

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

Le 2 Novembre 2018,

Objet : Mémoire – Terracam Équipement International Ltée. (Division Internationale du Groupe Lussier).

Préparé par :

Madame Nancy Lussier,

Vice-Présidente & Directrice Générale de Terracam Équipement International Ltée. (Division Internationale du Groupe Lussier).

Présidente de la Chambre de Commerce et d'Industrie Canada-Cuba (CCICC).

À qui de droit,

Il nous apparaît important de partager nos observations, en vue de l'examen législatif du mandat et des activités d'Exportation et Développement Canada. Il s'agit d'un moment unique qui permet une rétrospection sur les outils mis en place, afin d'appuyer l'expansion de nos entreprises canadiennes à l'étranger, et cela sur différents marchés. Nous comprenons que cet examen a pour but d'évaluer, comment EDC évolue et devrait continuer à évoluer, pour affronter les exigences concurrentielles du commerce international. Nous concentrerons cet exposé principalement sur le développement des marchés des pays en développement.

C'est donc à titre de présidente de la Chambre de Commerce et d'Industrie Canada-Cuba, et à titre de Vice-Présidente & Directrice Générale de Terracam Équipement International Ltée que je tiens à partager l'expérience concrète que nous avons développé sur le marché de la République de Cuba.

Être un entrepreneur c'est avoir la vision de créer et de développer son projet, être un exportateur c'est avoir la capacité et les moyens d'amener ce projet au-delà de nos frontières.

Le Groupe Lussier est l'un des leaders canadiens dans le secteur du transport et notre entreprise familiale, sur trois générations, s'appuie sur l'expertise et le savoir-faire de nos 500 employés, hautement qualifiés. Cette expertise, ainsi que l'expérience de notre entreprise sur plus d'une quarantaine de marchés d'exportations, a fait de notre Groupe une référence dans le développement à l'international. Nous avons récemment célébré notre 50^{ème} anniversaire d'opérations. Nous pouvons affirmer que l'exportation a

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

joué un rôle clé dans notre croissance et qu'elle continue d'être l'un des vecteurs essentiels de notre développement.

Cuba : Faire mentir les probabilités et savoir développer les opportunités lorsqu'elles se présentent.

Nous développons le marché Cubain depuis plus de vingt-cinq ans, via notre division internationale : Terracam Équipement International Ltée. Ce marché spécifique représente à lui seul aujourd'hui, près de 10% du chiffre d'affaire total du Groupe Lussier. Rien ne laissait entrevoir au début des années quatre-vingt-dix, qu'un jour le marché Cubain serait aussi important et intégré au sein de nos opérations. **Notre histoire démontre qu'il est important lorsque l'on identifie une opportunité, de la développer et de la pousser au-delà des limites traditionnelles.**

Ces entreprises pionnières...

Nous croyons qu'EDC remplit son mandat qui est de soutenir et développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer, tout en profitant des débouchés offerts sur la scène internationale.

Nous croyons qu'EDC est effectivement le chef de file pour ce qui est d'aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. Et aussi qu'il est un bon partenaire apte à remplir cette tâche, et à adapter son approche en fonction de chaque marché et des difficultés qui s'y présentent.

Tel que mentionné par M. Benoit Daignault, Président et chef de la direction d'Export et Développement Canada, dans le dernier rapport annuel de l'institution : *Notre économie a besoin de plus d'exportateurs, et nos exportateurs ont besoin de plus de marchés, de partenaires et d'acheteurs.*

En ce sens, nous croyons fermement que les entreprises canadiennes ne doivent pas perdre les opportunités concrètes qui se présentent à elles. Sur les marchés plus complexes comme ceux des pays en développement, EDC devrait avoir comme première priorité de mettre en place de nouvelles solutions adaptées à ces marchés. Les entreprises qui sèment les marchés de demain, et pour lesquels des contrats commerciaux réels et tangibles sont à portés de main, ont besoin de l'appui d'EDC pour arriver à la réalisation de leurs transactions.

En tant qu'entrepreneur nous sommes à même d'identifier les manques à combler dans la poursuite du développement de cette vision.

Depuis quelques années, nous avons cherché à comprendre, pourquoi il était aussi complexe d'appuyer les exportations vers Cuba, et ce malgré un historique commercial favorable et positif, entre notre entreprise et nos partenaires commerciaux cubains. Nous avons également été à même de constater que plusieurs entreprises vivaient cette contrainte.

La Chambre de Commerce et d'Industrie Canada-Cuba a mis en place de nombreuses actions lors des deux dernières années, afin de mieux soutenir les exportateurs canadiens présents à Cuba. Dans le cadre de ces actions, nous avons notamment organisé avec les entreprises canadiennes, des rencontres et des tables de concertations portant sur les problématiques de financement. Également, la Chambre a collaboré à la mise sur pied et à la réalisation d'une mission commerciale du secteur financier cubain au

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

Canada, ayant pour objectif d'atteindre un alignement des visions des différents intervenants du financement des échanges commerciaux entre le Canada et Cuba.

Pour atteindre cet objectif, nous avons collaboré à la mise en place d'un comité bilatéral sur le financement, réunissant des représentants Canadiens et Cubains du secteur financier. Ce comité s'est réuni dernièrement, lors d'une table ronde organisée au parlement canadien, en septembre 2018.

Lors de cette rencontre, le sous-gouverneur de la Banque du Canada, Monsieur Timothy Lane, a mentionné un fait important. Il a expliqué qu'il y a également plusieurs pays dans les Caraïbes qui sont aujourd'hui dans des situations similaires, avec des sources de financement de plus en plus difficile à trouver. C'est un problème qui est présent et qui rend certainement le développement difficile pour les exportateurs canadiens.

Le constat est identique pour toutes les entreprises que nous avons rencontrées lors des tables de concertation : les outils de financement disponibles sur le marché ne répondent pas aux besoins des entreprises.

Nous sommes convaincus qu'il faut mieux appuyer les exportateurs canadiens qui défrichent des marchés moins traditionnels, et en particulier lorsque des opportunités concrètes sont atteignables à court et moyen termes. Ces entreprises pionnières sont le début d'une chaîne, elles en seront l'un des maillons les plus forts, elles serviront de ressources à nos ambassades, à nos ministères, à nos institutions, et aux autres entreprises canadiennes. L'EDC doit demeurer vigilante, car sur ces marchés la compétition peut rapidement devenir féroce et nos entreprises canadiennes ne peuvent s'y retrouver seules et désarmées face à la concurrence internationale grandissante.

S'adapter aux marchés émergents.

Lors de l'examen de 2008, l'un des témoins rapportait que la concurrence internationale était très vive dans les pays en voie de développement et que les moyens de certaines puissances étrangères, mis en œuvre pour s'installer à long terme, entre autre sur les marchés de l'Amérique latine, étaient très impressionnants. Il mentionnait que cela menaçait sérieusement la présence canadienne sur ces marchés et sa recommandation était très claire :

Il faudra sortir des sentiers battus, il faudra faire plus et mieux, autrement c'est nous, Canadiens, qui sortiront de ces marchés.

Force est de constater que 10 ans plus tard, cela demeure l'un des enjeux majeurs.

Les programmes mis en place devraient viser la consolidation des acquis et capitaliser sur tout le travail qui a été mis en œuvre pour assurer une présence sur le long terme des entreprises canadiennes sur ces marchés.

Les canadiens sont reconnus pour leur culture d'affaires et pour leur ouverture sur le transfert de technologies, ainsi ils sont plus à même de créer des partenariats à long terme.

Sur le marché cubain, la quasi-totalité des produits de financement appuyés par EDC sont des financements à court terme, pour des ventes de commodités. Ces produits appuient uniquement le positionnement à court terme des entreprises sur le marché. D'autre part, des outils de financement à long terme permettraient un positionnement stratégique en finançant des exportations de technologies

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

et d'équipements lourds. Ces transactions assureraient une présence de l'entreprise canadienne sur ce marché, pour des années. Concrètement, dans le cas du Groupe Lussier, si nous pouvons vendre des camions, le marché nous demandera naturellement des pièces de rechanges et composantes pour des années.

L'adaptation et l'évolution sont nécessaires dans ce type de marché où la créativité demeure notre meilleure ressource et fait souvent partie de l'ADN de ces hommes et femmes d'affaires qui s'y retrouvent.

Tel que mentionné par Mme. Martine Irman, Présidente du Conseil d'Administration d'Export et Développement Canada, dans le dernier rapport annuel de l'institution : *Le changement n'est pas toujours donné, mais l'histoire nous montre qu'il est nécessaire.*

Les entreprises canadiennes qui ont pris des risques dans le développement de nouveaux marchés, sur lesquels souvent il leur a été difficile d'avoir des outils qui les prédisposaient à leur réussite, sont les premiers et les meilleurs émissaires du commerce canadiens. Il faut assurément miser d'avantage sur l'expérience de ces exportateurs et précurseurs sur ces marchés.

Pour cette raison, l'application des programmes existants ainsi que l'élaboration de nouvelles solutions doivent être adaptées de façon à capitaliser sur ce travail. Faute de quoi, nous perdrons l'avantage du positionnement stratégique acquis sur ces marchés.

Parmi les recommandations faites dans l'étude sur le Rapport de l'examen législatif d'Exportation et Développement Canada 2008¹ « le comité recommandait qu'EDC tire parti au maximum des habiletés culturelles, humaines et sociales des membres des collectivités de la diaspora du Canada ».

Nous sommes donc d'avis qu'EDC aurait en effet tout intérêt à s'appuyer sur ces entreprises. Qui pourrait être mieux placé qu'un exportateur actif et expérimenté pour donner un éclairage précis sur les conditions réelles du marché?

Diversification internationale

Le gouvernement du Canada a récemment changé le nom du ministère en charge du commerce international pour le ministère de la Diversification du commerce international. Est-ce que ce geste ne doit pas être interprété comme une indication claire de sa volonté de soutenir la diversification de nos partenaires commerciaux internationaux? De toute évidence, le développement de nouveaux marchés est ainsi devenu une haute priorité pour le Canada. Par cohérence, l'ajout d'une notion de diversification dans le mandat d'EDC semble s'imposer.

Lorsqu'une entreprise souhaite se diversifier sur de nouveaux marchés, elle se doit d'analyser ses risques sous des angles différents de ceux des marchés matures. Nous pensons qu'EDC devrait se positionner sur ces mêmes marchés, avec une vision différente du risque et une plus grande tolérance à celui-ci.

¹ Étude sur le Rapport de l'examen législatif d'Exportation et développement Canada – 2008 – Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international – Juin 2009

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

Positionnement d'EDC

Le Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada², fait clairement le statut sur le besoin de mieux accompagner les entreprises canadiennes sur de nouveaux marchés d'exportation.

EDC est un acteur majeur de cet accompagnement, et la mission de l'institution est d'ailleurs définie en ces deux points à l'article 10 (1) de la Loi sur le développement des exportations³:

La société a pour mission de

- *De soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international;*
- *De fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international.*

Pour assurer cette double mission, il nous apparaît primordial qu'EDC amène l'équilibre nécessaire qui permet aux entreprises canadiennes de se développer stratégiquement, dans tous les marchés d'exportation. Il incombe également à EDC, de s'assurer que ses activités soient menées dans l'intérêt d'un environnement plus compétitif pour les entreprises.

D'autres parts, EDC doit respecter les conditions qui lui sont imposées par le ministère des finances. Il est raisonnable de croire que dans certains cas les demandes de rentabilité faites par le ministère des finances et la mission d'EDC de s'y conformer, aillent à l'encontre de la mission première d'EDC.

Là encore, les entrepreneurs savent bien que tous les marchés développés ne seront pas instantanément profitables et qu'il est souhaitable de prendre plus de risques sur des marchés en devenir que l'on en prendrait sur des marchés classiques. EDC devrait de la même manière utiliser un référentiel différent pour analyser les marchés stratégiques en développement et appuyer de façon plus directe les entreprises qui sont impliquées dans ces marchés, selon les recommandations ici-bas.

² Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada : Saisir les occasions de croissance : le 25 septembre 2018 <https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00027.html>

³ Loi sur le développement des exportations (LRC 1985 ch. E-20) Dernière modification le 18 mai 2017

Examen législatif d'Exportation et Développement Canada - 2018

Résumé des recommandations

Recommandation 1

Les programmes mis en place devraient viser la consolidation des acquis et capitaliser sur tout le travail qui a été mis en œuvre, pour assurer une présence sur le long terme des entreprises canadiennes sur ces marchés. Offrir des financements à long terme serait une façon efficace d'atteindre cet objectif.

Recommandation 2

EDC est le meilleur support pour les entreprises canadiennes qui développent ces marchés. Lorsque sur ces marchés les institutions canadiennes ne supportent pas adéquatement les exportateurs, EDC devrait aller encore plus loin, pour palier à l'absence de soutien des institutions financières classiques. Afin de mieux supporter les exportateurs sur ces marchés, EDC devrait assurer le lien complet des transactions et donc intervenir directement dans les cas où le marché le nécessite.

Recommandation 3

Afin de suivre les orientations du gouvernement, le mandat d'EDC devrait être modifié pour y ajouter l'appui à la diversification commerciale internationale. Cela aurait pour effet, d'assurer qu'EDC analyse les marchés en développement avec une vision stratégique et cela sans utiliser le même référentiel que celui utilisé pour les marchés matures du Canada.

Recommandation 4

Certains marchés peuvent selon certains cas avoir des contraintes légales particulières et être exposés à l'application de sanctions. Il serait important que les administrateurs soient bien informés et sensibilisés à ces impacts potentiels afin qu'ils puissent prendre des décisions en toute indépendance et en toute connaissance de cause.

Recommandation 5

EDC devrait apporter l'équilibre qui permet aux entreprises canadiennes de se développer stratégiquement dans tous les marchés d'exportation. Il incombe à EDC de s'assurer que ses activités soient menées dans l'intérêt d'un environnement plus compétitif pour les entreprises. Sur les marchés jugés plus délicats, il est important qu'EDC s'assure d'offrir une offre de soutien indépendante des intérêts commerciaux des institutions financières.

Recommandation 6

De la même manière qu'il est essentiel de s'appuyer sur les entreprises qui ont l'expérience de ces marchés, nous recommandons une présence plus forte, au sein du Conseil d'Administration d'EDC, d'entrepreneurs canadiens qui ont de l'expérience dans le développement de marché dans des pays en voie de développement ou encore dans des marchés non traditionnels.