

GESTION DU RISQUE POLITIQUE

Guide pour les entreprises canadiennes qui investissent
sur des marchés émergents ou qui y exportent



Le présent guide a été créé afin de fournir aux entreprises canadiennes l'information dont elles ont besoin pour se lancer dans l'élaboration d'un programme et de politiques de gestion du risque en vue de limiter le risque politique.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Comprendre le risque politique	3
Qu'est-ce que le risque politique?	3
Principaux risques politiques et leurs conséquences	3
Le risque et les marchés émergents	5
Des effets qui peuvent s'étendre à toute l'entreprise.	6
Les entreprises gèrent-elles le risque adéquatement?	7
Les avantages de la gestion du risque politique	8
2.0 Gérer le risque politique	8
Repérer les éléments de risque politique	9
Mesurer le degré d'exposition au risque et les retombées potentielles ..	11
Réduire l'exposition au risque politique	12
Surveiller l'exposition au risque politique	15
3.0 Assurance	17
4.0 Ressources	18

1.0 Comprendre le risque politique

Lorsqu'une entreprise canadienne entre sur un marché étranger, ses objectifs sont habituellement d'augmenter ses ventes et sa part du marché, de réduire ses frais d'exploitation, d'améliorer sa capacité concurrentielle, d'accéder à de nouvelles ressources ou de mieux servir les clients étrangers. Or, dans bien des marchés émergents, les entreprises se trouvent souvent exposées à des risques politiques qui peuvent influencer, parfois radicalement, sur le succès de leurs activités.

LES ENTREPRISES CANADIENNES AYANT DE PLUS EN PLUS TENDANCE À RECHERCHER LES AFFAIRES NOUVELLES À L'ÉTRANGER, L'URGENCE DE GÉRER CES RISQUES AUGMENTERA CONSTAMMENT.

Qu'est-ce que le risque politique?

Le risque politique se définit comme la probabilité que les décisions d'un État, ou les actions visant un État, aient sur les affaires ou les investissements locaux une incidence telle que des entreprises étrangères y subiraient des pertes financières. On parle des risques suivants :



changements dans la législation ou la réglementation;



rupture de contrat par un gouvernement étranger;



restrictions sur l'importation ou l'exportation;



expropriation;









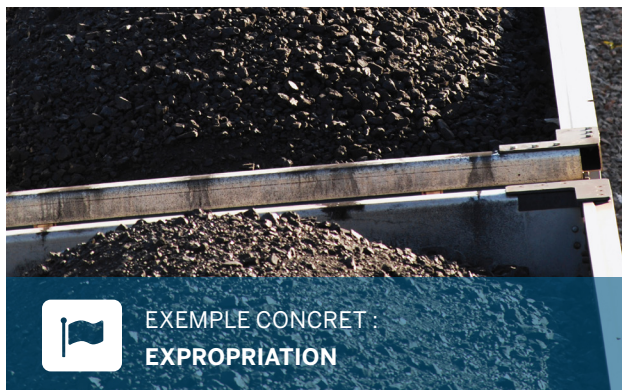
restrictions sur les opérations de change (risque de non-transférabilité et risque de non-convertibilité);



violence politique (guerre, guerre civile, révolution, terrorisme et troubles publics ou bouleversements semblables).

Principaux risques politiques et leurs conséquences

TYPE DE RISQUE	CONSÉQUENCES POSSIBLES POUR LES INVESTISSEURS	CONSÉQUENCES POSSIBLES POUR LES EXPORTATEURS
Changements dans la législation ou la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> La conformité aux normes locales exige des dépenses additionnelles, ce qui diminue la rentabilité de l'affilié étranger ou compromet sa viabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> La conformité aux normes locales exige des dépenses additionnelles, ce qui diminue la rentabilité de l'exportateur.
Restrictions sur l'importation ou l'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> Les activités de l'affilié étranger sont perturbées ou paralysées, ce qui peut causer la perte totale de l'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Des biens produits par l'exportateur canadien ne sont jamais livrés et payés.
Restrictions sur les opérations de change (risque de non-transférabilité et risque de non-convertibilité) 	<ul style="list-style-type: none"> L'affilié étranger n'arrive plus à effectuer ses paiements en devise forte à la société mère ou aux fournisseurs et aux prêteurs. Pendant que les restrictions restent en vigueur, la valeur des espèces détenues sur le marché étranger (en devises locales) chute par rapport au dollar canadien. 	<ul style="list-style-type: none"> L'acheteur étranger n'arrive plus à payer l'exportateur canadien. L'exportateur est incapable de rapatrier les fonds investis sur le marché étranger.
Rupture de contrat par un gouvernement étranger 	<ul style="list-style-type: none"> Des ruptures de contrat (défaut de paiement, modification unilatérale des prix ou des quantités, résiliation injustifiée du contrat, etc.) entraînent des pertes pour l'affilié étranger. Si elles sont graves, ces pertes peuvent rendre la société affiliée non viable et provoquer la perte totale de l'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> Des ruptures de contrat (défaut de paiement, modification unilatérale des prix ou des quantités, résiliation illégale du contrat, etc.) entraînent des pertes.
Expropriation 	<ul style="list-style-type: none"> La société mère perd les actifs qu'elle a investis et le revenu qu'elle tirait de son affilié étranger. La société mère n'arrive plus à remplir les conditions du prêt et ses obligations financières. 	<ul style="list-style-type: none"> Perte totale de stocks et de biens matériels utilisés par l'exportateur dans ses activités sur le marché étranger. Perte de biens, que l'entreprise ne peut plus utiliser pour un travail à forfait prévu sur d'autres marchés étrangers.
Violence politique (guerre, guerre civile, révolution, terrorisme et troubles publics ou autres bouleversements semblables) 	<ul style="list-style-type: none"> Des conditions dangereuses forcent l'abandon de l'investissement. Des biens matériels – équipements, stocks, etc. – sont endommagés ou détruits. Interruption des bénéfices venant de l'affilié étranger ou de ses clients, ce qui entraîne des défauts de paiement ou le manquement à d'autres obligations contractuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> L'acheteur étranger ne peut prendre livraison des biens ou ne peut pas les payer. La violence oblige l'exportateur à rompre le contrat, ce qui amène l'acheteur à le résilier ou à faire un appel de cautionnement d'exécution. Des biens matériels utilisés par l'exportateur dans ses activités sur le marché étranger sont endommagés ou détruits, ce qui compromet la rentabilité de l'exportateur.



Une filiale de la société australienne Churchill Mining découvre d'importants gisements de charbon en Indonésie. Par la suite, le gouvernement indonésien prend une série de mesures qui se soldent par l'expropriation des droits auparavant détenus par Churchill Mining sur la mine de charbon située dans le Kutai de l'Est. La société y perd plus d'un milliard de dollars américains.

Les autorités indonésiennes avancent que Churchill Mining ne détenait pas les permis requis pour la prospection et l'extraction du charbon dans le Kutai. De son côté, la société minière soutient que l'État a arbitrairement changé les conditions d'obtention des permis après la découverte du lieu afin de faire main basse sur les énormes réserves de charbon qui s'y trouvent. En février 2014, le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements donne raison à la société australienne.



En 2014, les guérilleros intensifient leurs attentats ciblant l'infrastructure énergétique de la Colombie, afin de renforcer leur position dans les pourparlers de paix avec l'État. L'Association pétrolière colombienne rapporte qu'en date de juillet 2014, ces attentats ont coûté 460 millions de dollars américains à l'industrie, touchant de nombreux investisseurs étrangers.



En décembre 2013, la banque centrale d'Ukraine, constatant l'aggravation de la crise économique qui secoue le pays, resserre ses contrôles sur le compte de capital. L'État oblige alors toutes les entreprises, y compris les sociétés étrangères, à convertir en monnaie locale 50 % de leurs recettes en devises et impose un moratoire sur le remboursement anticipé des dettes bancaires.

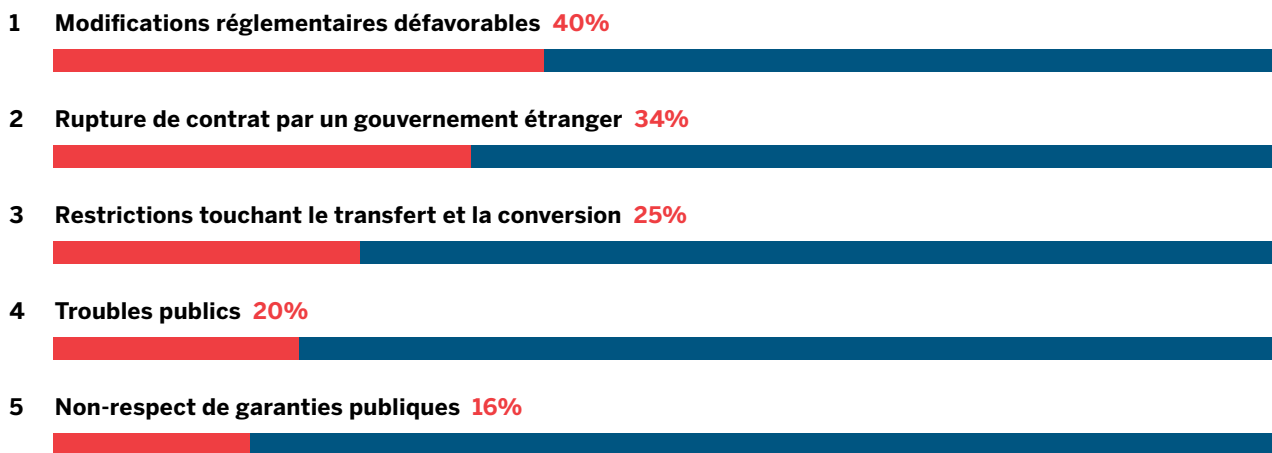
Le risque et les marchés émergents

Personne n'est à l'abri du risque politique sur les marchés mondiaux. Même dans les pays développés, on le trouve sous la forme d'un resserrement de la réglementation, de changements fiscaux ou de mesures de protectionnisme. Toutefois, sur beaucoup de marchés émergents, le risque politique est beaucoup plus élevé que dans les économies établies. Les entreprises canadiennes investissant et exportant toujours plus sur ces marchés, leur exposition à ce risque n'ira qu'en augmentant.

Beaucoup d'entreprises qui veulent s'établir sur les marchés émergents l'ignorent, mais les pertes attribuables aux risques politiques sont monnaie courante dans ces pays.

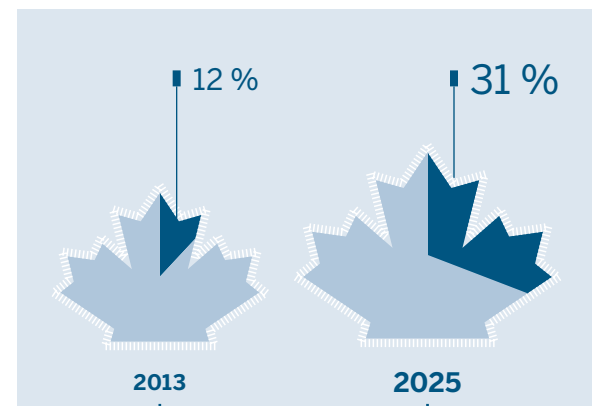
LES CINQ PRINCIPAUX RISQUES POLITIQUES

Un nombre important de multinationales ont fait état de pertes causées par ces risques dans les trois dernières années :



SOURCE : World Investment and Political Risk, 2013, Washington (DC) : AMGI, Groupe de la Banque mondiale

LES EXPORTATIONS CANADIENNES DE MARCHANDISES VERS DES MARCHÉS ÉMERGENTS POURRAIENT PRESQUE TRIPLER D'ICI 2025

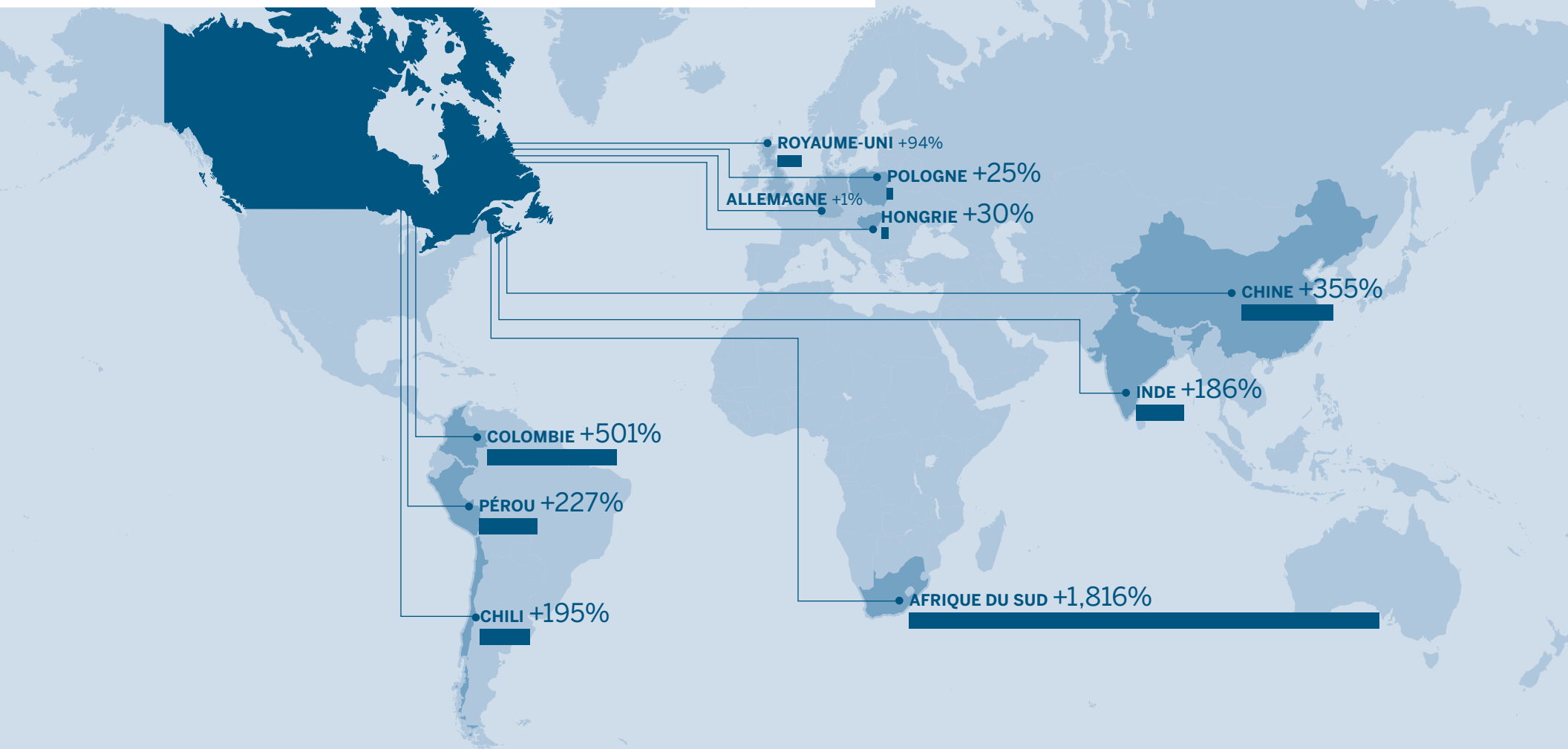


HAUSSE DES EXPORTATIONS VERS L'INDONÉSIE, LA TURQUIE, LE CHILI ET LE VENEZUELA.

SOURCE : Exportation et développement Canada (EDC)

LES ENTREPRISES CANADIENNES METTENT DE PLUS EN PLUS D'ARGENT DANS LES ÉCONOMIES EN DÉVELOPPEMENT

De 2004 à 2013, l'investissement direct canadien sur les marchés émergents a énormément augmenté comparativement à l'investissement direct sur des marchés plus développés comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni.



SOURCE: Statistique Canada; volume d'investissement direct canadien à l'étranger.

Des effets qui peuvent s'étendre à toute l'entreprise

Les événements découlant de risques politiques ont rarement des effets isolés : ces effets peuvent se faire sentir dans toute l'entreprise, aggravant les risques d'autres types, et ce, même au Canada. Pour donner un exemple simple, prenons une entreprise fictive, la société énergétique DCE, et disons qu'elle tire un excellent revenu d'une société affiliée manufacturière qu'elle exploite dans un pays d'Asie. Or, un changement survient du jour au lendemain :

Un nouveau gouvernement arrive au pouvoir dans ce pays et impose une nouvelle réglementation sur la conversion et le transfert des devises, de sorte que DCE n'est plus capable de rapatrier les profits générés par sa société affiliée.

Cela entraîne une chute brutale du flux de trésorerie, et le bilan de la société en souffre.

Voyant ce bilan, le prêteur de DCE diminue la marge de crédit opérationnelle canadienne de la société, et dès lors, DCE dispose d'un fonds de roulement devenu insuffisant, qui perturbe ses activités de production au Canada.

Vu ces ennuis de production, DCE accuse un retard dans la livraison d'une grosse commande. Le client refuse de payer tant qu'il n'a pas reçu la commande, ce qui hypothèque encore davantage le flux de trésorerie de la société.

Son flux de trésorerie étant amputé, DCE paie un de ses fournisseurs principaux en retard, ce qui ternit sa réputation auprès du fournisseur, qui exige dès lors un paiement comptant initial dès qu'une commande est passée.

Cela affaiblit encore plus le flux de trésorerie et le fonds de roulement de la société. Ce cercle vicieux continue, et DCE finit par perdre son investissement en Asie, et ressort de l'aventure sérieusement affaiblie sur son marché national.

Les entreprises gèrent-elles le risque adéquatement?

Puisque le risque politique cause souvent des pertes aux entreprises présentes sur les marchés émergents, il est surprenant de constater que si peu d'entre elles s'efforcent de réduire ce risque ou ses effets potentiels. Plusieurs études confirment cette inaction, et les entreprises invoquent l'une ou plusieurs des raisons suivantes pour expliquer cet état de choses :

Gérer le risque politique exige trop de temps, d'argent et de ressources.	C'est trop complexe.
Ce n'est pas faisable en raison du manque d'information pertinente.	Ce n'est pas nécessaire vu la nature des activités de l'entreprise.

Comparativement aux autres types de risque – tels que ceux associés aux ralentissements économiques et à une concurrence accrue – auxquels les directions d'entreprise accordent beaucoup d'attention, le risque politique fait figure de parent pauvre. Résultat : la plupart des mesures visant prétendument la gestion du risque politique sont superficielles et peu organisées.

LES ENTREPRISES SURVEILLENENT-ELLES DAVANTAGE LE RISQUE POLITIQUE?

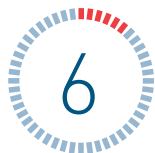
Le sondage 2013 d'Aon sur la gestion des risques sur la scène mondiale a démontré que le risque politique :



> figure parmi les 10 principaux risques (sur un total de 49) associés au commerce international;



> est le type de risque pour lequel les entreprises se sentent le moins bien préparées.



> devrait occuper le sixième rang d'ici trois ans;

En effet, **seuls 39 %** des répondants ont dit être dotés d'un plan complet de gestion du risque politique, ou avoir récemment entrepris une évaluation formelle de ce type de risque.

> AVIS D'EXPERT : LA POLITIQUE DE L'AUTRUCHE DEVANT LE RISQUE

« La majorité des sociétés refusent de mettre de l'argent dans la gestion de ce risque, ou alors elles se croient à l'abri ou n'ont jamais eu de problèmes de ce côté-là et pensent que ça va continuer ainsi. Mais dès qu'elle a eu une seule mésaventure, l'entreprise prend le risque politique au sérieux. »

Daniel Wagner
Chef de la direction de Country Risk Solutions

Daniel Wagner, chef de la direction de la société américaine Country Risk Solutions et auteur de l'ouvrage intitulé *Managing Country Risk*, compte plus de 25 années d'expérience dans la gestion des risques transfrontaliers; il est donc bien placé pour savoir que les entreprises tendent à faire l'autruche devant les risques politiques.

Les avantages de la gestion du risque politique

Il est malheureux que la plupart des entreprises ne gèrent pas bien leurs risques, car celles qui le font peuvent en tirer de très grands avantages.



Elles sont capables de **mieux prédire l'incidence des événements politiques** sur leurs investissements ou leurs exportations. Lorsqu'un pays semble trop dangereux, elles peuvent plier bagage avant d'être sérieusement touchées. Si elles décident de rester, elles peuvent trouver des solutions pour réduire les dommages pouvant découler des événements politiques



Certains événements politiques peuvent amener des résultats positifs, un boom commercial par exemple. Les entreprises capables de bien surveiller le risque politique peuvent voir venir ces changements avant leurs concurrentes; elles en retirent donc un **avantage concurrentiel.**



Une bonne gestion du risque politique permet à l'entreprise de pénétrer de nouveaux marchés pouvant lui amener une manne, mais présentant des risques accrus. Cela **ouvre la porte à de nouvelles possibilités.**



Les entreprises qui comprennent bien leurs risques politiques **prennent de meilleures décisions** quant aux moyens de les réduire.

> AVIS D'EXPERT :

LA VALEUR DE LA GESTION DU RISQUE

« Un événement anodin peut vous faire très mal s'il vous prend au dépourvu. Inversement, un événement majeur peut n'avoir que des répercussions mineures si vous vous êtes doté des bonnes mesures de protection. Les sociétés pétrolières et gazières, par exemple, ont des équipes de gestion du risque dans chaque pays où elles sont présentes et consacrent d'importantes ressources à ce problème; elles sont capables de faire face à des événements pouvant torpiller des entreprises moins bien préparées. »

Daniel Wagner

Chef de la direction de Country Risk Solutions

2.0 Gérer le risque politique

Les entreprises présentes sur les marchés mondiaux doivent se doter de moyens efficaces de repérer, d'évaluer et de réduire le risque politique. Il leur faut aussi **intégrer la gestion de ce risque à leurs pratiques courantes**, et se garder d'y faire entorse pour servir leurs objectifs à court terme. Enfin, les dirigeants doivent soutenir énergiquement le programme de gestion des risques de leur société et consacrer des ressources suffisantes pour en garantir l'efficacité.

Il n'existe pas de solution universelle; la gestion du risque politique dépend de différents facteurs, comme la taille de l'entreprise, son industrie, ses marchés financiers et sa santé financière.

PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE

- 1 REPÉRER les éléments de risque politique
- 2 MESURER le degré d'exposition au risque et les retombées potentielles
- 3 RÉDUIRE les retombées
- 4 SURVEILLER le risque et son évolution dans le temps



RÔLE DU GESTIONNAIRE DE RISQUES

Les sociétés qui savent bien gérer le risque politique ont habituellement une personne responsable de cette gestion. Dans les grandes entreprises, il peut s'agir d'un chef de la gestion des risques à la tête d'une équipe. Les entreprises plus petites confient généralement cette responsabilité au chef de la direction ou au chef de la direction financière, parfois aidé dans sa tâche par d'autres membres du personnel. Quoi qu'il en soit, tout cadre de gestion du risque prévoit un gestionnaire de risques désigné, qui surveille les dangers potentiels et trouve des moyens d'y faire face.

1 Repérer les éléments de risque politique

Pour repérer les éléments de risque politique, une entreprise doit d'abord recueillir toute l'information pertinente, puis évaluer et classer les risques potentiels. Le risque touche différentes entreprises de différentes façons; il importe donc d'évaluer l'information recueillie en contexte.

I. RECUEIL D'INFORMATION

Le gestionnaire de risques recueille les renseignements pertinents sur chaque type de risque politique auquel la société est exposée ou risque de l'être dans le pays ciblé. Le but est de connaître les conditions politiques et les facteurs pouvant avoir une incidence sur les objectifs de l'entreprise sur le marché en question.

Dans certains pays par exemple, l'analyse du comportement des responsables politiques et de leurs partis peut révéler des risques. Ailleurs, analyser les activités des factions rivales au sein du gouvernement vaut mieux pour déterminer d'où peut venir le danger. Une telle tâche peut toutefois dépasser les ressources de bien des PME (voire de certaines grandes entreprises). Si tel est le cas, faire appel à des spécialistes externes peut être plus raisonnable que de vouloir tout faire à l'interne

II. REPÉRAGE DES RISQUES PARTICULIERS

Une fois toute l'information recueillie, le gestionnaire de risques cerne les risques politiques les plus susceptibles de compromettre les objectifs de l'entreprise dans le pays. La saisie de biens est un risque faible pour un exportateur, mais c'est une menace sérieuse pour une société qui envisage de faire un investissement majeur sur place ou d'installer des équipements de grande valeur sur un marché émergent pour accomplir du travail à forfait.

Une méthode de repérage fréquemment utilisée consiste à créer des scénarios permettant d'analyser les conséquences de tel ou tel événement politique pour l'entreprise. Le gestionnaire de risques peut ainsi évaluer la probabilité que chaque risque se matérialise et, si cela arrive, les chances qu'il y ait des dommages. Voici quelques exemples d'événements politiques :

Le pays est sur le point de changer de gouvernement ou, dans un système de pluripartisme, le parti au pouvoir va être défait par un parti d'opposition.

Le gouvernement national ou des administrations régionales envisagent des modifications réglementaires, lesquelles concernent notamment les règles s'appliquant aux investisseurs étrangers.

L'économie nationale est durement touchée par une récession, ce qui entraîne une hausse des déficits dans les finances publiques.

Le climat socioéconomique du pays se détériore rapidement.

L'agitation populaire prend de l'ampleur ou menace de s'intensifier.

Les tensions entre le pays et ses États voisins augmentent rapidement.

› AVIS D'EXPERT : LE RÔLE DES TIERS

L'aide extérieure peut être avantageuse pour l'entreprise qui élabore son cadre de gestion du risque politique. « Retenir les services d'un spécialiste tiers vous évite de dépendre de votre personnel. Cela favorise l'objectivité du processus en limitant l'influence des points de vue partisans sur les décisions à prendre. N'oublions pas non plus que bien des petites entreprises n'ont pas assez de ressources internes pour se doter du cadre de gestion dont elles ont besoin; l'entreprise qui veut bien faire les choses a donc avantage à envisager le recours à un spécialiste externe. »

Daniel Wagner

Chef de la direction de Country Risk Solutions

2 Mesurer le degré d'exposition au risque et ses retombées potentielles

À l'aide des résultats des scénarios qu'il élabore, le gestionnaire de risques classe les risques et mesure le degré d'exposition de l'entreprise à chacun. Des valeurs numériques sont attribuées à chaque risque lorsque c'est possible afin d'indiquer l'ampleur des éventuelles conséquences pour l'entreprise. Il peut s'agir notamment des pertes financières prévisibles, des pertes maximales possibles ou du risque de perdre des parts de marché ou des clients. Les résultats de l'évaluation aident à déterminer si le niveau de risque d'un marché est au dessus ou au dessous du seuil de tolérance de l'entreprise, les dirigeants pouvant alors décider des conditions dans lesquelles il sera possible de se lancer sur le marché visé.

Voici quelques outils de mesure couramment utilisés :



ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE ACTUALISÉS

sert à estimer l'attractivité d'un investissement. Les flux de trésorerie projetés sont calculés à leur valeur actualisée afin d'évaluer le potentiel de l'investissement. Par exemple, le gestionnaire de risques peut analyser les répercussions qu'un changement des taux d'imposition aurait sur les flux de trésorerie futurs d'un affilié étranger.



ANALYSE DU RÉSEAU ORGANISATIONNEL

sert à estimer les effets de la réalisation d'un risque sur l'ensemble des activités d'une société. On peut ainsi prédire les répercussions que des dommages subis par une société affiliée pourraient avoir sur celles d'autres marchés ou sur la société mère au Canada.



OUTILS DIAGNOSTICS

servent à la gestion des risques d'entreprise, dans le but de repérer, d'évaluer et de mesurer les risques pouvant avoir une incidence sur l'entreprise. La plupart de ces outils sont fournis par des spécialistes tiers.



ENTREPRISES FORTEMENT EXPOSÉES

Quelle que soit leur taille, les entreprises canadiennes qui vendent ou investissent à l'étranger sont obligées d'assumer, à tout le moins, certains risques politiques. Cependant, certaines sociétés sont plus exposées que d'autres. Les caractéristiques suivantes sont typiques d'une entreprise vulnérable :

- > Elle est peu aguerrie dans le commerce international, ou bien elle en a l'expérience, mais s'engage dans un marché qu'elle connaît mal.
- > Elle a engagé une grande partie de son capital et de ses actifs sur des marchés étrangers.
- > Toutes ses opérations internationales sont limitées à un seul marché.
- > Elle tire un revenu beaucoup plus élevé de ses marchés étrangers que du marché canadien.
- > Son succès dépend plus de sa croissance internationale que de sa croissance intérieure.
- > Elle est largement tributaire de ses chaînes d'approvisionnement de l'étranger.



L'entreprise qui présente l'un ou l'autre de ces traits doit examiner à la loupe l'environnement politique de ses marchés et envisager les éventualités pouvant la toucher.

3 Réduire l'exposition au risque politique

La réduction du risque se fait en deux étapes : premièrement, il s'agit de **réduire la probabilité** qu'un risque se concrétise; deuxièmement, si le risque s'est réalisé, il faut savoir **réduire ses effets**.

i. RÉDUIRE LA PROBABILITÉ DE SURVENANCE DU RISQUE POLITIQUE

La façon idéale de gérer un risque politique sérieux est de l'éliminer complètement, mais c'est rarement possible. Une autre façon consiste à tout bonnement éviter le risque, c'est à dire quitter le marché ou ne jamais s'y établir. Pour les entreprises qui souhaitent pénétrer un marché ou y rester, la seule solution réaliste est donc de réduire la probabilité d'occurrence des risques politiques.

TYPE DE RISQUE	CE QUE LES INVESTISSEURS PEUVENT FAIRE	CE QUE LES EXPORTATEURS PEUVENT FAIRE
Changements dans la législation ou la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir des partenaires locaux ayant de bonnes relations avec le gouvernement actuel, sans toutefois lui être associés de trop près, car le gouvernement peut changer. • Acquérir un permis social d'exploitation en maximisant les avantages pour le pays d'accueil et en adoptant des pratiques exemplaires en matière de RSE. • Soigner les relations avec tous les échelons du gouvernement. • Respecter toutes les lois et la réglementation locales. • S'assurer que les sociétés affiliées cultivent des relations ouvertes et transparentes avec l'administration locale (notamment lors des négociations concernant une concession ou un permis). • Veiller à ce que les concessions ou les permis obtenus ne génèrent pas des bénéfices exagérément élevés pour l'affilié étranger au détriment du gouvernement hôte. • Investir dans des pays avec lesquels le Canada a de bonnes relations ou a signé un accord bilatéral d'investissement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir des acheteurs ayant de bonnes relations avec le gouvernement actuel, sans toutefois lui être associés de trop près, car le gouvernement peut changer.
Restrictions sur l'importation ou l'exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation.

RÉDUIRE LA PROBABILITÉ (SUITE)

Restrictions sur les opérations de change
(risque de non-transférabilité et risque de non-convertibilité)



- La probabilité de survenance de ce risque est difficile à réduire, car elle découle habituellement de tendances économiques et politiques indépendantes de la volonté de l'entreprise.

- La probabilité de survenance de ce risque est difficile à réduire, car elle découle habituellement de tendances économiques et politiques indépendantes de la volonté de l'entreprise.

Rupture de contrat par un gouvernement étranger



- S'assurer que la société affiliée décroche le contrat de manière transparente.
- S'assurer que le contrat n'est pas exagérément avantageux pour la société affiliée.
- Voir à ce que la société affiliée respecte avec diligence ses obligations contractuelles.

- S'assurer que le contrat est conclu de manière transparente.
- S'assurer que le contrat n'est pas exagérément avantageux pour l'exportateur.
- Respecter avec diligence ses obligations contractuelles.

Expropriation



- Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation.

- Respecter toutes les lois et la réglementation locales.
- Choisir des acheteurs ayant de bonnes relations avec le gouvernement actuel, sans toutefois lui être associés de trop près, car le gouvernement peut changer.
- Se doter de plans d'urgence afin de pouvoir sortir les biens matériels du pays ou de rendre ces biens difficiles ou impossibles à utiliser en cas d'expropriation.

Violence politique (guerre, guerre civile, révolution, terrorisme et troubles publics ou autres bouleversements semblables)



- Choisir des partenaires locaux de bonne réputation qui connaissent leur environnement commercial et politique assez bien pour aider l'entreprise canadienne à éviter les problèmes.
- Acquérir un permis social d'exploitation en établissant de bonnes relations avec les communautés et administrations locales et en produisant de la valeur dont elles peuvent profiter.

- Choisir des acheteurs assez solides sur les plans financier et opérationnel pour encaisser les chocs découlant de la violence politique.
- S'assurer que les clauses du contrat de vente reflètent le risque de violence politique.

ii. RÉDUIRE LES INCIDENCES D'UN RISQUE

Si un risque potentiel devient un événement concret, l'entreprise doit s'être dotée d'un programme de gestion du risque prévoyant des mesures qui en réduisent les incidences. Les techniques des exportateurs et des investisseurs présentent des points communs.

TYPE DE RISQUE	CE QUE LES INVESTISSEURS PEUVENT FAIRE	CE QUE LES EXPORTATEURS PEUVENT FAIRE
<p>Changements dans la législation ou la réglementation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracter une assurance. • Répartir les investissements entre différents pays, et à l'intérieur de ceux-ci. • Établir sa présence locale graduellement. • Miser sur des coentreprises avec des partenaires locaux de bonne réputation plutôt que d'établir des sociétés affiliées en propriété exclusive. • Établir son exigence de rendement du capital investi en tenant compte du risque d'expropriation. • Investir dans des pays avec lesquels le Canada a signé un accord bilatéral d'investissement. • Inclure une clause solide et claire concernant le règlement des différends dans tout accord de concession ou de licence signé avec l'administration locale, et stipuler l'arbitrage devant une autorité internationale comme mécanisme de règlement. • Établir ou intégrer une coalition regroupant d'autres investisseurs étrangers, des partenaires locaux de l'industrie, des fournisseurs, des syndicats, des médias locaux et étrangers, des agences d'évaluation du crédit, des ambassades et des organismes multilatéraux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir ou intégrer une coalition regroupant d'autres investisseurs étrangers, des partenaires locaux de l'industrie, des fournisseurs, des syndicats, des médias locaux et étrangers, des agences d'évaluation, du crédit, des ambassades et des organismes multilatéraux.
<p>Restrictions sur l'importation ou l'exportation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracter une assurance. • Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation.

RÉDUIRE LES INCIDENCES (SUITE)

Restrictions sur les opérations de change (risque de non-transférabilité et risque de non-convertibilité)



- Contracter une assurance.
- Convertir des fonds et les transférer dans un autre pays régulièrement.
- Ouvrir un compte ailleurs que dans le pays d'accueil pour recevoir les paiements des entreprises situées en dehors de ce pays et pour payer ces entreprises.
- Contracter une assurance.
- Convertir des fonds et les transférer dans un autre pays régulièrement.

Rupture de contrat par un gouvernement étranger



- Contracter une assurance.
- S'assurer que le contrat constitue une obligation légale, valide et exécutoire par la contrepartie gouvernementale.
- Inclure une clause solide et claire concernant le règlement des différends dans tout accord de concession ou de licence signé avec l'administration locale, et stipuler l'arbitrage devant une autorité internationale comme mécanisme de règlement.
- Mêmes stratégies que pour les investisseurs.

Expropriation



- Mêmes stratégies que pour les risques liés aux changements dans la législation ou la réglementation.
- Contracter une assurance.
- Répartir les biens matériels entre différents pays.
- Établir sa présence locale graduellement.
- Établir son exigence de marge bénéficiaire en tenant compte du risque d'expropriation.

Violence politique (guerre, guerre civile, révolution, terrorisme et troubles publics ou autres bouleversements semblables)



- Répartir les investissements entre différents pays, et à l'intérieur de ceux-ci.
- Planifier la sécurité adéquatement et utiliser des systèmes de protection fiables.
- Diversifier ses acheteurs, ses fournisseurs et ses voies logistiques.
- Miser sur des coentreprises avec des partenaires locaux de bonne réputation plutôt que d'établir des sociétés affiliées en propriété exclusive.
- Établir son exigence de rendement du capital investi en tenant compte du risque de violence politique.
- Contracter une assurance.
- Répartir les débouchés extérieurs entre différents pays.
- Exiger des modalités de paiement sûres, comme les lettres de crédit confirmées.
- Établir son exigence de marge bénéficiaire en tenant compte du risque de violence politique.
- Se doter de plans d'urgence afin de pouvoir déplacer les biens matériels (comme les stocks) rapidement loin des endroits dangereux.
- Contracter une assurance.

4

Surveiller l'exposition au risque politique

Une fois que le gestionnaire de risques a établi comment le processus de gestion des risques fonctionnera au quotidien, il peut désigner des responsables et créer des procédures pour ce qui est de rapporter, d'évaluer et d'examiner les éléments de risque. Des mécanismes formels devraient permettre le signalement régulier des problèmes associés au risque politique, et ce, aussi bien en amont de la hiérarchie, vers les dirigeants, qu'en aval, vers le personnel qui gère les exportations de l'entreprise ou les activités d'une société affiliée. Ces procédures et ces mécanismes doivent faire partie intégrante des pratiques courantes, et le gestionnaire de risques doit s'assurer qu'ils ne sont pas délaissés au fil du temps.

RISQUE ÉMERGENT : LE PERMIS SOCIAL D'EXPLOITATION

Ce risque récent découle de la responsabilité sociale des entreprises. Le concept de permis social d'exploitation désigne la volonté d'une collectivité d'appuyer les activités commerciales qu'une entreprise compte mener dans sa région. Si l'entreprise, la collectivité et les administrations locales peuvent collaborer de sorte que le projet avance sans retards ni conflits graves, on considère alors que l'entreprise a reçu son « permis social d'exploitation ».

Si l'entreprise n'obtient pas ce permis, cela peut provoquer de la résistance de la part de divers groupes et attirer l'attention des administrations locales ou régionales ou du gouvernement central. Les autorités peuvent alors intervenir pour résoudre les problèmes réels ou perçus associés au projet. Peuvent en résulter des coûts supplémentaires, voire la perte totale de l'investissement.



ÉTUDE DE CAS POLARIS SEISMIC INTERNATIONAL

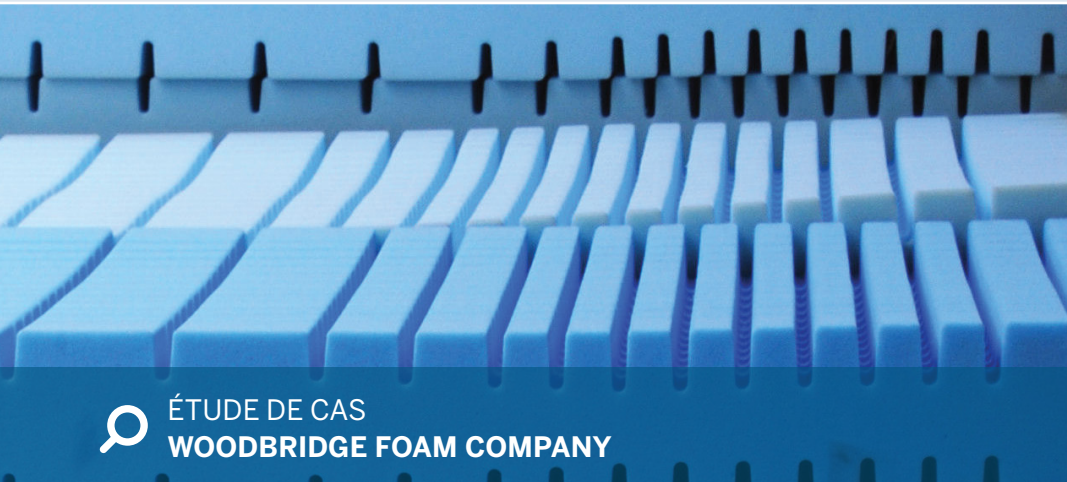
Polaris et sa méthode d'évaluation du risque politique

Polaris, une entreprise de Calgary, offre des services de collecte de données sismiques, principalement à des sociétés de prospection pétrolière et gazière, et ce, à divers endroits du globe. « Nous évaluons notre exposition à la lumière de notre expérience sur des marchés analogues et à l'aide d'une trousse d'outils de surveillance du risque politique lorsque nous soumissionnons un projet », indique Chris Moulson, chef de la direction financière de la société. « Nous utilisons également diverses sources d'information sur place. Par exemple, International SOS, notre fournisseur de services médicaux, nous communique des bulletins réguliers sur les troubles pouvant menacer d'éclater là où nous sommes présents. De plus, nous nous en remettons à notre courtier et à nos partenaires de logistique sur le marché pour nous tenir informés quand les conditions changent. EDC est aussi une ressource très utile pour nous aider à évaluer notre risque politique. Comme nous avons contracté notre assurance risques politiques auprès d'elle, l'équipe d'EDC analyse chaque nouveau marché où nous voulons aller. C'est un moyen sûr de repérer certains dangers potentiels. »

Comment Polaris réduit la probabilité de survenance de ses risques

« Nous sommes une petite entreprise, et nos projets sont souvent situés dans des régions éloignées où le risque de troubles locaux peut être élevé », dit M. Moulson. « Nous réduisons notre exposition en collaborant étroitement avec notre courtier et nos partenaires de logistique locaux, et en prenant le temps de discuter avec des représentants de tous les échelons d'autorité, des agriculteurs et des chefs tribaux jusqu'au gouvernement central. Nous nous efforçons d'expliquer à la collectivité locale qui nous sommes, ce que nous faisons et quels seront les avantages économiques pour la région. Dans cette optique, nous tâchons surtout de donner le plus de travail possible aux gens de l'endroit – location de camions et d'équipements, achat d'aliments, embauche de gardiens de sécurité, etc. – de sorte que 85 % de l'argent d'un projet est dépensé localement. »

Les changements réglementaires constituent le deuxième risque. « Polaris s'est donné comme règle d'or d'amener son équipement rapidement dans un pays et de l'en faire ressortir tout aussi vite, afin de pouvoir passer au projet suivant. Si la réglementation change, notre équipement peut être bloqué là bas jusqu'à ce que l'affaire soit réglée, et si les procédures traînent en longueur, ça nous coûte cher. Par conséquent, où que nous allions, nous dépendons énormément de nos partenaires locaux : eux savent comment faire les choses là bas et comment éviter les pièges. »



 ÉTUDE DE CAS
WOODBRIDGE FOAM COMPANY



Comment Woodbridge réduit son exposition aux risques

Woodbridge, située à Mississauga, est un important fournisseur et fabricant de pièces d'automobiles et de véhicules commerciaux et récréatifs. Joe Estriga, le trésorier de la société, estime que les risques de non-transférabilité et de non-convertibilité représentent le principal risque politique de Woodbridge. « Notre priorité est d'éviter de nous trouver dans l'impossibilité de rapatrier des espèces », dit-il. « Nous mettons tout en œuvre pour réduire ces risques, mais nous y sommes exposés que nous le voulions ou non, et c'est pourquoi nous avons une assurance risques politiques auprès d'EDC. Cela fait une quinzaine d'années que nous contractons des assurances de ce type, privilégiant les polices qui couvrent tous les pays où nous faisons des affaires, le tout avec des limites partielles pour chaque pays. Cette assurance nous protège des risques que nous ne pouvons gérer autrement. »

Comment Woodbridge surveille son exposition au risque

Woodbridge surveille de près son risque politique. « Le montant investi dans un pays est une valeur qui nous indique notre exposition au risque dans ce pays », explique M. Estriga. « Nous réévaluons chaque année notre assurance risques politiques d'EDC, réexaminons notre investissement en capital sur chaque marché, et rajustons nos limites partielles d'assurance si c'est nécessaire pour mieux protéger notre investissement. Notre équipe de gestion des risques, qui travaille de concert avec Helena Chu, notre directrice, Fiscalité, est toujours au fait des investissements planifiés et participe chaque fois à cette planification. Par ailleurs, nos directeurs régionaux sont très expérimentés et connaissent à fond les conjonctures politique et économique du pays dont ils sont responsables; s'il y a un problème, ils nous le signalent. De plus, nos partenaires financiers nous tiennent informés de l'évolution des marchés où nous sommes présents. »

3.0 Assurance

Un programme de gestion du risque politique bien établi constitue une protection efficace. Malgré cela, de nombreuses entreprises constatent que, même avec toutes les précautions imaginables, leur niveau de risque excède leur seuil de tolérance. C'est un problème auquel il existe diverses solutions d'assurance.









Certains assureurs du secteur privé offrent des protections pouvant s'appliquer au risque politique. Cependant, les exportateurs et investisseurs canadiens ont aussi le choix de faire affaire avec EDC pour protéger leurs intérêts internationaux. En effet, EDC propose une **gamme complète** de solutions d'assurance, grâce auxquelles les entreprises canadiennes peuvent se protéger à l'étranger contre un ou plusieurs types de risque politique .

EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA

Exportation et développement Canada (**EDC**) est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada. EDC offre des solutions de financement et d'assurance au pays et partout ailleurs dans le monde afin d'aider les entreprises canadiennes de toute taille à profiter des débouchés sur le marché international. Il s'agit d'une société d'État financièrement autonome indépendante du gouvernement du Canada.



Assurance risques politiques : les solutions d'EDC

SOLUTION	ÉLÉMENTS ASSURÉS	TYPES DE RISQUE COUVERTS
Assurance risques politiques – Investissements 	Actifs investis à l'étranger	Violence politique, moratoire sur la dette, restrictions visant l'importation ou l'exportation, non-transférabilité et non-convertibilité de devises, annulation ou non-renouvellement d'un permis ou d'une autorisation
Assurance risques politiques – Actifs 	Biens matériels et fonds se trouvant à l'étranger	Expropriation, abandon d'activités forcé par la violence politique, actifs endommagés par des actes de violence politique, non-transférabilité et non-convertibilité de devises
Assurance contre le non-respect des obligations souveraines 	Prêts consentis par une banque à un gouvernement ou à une entité gouvernementale admissible à l'étranger afin de soutenir l'exportation canadienne ou l'investissement à l'étranger	Défaut de paiement à la banque par l'emprunteur
Assurance frustration de contrat (acheteurs du secteur privé) 	Contrats signés avec une entreprise privée à l'étranger	Violence politique, moratoire sur la dette, restrictions visant l'importation ou l'exportation, non-transférabilité et non-convertibilité de devises, annulation ou non-renouvellement d'un permis ou d'une autorisation
Assurance frustration de contrat (acheteurs du secteur public) 	Contrats signés avec un gouvernement ou une entité gouvernementale admissible à l'étranger	Mêmes risques qu'avec l'Assurance frustration de contrat (acheteurs du secteur privé), plus les risques suivants : insolvabilité, défaut de paiement ou résiliation du contrat par l'acheteur
Assurance pour cautionnement bancaire 	Appels d'un cautionnement admissible (notamment les cautionnements de soumission et d'exécution) par un acheteur étranger, si l'appel est motivé par un risque politique couvert	Violence politique, changements dans la législation, annulation ou non-renouvellement d'un permis ou d'une autorisation
Assurance comptes clients (acheteurs du secteur privé) 	Ventes à l'exportation à un acheteur du secteur privé à l'étranger et contrats d'exportation signés avec un tel acheteur	Violence politique, restrictions visant l'importation ou l'exportation, non-transférabilité et non-convertibilité de devises
Assurance comptes clients (acheteurs du secteur public) 	Ventes à l'exportation à un gouvernement ou à une entité gouvernementale admissible à l'étranger et contrats d'exportation signés avec un tel gouvernement ou une telle entité	Mêmes risques qu'avec l'Assurance comptes clients (acheteurs du secteur privé), plus les risques suivants : insolvabilité ou défaut de paiement, défaut de prendre livraison des marchandises ou refus des marchandises, résiliation du contrat par l'acheteur

4.0 Ressources

Pour obtenir du soutien ou de l'information quant aux programmes de gestion du risque politique, les entreprises qui exercent ou qui envisagent d'exercer des activités sur des marchés émergents peuvent consulter ces sources fiables :

- **EDC** fournit des **renseignements complets** sur la majorité des **pays du monde** et leurs marchés. EDC dispose également d'un réseau composé de représentants sur place, lesquels peuvent mettre une entreprise canadienne en contact avec les milieux d'affaires locaux et des ressources pouvant l'aider là-bas.
- Le **Service des délégués commerciaux du Canada** a des équipes commerciales dans les ambassades et consulats du Canada autour du globe. Ces équipes connaissent bien le climat politique et commercial du pays visé.
- La **Corporation commerciale canadienne** est un organisme d'État qui aide les entreprises canadiennes à faire des affaires avec des gouvernements étrangers et qui peut les aider dans les négociations contractuelles sur les marchés émergents.
- Le département du Commerce des États Unis publie des guides de commerce à l'étranger (**Country Commercial Guides**) pour la plupart des marchés mondiaux et les met à jour régulièrement.
- Sources non gouvernementales à la disposition du public : associations industrielles; **chambres de commerce**; courtiers d'assurance; périodique **The Economist**; encyclopédie UCDP des conflits armés (**UCDP Conflict Encyclopedia**); base de données des conflits armés (**Armed Conflict Database**); ainsi que diverses publications d'information des marchés ciblés. Il y a aussi des organisations comme l'**International Crisis Group**, **Global Risks Insight** et le Conseil des relations internationales (**Council on Foreign Relations**).
- Les services de renseignements privés spécialisés dans la consultation ou le commerce peuvent aussi fournir une information très détaillée et aider les entreprises à établir leur cadre de gestion du risque politique. En voici quelques-uns parmi les plus réputés : l'**Eurasia Group**, **Oxford Analytica**, **Economics and Country Risk** (auparavant IHS Global Insight), **Control Risks**, **Business Monitor International**, **Maplecroft** et le **service de renseignement du Economist**.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES SOLUTIONS DE GESTION DU RISQUE D'EDC, VOUS POUVEZ CONSULTER LES PUBLICATIONS SUIVANTES :

- **Protégez vos ventes à l'étranger**
- **Assurance risques politiques pour les entreprises qui ont des actifs à l'étranger**
- **Assurance frustration de contrat**
- **Assurance comptes clients**

Pour tout renseignement, visitez edc.ca

This document is also available in English.

EDC est propriétaire de marques de commerce et de marques officielles. Toute utilisation d'une marque de commerce ou d'une marque officielle d'EDC sans sa permission écrite est strictement interdite. Toutes les autres marques de commerce figurant dans ce document appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les renseignements présentés peuvent être modifiés sans préavis. EDC n'assume aucune responsabilité en cas d'inexactitudes dans le présent document. © Exportation et développement Canada, 2015. Tous droits réservés.