LE MAGAZINE D'EDC DESTINÉ AUX EXPORTATEURS CANADIENS

ÉTÉ 2010

Exportateurs avertis

EDC.CA

Au jeu!

L'industrie canadienne des jeux vidéos joue pour gagner

L'avenir est aux échanges Canada-Colombie

L'investissement direct canadien à l'étranger monte en flèche

Partenariats public-privé en Espagne

PM40063481

Eric Siegel Président et chef de la direction

L'industrie canadienne à l'heure de l'innovation

Généralement, ce qui vient à l'esprit quand on pense à l'industrie canadienne, ce sont les poids lourds des secteurs des ressources, de l'ingénierie et de l'aéronautique. Vous serez donc peut-être surpris d'apprendre que la vaste majorité des clients d'EDC – 83 % en 2009 – sont des PME. Ces entreprises ne font pas toujours les manchettes, mais ce sont elles qui, par leur créativité et leur innovation, sont au cœur de la prospérité de notre pays.

Nos ressources sont en forte demande dans le monde, et EDC travaille en étroite collaboration avec les exportateurs des industries traditionnelles – hydrocarbures, exploitation minière et foresterie, où elle a appuyé l'an dernier des transactions de quelque 40 milliards de dollars, soit presque la moitié de son volume d'activités total.

Si notre économie repose sur ces industries, il est important de reconnaître qu'elle se diversifie et innove, une transition qu'EDC soutient.

Vous découvrirez dans les pages qui suivent certaines entreprises qui placent le Canada à la fine pointe, par exemple le développeur de jeux vidéo Digital Extremes, de London, partenaire de leaders mondiaux comme Electronic Arts, Sony et Microsoft. Les compagnies canadiennes ont une solide expertise en technologies des communications et en nouveaux médias, de l'incontournable Research in Motion aux petites compagnies comme Commport Communications International, qui cultive le marché à créneaux des systèmes de gestion du carburant.

Même dans les industries traditionnelles, on ne vise plus seulement l'exportation des matières premières, mais aussi celle de l'expertise acquise en développant ces ressources. Ainsi, dans le secteur pétrolier et gazier, Pan Maritime Energy Services, de St. John's, qui offre aux entreprises du Moyen-Orient ses services en gestion de projets et en ingénierie, ou Canalta Controls, de Red Deer, dont l'équipement industriel de contrôle et de mesure est utilisé partout, du Venezuela à l'Indonésie.

Il est important de reconnaître que notre économie se diversifie et innove, une transition qu'EDC soutient.

À EDC, nous faisons notre part en offrant une gamme diverse de produits et services pour appuyer ces compagnies novatrices à l'affût de débouchés à l'étranger. L'Assurance crédit conserve la part du lion, mais nous cherchons à comprendre tous les besoins de nos clients et à leur présenter la gamme complète de nos outils de gestion des risques et de financement qui peuvent les aider à progresser.

Nous sensibilisons par ailleurs nos clients à notre réseau de représentants et de partenaires sur les marchés internationaux et aux occasions d'affaires que nous faisons naître sur les marchés émergents. Nous les encourageons à aller au-delà de l'exportation en soutenant davantage l'investissement direct canadien à l'étranger, ce qui leur permet de s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales et de bénéficier de la forte croissance sur ces marchés.

Nous renforçons aussi notre Programme de placements en actions, qui nous permet d'investir dans divers fonds de capital-risque gérés professionnellement. Nous misons sur les fonds qui soutiennent les exportateurs de technologies de la prochaine génération et sur ceux qui ciblent des entreprises pouvant aider les compagnies canadiennes à trouver des débouchés sur les marchés émergents.

En 2009, les placements en actions d'EDC s'élevaient à 700 millions de dollars, contre 224 millions en 2008. Étant donné les contraintes du marché du crédit depuis deux ans, le Programme joue un rôle crucial afin d'aider les PME à accéder aux capitaux privés et au capital-risque.

L'an dernier, EDC a annoncé un placement de 75 millions de dollars dans le fonds de capital croissance Tandem I, qui vise les compagnies canadiennes de technologies à fort potentiel. Plus récemment, elle a annoncé qu'elle investissait jusqu'à 20 millions de dollars américains dans l'Africa Telecommunications, Media and Technology Fund, afin d'encourager le secteur naissant des technologies des communications de ce continent à s'approvisionner au Canada.

Des milliers de PME canadiennes, animées de l'esprit d'entreprise, développent de merveilleux produits et services qu'elles exportent vers les marchés mondiaux. Reconnaissant que ces compagnies créatives et novatrices sont le moteur de la compétitivité et de la productivité du Canada et du niveau de vie de sa population, EDC s'efforce de les aider à devenir la prochaine génération de chefs de file mondiaux. ■

Exportateursavertis

Été 2010

10

EN COUVERTURE › Le Canada a édifié une industrie de développement des jeux vidéo de 1,7 milliard de dollars qui rayonne sur les marchés mondiaux

14

EDC et CARE en Zambie
Aider les entrepreneurs à prospérer

18

L'industrie canadienne du rail sur la bonne voie

4 Un modèle de réussite

8 L'investissement direct canadien à l'étranger monte en flèche

22 Les contrats commerciaux en sept temps

24 Profils d'exportateurs

28 Nouvel accord commercial avec la Colombie – Un avantage concurrentiel pour le Canada

31 Commentaire de Peter Hall

32 Les outils d'EDC

33 Ressources pour les exportateurs

35 Contacts

Couverture : Masterfile

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

Consultez *Exportateurs avertis* en ligne à exportateursavertis.ca

Deuxième d'une série d'articles sur les partenariats public-privé (PPP) et leur mise en œuvre dans d'autres pays. Nous examinons ici le modèle PPP espagnol et les occasions d'affaires qu'il peut offrir aux compagnies canadiennes en Espagne et ailleurs dans l'Union européenne (UE).

Un modèle de réussite

Les partenariats public-privé

Partie 2 : l'Espagne

PAR DENNIS ET SANDI JONES

Depuis que l'Espagne a adhéré à l'UE en 1986, son gouvernement national et ses administrations locales ont fait beaucoup d'efforts pour rehausser la productivité, favoriser la croissance économique et améliorer la qualité de vie de la population. Une bonne partie de ces efforts ont ciblé la reconstruction – et souvent aussi la création – d'infrastructures afin de renforcer les bases de l'économie.

L'étendue du marché espagnol des PPP est énorme : de 2005 à 2020, plus de 240 milliards d'euros y auront été consacrés. Aujourd'hui, environ le tiers des routes est aménagé aux termes de contrats en PPP, et d'autres infrastructures, comme les voies ferrées, les ports, les aéroports et les hôpitaux, sont maintenant visées. Le gouvernement central est à l'origine de nombre de ces projets, mais les administrations régionales et municipales en entreprennent beaucoup également.

Une bonne partie de ces projets découlent du Plan stratégique pour l'infrastructure et le transport (PEIT) de l'Espagne. Lancé en 2005, le PEIT, qui représente des sommes énormes, vise la création ou l'amélioration de routes, de voies ferrées, d'aéroports, de ports et d'autres infrastructures.

« Le PEIT prévoit un investissement total de 241,4 milliards d'euros sur 15 ans », précise Jorge Del Solar, directeur de projet chez Acciona, compagnie espagnole centenaire qui s'est hissée au rang des grands acteurs mondiaux dans les secteurs de l'infrastructure, de l'énergie et de l'eau. « Il comprend un plan de dépenses de 17 milliards d'euros en infrastructure, annoncé au début de 2010 et qui se poursuivra en 2011. Ces dépenses appuieront des contrats en PPP pour la construction de routes, de trains à grande vitesse et de systèmes de fret ferroviaire, ainsi que des infrastructures sociales comme des hôpitaux et des écoles. »

Dans une perspective plus large, ce plan de dépenses de deux ans aidera le secteur espagnol de la construction à surmonter la crise financière actuelle en attirant l'investissement privé et permettra au gouvernement de maintenir ses appels d'offre de travaux publics, même s'il réduit ses dépenses en infrastructure.[1]

Évolution des PPP en Espagne

En Espagne, la structuration des PPP a évolué de pair avec la législation les concernant. Il y a peu, la structure la plus commune était le modèle concessionnel, selon lequel l'entité privée (le concessionnaire) construit, finance et exploite les installations pour le partenaire public et est rémunéré sur le produit de l'exploitation. Ce modèle ne convient toutefois pas bien à certains projets – installations médicales, écoles, prisons et immeubles gouvernementaux, par exemple. C'est pourquoi le

[1] Selon une déclaration de mai 2010 du ministre des Travaux publics, cependant, le programme d'austérité de l'Espagne empêchera le gouvernement d'atteindre au moins certaines de ses cibles PEIT.

Qu'est-ce que les PPP?

En général, les PPP se déroulent selon des contrats à long terme. Le secteur public fait appel à un consortium d'entreprises privées pour la conception, la construction, l'exploitation ou la maintenance, le financement privé s'étalant sur la vie économique de l'actif. Les PPP portent presque toujours sur de grands aménagements comme des routes, ponts, voies ferrées, hôpitaux et écoles. Habituellement, les contrats s'échelonnent sur 20 ou 30 ans, mais ils peuvent durer encore plus longtemps pour certains types de projets.

Les particularités des PPP – comme le montage financier, la répartition des risques ou la propriété de l'actif – peuvent varier selon les préférences et les besoins de chaque pays, mais ces partenariats reposent tous sur le modèle général décrit ci-dessus.

Photo offerte par Acciona

Autoroute Villafranca, Aragón, Espagne. Concession pour la conception, la construction, le financement et l'exploitation d'une autoroute à péage virtuel.

gouvernement a adopté en 2007 une loi sur les contrats du secteur public qui a considérablement modifié la structure et la teneur de la réglementation sur l'approvisionnement public et a établi une nouvelle forme de contrat expressément pour les PPP qui s'appliquera à un plus vaste éventail de projets.

Cependant, avant qu'un projet devienne un PPP, le partenaire public – qui peut être l'État ou encore un gouvernement régional ou municipal – doit démontrer que la complexité du projet justifie l'approche PPP, qu'il n'a pas les ressources techniques et financières pour réaliser le projet lui-même et qu'un PPP sera plus rentable qu'un contrat traditionnel. Assez curieusement étant donné sa longue histoire avec les PPP, le gouvernement espagnol n'a chargé aucune entité d'appuyer les appels d'offre ouverts pour des projets complexes en PPP aux divers paliers de gouvernement. Par contre, tous les autres membres de l'UE ont une entité consacrée aux PPP et, au Canada, la société d'État PPP Canada a plusieurs équivalents provinciaux.

EDC collabore à des projets PPP depuis 1997 dans le cadre des modèles utilisés entre autres en Europe occidentale et en Europe orientale, aux États-Unis, au Moyen-Orient, en Amérique latine et dans les Antilles. Elle a agi comme arrangeur principal mandaté et coarrangeur pour une série de projets, dont des projets PPP visant la sous-traitance de divers programmes de formation du ministère de la Défense au Royaume-Uni.

EDC collabore à des projets PPP depuis 1997 dans le cadre des modèles utilisés à l'échelle mondiale.

Structuration

La plupart des PPP espagnols sont structurés selon l'un ou l'autre des deux modèles qui suivent.

- Les partenaires public et privé créent une entité conjointe pour réaliser le projet, ou le partenaire privé prend en charge une partie d'un projet public existant.
- Aucune entité conjointe n'est créée. La coopération entre les partenaires public et privé est purement contractuelle et prend généralement l'une des deux formes suivantes.
  - Le partenaire privé conclut un contrat concessionnel afin de construire et d'exploiter une installation pour le partenaire public, et le concessionnaire traite directement avec les utilisateurs finaux. Exemple : une autoroute à péage.
  - Le partenaire privé conclut un contrat afin de construire et de gérer une installation pour le partenaire public, mais la prestation du service incombe au partenaire public. Le partenaire privé n'a aucun lien direct avec les utilisateurs finaux. Exemple : un hôpital.

Financement des PPP en Espagne

Autre résultat pratique de la loi de 2007, l'approche axée sur les extrants (par exemple « fournir des services de santé à une collectivité de 50 000 personnes ») est maintenant favorisée dans l'établissement des paramètres du PPP. Traditionnellement en Espagne, le partenaire public précise les intrants techniques, par exemple les matériaux et l'équipement qui seront utilisés pour construire l'installation. Au Canada et au Royaume-Uni, on préfère plutôt l'approche axée sur les extrants, selon laquelle les gouvernements définissent les services à fournir au public, mais laissent les partenaires privés déterminer la meilleure façon de les livrer. Tout porte à croire qu'à l'avenir, les PPP en Espagne seront davantage axés sur les extrants plutôt que sur les intrants techniques.

« Au cours des dernières années, précise M. Del Solar, le financement privé a généralement représenté de 20 à 30 % du capital, selon le projet et le niveau de risque assumé par le partenaire privé. En principe, la durée de l'emprunt ne dépasse pas 25 ans, et il peut y avoir diverses tranches de financement, compte tenu des subventions d'investissement et d'autres facteurs. »

En Espagne, dans le cadre d'un contrat de concession, les travaux publics doivent être financés par le concessionnaire, qui assume aussi tout risque financier associé. Le secteur privé est une autre source habituelle de fonds lorsque des sociétés d'État participent au projet en PPP. Dans des circonstances spéciales,

Photo offerte par Acciona

Navarra, Espagne. Concession pour la conception, la construction, le financement et l'exploitation de l'infrastructure de la zone d'irrigation du canal de Navarra.

un financement public peut aussi être accordé, notamment sous forme de subventions ou de prêts, surtout si le projet vise à répondre à des besoins d'ordre social et public.

Malheureusement, la tempête soulevée par la crise financière mondiale dans l'UE a rendu le financement privé à long terme plus difficile à obtenir et plus coûteux pour les projets en PPP de l'Espagne. Du coup, le volume des dépenses pour ce type de projets a considérablement chuté dans ce pays, les parrains et les banquiers ne voulant plus prendre de risques. Le dernier montage en PPP pour une autoroute à péage s'est fait à raison de 60 % par emprunt et de 40 % par placements en actions, le contrat étant d'une durée de 7,75 ans. Il ne s'agit pas d'un arrangement idéal pour ce genre de projet.

Mais le financement ne s'est pas évaporé pour autant : par exemple, 20 % du plan de dépenses de 17 milliards d'euros en infrastructure mentionné plus haut vient de sources privées.

Risques et propriété

Du côté du risque, l'adhésion à l'UE exige que la dette publique ne dépasse pas 60 % du PIB, ce qui limite la capacité d'emprunt des pays membres. Ainsi, le gouvernement espagnol ne peut pas emprunter les fonds dont il a besoin pour construire une autoroute ou un hôpital si le prêt porterait sa dette totale au-delà de ce plafond.[2]

De tels aménagements peuvent cependant voir le jour s'ils sont réalisés en PPP parce que les actifs associés à un PPP n'entrent pas dans le calcul de la dette publique, dans la mesure

[2] Cependant, en juin 2010, les autorités de l'UE ont convenu de se servir des données tendancielles pour contrôler la dette publique, plutôt que du plafond rigide de 60 %. Ainsi, un pays dont la dette dépasse le plafond ne serait pas pénalisé tant que sa dette totale est à la baisse.

LES PPP – UNE COMPARAISON

	CANADA	ROYAUME-UNI
Principaux secteurs offrant des débouchés	Routes, ponts, hôpitaux, installations communautaires	Routes, ponts, hôpitaux, écoles, prisons, voies ferrées, aéroports, ports, transports en commun, installations gouvernementales et communautaires
Entités consacrées aux PPP	Société d'État fédérale (PPP Canada) et plusieurs entités provinciales	Sans lien de dépendance avec le Trésor de Sa Majesté, Partnerships UK appuie l'utilisation des PPP au Royaume-Uni.
Approche stratégique	Axée sur les extrants visant les services	Axée sur les extrants visant les services
Structuration	Principalement le modèle concevoir-construire-financer-gérer ou le modèle concevoir-construire-financer-exploiter	Principalement le modèle concevoir-construire-financer-gérer ou le modèle concevoir-construire-financer-exploiter
Financement	Les PPP canadiens sont en grande partie financés par le secteur privé (placements en actions et emprunts). Le reste vient d'emprunts auprès de tierces parties, de prêts bancaires et de fonds gouvernementaux.	Le financement vient généralement du secteur privé, mais il peut comprendre des fonds publics, des emprunts privés, des placements en actions, des prêts bancaires et des fonds souverains.
Cautionnement	Cautionnement d'assurance ou combinaison de cautionnement d'assurance et de lettres de garantie de soutien	Lettres de garantie de soutien; aucun recours au cautionnement d'assurance
Mesures récentes en matière de financement	En 2009, le gouvernement fédéral a lancé le Fonds PPP Canada pour stimuler l'investissement dans les PPP.	Depuis la fin de 2009, le Trésor de Sa Majesté peut fournir jusqu'à la totalité de l'emprunt, sur avis d'Infrastructure UK.
Répartition des risques	Selon le projet	Selon le projet
Droit de propriété	Revient au secteur public à la fin du contrat	Revient au secteur public à la fin du contrat
Processus d'appel d'offres	Plusieurs étapes	Plusieurs étapes
Stratégie d'entrée	Partenariat avec un consortium local ou création d'un consortium local	Partenariat avec un consortium local

où le secteur privé assume une portion jugée adéquate du risque pour l'ensemble du projet. Étant donné que les PPP sont conçus pour des transferts de risque de ce type, l'entité publique peut, surtout si les projets sont concessionnels, les utiliser pour éviter les contraintes de l'UE quant à la dette publique.

En Espagne, comme ailleurs dans l'UE, trois risques principaux s'appliquent aux PPP.

- Risque lié à la construction, tel que retards de livraison, non-respect des critères contractuels ou défauts techniques.
- Risque lié à la demande, tel que baisse du niveau de la demande en raison de la conjoncture du marché ou d'autres conditions économiques.
- Risque lié à la disponibilité, tel que non-conformité au niveau de service convenu au contrat, ou non-respect des normes de qualité.

On utilise ces catégories de risques pour calculer si l'emprunt contracté ferait passer la dette totale du pays au-delà du plafond de l'UE. Si le risque lié à la construction est transféré au partenaire privé, et que le risque lié à la demande ou celui lié à la disponibilité lui est également transféré, les actifs du PPP ne sont pas inclus dans le calcul, et la dette publique n'augmente pas.

« Les modalités du partage des risques dépendent du contrat, explique M. Del Solar, mais la tendance actuelle en Espagne est de faire assumer le risque lié à la disponibilité par le partenaire privé, qui est frappé de fortes pénalités s'il ne livre pas la qualité de service convenue. Le risque lié à la construction incombe toujours au partenaire privé. »

Qui est propriétaire d'un projet PPP espagnol pendant et après le contrat? « Le propriétaire final de l'actif, qui en assume la responsabilité ultime, est l'État ou l'administration régionale ou municipale », dit Antonio López Corral, professeur spécialiste des études de PPP à l'Institut polytechnique de Madrid. « Pendant la période concessionnelle, c'est cependant le partenaire privé qui en est le propriétaire économique. »

Forces espagnoles

Grâce à la coopération soutenue des secteurs privé et public pour un grand nombre de projets en PPP, les compagnies espagnoles ont acquis une grande expertise en construction, rénovation, maintenance et exploitation des infrastructures publiques dans beaucoup de secteurs, notamment les transports. Les processus d'appels d'offre et d'établissement de contrats pour de nouveaux PPP sont aussi grandement simplifiés, en partie parce que l'approvisionnement public en Espagne est étroitement réglementé. La plupart des conditions d'un contrat d'approvisionnement étant légiférées, de longues négociations clause par clause ne sont pas nécessaires.

Qui plus est, l'appel d'offre espagnol se déroule en une seule étape, sans présélection ou préqualification : de nombreux soumissionnaires présentent une proposition ferme et le gouvernement arrête son choix, surtout en fonction du prix. Cette approche est nettement différente des modèles canadien et britannique à plusieurs étapes, qui exigent d'abord une déclaration d'intérêt, puis la présentation d'une proposition, ensuite la détermination du soumissionnaire privilégié et, enfin, les négociations avant l'adjudication du contrat. Ce qui fait que le processus dure de trois à quatre mois en Espagne et deux fois plus au Canada.

Il est intéressant de noter que la baisse actuelle des activités en Espagne est tributaire non seulement de la crise financière, mais aussi du fait que l'infrastructure a déjà été modernisée ou remplacée. Ces deux facteurs contribuent à l'intérêt croissant que portent les consortiums espagnols aux marchés étrangers de PPP, notamment au Canada.

Pénétrer le marché espagnol des PPP

Les PPP espagnols ne sont pas limités aux seuls consortiums nationaux ou européens. Les compagnies canadiennes peuvent y participer si elles ont les qualifications nécessaires. Cependant, ce marché est extrêmement concurrentiel, peuplé de nombreux acteurs locaux, et le taux de rendement interne (taux de rendement annuel composé réel) peut être très bas.

On trouve une liste des principaux appels d'offre de l'UE, notamment en PPP, dans le *Journal officiel de l'Union européenne*. Y figurent entre autres les instructions pour présenter une soumission et l'information sur le cahier des charges, la préqualification et l'admissibilité. Parmi d'autres sources en ligne, mentionnons *Project Finance Magazine* et *PPP Journal*. Les gazettes officielles des régions, des municipalités et du gouvernement central espagnols publient aussi leurs appels d'offre en PPP. De plus, on peut s'abonner aux ressources spécialisées de diverses organisations, telles que l'International Project Finance Association.

« Pour participer au processus de soumission, dit M. López Corral, une compagnie canadienne doit se joindre à un consortium. C'est le plus gros défi car la concurrence est vive en Espagne : jusqu'à dix consortiums peuvent présenter une soumission pour un projet. En même temps, le marché est très ouvert. Le meilleur moyen de le pénétrer est de s'associer à une compagnie locale qui connaît le fonctionnement du marché espagnol et peut évaluer vos qualifications pour le projet, vous représenter auprès des partenaires existants du consortium et vous aider à vous faire accepter. » ■

INFO . . .

› **acciona.com**

ESPAGNE

Routes, ponts, hôpitaux, installations communautaires
Aucune division centrale n'a été créée afin d'offrir un soutien lors de négociations de projets en PPP complexes.
Traditionnellement, axée sur les intrants techniques, mais se dirige vers des contrats axés sur les extrants visant les services.
Principalement l'approche concessionnelle : le concessionnaire construit, finance et exploite l'installation, et est rémunéré sur le produit de l'exploitation.
Les concessionnaires assument l'entière responsabilité de l'obtention du financement et des risques associés. La principale source est en général le prêt bancaire, surtout au titre du financement de projets.
Lettres de garantie de soutien; aucun recours au cautionnement d'assurance
Diverses mesures incitatives ont été prises par le gouvernement central pour soutenir le secteur de l'infrastructure.
Dans les concessions, le partenaire privé doit assumer tous les risques liés à la construction ainsi que le risque lié à la disponibilité ou celui lié à la demande; le risque d'expropriation est un problème de taille.
Revient au secteur public à la fin du contrat
Appel d'offres ouvert, une seule étape
Partenariat avec un consortium local

L'investissement direct canadien à l'étranger monte en flèche

PAR ÉRIC BEAUCHESNE

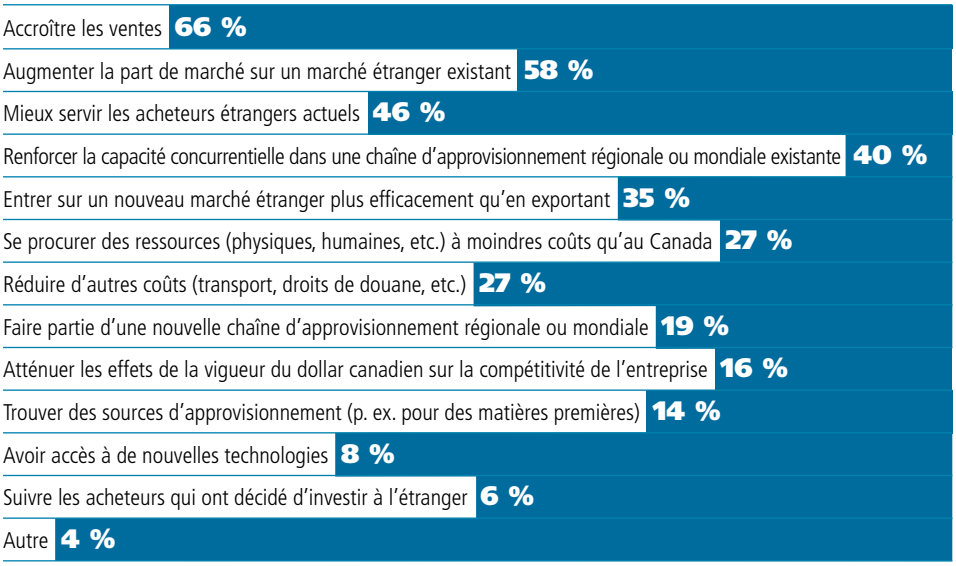
Graphique : ©iStockphoto/Vlad Konstantinov

Selon les résultats d'un nouveau sondage réalisé par EDC, les exportateurs canadiens sont de plus en plus nombreux à s'installer avec succès à l'étranger pour accroître leurs ventes, s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales, réduire leurs coûts, améliorer leur productivité et devenir plus concurrentiels.

Le sondage d'EDC portait sur la perception et l'expérience des exportateurs à l'égard de l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE). « Les entreprises canadiennes s'efforcent de s'adapter à une économie mondiale plus intégrée et à un contexte commercial plus difficile », lit-on dans le Rapport sur les résultats du sondage. « Investir à l'étranger est une stratégie qu'adoptent des entreprises de toutes tailles pour relever ces défis. »

Des 274 petites, moyennes et grandes entreprises sondées, environ 25 % ont dit qu'elles investissaient à l'étranger et encore 25 % qu'elles envisageaient sérieusement de le faire au cours des 18 mois à venir. Le sondage, mené en mars, s'inscrit dans le cadre des mesures prises par EDC pour mieux comprendre pourquoi les exportateurs investissent à l'étranger ou s'abstiennent de le faire et pour les aider à surmonter les difficultés éventuelles que présente ce type d'investissement, le tout dans le but d'encourager l'IDCE.

Douze raisons d'investir à l'étranger



Pourquoi investir à l'étranger?

Les deux tiers des exportateurs ayant investi à l'étranger ont établi une société affiliée outre-mer ou créé une coentreprise avec une firme étrangère surtout pour accroître leurs ventes.

« Ils parlent aussi des retombées du rapatriement des recettes, notamment le renforcement de la R-D, des emplois à plus haute valeur ajoutée et la génération de recettes fiscales », précise Stuart Bergman d'EDC, directeur de groupe, Analyse et prévision économiques. « L'IDCE permet aussi de percer sur de nouveaux marchés d'exportation et d'y introduire les produits canadiens. »

Autres raisons invoquées : mieux servir les clients existants, améliorer sa compétitivité sur un marché étranger ou au sein d'une chaîne d'approvisionnement mondiale, pénétrer un nouveau marché, avoir accès à une main-d'œuvre ou à des ressources moins coûteuses, réduire les coûts de transport, s'intégrer à une nouvelle chaîne d'approvisionnement régionale ou mondiale, diminuer l'impact de la vigueur du dollar canadien, garantir l'approvisionnement en ressources, accéder à de nouvelles technologies et suivre les acheteurs qui ont investi à l'étranger.

Croissance de l'investissement du Canada à l'étranger

En tout, 16 % des exportateurs ayant investi à l'étranger et le tiers de ceux qui envisagent sérieusement de le faire perçoivent l'IDCE comme un tampon contre la vigueur du dollar canadien. Or, la force de notre monnaie a aussi fait diminuer le coût des investissements à l'étranger.

Parallèlement, le stock d'IDCE a augmenté de 65 % depuis dix ans, passant de 360 à 593 milliards de dollars de 2000 à 2009. Étant donné que le dollar canadien s'était raffermi à la fin de cette période, la hausse est en réalité plus prononcée que ne l'indiquent les chiffres.

L'expansion de l'IDCE s'inscrit dans la montée encore plus forte de l'investissement direct étranger mondial, qui a bondi de 200 à 1 700 milliards de dollars américains de 1990 à 2008, observe Jean-François Lamoureux des Services de recherche d'EDC. « L'investissement croît dans le monde entier. »

Cette progression devrait se poursuivre, malgré une légère décélération à court terme compte tenu des ratés de la reprise économique et des soubresauts sur les marchés mondiaux du crédit, précise M. Bergman.

« La croissance sera en grande partie alimentée par l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus captive dans les pays émergents. Les marchés non traditionnels eux-mêmes sont devenus beaucoup plus intéressants pour les investisseurs, la mondialisation permettant d'améliorer les communications et l'infrastructure des transports », explique-t-il.

Cependant, il est quelque peu décevant de constater que 90 % de la croissance de la dernière décennie ait été alimentée par deux seuls secteurs – l'énergie et les services financiers – et que la part d'IDCE dans les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), géants émergents en essor, soit restée stable à seulement 2 % au cours des 20 dernières années. L'IDCE est encore largement destiné aux États-Unis : il était de 44 % en 2009, une baisse néanmoins par rapport à 2000 (50 %) et à 1990 (61 %).

Investir sur les marchés émergents permet aux entreprises canadiennes de participer à cet essor spectaculaire et les protège contre la croissance plus lente et la récente faiblesse des États-Unis, leur marché traditionnel.

« Au sortir de ce ralentissement, les vrais gagnants sont ceux qui apprennent à vendre leurs biens et services aux pays qui sont les nouveaux moteurs de l'économie mondiale », note M. Bergman, qui ajoute que l'investissement direct sur les marchés émergents constitue un tremplin à partir duquel les compagnies peuvent essaimer sur ces marchés.

« Il est aujourd'hui profitable aux entreprises de s'associer aux nouveaux moteurs de l'économie mondiale plutôt que de se concentrer uniquement sur leur marché traditionnel, les États-Unis. Et il le sera d'autant plus à l'avenir. »

Pourquoi ne pas investir à l'étranger?

S'il y a de nombreuses raisons de se lancer dans l'IDCE, il y en a aussi pour ne pas le faire et ne pas même l'envisager, comme près de la moitié des exportateurs sondés l'ont indiqué.

« Les raisons pour ne pas investir à l'étranger », souligne EDC dans son Rapport, « comprennent les risques liés au commerce extérieur, la satisfaction à l'égard des rendements actuels et l'existence de débouchés rentables à l'exportation. D'autres facteurs comprennent le manque de financement et le manque de compétences, d'information, de connaissances et de temps. »

Ces exportateurs pourraient toutefois vouloir réfléchir au succès des entreprises, souvent des PME, qui ont investi à l'étranger. Selon le sondage, la plupart ont atteint leurs objectifs.

« Par exemple », précise-t-on dans le Rapport, « 68 % des entreprises qui ont investi à l'étranger pour accroître leurs ventes estiment avoir atteint leur but. Un autre 24 % affirment avoir réussi un peu moins bien à accroître les ventes par les investissements à l'étranger, tandis que seulement 6 % déclarent ne pas avoir réussi. »

EDC peut aider

Néanmoins, établir une présence à l'étranger puis la gérer n'est pas sans difficultés.

Au nombre des principaux défis que doit relever une compagnie qui souhaite investir à l'étranger, le Rapport mentionne « le manque de financement, les problèmes pour trouver des partenaires d'affaires locaux et les difficultés de se renseigner sur le contexte commercial et sur les procédures pour établir une entreprise. Les entreprises ont également du mal à trouver des ressources au Canada pour les aider dans leurs projets d'investissements à l'étranger et à trouver des fournisseurs, des distributeurs et des conseillers juridiques locaux ».

Une fois l'investissement étranger réalisé, les principaux problèmes viennent de la bureaucratie locale et du temps que nécessite l'investissement de la part de la direction de l'entreprise au Canada. D'autres sont liés à la gestion de la main-d'œuvre locale, aux relations avec les partenaires et à la conformité aux lois et règlements locaux.

Comme l'indique M. Bergman, EDC possède l'expertise nécessaire pour aider les entreprises à surmonter les difficultés de s'établir à l'étranger et d'y gérer leur investissement.

« Nous avons des représentants sur place qui peuvent mettre les entreprises en relation avec des agents et des partenaires locaux qui les aideront à naviguer dans la bureaucratie et le cadre juridique du pays.

« Nos experts au Canada peuvent expliquer les risques sur ces marchés, poursuit-il. Nous avons une équipe qui se consacre à l'analyse des risques politiques, une autre aux risques économiques et d'autres encore aux divers risques opérationnels des investisseurs canadiens. Notre savoir-faire permet donc de démystifier ces marchés. »

Le sondage a été réalisé auprès du Panel de recherche en ligne d'EDC, lancé au printemps 2009. Le Panel réunit quelque 1 200 représentants d'entreprises canadiennes présentes sur les marchés mondiaux qui ont accepté de faire part de leurs idées et de leur expérience à EDC.

« Nous réalisons périodiquement de courts sondages en ligne afin de comprendre les difficultés des compagnies canadiennes, notre but étant de devenir un partenaire de confiance et de mieux servir nos clients », souligne Alberto Vargas d'EDC, directeur, Recherches en marketing stratégique. ■

INFO . . .

› **panelderecherchededc.ca**

Bon nombre d'entreprises canadiennes expliquent leur réticence à investir en Asie – et surtout en Chine – par les barrières culturelles et les inquiétudes quant au respect des droits de propriété intellectuelle. Pourtant, ces mêmes défis se présentent aux investisseurs d'autres pays qui, eux, engagent néanmoins de gros capitaux en Asie.

Qu'en pensez-vous? Ces défis devraient-ils empêcher les compagnies canadiennes d'assurer ou d'accroître la place de notre pays sur les marchés asiatiques? Quel est selon vous le principal obstacle à l'investissement en Asie?

Faites-nous part de votre opinion à exporteursavertis.ca/IDCE.

Pas toujours un jeu d'enfant

L'étonnant succès du Canada dans l'industrie mondiale des jeux vidéo

PAR DANNY KUCHARSKY

Photo : ©iStockphoto/Mike Sonnenberg

Quand les amateurs de jeux vidéo se trouvent devant de redoutables adversaires virtuels, il leur suffit d'un coup de manette pour les faucher. Mais l'industrie canadienne des jeux vidéo, qui a produit bon nombre des jeux qui font fureur à l'échelle mondiale, a quant à elle souvent besoin de presser plus d'un bouton pour obtenir le financement qu'il lui faut.

Et ce, malgré le fait qu'en 2009, cette industrie a généré des recettes estimatives de 1,7 milliard de dollars et qu'elle emploie environ 14 000 personnes dans 400 compagnies, surtout à Vancouver, Montréal et Toronto. Le Canada est le troisième centre de développement de jeux vidéo, juste derrière les États-Unis et le Japon, et le marché devrait croître de 29 % par an au cours des prochaines années.

C'est au Canada qu'on doit le développement de 20 % des jeux les plus vendus en Amérique du Nord. Des jeux comme Assassin's Creed, l'un des plus populaires, ont été conçus ici, dans ce cas par Ubisoft, à Montréal.

« Si c'était l'industrie cinématographique, nous aurions une bonne partie de Hollywood au Canada », dit Ian Kelso, président et chef de la direction d'Interactive Ontario, l'association industrielle de cette province. « Nos atouts sont considérables. »

Notamment de généreux crédits d'impôt et subventions, d'abord lancés au Québec en 1996 puis offerts aussi dans d'autres provinces, qui ont attiré au pays certains des plus grands studios de développement.

Malgré le succès, le défi persiste : disposer de suffisamment de liquidités au stade du développement.

Activision, leader mondial

« Des territoires comme le Québec et l'Ontario ont fait bon accueil à l'industrie », souligne Brian Ward, premier vice-président, Affaires internationales, chez Activision de la Californie, le plus grand éditeur de jeux vidéo du monde en valeur du marché. En 2009, les revenus d'Activision étaient de 4,3 milliards de dollars, dont 52 % tirés de l'Amérique du Nord, 42 % de l'Europe et 6 % de la région Asie-Pacifique.

Activision est à l'origine de jeux comme Call of Duty et Modern Warfare 2 qui ont généré à l'échelle mondiale des recettes estimatives de 1,3 milliard de dollars. En dehors des États-Unis et du Canada, la compagnie a des studios au Royaume-Uni, en Irlande et en Chine.

Grâce en partie aux crédits d'impôt, Activision exploite des studios de développement de jeux vidéo à Québec (Beenox) et à Vancouver (Radical), qui ont conçu des jeux comme Monsters vs. Aliens, Bee Movie et Prototype. Le studio de Québec est passé d'une équipe de développement de 29 personnes lors de son acquisition par Activision en 2005 à 180 aujourd'hui. En outre, Activision a créé 350 postes en assurance de la qualité à Québec, dont la plupart étaient auparavant en Californie.

« Malgré la faible population du pays, la communauté de développement de jeux vidéo est fort dynamique au Canada. »
Brian Ward, Activison

« Remarquable », dit M. Ward en parlant de la qualité du travail produit au pays. « Malgré la faible population du pays, la communauté de développement de jeux vidéo est fort dynamique au Canada. Et les développeurs canadiens comprennent bien le côté affaires de l'industrie. »

En dehors des productions de ses propres studios, Activision fait actuellement développer une vingtaine de projets par des studios indépendants du monde entier, dont United Front Games, Next Level Games et Silicon Knights au Canada.

Vancouver demeure l'un des quelques centres où l'on trouve encore d'excellents développeurs indépendants et qui peut donc offrir aux éditeurs comme Activision un bassin de nouveaux talents, ce qui constitue un net avantage, nous dit M. Ward. Par ailleurs, les propriétaires ou fondateurs de plusieurs studios indépendants sont des entrepreneurs qui créeront aussitôt de nouvelles entreprises prospères s'ils décident de vendre leurs firmes.

Cependant, malgré les généreux crédits d'impôt, l'industrie se heurte au Canada à plusieurs écarts financiers qu'EDC essaie maintenant de combler. « Parmi les nouveaux médias, l'industrie des jeux vidéo est probablement le groupe le plus visible et le plus solide, qui représente vraiment une industrie en croissance pour le Canada », indique Robert Caouette d'EDC, conseiller sectoriel, Technologies de l'information et des communications. « C'est foncièrement une industrie d'exportation, qui compte une masse critique d'exportateurs. Il était donc logique que nous nous y intéressions. »

Problèmes de liquidités

EDC a constaté que le plus gros problème de l'industrie vient des liquidités, explique M. Caouette. Le modèle d'affaires « œuvre à louer » y prévaut. Les éditeurs – tous situés à l'extérieur du Canada – financent le développement des jeux et supervisent la distribution et le marketing du produit final. En échange, ils conservent la propriété intellectuelle. Ils contrôlent aussi la distribution numérique des jeux sur des consoles comme PlayStation, Xbox et Nintendo.

Néanmoins, les éditeurs contribuent beaucoup au succès du titre. M. Kelso : « Ils ont tout intérêt à ce que le jeu réussisse et en font donc une promotion musclée. Quelquefois, les budgets de marketing sont aussi élevés, ou plus, que les budgets

Image offerte par Digital Extremes

BioShock 2 de Digital Extremes, dernier de la série qui a remporté une cinquantaine de prix du meilleur jeu vidéo de l'année.

de production. » De nouvelles plateformes autodistribuées comme l'iPhone d'Apple et Android de Google sont en pleine expansion et ont ouvert une myriade de possibilités pour la création de contenu et la distribution, ajoute-t-il. Dans ces cas, Apple et Google n'agissent pas comme éditeurs, mais comme distributeurs, sans offrir de financement.

Les contrats entre éditeurs et développeurs de jeux vidéo prévoient des paiements d'étape, les développeurs n'étant payés que lorsque des conditions précises sont remplies. Entre-temps, « il peut y avoir un délai de quelques jours à quelques semaines pendant lequel le développeur canadien est obligé de financer le travail en cours », explique M. Caouette. Les fluctuations de liquidités limitent le nombre de projets que peut lancer un développeur à un moment précis et aussi son aptitude à conserver les talents.

D'autre part, « les éditeurs peuvent annuler les contrats d'un jour à l'autre sans raison apparente », observe M. Caouette. La compagnie canadienne doit donc assumer le manque à gagner tout en continuant à payer son personnel. « Si un contrat est annulé inopinément, vous n'avez probablement pas d'autre projet auquel affecter immédiatement vos employés. »

Au début de tout projet, souligne M. Kelso, les développeurs assument des risques considérables pour créer les prototypes et doivent débourser beaucoup d'argent simplement pour en faire la promotion auprès des éditeurs.

En plus des contrats qui « mettent tout le pouvoir entre les mains des éditeurs », le plus gros défi, signale M. Caouette, est que les banques s'arment de prudence à l'égard de cette industrie, ce qui crée un déficit d'appui financier. Les banques ne sont souvent pas au courant du soutien qu'accorde EDC à l'industrie et ne la sollicitent donc pas pour obtenir des garanties. « Les banques disent d'emblée aux exportateurs que leur industrie les rend mal à l'aise. »

Digital Extremes, née pour exporter

Situation que connaît bien Michael Schmalz, président du développeur Digital Extremes. Cette compagnie, qui emploie 110 personnes à London, en Ontario, est entrée en scène au début des années 1990 lorsqu'elle a lancé le jeu Epic Pinball, dont les succès demeurent pratiquement inégalés dans la catégorie des partagiciels. Au fil du temps, Digital Extremes s'est associée notamment à Electronic Arts (EA), Atari, D3, 2K, Microsoft et Sony. Aujourd'hui, environ 97 % de son marché se trouve à l'extérieur du Canada, et l'entreprise est surtout connue pour ses séries Unreal et BioShock qui, ensemble, se sont vendues à quelque 18 millions d'exemplaires.

« C'est l'occasion pour EDC de cultiver un créneau qu'elle n'a pas forcément appuyé dans le passé. » Robert Caouette, EDC

En plus d'être toujours rentable, Digital Extremes a figuré l'an dernier au palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada et a été désignée par le *Financial Post* comme l'une des dix meilleures compagnies pour lesquelles travailler. Elle offre maintenant sous licence aux autres développeurs son logiciel Evolution Engine, qui peut détecter d'office les erreurs de code et permet donc de les éliminer au stade du développement.

Industrie canadienne des jeux vidéo

1,7 milliard de dollars en revenus en 2009

14 000 emplois

3e rang mondial pour le développement

29 % en croissance annuelle projetée

20 % des jeux les plus vendus en Amérique du Nord

Les prêteurs traditionnels, rapporte M. Schmalz, ont des difficultés à comprendre les risques et les occasions que présente le financement d'un projet de 15 ou de 20 millions de dollars, coût typique du développement d'un jeu vidéo pour le Xbox 360 ou le PlayStation 3. Sans oublier les jeux Triple A, dont les budgets se situent de 30 à 40 millions de dollars et reposent sur des variables comme d'excellentes critiques et les ventes en découlant.

Si certaines banques ont prêté quelques millions à M. Schmalz, il souligne qu'il ne s'agit là que de quelques mois de paie : « C'est comme me donner un bateau qui coule, je me noierais au milieu de la rivière. Il faut pourtant que je la traverse! En fin de compte, ces prêts ne m'aident aucunement. »

Le défi pour les banques (et pour EDC également), explique M. Caouette, est que

L'industrie canadienne des jeux vidéo en BREF

- Près de la moitié (48 %) des ménages canadiens ont au moins une console de jeu vidéo, comme Xbox 360, PlayStation ou Wii.
- De 90 à 100 % des recettes de l'industrie sont tirées des exportations, d'après un rapport publié en avril par L'association canadienne du logiciel de divertissement.
- Six des dix principaux développeurs canadiens appartiennent à des compagnies étrangères : EA Canada (EA, États-Unis), Ubisoft Montréal (Ubisoft), EA Black Box (EA), EA Bioware (EA), EA Montréal (EA) et Beenox (Activision).
- Les revenus de l'industrie à l'échelle internationale devraient atteindre 68,4 milliards de dollars américains en 2012.
- La croissance annuelle devrait être plus marquée dans la région de l'Asie-Pacifique (10 %) et en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique (10,2 %). Suivent le Canada (9,4 %), l'Amérique latine (9,2 %) et les États-Unis (6,7 %).

le principal actif des compagnies de ce secteur est leur propriété intellectuelle. « C'est probablement le plus important poste de leur bilan. »

Solutions de liquidités

Le Programme de garanties d'exportations proposé par EDC peut encourager les banques à accroître le financement qu'elles consentent. Grâce au Programme, les développeurs disposent de fonds additionnels tout au long du cycle de développement pour compenser les fluctuations causées par les paiements d'étape et peuvent aussi plus facilement financer de nouveaux projets.

Tout ce qui peut contribuer à combler les écarts entre les paiements d'étape est le bienvenu, dit M. Schmalz. « L'éternelle question est d'avoir les fonds au bon moment. »

Dans le cadre du Programme de garanties d'exportations, EDC travaille avec la banque pour garantir les lignes de crédit ou les mécanismes qu'elle établit au nom de l'exportateur. « La banque a ainsi une plus grande appétence et capacité pour appuyer les développeurs canadiens de jeux », souligne M. Caouette.

Il ajoute qu'EDC tente de sensibiliser les prêteurs traditionnels à sa volonté de soutenir l'industrie. « C'est l'occasion pour EDC de cultiver un créneau qu'elle n'a pas forcément appuyé dans le passé. Il s'agit de convaincre certaines de nos institutions financières partenaires de faire équipe avec nous. »

Pour aider l'industrie, il va falloir des politiques de financement plus dynamiques, précise M. Schmalz. Il est persuadé qu'au cours des dix ou vingt prochaines années, le commerce électronique et les médias numériques évolueront à un point tel qu'ils transformeront les modèles de financement. Le Canada pourrait toutefois être à la traîne des États-Unis, ce qui créerait une situation impossible pour notre industrie. « Je crains que le Canada, prudent de nature, paralyse l'industrie. Actuellement, la seule chose qui nous avantage réellement, ce sont les crédits d'impôt. »

L'Assurance comptes clients d'EDC peut aussi aider l'industrie en protégeant les développeurs contre le risque de non-paiement de leur distributeur sur les marchés étrangers. En augmentant les marges sur les créances, elle accroît les liquidités et la disponibilité des fonds bancaires.

Pendant plusieurs mois, M. Caouette a rencontré les représentants des compagnies canadiennes de jeux vidéo et leurs acheteurs étrangers. Sans exception, ils n'avaient aucune idée de l'existence ou du rôle d'EDC, rapporte-t-il. « Il est clair qu'EDC peut ajouter de la valeur. La plupart découvrent avec grand étonnement l'appui que nous pouvons offrir à leur industrie. » Heureusement, la participation de M. Caouette aux récentes conférences des développeurs fait croître, lentement mais sûrement, leur connaissance des produits et services d'EDC.

La demande en financement par actions et par emprunt est beaucoup plus élevée que l'offre réelle, et EDC tente de changer la situation. M. Caouette s'efforce de faire croître la pénétration du marché par EDC, qui est maintenant de 5 à 10 %.

En plus de renforcer sa présence dans l'industrie des jeux vidéo, EDC se consacrera davantage à des sous-secteurs comme l'apprentissage en ligne, les effets spéciaux et l'animation, qui demeurent axés sur les logiciels et la propriété intellectuelle.

Entre-temps, les acteurs de l'industrie des jeux vidéo sont heureux de l'engagement croissant d'EDC dans leur secteur. Après un certain nombre de discussions récentes avec les représentants d'EDC, M. Schmalz note qu'ils « percent peu à peu dans l'industrie ». Les petits développeurs pourraient en particulier largement bénéficier de l'appui de la Société, ajoute-t-il.

Bien qu'Activision n'ait pas recours aux services d'EDC, M. Ward signale « qu'en contribuant à bâtir l'infrastructure pour les développeurs indépendants du Canada, notamment par du financement, EDC nous aide indirectement ». M. Kelso d'Interactive Ontario souligne par ailleurs que « plus vous obtenez de financement indépendant, plus votre marge de manœuvre est grande à l'égard des éditeurs ». ■

INFO . . .

- **rcaouette@edc.ca**
- **digitalextremes.com**
- **interactiveontario.com**

Fabriqué au Canada!

L'association canadienne du logiciel de divertissement a publié une liste des nouveaux jeux conçus au Canada et présentés à Los Angeles en juin à E3 2010, le grand salon professionnel de l'industrie. Pour la première fois cette année, les compagnies membres ont exposé plus de 20 jeux d'envergure conçus au Canada.

- Assassin's Creed Brotherhood (Ubisoft)
- Assassin's Creed: Lost Legacy pour le Nintendo 3DS (Ubisoft)
- Battle of Giants: Dinosaur Strike pour le Nintendo 3DS (Ubisoft Québec)
- Company of Heroes en ligne (Relic Entertainment / THQ)
- EA SPORTS Active 2 (EA Canada)
- FIFA Soccer 11 (EA Canada)
- Hollywood 61 (nom de code) pour le Nintendo 3DS (Ubisoft)
- Kinect Joy Ride (Big Park / Game Studios)
- NHL 11 (EA Canada)
- NHL SLAPSHOT (EA Canada)
- NBA ELITE 11 (EA Canada)
- NBA JAM (EA Canada)
- Pirates of the Caribbean Armada of the Damned (Propaganda Games / Disney Interactive Studios)
- Scrabble pour l'iPad (EA Mobile Montréal)
- Shaun White Skateboarding (Ubisoft)
- Shaun White Skateboarding pour le Nintendo Wii (Ubisoft)
- Tetris pour l'iPad (EA Mobile Montréal)
- Tom Clancy's Splinter Cell Chaos Theory pour le Nintendo 3DS (Ubisoft)
- TRON Evolution (Propaganda Games / Disney Interactive Studios)
- Warhammer 40,000: Space Marine (Relic Entertainment / THQ)
- Your Shape Fitness Evolved pour Kinect, sur console Xbox 360 (Ubisoft)

Photo : ©iStockphoto/Jerges Cortina

CARE et EDC en Zambie

Aider les entrepreneurs à prospérer

PAR TS BUCHANAN

Les collectivités agricoles de la **Zambie** sont aux prises avec de grandes difficultés : sécheresses, maladies, isolement, sous-utilisation des produits et technologies modernes. Mais grâce à un partenariat avec CARE Canada, EDC aide le pays à aller de l'avant dans ce secteur clé pour son économie.

« Souvent, il suffit qu'un agriculteur utilise le bon engrais et choisisse une nouvelle semence, comme le maïs hybride résistant à la sécheresse et aux maladies courantes, pour mieux gagner sa vie », note Kate Parker d'EDC, qui met actuellement son expertise à contribution pour un projet de développement des petites entreprises agricoles en Zambie, dans le cadre du partenariat d'investissement dans la collectivité entre EDC et CARE Canada. Mais tout d'abord, ajoute-t-elle, il faut bien sûr que les agriculteurs soient sensibilisés à l'existence de ces produits et technologies – et qu'ils y aient accès.

Le secteur de l'agriculture représente environ 40 % du PIB de la Zambie, alors il n'y a rien d'étonnant à ce qu'il occupe une place privilégiée dans les programmes de CARE. Bien que 60 % des sols soient très fertiles, seules 15 % des terres arables sont cultivées. Les petites exploitations dominent l'économie rurale et assurent la subsistance d'environ un million de familles. Commercialiser cette agriculture est un élément important de la stratégie du gouvernement pour faire croître l'économie.

Cependant, comme la plupart des petits propriétaires terriens vivent dans des endroits isolés, ils sont particulièrement vulnérables aux chocs extérieurs comme les sécheresses prolongées ou les inondations. Situés souvent à plus de 200 kilomètres d'un entrepôt, nombre d'entre eux ont peu ou pas accès aux pesticides, aux engrais ou aux techniques modernes d'irrigation. Le sol est en général surutilisé, et il est difficile d'obtenir des médicaments pour le bétail.

En fait, de nombreuses familles sont tellement isolées qu'elles ignorent l'existence même de meilleurs produits et technologies et travaillent depuis des générations selon des méthodes agricoles traditionnelles. Par exemple, la plupart des agriculteurs utilisent des semences de maïs recyclées, qui présentent un faible rendement, sont vulnérables aux maladies et exigent beaucoup d'eau.

Dans ces circonstances, diverses stratégies sont nécessaires pour amener la Zambie à atteindre son potentiel agricole, explique Mark Vander Vort, directeur de pays chez CARE. « Nos programmes sont conçus pour aider les agriculteurs à se constituer un patrimoine qui leur permettra de résister aux chocs extérieurs. »

C'est pourquoi le programme ADAPT de CARE forme les négociants agricoles dans les collectivités isolées à servir d'intermédiaires entre les agriculteurs et les grands fournisseurs. Les négociants achètent les produits, les entreposent localement et les revendent aux agriculteurs en leur enseignant des méthodes de travail plus efficaces.

Photos : TS Buchanan/EDC

Le programme ADAPT de CARE forme des négociants comme Perry Zulu qui servent les collectivités agricoles isolées.

Spécialiste du développement des petites entreprises, M^me^ Parker conseille les négociants agricoles en gestion des affaires.

« Actuellement, un des plus gros problèmes des négociants est la trésorerie, explique-t-elle. Ils doivent payer les fournisseurs à la commande, mais ils n'ont souvent pas les fonds nécessaires. »

Pour relever ce défi, M^me^ Parker veut mettre en place un programme de garantie des fournisseurs pour aider les négociants à obtenir du crédit et elle travaille à forger des relations entre les négociants et les fournisseurs. CARE fournit du capital de démarrage en contrepartie.

M^me^ Parker conseille également les négociants zambiens en techniques de marketing et de promotion. « Il est évident que les affaires sont bien différentes ici par rapport à l'Amérique du Nord. Comme leurs clients n'ont ni Internet, ni télévision, ni téléphone cellulaire, il est difficile pour les négociants de faire du marketing. Ils doivent parcourir de longues distances pour servir leurs clients, parfois 30 kilomètres, et c'est en vélo qu'ils le font. »

« Les négociants avec qui je travaille ont l'équivalent de 20 $ à investir en développement des affaires », explique M^me^ Parker, qui a l'habitude de traiter avec les grands clients du secteur des transports à EDC. « J'ai dû m'adapter, mais je constate toutefois que les concepts de base en affaires peuvent s'appliquer partout.

« Les populations qui vivent dans ces collectivités isolées doivent surmonter de nombreux problèmes, mais elles sont extrêmement motivées, souligne-t-elle. L'ingéniosité et l'esprit d'entreprise sont exceptionnels. » Certains négociants agricoles ont lancé des programmes de fidélisation, imprimé des dépliants et construit des stands portables pour les marchés locaux. « La plupart de ces négociants ont un bon sens des affaires, alors quelques compétences de base leur suffisent pour faire croître leur commerce. »

« Je compte établir bientôt des points de vente dans des collectivités encore plus isolées », a affirmé Perry Zulu, un négociant particulièrement enthousiaste que M^me^ Parker a rencontré pendant son long séjour dans la région de Copperbelt. Rendre visite à M. Zulu a été en soi toute une entreprise : après quatre heures sur des routes en terre, le dernier kilomètre s'est fait à pied, à travers la brousse.

« Grâce à la formation et aux petites subventions que je reçois de CARE, j'ai maintenant la confiance et les connaissances voulues, dit M. Zulu. J'ai pu aussi accroître ma clientèle. » CARE parraine des journées de démonstration, auxquelles les agriculteurs peuvent assister pour voir les différents produits que proposent les grands fournisseurs. « Je profite du fait que les agriculteurs sont rassemblés pour leur parler individuellement et nouer des relations avec eux », souligne M. Zulu.

Pour veiller à ce que tous ces bienfaits soient durables, le programme

CARE Zambie forme des enseignants, fournit du matériel et améliore l'infrastructure scolaire.

ADAPT de CARE a comme objectif de créer une association nationale de négociants agricoles et de fournisseurs, pour les encourager à collaborer, à négocier des prix équitables, à s'entendre sur l'emballage, à s'entraider et à promouvoir des changements à la politique agricole auprès du ministère de l'Agriculture.

À ce jour, CARE a formé 500 négociants agricoles dans l'ensemble du pays et, à la fin du programme ADAPT en 2011, en aura établi 650 qui serviront plus de 90 000 familles rurales isolées.

« Notre mandat global est de contribuer à réduire la pauvreté, explique M. Vander Vort. Nous cherchons à promouvoir la croissance économique et à renforcer la compétitivité du secteur privé, mais pour que ces efforts portent des fruits nous devons aussi rehausser la qualité de l'éducation de base, réduire l'incidence du VIH/sida et préconiser une meilleure gouvernance. »

« Que nos projets visent le développement agricole ou l'assainissement de l'eau en milieu urbain, nous essayons toujours d'agir de manière durable, c'est-à-dire de préparer la relève locale à poursuivre le travail une fois que nous nous retirons, ajoute-t-il. Nos projets comprennent donc généralement une formation aux principes d'affaires de base. »

Invitée en 1992 par le gouvernement de la Zambie à la suite d'une sécheresse dévastatrice, CARE a considérablement augmenté sa présence au pays depuis. Elle compte aujourd'hui environ 220 personnes dans neuf bureaux régionaux et dans des bureaux satellites servant certaines des régions les plus éloignées. En 2009, CARE Zambie a pu ainsi venir en aide à plus de 500 000 personnes. ■

INFO . . .

› **care.ca**

Communiquer l'impact CARE

PAR TS BUCHANAN

Je me suis jointe à CARE Zambie en mai pour aider à faire connaître ses activités. Le siège social zambien de CARE est à Lusaka, mais ses projets sont répartis dans de nombreuses collectivités isolées, pratiquement dans tout le pays. Pour assurer la bonne marche des projets à long terme, il est essentiel d'en diffuser les réussites et les réalisations.

Après deux décennies en Zambie, CARE a acquis une vaste expérience, ce qui lui permet de fonder ses projets sur des modèles qui ont fait leurs preuves. Mon rôle est de bien relater le travail accompli par divers moyens, notamment les rapports aux donateurs, le matériel d'apprentissage destiné au personnel et les profils de réussite pour les campagnes de financement. Je crée aussi une photothèque, parce que c'est en montrant concrètement les personnes qui profitent de ses projets que CARE peut vraiment faire valoir ses réalisations en Zambie.

Toutes ces communications sont aussi importantes pour CARE Canada afin qu'elle puisse bien sensibiliser ses partenaires stratégiques et donateurs à l'énorme différence qu'ils font en fournissant aux Zambiens les moyens de surmonter la pauvreté chronique.

J'aide également à souligner les contributions des nombreux intervenants aux projets de CARE. Beaucoup sont des bénévoles, et ce sont eux qui m'ont le plus impressionnée, les enseignants et les soignants qui travaillent bénévolement pour le bien de leur collectivité.

Par exemple, selon les estimations, 1,1 million d'enfants sont orphelins à la suite des ravages du VIH/sida. En Zambie, tout tourne autour de la « trinité maudite » : insécurité alimentaire, VIH/sida et pauvreté, souligne Mark Vander Vort, directeur de pays chez CARE. « Ces trois problèmes s'exacerbent les uns les autres et, pour réduire sensiblement l'impact de l'un d'entre eux, il faut en fait s'attaquer aux trois. Au-delà de l'aide économique, il importe donc aussi d'offrir des services d'éducation et de santé. »

CARE Zambie s'efforce d'apporter son aide dans les collectivités mal servies en formant des enseignants et des soignants bénévoles pour mieux répondre aux besoins des orphelins et d'autres enfants vulnérables. L'organisation enseigne de meilleures méthodes pédagogiques, fournit manuels, bureaux et meubles aux écoles, et s'occupe de l'infrastructure de base comme l'eau potable et les services sanitaires. Depuis le début du projet, CARE a formé 350 soignants et 150 enseignants dans tout le pays, contribuant ainsi au mieux-être de 80 000 enfants.

Nombre des projets de CARE reposent sur ce réseau croissant de bénévoles pour offrir des services essentiels directement aux collectivités dans lesquelles ils vivent. J'en ai rencontré beaucoup. Ce sont des femmes vraiment extraordinaires, que CARE aime appeler « agentes du changement ».

Photo : Rosemarie Boyle, EDC

Kate Parker d'EDC s'est rendue en Zambie pour aider les négociants agricoles à perfectionner leurs compétences en gestion commerciale.

Au-delà des exportations

Aux termes du partenariat de quatre ans établi en 2009 avec CARE Canada, « Au-delà des exportations », EDC a axé son programme d'investissement dans les collectivités sur les marchés émergents où ses clients font affaire et affecte temporairement des spécialistes à des projets de CARE.

C'est ainsi que TS Buchanan et Kate Parker se sont associées à CARE Zambie de mai à septembre 2010. Tandis que M^me^ Parker a consacré son expertise au développement de petites entreprises agricoles, M^me^ Buchanan a épaulé CARE Zambie en matière de communications.

Plus tôt cette année, deux employés de la Société ont collaboré au programme de recherche et d'analyse de CARE Canada à son siège social canadien. En 2009, deux conseillers des Services aux petites entreprises d'EDC ont travaillé pendant quatre mois à des projets de CARE au Pérou.

La Zambie, un des pays les plus stables politiquement en Afrique australe, est favorable aux affaires et à l'investissement étranger. La classe moyenne augmente, mais 64 % des 12 millions d'habitants vivent dans des zones rurales. La pauvreté chronique, qui touche 60 % de la population, est un défi majeur au développement, tout comme la généralisation du VIH/sida qui, selon les estimations, touche 16 % des Zambiens.

Enseignante retraitée, Theresa Malinga consacre bénévolement le gros de son temps à l'école de Chawama. Elle connaît la plupart des noms de ses 750 élèves. Theresa a près de 70 ans, un âge vénérable en Zambie, où l'espérance de vie est d'environ 40 ans.

Lorsque j'ai visité l'école, j'ai été étonnée du peu qu'avaient les intervenantes, du moins par rapport à nos normes occidentales, mais la fierté de ce qu'elles avaient réalisé avec l'aide de CARE faisait plaisir à voir. « Au début, nous étions dans un bâtiment abandonné, et les enfants s'asseyaient par terre – nous n'avions rien, explique M^me^ Malinga. Mais CARE nous a procuré un toit, des fenêtres, des bureaux et l'eau potable. Et aussi un ordinateur pour les enseignants et des manuels scolaires pour les enfants. Maintenant, nous avons une vraie école.

« Beaucoup de ces enfants étaient traumatisés lorsqu'ils sont arrivés, ajoute-t-elle. La plupart ont perdu leurs parents, morts du sida, et sont eux-mêmes séropositifs. C'était difficile de voir tous ces petits visages et d'essayer de comprendre ce qui leur était arrivé et ce que leur réservait l'avenir. Mais j'ai été frappée par le fait que la vie continue : ils jouaient, riaient et s'amusaient à passer devant la caméra, comme n'importe quel enfant. Maintenant, ils sont soutenus et éduqués, et leur avenir me semble un peu plus rose. »

Photo : Rosemarie Boyle, EDC

TS Buchanan, volontaire d'EDC, rencontre des enfants du village devant l'établissement d'un négociant agricole dans le district de Mumbwa, au Nord-Est de Lusaka, en Zambie.

L'industrie ferroviaire sur la bonne voie

Croissance des ventes à l'étranger dans l'industrie ferroviaire canadienne

PAR DENNIS ET SANDI JONES

Depuis que le dernier mille a été franchi en 1885, le rêve insensé d'un chemin de fer transcontinental est devenu une réalité au Canada. Avalanches, inondations, blizzards, batailles politiques et scandales financiers n'ont pas empêché ses constructeurs de poser les voies jusqu'à la rive du Pacifique. Ils avaient dix ans pour le faire mais n'en ont mis que cinq, contribuant ainsi à faire entrer la Colombie-Britannique dans le giron du Canada.

La nouvelle voie ferrée n'a pas seulement unifié le pays. Sa construction a donné sa forme à ce qui devait devenir l'industrie du rail au Canada, qui aujourd'hui encore contribue grandement à la force économique de notre pays, et dont l'expertise en construction et en développement de matériel ferroviaire est reconnue dans le monde entier.

« Il y a plus de 400 compagnies ferroviaires au Canada, qui emploient plus de 60 000 personnes », dit Jay Nordenstrom, directeur général de l'Association canadienne des fournisseurs de chemins de fer (ACFCF). « Leurs activités sont estimées à environ 4 milliards de dollars par an au Canada, et les ventes à l'étranger, qui sont essentielles au secteur, sont en croissance rapide. Les exportations annuelles atteignent quelque 5 milliards de dollars et près de 80 % de nos membres sont présents à l'étranger. Même les compagnies qui n'ont pas exporté jusqu'ici se lancent sur les marchés étrangers à forte croissance, pas seulement pour investir stratégiquement, mais par nécessité. »

L'ACFCF n'inclut pas les fournisseurs de matériaux de base comme les aciéristes dans ses estimations de la taille du secteur. Or, même sans ces compagnies, la chaîne d'approvisionnement est fort complexe : elle fournit non seulement les locomotives, les wagons de marchandises et de passagers et le matériel de voies, mais aussi les composantes pour les fabriquer. Des services tels que l'ingénierie, la conception et la consultation en font aussi partie.

L'une des caractéristiques de la chaîne, qui la distingue de celles d'autres secteurs industriels, est sa fragmentation. « Il y a peu de consolidation au sein de l'industrie », observe Mike Brownhill d'EDC, conseiller sectoriel, Transports. « Cela vient en partie du fait qu'à l'unité, la production du matériel ferroviaire ne représente pas un gros volume, bien que ses actifs soient importants. C'est aussi très cyclique. Les ventes de wagons sont caractérisées par des pics et des creux, et les entreprises doivent vivre au rythme des cycles. Pour survivre, elles doivent donc être très diversifiées. »

Une chaîne de diversité

Côté positif, la diversité de l'industrie est une des raisons de sa résistance et de son importance dans l'économie. Elle se reflète dans la capacité canadienne exceptionnelle de construire des voies ferrées sur n'importe quel terrain, désertique ou montagneux, et pour n'importe quel climat, des moussons tropicales aux hivers arctiques.

« Je dirais que cette capacité d'adaptation est notre plus grande force, dit M. Nordenstrom. Notre marché s'est toujours composé de quelques gros acheteurs et d'un grand nombre de petits fournisseurs diversifiés, ce qui nous a forcés à être très compétitifs, innovateurs et efficaces. Nous avons ainsi développé des technologies du rail qui peuvent résister aux pires conditions. En outre, l'immensité du pays a fait de nous des experts en transport de marchandises sur longue distance. Les marchés mondiaux reconnaissent ces capacités, et des délégations étrangères viennent fréquemment apprendre comment nous faisons circuler marchandises et personnes sur des terrains très difficiles, rapidement et de manière efficiente. »

Les compagnies ferroviaires canadiennes sont aussi réputées pour leur service après-vente. « Nos clients étrangers savent que nous sommes chez eux à long terme, explique M. Nordenstrom, et notre renommée repose sur les relations que nous avons forgées sur place. C'est bon pour les compagnies qui exportent déjà, et c'est un grand avantage pour celles qui tentent de le faire – notre réputation les précède. »

L'industrie ferroviaire du Canada peut construire des voies ferrées sur n'importe quel terrain, désertique ou montagneux, et pour n'importe quel climat, des moussons tropicales aux hivers arctiques.

L'innovation est essentielle à la compétitivité à l'étranger. Le Canada se démarque notamment dans le développement des systèmes de commande intégrale des trains, qui utilisent des technologies telles que les liaisons numériques, le positionnement continu et des ordinateurs à bord pour surveiller et gérer le mouvement des trains afin de renforcer la sécurité.

Signalisation du succès

Au cours des années, cette conjugaison d'expertise, d'innovation et de service a assuré le succès de l'industrie et des

Photo : © Michael Wheatley/All Canada Photos

compagnies qui ont aussi eu recours aux services de financement, d'assurance et de cautionnement d'EDC afin de rouler plus vite et plus loin. Electro-Motive Diesel (EMD), dont l'usine de montage final est à London, en Ontario, est aujourd'hui le plus grand constructeur mondial de locomotives diesel-électriques pour toutes les exploitations de voies ferrées commerciales. De l'Argentine au Zimbabwe, la compagnie est présente partout et fournit du matériel, mais aussi des services auxiliaires tels que la maintenance des locomotives et les systèmes de commande intégrale des trains.

Et, bien sûr, il y a Bombardier, fleuron de l'industrie canadienne, qui construit des avions et des trains à la fine pointe. Même si Bombardier Transport, sa division du rail, se trouve à Berlin, c'est toujours une compagnie bien canadienne qui s'approvisionne en grande partie auprès de fournisseurs d'ici.

Photo offerte par Bombardier

En juin 2010, Bombardier a annoncé qu'elle avait décroché un contrat des Chemins de fer fédéraux suisses en vue de la construction de 59 rames TWINDEXX à deux niveaux de transport interurbain.

Au nombre des grands succès de Bombardier cette année : l'obtention d'un contrat des Chemins de fer fédéraux suisses (CFF) s'élevant à 1,6 milliard de dollars américains en vue de la construction de 59 rames TWINDEXX à deux niveaux formant 436 voitures climatisées de transport interurbain. Il s'agit de la plus importante commande de toute l'histoire des CFF, pour laquelle deux grands fabricants européens, Siemens Suisse SA et Stadler Bussnang AG, étaient également en lice. Peu après, Bombardier a décroché un contrat pour 74 voitures de métro MOVIA commandées par la Société du métro et du rail de Delhi, en Inde. Bombardier étend son rayonnement sur des marchés émergents comme la Chine, l'Inde et le Mexique.

À votre service

Le volet services et consultation du secteur, également très prospère, met à contribution la longue expérience canadienne en conception et développement de chemins de fer qui peuvent passer partout et tout transporter.

Dans ce segment de l'industrie, CPCS est un grand acteur. Située à Ottawa, la compagnie fournit des services spécialisés de développement d'infrastructure et a participé à des projets de réseaux ferroviaires et de transport urbain dans le monde entier. « Comme pour tous les secteurs auxquels nous nous intéressons », dit Carolyn Mackenzie, vice-présidente, Marketing, « nous jouons un rôle principalement au début des projets, aux étapes de la planification, de la faisabilité, des partenariats public-privé (PPP) et du montage des transactions. Au moins 90 % de nos projets sont situés hors Amérique du Nord, la plupart sur les marchés émergents, notamment en Afrique. Par ailleurs, nous sommes de plus en plus présents au Moyen-Orient. »

Actuellement, CPCS se concentre sur la Jordanie, dit M^me^ Mackenzie. « Nous travaillons à un tout nouveau système ferroviaire pour lequel nous préparons les appels d'offres visant les contrats finaux de conception, de construction et d'exploitation. C'est un énorme projet qui coûtera environ 4 milliards de dollars et qui a des retombées stratégiques importantes pour la région – l'Arabie saoudite, voisine de la Jordanie, aménage actuellement deux très grands systèmes ferroviaires, dont l'un relierait le réseau proposé en Jordanie aux États du golfe Persique.

« Le projet fait partie d'un plan régional à long terme de développement des chemins de fer, la Jordanie permettant la liaison à la Syrie et à la Turquie, puis à l'Europe. C'est pourquoi il revêt une grande importance stratégique. »

« L'appui d'EDC est crucial lorsqu'il s'agit de mettre en place des contrats internationaux complexes », explique Jay Nordenstrom de l'ACFCF.

Comme la Jordanie n'a pas la richesse pétrolière de certains de ses voisins, le financement d'un tel projet est difficile. C'est là où CPCS joue un rôle essentiel, explique M^me^ Mackenzie. « Le gouvernement de la Jordanie a l'intention de créer une compagnie qui financera et construira l'infrastructure, et nous mettons la dernière main à la stratégie d'approvisionnement nécessaire. Nous rechercherons aussi pour un PPP un exploitant privé qui jouirait d'une concession à long terme de 30 ans tandis que le gouvernement demeurerait propriétaire de l'infrastructure. »

Réponse à la récession

Malgré les succès, le contrecoup de la crise économique mondiale a été rude pour certaines compagnies canadiennes de l'industrie, notamment pour les fabricants du sous-secteur du transport de marchandises. C'est pourquoi nombre d'entre eux se tournent vers les marchés étrangers ou tentent de se diversifier en adaptant leurs produits et leurs technologies à d'autres sous-secteurs, comme le transport en commun.

« Nos équipementiers, surtout dans le sous-secteur des wagons porte-rails, ont été durement touchés, dit M. Nordenstrom. Pendant la crise, des milliers de wagons sont restés sur les voies d'évitement en Amérique du Nord. Du coup, les sous-traitants ont vu leurs commandes s'épuiser. Il en est allé de même pour les locomotives. Les difficultés ont été réelles, mais une légère reprise s'amorce et des compagnies comme EMD devraient en profiter. »

Parallèlement, un certain nombre de spécialistes des voies ferrées ont en fait vu croître leurs activités, car les exploitants en profitent pour effectuer des travaux de modernisation et de maintenance lorsque le trafic est faible. Et des fabricants de composants ont aussi conservé la plus grande part de leur marché, le matériel roulant étant réparé au lieu d'être remplacé.

« Malgré tout, le matériel finit par s'user, et les changements dans le transport des produits de base exigent de nouveaux types de wagons, observe M. Brownhill d'EDC. Par conséquent, la demande devrait reprendre, à mon avis, tant à l'étranger qu'au pays, et les mesures de relance économique prises par divers gouvernements pourront s'avérer porteuses dans le secteur de l'infrastructure du rail dans de nombreux pays.

« L'exploitation pourrait être un autre domaine de croissance. Beaucoup de marchés émergents ont ciblé l'acquisition d'infrastructures et de matériel ferroviaire dans leur programme de relance, mais ils n'ont pas les compétences nécessaires pour bien exploiter les systèmes. Par exemple, il ne sera pas rentable à long terme de construire une nouvelle voie ferrée à courte distance pour une exploitation minière tant que les exploitants ne pourront pas en assurer la maintenance et la gestion. »

Étant donné la portée et la nature de leurs activités, des compagnies comme CPCS sont à même d'observer l'environnement compétitif du point de vue du développement et de la planification. M^me^ Mackenzie constate que la concurrence est féroce : « Oman, l'un des États du Golfe, a reçu une trentaine de déclarations d'intérêt de compagnies internationales d'infrastructure en réponse à son appel d'offres pour la conception d'un système ferroviaire. Les entreprises européennes sont bien sûr toujours présentes sur ces marchés, mais les chinoises et les sud-coréennes s'y

Photo : ©iStockphoto/Adrian Beesley

Rail léger d'Amman à Zarqa en Jordanie.

Photo : ©iStockphoto/Frontmonster

Industrie ferroviaire canadienne

400 compagnies

60 000 employés

5 milliards de dollars en exportations annuelles

implantent de plus en plus et peuvent livrer une vive concurrence aux firmes canadiennes offrant des services de conception en ingénierie. »

Stratégies garantes de succès

En plus de la diversification et des ventes à l'étranger, d'autres stratégies clés peuvent donner une longueur d'avance. Comme le marché est très sensible aux prix, une compagnie qui peut inclure le financement dans le contrat se trouve avantagée. Autre argumentaire fort : offrir des solutions clés en mains pour couvrir les besoins du client du début à la fin d'un projet. Or sur ce plan, les entreprises canadiennes jouissent déjà d'une bonne réputation. Finalement, travailler avec les associations industrielles telles que l'ACFCF et créer des partenariats avec les gouvernements du Canada peut élargir le réseau de développement des affaires d'une entreprise et l'aider à trouver de nouveaux débouchés.

D'énormes projets ferroviaires sont en cours ou sont prévus dans de nombreuses régions du globe, mais les marchés prioritaires du Canada seront probablement le Moyen-Orient, l'Inde, la Chine et quelques autres économies émergentes, ainsi que les États-Unis où les trains à grande vitesse sont une priorité pour le gouvernement Obama. En Afrique, le Ghana envisage plusieurs projets importants, et les firmes canadiennes se sont déjà distinguées dans des pays comme le Mozambique, le Nigéria et l'Algérie.

« Le Moyen-Orient est un marché prometteur, réitère M^me^ Mackenzie. La volonté y est de mettre en place des réseaux ferroviaires là ou il n'en existe pas actuellement, et l'expérience du Canada dans la construction et l'exploitation de chemins de fer suscite un vif intérêt. Notamment dans les États du golfe Persique, où les projets ferroviaires prennent de la vitesse, ces économies s'évertuant à se diversifier en prévision d'un monde sans pétrole. Ils recherchent l'expertise des Canadiens, très différente de celle de leurs concurrents européens qui, eux, se concentrent sur des applications visant de courtes distances et sur le transport de passagers plus que sur celui des marchandises. »

CPCS voit également l'Afrique subsaharienne comme une autre bonne source de débouchés. L'entreprise travaille actuellement à des projets au Kenya et au Nigéria, qui en sont pour l'instant au stade du développement et de la planification, mais qui auront besoin de locomotives, de matériel roulant, de rails, de systèmes de contrôle, d'équipement d'aiguillage et de signalisation, ainsi que de la formation qui permettra de tout faire fonctionner. L'Ouganda, la Tanzanie et le Botswana songent aussi à des projets de ce genre.

Le développement de rails adaptés aux besoins des industries est un autre domaine prometteur, particulièrement dans le secteur minier. Les clients de nombreuses firmes d'ingénierie canadiennes exploitent des mines à l'étranger, et les voies ferrées sont généralement le moyen par excellence de transporter des milliers de tonnes de minerais ou de minéraux. Si une mine doit être mise en service quelque part, nul doute qu'une voie ferrée y sera bientôt aménagée.

Rôle d'EDC

L'industrie canadienne du rail souligne qu'EDC offre un appui essentiel à ses membres à l'étranger. « Beaucoup de nos compagnies travaillent en étroite collaboration avec EDC sur divers fronts, rapporte M. Nordenstrom. Son appui est crucial lorsqu'il s'agit de mettre en place des contrats internationaux complexes, et nous aurons de plus en plus besoin de services de ce type. Nous voulons renforcer notre relation avec EDC, surtout pour pouvoir assumer des projets à risques élevés sur les marchés émergents, car c'est là où les débouchés sont les meilleurs. »

Même son de cloche chez CPCS. « La plupart de nos clients sont à l'étranger, alors nous souscrivons l'Assurance comptes clients d'EDC pour être sûrs d'être payés, même en cas de défaut de l'acheteur, souligne M^me^ Mackenzie. Cela rassure nos banques quand nous avons besoin de financement. Comme EDC nous appuie, elles savent que nous serons toujours payés, et elles aussi. Nous devenons aussi plus créatifs et utilisons d'autres produits d'EDC à l'appui de nouveaux projets internationaux, comme les garanties de prêts pour les banques commerciales afin de réduire les taux d'intérêt de nos clients. EDC nous permet aussi d'offrir à nos clients un ensemble de services qui comprend le financement. Par exemple, dans le cadre d'un de nos projets en Angola, EDC a garanti le prêt d'une banque commerciale, ce qui permettra au gouvernement angolais d'acheter nos services. »

En plus de l'Assurance comptes clients et des garanties de prêts, EDC offre des services de cautionnement aux exploitants et aux fournisseurs de services, et un appui en matière de fonds de roulement aux équipementiers et à d'autres compagnies. Par ailleurs, sur des marchés clés tels que l'Arabie saoudite et les États du golfe Persique, EDC a des représentants à plein temps qui peuvent aider les entreprises canadiennes à cultiver des réseaux et conclure des affaires sur place.

L'industrie ferroviaire canadienne a su rester sur la voie afin de traverser largement intacte l'une des pires crises économiques des 100 dernières années. De plus en plus de pays prennent conscience de l'utilité et de l'efficience du transport par chemin de fer, et une renaissance de l'industrie pourrait donc être imminente. « Nous percevons notre industrie comme une vaste communauté, dynamique et croissante, dit M. Nordenstrom, qui occupe une part essentielle de notre économie et de notre secteur manufacturier. Je prévois donc une expansion à long terme qui reposera sur les solides fondements de l'industrie ferroviaire canadienne : conception de systèmes, expertise technique et capacité à affronter la concurrence pour décrocher des contrats dans le monde entier. » ■

INFO . . .

- **railwaysuppliers.ca**
- **cpcstrans.com**

Les contrats commerciaux en sept temps

PAR BRUCE GILLESPIE

1 PRINCIPES DE BASE

Les modalités d'un contrat commercial doivent être libellées de façon aussi peu ambigüe que possible pour éviter toute confusion éventuelle. Les deux parties concernées doivent signer et dater le contrat. Tout changement apporté au contrat original doit être convenu par écrit et revêtir la forme d'une modification officielle signée et datée par les deux parties. Si un financement extérieur est requis, il faut prévoir une clause stipulant que les dispositions nécessaires doivent entrer en vigueur avant que le contrat devienne exécutoire.

Le contrat doit indiquer clairement la dénomination sociale complète de toutes les parties plutôt que leur nom commercial. Il doit aussi décrire explicitement la nature de la transaction visée – en d'autres termes, détailler les biens et services vendus et préciser qui les achète et qui les exporte.

Le contrat doit également comprendre un énoncé d'obligations spécifiant la portée des responsabilités de l'exportateur. Par exemple, s'agit-il uniquement de la vente d'un bien ou service ou le contrat comprend-il aussi l'installation ou la formation connexe?

2 ÉMISSION D'INSTRUMENTS DE CAUTIONNEMENT

Un contrat commercial peut exiger que l'exportateur présente un cautionnement, c'est-à-dire une lettre de garantie bancaire, une lettre de crédit ou un cautionnement d'assurance, pour garantir l'exécution de ses obligations contractuelles. Dans ce cas, le contrat doit comporter une clause expliquant les obligations financières que couvre l'instrument, notamment :

- quand le cautionnement doit être émis et dans quel but;
- l'élément déclencheur de l'expiration du cautionnement;
- s'il existe des mécanismes permettant d'augmenter ou de diminuer le montant du cautionnement.

Il importe que les modalités du cautionnement correspondent aux exigences du contrat et les reflètent. Par exemple, les dates de début et de fin doivent être les mêmes que celles données dans le contrat, et les dates d'émission et d'expiration du cautionnement doivent être précisées.

3 MODALITÉS DE PAIEMENT

Un contrat doit énoncer clairement les détails de l'ensemble des paiements négociés entre l'exportateur et son client. Il doit également préciser si le prix est ferme ou révisable, ainsi que la devise du paiement.

Les modalités de paiement doivent aussi être stipulées. Par exemple, l'exportateur sera-t-il entièrement payé à la réception des biens ou à la prestation des services, ou le sera-t-il par versements périodiques prédéterminés? Il faut également souligner s'il existe des obligations contractuelles éventuelles qui pourraient entraîner la suspension du paiement. Les mécanismes de paiement – lettre de crédit irrévocable, compte ouvert ou financement extérieur – doivent par ailleurs être spécifiés.

4 CONDITIONS DE LIVRAISON

Le contrat doit stipuler comment et quand s'effectuera la livraison des biens ou la prestation des services visés, notamment la partie responsable des coûts d'expédition et de tout dommage ou perte subi en cours d'expédition, ainsi que le moment du transfert du titre de propriété des biens.

L'exportateur doit de plus veiller à ce que le calendrier de livraison soit réaliste et conforme à ses capacités et à son échéancier de travail afin d'éviter des pénalités pour paiement en retard.

Objet de frustration s'il en est, ce vieil adage demeure pourtant vrai : la clause la plus importante d'un contrat est celle que l'on oublie d'y inclure.

De nombreuses PME l'ont appris à leurs dépens, particulièrement lorsqu'elles se sont lancées à la conquête des marchés mondiaux. EDC a donc préparé un guide intitulé *Modalités des contrats commerciaux* afin d'aider les exportateurs à tuer dans l'œuf malentendus et différends éventuels.

« Nos services de prêts, d'assurance et de cautionnement sont tous basés sur les contrats. Or, nous sommes souvent pressentis pour appuyer des contrats qui présentent des failles », explique Mike Neals d'EDC, vice-président, Marketing. « Nous demandons dans de tels cas au client d'essayer d'en renégocier les modalités avec son acheteur. Si ce n'est pas possible, il arrive que nous devions refuser d'appuyer un contrat signé parce qu'il expose l'exportateur à des risques excessifs. »

C'est pourquoi EDC a élaboré le guide de 12 pages qui décrit les modalités principales à inclure dans les contrats commerciaux. Voici un aperçu du guide, qui peut être téléchargé à partir du site Web d'EDC à edc.ca.

Le guide et le présent article ont été préparés à titre d'information seulement. Ils ne sont pas conçus pour donner des conseils juridiques et ne peuvent être utilisés à cet effet. Les clients d'EDC sont invités à faire preuve de diligence raisonnable et à recourir à leurs propres conseillers juridiques au moment de la rédaction des contrats.

5 PÉNALITÉS ET DOMMAGES-INTÉRÊTS EXTRAJUDICIAIRES

La clause sur les pénalités et dommages-intérêts extrajudiciaires stipule les obligations de l'exportateur au cas où il ne respecterait pas certaines obligations contractuelles. Elle doit préciser les points suivants.

- Les pénalités pour retard de livraison sont-elles raisonnables par rapport à la valeur des biens et aux dommages que le retard pourrait engendrer pour l'acheteur? Les pénalités sont généralement calculées en pourcentage du prix contractuel ou de la valeur des biens ou des services en retard pendant une période spécifiée.
- Les pénalités peuvent-elles être déduites des paiements dus à l'exportateur?
- Le client peut-il faire appel de la lettre de garantie ou du cautionnement de l'exportateur pour obtenir des pénalités?

Un contrat doit aussi comprendre une clause de force majeure précisant les types d'événements que les deux parties conviennent de considérer comme étant la cause d'un retard excusable ou justifiable dans l'exécution des obligations de l'exportateur ou de son client ou encore comme étant la cause de la résiliation pure et simple du contrat.

6 DIFFÉRENDS ET RÈGLEMENTS

Un bon contrat doit préciser le processus convenu pour régler les différends, dont la possibilité d'arbitrage. Lorsqu'un différend peut être réglé par une tierce partie indépendante, le processus d'arbitrage, qui est habituellement soumis au droit international, est souvent préférable au recours judiciaire dans le pays de l'acheteur.

Il faut préciser les règles, le lieu et la langue de l'arbitrage, ainsi que la partie qui paiera les coûts correspondants et si la décision de l'arbitre pourra être portée en appel.

7 CLAUSE SUR LE BOYCOTTAGE

Aux termes de la politique du gouvernement du Canada en matière de boycottage économique international, l'appui aux exportateurs qui acceptent des contrats comportant des dispositions à cet égard est restreint. Par conséquent, pour être admissible au soutien d'EDC, les exportateurs doivent s'assurer que leurs contrats ne comportent pas de clauses de boycottage, car celles-ci entraînent généralement une discrimination en fonction de la race, de la religion ou de l'origine nationale ou ethnique, ou exigent que l'exportateur refuse d'acheter ou de vendre des biens et des services dans un pays donné.

INFO . . .
› **edc.ca/liensdaffaires**

ALUMA SYSTEMS

Croissance éperonnée par la diversification sur les marchés émergents

PAR SHELDON GORDON

La division de construction en béton d'Aluma Systems est reconnue dans le monde entier pour avoir contribué à améliorer la qualité des ouvrages et à réduire les délais sur les chantiers. Important fournisseur de matériel de construction au Canada et dans plus de 50 pays, Aluma compte 350 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel de quelque 150 millions de dollars, dont 30 % à l'étranger. Ses produits servent à bâtir, entre autres, des gratte-ciel, des barrages, des stades, des ponts et des systèmes de transport en commun.

Située à Concord, en Ontario, Aluma a d'abord travaillé avec EDC il y a trois ans, lorsqu'un de ses clients en Roumanie était dans l'impossibilité de fournir un paiement garanti. C'est alors qu'elle a pour la première fois assuré ses créances auprès d'EDC, dit Sol Solomou, membre du Conseil d'administration et directeur général, Affaires internationales.

L'Assurance crédit à l'exportation d'EDC a rapidement couvert d'autres contrats d'Aluma. Bien qu'aucun client n'ait été en défaut de paiement, M. Solomou souligne que l'appui d'EDC « a été très précieux, particulièrement pour nos actionnaires. Rassurés, ils nous donnent une marge de manœuvre accrue pour accepter de nouveaux projets, sans avoir à exiger un paiement garanti, qui coûte cher à nos clients ». Aluma et EDC discutent actuellement de financement du commerce extérieur, et leurs relations sont vouées à s'approfondir compte tenu du carnet de commandes d'outre-mer de plus en plus garni de la compagnie.

Propriété depuis 2007 d'un groupe d'investisseurs privés, la compagnie est née chez Tridel Corporation, société immobilière de Toronto. Au début des années 1970, les coûts de main-d'œuvre élevés ont amené Tridel à mettre sur pied une division des technologies de la construction, qui a révolutionné l'industrie grâce à la poutre Aluma Beam[MD]. Les composantes de formage et d'étayage à haute teneur en aluminium de cette innovation en ingénierie de la construction allaient remplacer l'équipement en acier, coûteux et lourd.

En 1975, comme d'autres entrepreneurs recherchaient aussi ces produits, Tridel a créé une filiale en propriété exclusive. L'entrepreneur qui a construit le Village Olympique à Montréal en 1976 a été l'un des premiers à se servir du système de poutres et de combles d'Aluma qui utilise des coffrages volants, c'est-à-dire des moules pour fabriquer des planchers plans. La productivité s'en est trouvée nettement accrue.

Après une percée au Venezuela et en Norvège en 1977, les exportations d'Aluma ont pris leur envol. En 2003, la compagnie a dû se rendre à l'évidence qu'il lui fallait ouvrir des usines et engager des employés à l'étranger. « Notre survie en dépendait, explique M. Solomou. Nous exportions du Canada. Or, il faut être sur place pour prendre connaissance des débouchés – pas seulement des grands projets, pour lesquels la concurrence est vive, mais des petits et moyens aussi. »

C'est ainsi qu'Aluma a établi des filiales à Riga, Dubaï, Mexico et Bangkok, chacune faisant rayonner les ventes en Europe orientale, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Asie du Sud-Est, respectivement. La présence locale a été un succès, les ventes ayant grimpé d'environ 15 % par an pendant dix ans.

Puis, ce fut le ralentissement de 2008–2009. Les ventes aux États-Unis, où Aluma possède huit bureaux, sont passées de 45 à 30 % des recettes « nationales ». Baisse aussi au Mexique, ainsi qu'au Moyen-Orient, le plus gros marché outremer de la compagnie, qui s'est replié après la crise financière à Dubaï.

Les activités en Asie du Sud-Est se sont toutefois maintenues, et Aluma a exporté de l'équipement des États-Unis vers l'Indonésie, la Malaisie, Singapour et la Thaïlande. Elle a aussi vendu du matériel au Mexique, où la reprise a été rapide dans le secteur de la construction.

À court et à moyen termes, Aluma mise tout particulièrement sur le Mexique et le Brésil. La compagnie y prévoit de vastes projets, les deux pays ayant d'ambitieux plans de construction de logements sociaux et à loyer modique, et a mis au point à leur intention EasySet[MD], nouveau produit de béton destiné au secteur du logement social.

Des commandes pour EasySet[MD] sont aussi venues du Nigéria, et l'Angola et le Mozambique s'y intéressent également, ces pays comptant aménager des parcs de logements sociaux. ■

INFO . . .
› **aluma.com**

Photo offerte par Aluma

Aluma Systems compte plus de trois décennies d'expérience en projets de construction de ponts, de gratte-ciel et d'aménagements civils.

CANALTA CONTROLS

De l'Alberta à la plupart des régions productrices de pétrole et de gaz naturel du monde

PAR KATHRYN YOUNG

Lorsque Canalta Controls, de Red Deer, en Alberta, s'est lancée à la conquête des marchés internationaux, elle a vite compris l'importance d'être payée.

La leçon apprise? Ne rien tenir pour acquis.

Comme l'explique le vice-président, Michael Clark, Canalta a présumé que la façon de faire affaire au Venezuela et au Canada se valait, notamment pour le paiement. Mais une information essentielle lui échappait : le Venezuela applique le contrôle des changes.

Heureusement, Canalta a tôt fait d'apprendre qu'EDC offre des produits et services fort utiles, dont l'Assurance comptes clients et un appui aux entreprises qui font leurs premiers pas sur les marchés étrangers.

Photo offerte par Canalta

Accessoire de diaphragme à chambre double de Canalta.

« EDC est devenue un partenaire incontournable, car elle nous permet de travailler à l'étranger en toute confiance, dit M. Clark. Nous nous sentons en sécurité en sachant que les choses ne vont pas se gâter. Fini les leçons coûteuses! »

Créée en 1986 comme entrepreneur en instrumentation et électricité, la société fermée s'est rapidement tournée vers la réparation de matériel avant de devenir, au début des années 1990, fabricant d'équipement industriel de contrôle et de mesure pour le secteur des hydrocarbures. Aujourd'hui, Canalta emploie 50 personnes à plein temps et de nombreux sous-traitants. La compagnie compte deux grandes divisions.

La première fabrique des accessoires de diaphragme qui mesurent le volume de gaz naturel, ou d'autres gaz comme le dioxyde de carbone, dans un pipeline. La technologie est connue depuis les années 1930, mais le produit de Canalta permet d'enlever et d'inspecter la plaque à orifice sans interrompre l'arrivée du gaz. « C'est là un net avantage qui suscite un vif intérêt à l'échelle internationale », se réjouit M. Clark.

La seconde division offre des solutions de gestion et d'allumage des brûleurs pour les applications en chauffage industriel.

Canalta réalise de 30 à 40 % environ de ses ventes au Canada, à des compagnies pétrolières et gazières en Alberta, au Nord de la Colombie Britannique et au Sud de la Saskatchewan.

La compagnie s'est lancée sur les marchés étrangers il y a une dizaine d'années, d'abord aux États-Unis, qui représentent plus de 50 % de ses ventes internationales, puis au Mexique et au Venezuela.

Aujourd'hui, elle est présente dans la plupart des régions productrices de pétrole et de gaz naturel du monde : Singapour, Indonésie, Malaisie, Thaïlande, Vietnam, Pakistan, Bangladesh, Moyen-Orient, Afrique du Nord, Brésil, Bolivie, Chili, Pérou et Colombie. L'automne dernier, pour mieux cibler l'Amérique du Sud, elle a établi un bureau à Buenos Aires, en Argentine. La compagnie, qui a la Russie dans sa mire, prend aussi de l'expansion au Brésil.

En fait, les marchés étrangers ont soutenu Canalta pendant le récent ralentissement, quand les ventes ont baissé au Canada. « Notre présence internationale a réellement fait la différence », souligne M. Clark.

L'automne dernier, Canalta a décroché un contrat lors d'une rencontre organisée par EDC avec le géant brésilien du pétrole Petrobras et ses fournisseurs, au cours d'une mission commerciale à Calgary. Récemment, pendant une visite au Brésil, la compagnie a invité le représentant d'EDC à ses rencontres. En plus de connaître les acteurs locaux, il lui a fait découvrir la culture d'affaires ainsi que les options de financement d'EDC qui peuvent s'avérer intéressantes pour les entreprises brésiliennes.

L'Assurance comptes clients d'EDC reste le principal produit utilisé par Canalta, mais M. Clark signale que la compagnie examine maintenant des solutions de financement des investissements.

Pour favoriser sa croissance, Canalta s'évertue à mieux faire connaître ses produits, surtout ses applications sur mesure, et à sensibiliser ses clients éventuels aux solutions intégrales qu'elle propose.

Le conseil de M. Clark aux exportateurs débutants? Travaillez avec EDC pour forger des relations à l'étranger, tant que vous ne connaissez pas bien le pays. « Avec l'appui d'EDC, vous pouvez vous lancer sur de nouveaux marchés en ayant l'assurance d'être bien protégés. » ■

INFO . . .

› **canaltacontrols.com**

COMMPORT COMMUNICATIONS INTERNATIONAL

Des clients civils et militaires dans le monde entier pour les systèmes de gestion du carburant de cette compagnie ontarienne

PAR SHELDON GORDON

Photo : ©iStockphoto/Paul Fleet

La récession a été bonne pour Commport Communications International. Ses systèmes de gestion du carburant, qui permettent à ses clients de suivre pratiquement goutte à goutte le carburant utilisé dans leurs aéronefs, chars d'assaut, jeeps ou camions, sont en effet en demande croissante en période d'austérité.

« Lorsque le carburant coûtait 0,25 $ le gallon, personne ne se préoccupait des pertes », note Dave Ralph, fondateur, président du Conseil d'administration et chef de la direction. « Mais aujourd'hui, comme le carburant aviation coûte de 4 à 5 $ le gallon, si les pertes sont de 2,5 %, elles représentent un chiffre astronomique, les compagnies aériennes achetant des milliards de gallons de carburant chaque année. »

M. Ralph donne à titre d'exemple l'aéroport Newark Liberty International, où les compagnies aériennes épargneront des dizaines de millions de dollars en gérant mieux leurs stocks grâce au logiciel de Commport.

Il ajoute qu'EDC a joué un rôle essentiel dans le succès international de la compagnie en lui fournissant des cautionnements d'exécution, une assurance à l'exportation et des services de financement du commerce extérieur. « Nous demandons toutes sortes de conseils à EDC, c'est notre bras de développement des exportations. »

La société d'Aurora, en Ontario, fournit ses systèmes de gestion du carburant à divers clients civils et militaires du monde entier, le plus gros étant les Nations Unies, qui ont adopté ses systèmes pour surveiller l'utilisation du carburant, en gérer les stocks et planifier la demande pour leurs missions de maintien de la paix. Le chiffre d'affaires de Commport croît de 40 à 45 % par an.

La compagnie travaille depuis six ans maintenant à un contrat d'une durée de 20 ans conclu avec l'Autorité portuaire de New York et du New Jersey, la plus importante du monde, qui sert notamment les aéroports de Newark Liberty International, LaGuardia et John F. Kennedy International. Autre client important, Pertamina, compagnie pétrolière publique de l'Indonésie, qui a recours à Commport pour gérer la consommation de carburant dans 54 aéroports du pays. Du côté militaire, les Forces aériennes américaines comptent parmi ses principaux clients, et les Forces armées grecques ont exprimé leur intérêt.

La compagnie en propriété privée, dont le chiffre d'affaires annuel atteint des dizaines de millions de dollars nous dit M. Ralph, a été créée en 1988 comme fournisseur d'échange électronique de données, système de transmission structurée de documents électroniques entre organisations qui a précédé Internet. Aujourd'hui, l'échange électronique de données et le cybercommerce ne représentent plus que 40 % des recettes de Commport, 60 % venant de ses activités de gestion du carburant.

« En fait, précise M. Ralph, notre percée dans le secteur de la gestion du carburant vient de nos activités dans le domaine de l'échange électronique de données, qui nous ont amenés à informatiser nos données en 2004-2005. » Puis, ce fut le point tournant en 2006 lorsque la société a acquis Liquid Transfer Systems (aujourd'hui LTS Sales), entreprise située à Erie, en Pennsylvanie, qui comptait 35 ans d'expérience dans la facilitation et la surveillance du transfert de carburants et d'autres fluides.

Pour poursuivre sur sa lancée, la compagnie s'est tournée vers le Moyen-Orient et l'Afrique : elle réalise actuellement un projet-pilote à Abou Dhabi et met la dernière main à un contrat à long terme au Nigéria. Commport espère aussi ajouter le Programme alimentaire mondial et d'autres agences des Nations Unies à la liste de ses clients.

Un des défis de la compagnie est le recrutement pour renforcer sa capacité en développement de logiciels. « Même dans le climat actuel, nous avons des difficultés à recruter de bons employés », dit M. Ralph. Commport emploie 60 personnes, réparties entre Aurora, Erie et St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador, où est située sa Division du matériel. ■

INFO . . .

› **commport.com**

PAN MARITIME

De St. John's, cap sur le Moyen-Orient

PAR KATHRYN YOUNG

Une bonne dose de persévérance, beaucoup de travail et l'appui d'EDC ont permis à Pan Maritime Energy Services Inc. de prospérer dans l'industrie des hydrocarbures au Moyen-Orient.

Pan Maritime voulait s'orienter de façon dynamique et ciblée vers les marchés étrangers dans le secteur pétrolier et gazier en mer pour y offrir ses services de gestion de projets et d'ingénierie. À cette fin, la cofondatrice de la compagnie créée à St. John's en 1998, Moya Cahill, a misé sur son expérience antérieure en Nouvelle-Écosse, au Chili et à Houston.

« Notre plus grande décision, peut-être la plus risquée, a été d'établir une succursale à Doha pour étendre nos activités au Moyen-Orient », signale M^me^ Cahill, présidente du Conseil d'administration de Pan Maritime. Pendant 18 mois, elle a passé beaucoup de temps à Doha, Qatar, pour comprendre la culture, connaître les acteurs et reprendre contact avec de vieilles connaissances chez Exxon Mobil, Maersk et Norsk Hydro.

« Un représentant d'Exxon Mobil m'a dit un jour qu'il commençait à me voir plus souvent que sa famille à Houston. Je lui ai répondu qu'il n'avait qu'à signer un contrat avec nous et je le laisserais tranquille.

« Les clients attachent une grande importance à l'engagement, surtout sur les marchés étrangers, poursuit-elle. Ils doivent être sûrs que vous pourrez effectuer le travail de suivi, et c'est ce que nous avons démontré à l'équipe du Qatar, notamment à Exxon Mobil. Ces acteurs ont reconnu notre détermination, notre engagement et nos compétences, et c'est ainsi que nous sommes passés à l'étape suivante. »

Grâce à tous ces efforts, Pan Maritime a fini par obtenir un premier contrat à Doha.

C'était en 2005. Aujourd'hui, la compagnie tire environ 80 % de ses recettes – autour de 12,5 millions de dollars – au Moyen-Orient, où elle a également des projets à Abou Dhabi et à Dubaï.

« EDC a été un acteur clé de notre croissance et de notre expansion au Qatar, souligne M^me^ Cahill. Nous n'aurions pas pu y arriver autrement. Nos partenaires étrangers nous envient notre capacité à recourir aux services d'EDC pour réussir. »

La compagnie souscrit l'Assurance comptes clients et obtient aussi entre autres d'EDC des garanties pour cautionnement de soumission, généralement requises pour les projets d'ingénierie à Doha.

L'expansion à l'étranger de Pan Maritime est notamment née du désir de niveler les hauts et les bas du marché sur la côte Est du Canada, où les mégaprojets ne se présentent qu'environ tous les quatre ou cinq ans.

« Nous devions sans cesse essayer de gérer des pics et des creux. Je cherchais donc un marché plus stable, et je l'ai trouvé au Moyen-Orient », explique M^me^ Cahill. Depuis son installation à Doha, la compagnie emploie une centaine de personnes, dont du personnel à Dubaï, en Italie et au Japon.

Grâce à sa diversification sur les marchés mondiaux, Pan Maritime n'a que peu souffert du ralentissement économique récent. Comme l'émir du Qatar veut fournir 27 % du gaz naturel liquéfié au monde, il protège l'industrie.

Pour prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux, il faut bien se préparer, nous dit M^me^ Cahill.

« Le Moyen-Orient n'est pas pour tous. Il faut prendre le temps de choisir ses partenaires judicieusement, de préparer un plan d'affaires solide et de réunir beaucoup de capitaux. S'établir à l'étranger nécessite plus de temps et d'argent qu'on ne croit.

Photo offerte par Pan Maritime

Moya Cahill, présidente du Conseil d'administration de Pan Maritime.

« Et ne pas oublier EDC. Grâce à elle, nos banquiers canadiens sont beaucoup plus disposés à appuyer notre ligne de crédit », rapporte M^me^ Cahill.

Cette expérience positive profite aussi à PanGeo Subsea Inc., nouvelle compagnie de technologie lancée par M^me^ Cahill. « Nous avions besoin d'appui. EDC nous a ouvert les portes une fois de plus et contribue aujourd'hui à l'expansion mondiale de PanGeo. » ■

INFO . . .

› **panmaritime.com**

Nouvel accord commercial avec la Colombie – Un avantage concurrentiel pour le Canada

PAR TOBY HERSCOVITCH

Les compagnies canadiennes peuvent se préparer à raviver leurs exportations traditionnelles en Colombie, notamment la machinerie, l'équipement, les céréales, les légumineuses et les produits chimiques, et aussi à percer dans de nouveaux secteurs. En juin, le Canada a ratifié la *Loi sur l'Accord de libre-échange Canada-Colombie*, ce qui lui donnera une longueur d'avance sur les États-Unis, où un accord similaire ne s'est toujours pas concrétisé.

Photo : © Oscar Garces/Age Fotostock

Quai de Cartagena, Bolivar, Colombie.

L'ambassadeur de la Colombie au Canada, Jaime Girón Duarte, s'attend à une réduction voire à l'élimination des tarifs douaniers et d'autres obstacles au commerce dès le début de 2011, lorsque la Colombie aura elle aussi ratifié l'Accord de libre-échange (ALE). « Je crois que les importations de produits canadiens tels que le blé et la machinerie bondiront, remplaçant certaines importations des États-Unis », explique-t-il.

Le moment est propice pour une croissance soutenue du commerce et des investissements avec la Colombie. En plus de l'ALE, il y a aussi le fait que le pays prévoit investir massivement dans ses infrastructures, environ 20 milliards de dollars américains en cinq ans, et en exploitation pétrolière et gazière, quelque 50 milliards de dollars américains. Le gouvernement a déjà annoncé la construction d'un oléoduc de 3,5 milliards de dollars américains qui reliera l'Est du pays à sa côte antillaise. « L'ALE avantagera les producteurs et exportateurs, réduira ou éliminera les tarifs sur pratiquement toutes les exportations canadiennes actuelles et offrira aux investisseurs canadiens un contexte commercial plus prévisible et transparent, et davantage axé sur les règles », explique Peter Van Loan, ministre du Commerce international.

La firme internationale de consultants CG/LA Infrastructure, qui a organisé une conférence sur l'infrastructure plus tôt cette année à Bogotá, estime que, par habitant, la Colombie dépense environ 106 dollars américains en infrastructure, soit bien moins que le Chili, par exemple, à 311, et le Canada, à 500.

« Notre infrastructure doit être modernisée : nous devons refaire nos routes, ports, aéroports, voies ferrées et réseaux électriques. De nouvelles installations s'imposent aussi, comme un métro à Bogotá », dit M. Girón.

D'alléchants débouchés s'offrent donc aux firmes d'ingénierie et de construction, aux fournisseurs d'équipement et aux investisseurs. « Les grandes compagnies canadiennes d'ingénierie et de construction reviennent massivement en Colombie », observe Stephen Benoit d'EDC, représentant en chef pour la région des Andes. « En deux ans, Sandwell, SNC-Lavalin, GENIVAR, Dessau, AECOM et Brookfield y ont toutes ouvert ou rouvert un bureau, ou créé des coentreprises. »

D'autre part, le plan d'aménagement préliminaire de l'un des principaux ports colombiens, Barranquilla, conçu par HOK Canada – division de la multinationale en conception architecturale –, a été classé parmi les 50 projets internationaux d'infrastructure de 2009 par le magazine *ReNew Canada*. Dans le secteur pétrolier et gazier, M. Benoit estime qu'au moins une vingtaine de petites compagnies canadiennes font de l'exploration en Colombie.

Commerce et investissement : des records

En 2008, avant la récession, l'investissement direct étranger total en Colombie a atteint un record de 10,6 milliards de dollars américains. Il a piqué du nez pendant la turbulence de 2009, mais est remonté dès le premier trimestre de 2010. Entre-temps, les investissements dans les secteurs des hydrocarbures et de l'exploitation minière, où l'expertise et la présence des entreprises canadiennes sont solides, ont augmenté de 35 % d'une année sur l'autre. Aujourd'hui, souligne M. Girón, le Canada est le neuvième investisseur en Colombie. Les possibilités de croissance sont vastes, compte tenu des besoins des industries extractives et en infrastructure.

La Colombie est le quatrième marché d'exportation du Canada en Amérique du Sud. Les exportations de marchandises ont atteint près de 650 millions de dollars américains en 2009, moins que le record de 800 millions en 2008, mais plus que toute autre année. EDC signale que le nombre de ses clients en Colombie est passé de 100 en 2005 à environ 180 aujourd'hui et qu'elle y a réalisé un volume d'activités de 1,8 milliard de dollars au cours des cinq dernières années, dont près de 90 % dans les secteurs des industries extractives et des ressources.

Les exportations colombiennes au Canada, quoique plus modestes, ont continué à grimper en 2009, malgré la conjoncture, et se sont élevées à environ 400 millions de dollars américains. Au menu : le café – 25 % des exportations totales – et le sucre. Sans oublier les

produits de beauté, les produits chimiques et aussi les fleurs, la Colombie étant le deuxième pays exportateur de fleurs après les Pays-Bas.

La croissance des échanges bilatéraux avec la Colombie remonte à 2002, lorsque le nouveau gouvernement, dirigé par Álvaro Uribe Vélez, s'est attaqué au problème de sécurité.

« La Colombie était sur le point de devenir un État en déroute, dit M. Girón. Nous devions faire renaître un sentiment de sécurité et un sens de la démocratie pour reconstruire et développer le pays, et rebâtir la confiance des Colombiens et de la communauté internationale. »

Les négociations de paix avec les organisations paramilitaires ont permis de démobiliser volontairement quelque 35 000 personnes. Même si aucune négociation formelle n'a eu lieu avec la guérilla, jusqu'à 20 000 de ses membres se seraient aussi démobilisés, d'après les estimations du gouvernement.

En 2002, ajoute M. Girón, 565 municipalités du pays, soit près de la moitié, n'avaient pas un seul policier. Les habitants quittaient ces villes par milliers, créant le deuxième exode de ce genre du monde. La plupart se sont installés dans les grandes villes, ce qui a créé de nouveaux problèmes sociaux.

Un avenir meilleur

Aujourd'hui, forces policières, juges et médiateurs contribuent au maintien de l'ordre public. Selon un rapport récent, les enlèvements ont baissé de 22 % en un an et les attentats contre les pipelines ont chuté de 60 % par an en moyenne. Les établissements de soins de santé et d'éducation se sont aussi améliorés, ce qui sur dix ans a contribué à une réduction lente mais constante de l'indice national de pauvreté.

Cette amélioration de la sécurité et de l'infrastructure sociale s'est répercutée sur les fondamentaux économiques : le PIB a crû régulièrement, dépassant la moyenne latino-américaine, et l'inflation a chuté, s'établissant à 2 % en 2009, son niveau le plus bas en 55 ans. L'année 2010 a aussi bien commencé, le premier trimestre s'étant soldé par une hausse de production de 4,5 % dans le secteur manufacturier et de près de 4 % dans celui des hydrocarbures.

Très franchement, M. Girón reconnaît que les troubles civils et le trafic de drogue sont loin d'être choses du passé. Et le taux de chômage, d'environ 12 %, demeure relativement élevé. Cependant, ces problèmes sont plus faciles à gérer aujourd'hui grâce aux réformes sur les plans législatif et sécuritaire.

« Les compagnies canadiennes ne devraient pas hésiter à faire affaire en Colombie. De nombreuses sources sont à leur disposition pour les encadrer, comme les représentants d'EDC et les délégués commerciaux du gouvernement du Canada, les conseillers de l'ambassade de la Colombie et le personnel de Proexport à Toronto. »

Il ajoute que toute compagnie voulant investir en dehors des grandes villes devrait consulter ces représentants dans le cadre de son contrôle préalable. « Par exemple, pour l'exploration pétrolière, gazière ou minière, il est crucial de comprendre notre législation et nos politiques, de savoir quelles zones éviter et de respecter les réserves des populations autochtones. »

« Les compagnies canadiennes ne devraient pas hésiter à faire affaire en Colombie », précise Jaime Girón Duarte.

Des compagnies comme Petrominerales Colombia Ltd. – dont Petrobank Energy and Resources Ltd., de Calgary, est majoritairement propriétaire – qui font de bons contrôles préalables réussissent en Colombie.

Cet été, en compagnie d'une quarantaine d'analystes et d'investisseurs, M. Benoit a visité les champs pétroliers de Petrominerales afin de mieux comprendre son fonctionnement. « Nous avons pu voir à quel point l'entreprise a rationalisé et ciblé ses activités et avec quelle rapidité elle passe de la découverte à la production. Ce qui prendrait deux ou trois ans à une autre société, Petrominerales le fait en un an. »

Au premier trimestre de 2010, la production a progressé de 75 % par rapport à la même période de 2009. Aujourd'hui, Petrominerales est l'un des principaux producteurs indépendants du pays, et l'un des plus productifs, comptant 18 blocs de forage et deux autres contrats de production avec Ecopetrol en Colombie. En juin 2010, la compagnie a déclaré une valeur d'entreprise de quelque 2,8 milliards de dollars.

Étant donné les bons antécédents de Petrominerales, notamment sa production croissante pendant quatre années consécutives, EDC a contribué en décembre dernier à raison de 30 millions de dollars américains au renouvellement et à l'augmentation d'un mécanisme de crédit établi avec d'autres banques internationales. Avant de donner son appui, EDC a contrôlé les politiques et pratiques sociales et environnementales de la compagnie et aussi sa fiche en matière de santé et de sécurité. « La ligne de crédit à laquelle EDC participe nous donne une solide marge de manœuvre pour l'avenir », se réjouit Jack Scott, chef de l'exploitation chez Petrominerales.

Il souligne que le climat est positif pour l'investissement en Colombie, car le pays affiche un bon ratio d'actionnaire et a entrepris en 2004 un programme de réformes budgétaires. Entre autres, il a fondé l'autorité centrale de réglementation ANH qui gère les nouveaux champs d'exploration et a réduit les taxes sur les redevances et l'impôt sur le revenu des entreprises. La Colombie compte maintenant plus de 80 compagnies pétrolières et gazières.

Cette année, la Banque mondiale classe la Colombie en tête des pays sud-américains pour la facilité d'y faire affaire, en tenant compte de facteurs comme les permis de construction, l'emploi des travailleurs locaux et la protection des investisseurs.

Petrominerales aussi a des atouts : son processus breveté par injection d'air pour extraire le pétrole lourd, appelé THAI[MD], permet de récupérer plus de pétrole tout en diminuant les coûts et la durée des travaux. Il améliore aussi la

Photo offerte par Petrominerales

Installations d'hydrocarbures de Petrominerales, champ de Corcel, centre de la Colombie.

La Colombie est un des principaux marchés du Canada pour les lentilles vertes et importe des légumineuses d'une valeur de 70 millions de dollars par an.

performance environnementale, car il utilise moins d'eau et émet moins de gaz à effet de serre.

Dans un secteur bien différent, une autre compagnie canadienne, Prime Seeds International Inc., de Vancouver, a établi d'excellentes relations commerciales en Colombie. « Nous y exportons environ 10 % de nos produits depuis dix ans », dit Ernesto Mejía, vice-président chez cet exportateur de lentilles, pois chiches, graines à canaris, lin cultivé et fèves, dont la plupart des produits, exportés dans le monde entier, sont cultivés en Saskatchewan.

« Il est beaucoup plus facile et sécuritaire aujourd'hui de se déplacer d'une ville ou d'un village à l'autre pour rencontrer nos clients qu'il y a dix ans », souligne M. Mejía, qui est né en Colombie et s'y rend au moins deux ou trois fois par an.

« Les affaires reposent sur de bonnes relations en Colombie, une réalité que je note davantage en Amérique latine que dans d'autres régions du monde, dit-il. Le meilleur conseil que je peux donc donner est ce que mon père m'a appris quand j'avais cinq ans : connais bien ton client. » Autrement dit, apprendre sa langue, comprendre sa culture et entretenir des relations avec lui.

Ses relations étant bien établies, Prime Seeds n'a pas été gravement touchée par la récession. « Les gens doivent manger, et nos produits sont des aliments de base en Colombie et sur les 45 marchés où nous sommes présents. »

Légumineuses : une poussée

M. Mejía ajoute que malgré les solides résultats de la compagnie, toutes ses exportations sont assurées par EDC. « C'est comme avoir une assurance contre un tremblement de terre. Qui plus est, cet appui nous permet d'augmenter notre ligne de crédit. Sans oublier qu'EDC nous donne de précieux renseignements sur nos marchés. »

La Colombie est un des principaux marchés du Canada pour les lentilles vertes et importe des légumineuses d'une valeur de 70 millions de dollars par an, signale Carl Potts, directeur, Développement des marchés chez Pulse Canada, association qui représente les producteurs, l'industrie de la transformation et les négociants de légumineuses au Canada. Il n'est pas surprenant que l'association ait fortement appuyé l'ALE qui, à son avis, permettra au Canada de maintenir sa compétitivité en Colombie en éliminant tout désavantage tarifaire.

L'ALE offre aussi de meilleures occasions d'exportation pour d'autres produits phares du secteur agroalimentaire canadien comme le bœuf, le porc, les pommes, les pêches et les baies, ajoute M. Girón.

Les bonnes relations entre les deux pays profitent à tous. Le mandat de M. Girón touche à sa fin cette année et il souligne combien il lui a été agréable d'être au Canada. « Dès qu'on apprend à connaître les gens, on se rend compte de tout ce que nous avons en commun, en particulier la nature ouverte, chaleureuse et amicale de nos deux peuples. Il est donc facile de faire des affaires ensemble.

« Vous possédez par ailleurs de nombreuses valeurs que nous aimerions voir davantage en Colombie : la tolérance et le respect d'autrui et de la loi, le tout dans une société multiculturelle et multiraciale. »

La Colombie a beaucoup à gagner d'échanges croissants avec le Canada, dit-il. « L'ALE est un outil tout indiqué pour améliorer la situation dans notre pays. Il contribuera à créer des emplois de qualité et encouragera plus de compagnies à respecter les normes internationales sur la main-d'œuvre, l'environnement et les droits de la personne pour pouvoir faire affaire sur les marchés mondiaux. » Les deux parties ont convenu, entre autres, de préparer un rapport public annuel sur l'évolution des droits de la personne découlant de l'ALE, ce qui permettra de promouvoir le progrès social en même temps que le commerce de biens et services. ■

INFO . . .
› **sbenoit@edc.ca**
› **petrominerales.com**

Point de vue du Service d'évaluation des risques politiques et des risques liés aux droits de la personne (PHRAD) d'EDC

Jorge Rave, analyste au PHRAD d'origine colombienne, s'est rendu dans son pays natal en mission d'enquête au printemps. Il nous parle de l'évolution des droits de la personne ainsi que de certains problèmes toujours d'actualité en Colombie.

Les Colombiens ont tendance à évaluer franchement la situation dans leur pays. Les droits de la personne, le trafic de drogue et la violence sont encore les grandes questions qui viennent à l'esprit lorsqu'on envisage d'investir en Colombie. Pendant de nombreuses années, la culture de l'illégalité était tellement prédominante, selon les Nations Unies, qu'elle imprégnait aussi le monde de la politique et des affaires.

Comme l'ambassadeur l'a souligné, des changements spectaculaires se sont produits depuis l'arrivée du président Uribe en 2002, notamment la vaste démobilisation des forces paramilitaires et de la guérilla. La violence politique est aujourd'hui en grande partie confinée aux régions rurales isolées, et la sécurité ne semble plus la préoccupation première des Colombiens.

Il y a encore de graves problèmes de sécurité pour les compagnies des industries extractives, notamment, comme le risque d'extorsion par les services de « sécurité » privés. Mais des mesures de sécurité accrues ont été sanctionnées par le gouvernement et il y a davantage d'initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises, entre autres de nouveaux mécanismes pour traiter les griefs relatifs aux droits de la personne. Beaucoup de multinationales comprennent la nécessité de gagner la confiance des populations autochtones par la consultation et le dialogue bien avant de lancer un projet.

Cette année, l'État colombien a par ailleurs clairement démontré qu'il respectait la répartition des pouvoirs lorsque la demande du président Uribe de se présenter pour un troisième mandat a été jugée inconstitutionnelle. C'est l'ancien ministre de la Défense, Juan Manuel Santos, qui a remporté les présidentielles en juin. Il a promis de maintenir les politiques du gouvernement précédent en matière de sécurité, mais il devra aussi renforcer l'économie et rétablir les relations diplomatiques avec le Venezuela et l'Équateur.

Autre facteur qui augure bien pour les affaires : les niveaux d'éducation et de compétences sont relativement élevés en Colombie, comparativement à beaucoup d'autres pays latino-américains. Toutefois, le gouvernement aura la tâche difficile de réintégrer les forces démobilisées dans la main-d'œuvre du pays pour éviter qu'elles reprennent leurs anciennes activités.

La situation est encore précaire, mais l'impulsion est désormais donnée à l'amélioration continue de la sécurité, des droits de la personne et de l'économie dans son ensemble.

INFO . . .
› **jrave@edc.ca**

Peter Hall Vice-président et économiste en chef

L'Inde
L'avenir se prépare dès maintenant

Débarqué à New Delhi en pleine nuit, par une chaleur étouffante du début d'avril, je monte dans un taxi pour aller à l'hôtel. Boulevards congestionnés, marchés animés, du monde partout. Ma première impression : « Récession? Quelle récession? » Elle sera confirmée pendant quatre jours, chaque fois que nous passons dans ces rues animées, pour aller d'un quartier grouillant d'activité à un autre. J'ai eu la même sensation pendant mes deux jours à Mumbai. Surtout, elle a été renforcée par les réunions avec les décideurs, entrepreneurs et analystes financiers tout au long de mon séjour en Inde. Tout ce que j'ai vu et entendu m'a transmis le même message : « Récession? Quelle récession? »

Ce n'était pas qu'une impression. La croissance a certes ralenti pendant la récession mondiale, mais dans le trimestre le plus faible, elle a augmenté de 5,8 %. Impressionnant. Dans les trois trimestres précédant ma visite, la moyenne a été d'un peu moins de 8 %. La faiblesse a vite été oubliée. En fait, la croissance actuelle a créé un autre problème : une inflation galopante. La hausse des prix à la consommation a atteint un sommet décennal de 16,2 % en janvier. Depuis, elle est descendue au-dessous de 14 %, mais demeure assez vigoureuse pour que la banque centrale serre la vis. Les taux d'intérêt ont monté de 75 points de base depuis le début de l'année, et ce n'est probablement pas fini.

Comment l'Inde a-t-elle réussi à tirer son épingle du jeu? D'abord, elle dépend moins du reste du monde que les autres marchés émergents. Le commerce n'y représente que 46 % du PIB, contre 70 % en Chine. Si l'effondrement du commerce mondial à la fin de 2008 a eu un impact sur le pays, l'élan des dépenses à la consommation et des investissements privés lui a permis d'éviter le pire. Ensuite, la politique monétaire a réagi au ralentissement. Mais surtout, l'Inde investissait déjà massivement dans les infrastructures publiques.

Les décideurs indiens savent bien que l'infrastructure déficiente nuit à la croissance. Ils ont donc accordé une grande place à l'infrastructure dans presque tous les plans quinquennaux récents. Le plan actuel prévoit 500 milliards de dollars américains pour divers projets, des télécommunications à l'énergie en passant par le transport. Le secteur privé est de plus en plus appelé à participer. Le taux de participation visé est passé de 25 % dans le dixième plan à 36 % dans le plan actuel. La nouvelle aérogare et le réseau de transport en commun à New Delhi ainsi que les autoroutes et d'autres grands projets témoignent tous du profond engagement public.

Le premier ministre et les hauts fonctionnaires ont approuvé des dépenses astronomiques de 1 billion de dollars américains dans l'infrastructure.

Et ce n'est pas tout, car le gouvernement a décidé de mettre la barre encore plus haut. En prévision du douzième plan quinquennal (2012-2017), le premier ministre et les hauts fonctionnaires ont approuvé des dépenses astronomiques de 1 billion de dollars américains dans l'infrastructure. Bien appliqué, ce programme pourrait éliminer certains grands obstacles à la croissance à long terme. Mais, surtout, il reconnaît l'incapacité de l'Inde d'autofinancer ses énormes projets, ce qui ouvre la porte aux capitaux et aux partenariats du monde entier.

En Inde, même les plans les plus soigneusement dressés échouent souvent à cause des intérêts politiques. Mais la situation semble s'améliorer. L'appareil fédéral paraît plus stable. Les deux derniers gouvernements sont allés au bout de leur mandat, pour la première fois depuis 1967. En mai 2009, le parti au pouvoir a été réélu, après un mandat complet, pour la première fois aussi depuis 1967. Aux dernières élections, l'Alliance progressiste unie, menée par le Congrès national indien, a grandement renforcé son emprise, le Congrès remportant à lui seul 206 sièges. Les observateurs se sont réjouis de cette défaite cuisante des partis opposés aux réformes, qui a ouvert la voie au programme de croissance économique.

Il est crucial que l'Inde réalise ce programme. Par ses succès récents, le pays a goûté à la croissance rapide et à ses bienfaits. Ses richesses sont telles que la croissance pourrait y durer plus longtemps que partout ailleurs sur la planète. Mais les infrastructures insuffisantes l'entravent depuis belle lurette et menacent sa trajectoire de croissance dynamique pourtant réalisable. La performance de l'Inde pourrait redevenir médiocre. Bref, les infrastructures feront la différence entre la réussite ou la stagnation.

Le Canada a un énorme potentiel en Inde. Nous y sommes de plus en plus présents : les bonnes années, les exportations montent de 30 %. Le commerce bilatéral a atteint 4,5 milliards de dollars en 2008. L'investissement direct a bondi, la croissance atteignant 13 % par année. En 2008, il s'est situé à 801 millions de dollars. Ajoutons à ce beau tableau l'expertise internationale du Canada dans les secteurs de l'électricité et du transport, et notre pays est bien placé pour répondre aux besoins de l'Inde. Ses dirigeants le savent et appuient donc un accord nucléaire bilatéral et des négociations en vue d'un Accord sur la promotion et la protection des investissements étrangers.

Conclusion? L'Inde est en marche et de plus en plus déterminée à ne pas freiner son bel élan. C'est évident dans les milieux politiques, mais aussi dans la rue. Il est essentiel de mettre en place les infrastructures nécessaires pour assurer une forte croissance soutenue. L'Inde cherche des partenaires internationaux qui s'ajouteront aux capacités intérieures. Le Canada possède la présence, les ressources humaines et les produits voulus pour être un acteur pendant longtemps sur ce marché dynamique. ■

INFO . . .
› **phall@edc.ca**

Les outils d'EDC

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 à 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 **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 **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.
edc.ca/vérifexport

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

FINANCEMENT

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

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

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

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

Consultez *Exportateurs avertis* en ligne à exporteursavertis.ca

Ressources pour les exportateurs

Associations et organismes gouvernementaux voués à la réussite des entreprises canadiennes

ORGANISMES DES GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX

ALBERTA

Trade Team Alberta
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
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
peibusinessdevelopment.com
Cerne et explore les possibilités d'exportation et d'échanges commerciaux.

MANITOBA

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

NOUVEAU-BRUNSWICK

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

NOUVELLE-ÉCOSSE

Nova Scotia Business Inc.
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
ontarioexports.com/fr/Default.asp
Aide les firmes à prendre de l'expansion, à prospérer et à créer de l'emploi grâce au commerce international.

QUÉBEC

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

Investissement Québec
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
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
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)
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
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)
ccc.ca
Favorise le commerce canadien en réunissant acheteurs et vendeurs et en veillant à ce que les contrats d'exportation soient conclus selon les meilleures conditions possibles.

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

Affaires étrangères et Commerce international Canada
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
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) 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
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) 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 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

Rédactrice du magazine en ligne
Lisa Turriff, lturriff@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
Peter Hall
Toby Herscovitch
Dennis Jones
Sandi Jones
Danny Kucharsky
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 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

1. PricewaterhouseCoopers' Global Entertainment and Media Outlook: 2009-2013

La créativité n'a pas de limites. Et votre entreprise?

D'ici 2013, l'industrie des jeux vidéo devrait générer des ventes qui dépasseront la barre des 74 milliards de dollars[1]. EDC peut aider votre entreprise à tirer parti de cette demande croissante. Nous pouvons vous jumeler à des acheteurs étrangers clés, proposer un financement pour eux et vous faciliter l'accès à un fonds de roulement accru. Laissez-nous vous aider à exporter vos grandes idées et à faire croître vos activités à l'échelle mondiale.

EDC est là pour soutenir la réussite de ses clients sur la scène internationale. Découvrez comment EDC peut aider votre entreprise. www.edc.ca/reussite

Canada EDC
Un monde d'opportunités à saisir

Contacts

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
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. : 418-577-7400 | Téléc. : 418-577-7419

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

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

ATLANTIQUE

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

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

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

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

MEXIQUE ET AMÉRIQUE CENTRALE

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

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

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

Panama
Alain Gauthier, représentant en chef
Tél. : 011-507-294-2526
agauthier@edc.ca

BRÉSIL ET CÔNE SUD

São Paulo
Jean Cardyn, vice-président régional, Amérique du Sud
Tél. : 011-5511-5509-4320 | jcardyn@edc.ca

Monica Busch, directrice régionale
Tél. : 011-5511-5509-4361 | mbusch@edc.ca

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

RÉGION DES ANDES

Lima, Pérou
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
Jacques Lacasse, représentant en chef
Tél. : 011-86-21-3279-2832 | jlacasse@edc.ca

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

RUSSIE ET CEI

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

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

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

ASIE DU SUD-EST

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

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

INDE

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

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

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

ÉMIRATS ARABES UNIS

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

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

Les entreprises dont les **ventes annuelles totales ne dépassent pas 10 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 10 millions de dollars** peuvent communiquer avec le bureau régional d'EDC le plus près au **1-888-332-3777**.

Vous voulez décrocher des contrats sur des marchés que vous croyiez inaccessibles? Nous pouvons vous aider.

À Exportation et développement Canada (EDC), notre vaste gamme de services financiers, appuyée par nos partenariats et par notre rayonnement international, nous permet d'aider les entreprises canadiennes comme la vôtre en offrant les outils essentiels à la réussite de leurs activités d'exportation. Ayant au-delà de 8 000 clients qui exportent vers près de 200 marchés partout dans le monde, EDC aide les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger depuis plus de 65 ans. Communiquez avec nous pour savoir comment nous pouvons vous aider à faire croître votre entreprise sur des marchés que vous croyiez inaccessibles. **www.export.edc.ca** ou **1-888-332-9385**

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir