre acheteur étranger le temps de vous payer tout en vous protégeant contre le défaut de paiement. Un service rapide, sûr et abordable.
www.edc.ca/protexport

Vous cherchez à vous informer sur le 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

Vos expéditions sont retardées à la frontière américaine pour des raisons de sécurité?
Si vous expédiez aux États-Unis, vous devez connaître le Programme du partenariat douanes-commerce contre le terrorisme (C-TPAT). EDC offre aux entreprises canadiennes un programme de prêt pour les aider à se conformer aux exigences du C-TPAT en matière de sécurité.

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**.

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/trade
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.ontariocanada.com/ontcan/1med/fr/home_fr.jsp
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.

Direction générale des affaires consulaires du Canada
www.voyage.gc.ca
Offre de l'information et de l'aide aux Canadiens qui vivent ou qui voyagent à l'étranger.

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
Terri-Sue Buchanan
Bruce Gillespie
Peter Hall
Toby Herscovitch
Dennis Jones
Sandi Jones
Danny Kucharsky
Roisin Reid
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

FSC 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

POUR RÉUSSIR SUR LES MARCHÉS ÉTRANGERS, IL FAUT AVOIR SES ENTRÉES.

Johane Séguin
Représentante en chef d'EDC
Mexico, Mexique

Réduisez les risques et profitez des débouchés qu'offrent les marchés d'exportation aux entreprises canadiennes. Exportation et développement Canada (EDC) compte des représentants dans 14 villes du monde, dont une représentante récemment nommée à Mexico, qui aident nos clients à établir des contacts et à cultiver des relations, à comprendre les coutumes locales, à trouver les services financiers qu'il leur faut, et bien plus encore.

Beijing • Shanghaï • New Delhi • Mumbai • Singapour • Moscou
Abou Dhabi • Varsovie • Mexico • Monterrey • São Paulo
Rio de Janeiro • Santiago • Lima

› Découvrez comment les représentants d'EDC peuvent aider votre entreprise à réussir.
Visitez le site **www.edc.ca/mondial**

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

ATLANTIQUE

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

Bureau de 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. : 011-5281-8344-3200 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

PÉROU

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. : 011-7-495-105-6095 | rlever@edc.ca

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

ASIE DU SUD-EST

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

INDE

New Delhi
Peter Nesbitt, vice-président régional
Tél. : 011-91-11-4178-2603 | pnesbitt@edc.ca

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

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**.

Quand la société Unicel s'est lancée dans l'exportation de ses concepts écologiques, elle s'est naturellement tournée vers EDC.

La demande pour les produits écoénergétiques ne se limite pas au Canada – elle est planétaire. Lorsque Unicel Architectural a voulu tirer profit de la demande mondiale, en essor, pour ses innovations dans le domaine du bâtiment, elle a pu compter sur l'aide d'EDC. Aujourd'hui, un peu partout dans le monde, les systèmes brise-soleil d'Unicel réduisent les besoins en éclairage et en climatisation des immeubles par une utilisation optimale de la lumière naturelle. Ces systèmes sont donc synonymes de baisse des frais d'exploitation, hausse du confort des travailleurs et réduction du bilan carbone. Voilà un bel exemple de succès auquel EDC est fière d'avoir été associée. EDC est là pour soutenir la réussite de ses clients sur la scène internationale. C'est pourquoi elle leur offre des services de financement, d'assurance et de cautionnement ainsi que son expertise sur les marchés mondiaux. Découvrez comment EDC peut vous aider. › www.edc.ca/concepts

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir