

Les affaires au Mexique

De plus en plus de sociétés canadiennes découvrent des possibilités d'affaires en or au Mexique, où elles peuvent avoir accès à un énorme marché de 90 millions de personnes, avec une classe moyenne qui prend de l'ampleur, des coûts de production peu élevés et un bon climat d'affaires. Or, si elles font le saut, elles doivent également s'attendre à relever un certain nombre de défis dans le domaine de la gestion de trésorerie. Dans ce numéro du BVA, nous vous faisons partager l'expérience de Midwest Helicopters, société basée à Winnipeg, et du géant des pièces d'automobile Magna International. Vous verrez comment ces entreprises ont procédé pour mettre en place leur système de gestion de trésorerie au Mexique.

^{MC} Marque de commerce de La Banque de Nouvelle-Écosse

Des solutions novatrices pour vous aider à faire prospérer votre entreprise



4 Midwest Helicopters atterrit au Mexique



6 Magna International au sud du Rio Grande

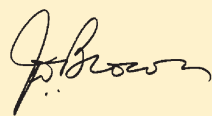


9 Ce qui attend les professionnels de la gestion de trésorerie l'an prochain : **contraintes, tensions et volatilité**

Mot DE LA *rédaction*

Dans les prochains mois, vous recevrez beaucoup de nouvelles de la Banque Scotia. Le commerce électronique et nos services bancaires électroniques seront à l'honneur. Nous tenons en effet à vous présenter, par l'entremise de notre Groupe Services bancaires électroniques, notre gamme de produits et de services conçus pour exploiter à fond les possibilités engendrées par l'Internet. Vous verrez que ces produits et services comportent de grands avantages pour les professionnels de la gestion de trésorerie. Si nous avons récemment formé le Groupe Services bancaires électroniques, c'est parce que nous sommes conscients de la contribution désormais essentielle des services bancaires électroniques au succès des entreprises canadiennes, en particulier dans le domaine de la gestion de trésorerie. Cela est d'autant plus vrai pour les sociétés oeuvrant à l'échelle internationale, et les entreprises que nous donnons en exemple dans le présent numéro de notre bulletin, Magna International Inc. et Midwest Helicopters, sont tout à fait représentatives à cet égard. Nous avons en outre réalisé une entrevue avec le vice-président à la direction, Groupe Services bancaires électroniques, Albert Wahbe, pour qu'il nous donne son point de vue sur les nouvelles technologies du commerce électronique, sur l'Internet et sur les plans de la Banque Scotia dans ce domaine (voir ci-contre). J'espère que vous trouverez cette édition spéciale augmentée (12 pages) du BVA intéressante. Nous comptons toujours sur vos commentaires, qui nous éclairent beaucoup pour apporter aux spécialistes de la gestion de trésorerie des éléments d'information qui ont de la valeur pour eux; je vous invite donc à remplir la carte-réponse que vous trouverez dans ces pages et à nous la retourner par télécopieur. Si vous souhaitez me contacter directement, n'hésitez pas à m'appeler au (416) 866-5724. Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter une excellente nouvelle année.

Meilleures salutations,



J. Drew Brown,
Chef de la division Services automatisés,
Clientèles commerciale
et grandes entreprises.

Nouveau paradigme pour les services bancaires électroniques : Internet et les solutions pour le commerce électronique

Les services bancaires électroniques ne datent pas d'hier : ils existent depuis déjà un certain nombre d'années, et même des décennies dans certains cas. Ce qui a changé, c'est que les nouvelles technologies et l'accès au réseau Internet créent de nouvelles possibilités des plus prometteuses, particulièrement pour les professionnels de la gestion de trésorerie. Nous avons parlé avec Albert Wahbe, le vice-président à la direction du Groupe Services bancaires électroniques, créé dernièrement par la Banque Scotia, des possibilités et du potentiel de ces nouvelles technologies.

Service tout-en-un : c'est en ces mots qu'Albert Wahbe synthétise ce qu'il voit comme l'ensemble des services aux entreprises pouvant être

coordonnés grâce aux solutions pour le commerce électronique qui tirent parti du potentiel d'Internet. C'est à en croire M. Wahbe une nouvelle ère qui commence pour les services bancaires électroniques. «Cela fait certes au moins une quinzaine d'années que les banques offrent des services en ligne, mais ces services ont dans la plupart des cas été conçus à des fins bien spécifiques et indépendamment les uns des autres, explique-t-il. Les solutions pour le commerce électronique mises au point à la Banque Scotia permettront de réunir ces différentes applications indépendantes pour offrir des services beaucoup plus puissants et intégrés». On pourra par exemple payer un fournisseur en ligne, et le compte de la société sera mis à jour, des données de vérification seront générées et un relevé sera produit pour consultation immédiate, tout cela en temps réel. «L'information n'aura besoin d'être

Suite à la page 11



ALBERT WAHBE, VICE-PRÉSIDENT À LA DIRECTION DU NOUVEAU GROUPE
DES SERVICES BANCAIRES ÉLECTRONIQUES DE LA BANQUE SCOTIA

Le courrier distribué... en ligne : l'infrastructure à clé publique de la Banque Scotia et la POSTE ÉLECTRONIQUE^{MC}

Dans le cadre de la conception de son système de poste électronique, Postes Canada se fie à la Banque Scotia pour assurer la sécurité des services par Internet. Les deux parties ont en effet signé une lettre d'intention visant à partager l'expérience accumulée par la Banque Scotia en matière de sécurité en vue de s'en servir pour relever les défis techniques et commerciaux liés à ce projet. C'est un vote de confiance de plus en faveur de l'infrastructure à clé publique, solution que la Banque Scotia a choisie pour protéger les 75 000 clients transigeant avec elle sur Internet. Suite à ce choix, la Banque Scotia est devenue l'un des plus importants émetteurs de certificats numériques au monde (on considère qu'avec les certificats numériques, on a réussi à répondre aux exigences pour ce qui est d'assurer le plus haut degré de sécurité possible pour les transactions sur Internet). Or, la sécurité est l'un des aspects les plus cruciaux de la mise en place du service de poste électronique de Postes Canada, dont le but est de permettre aux particuliers et aux entreprises de régler leurs factures en ligne. Dans le cadre de ce service, les clients pourront en outre recevoir tout ou partie de leur courrier (y compris leur courrier personnel), et notamment des documents publicitaires, des relevés financiers, des documents envoyés par les gouvernements, des formulaires électroniques et même des publications en ligne.

Simple et sûr

La sécurité est l'élément clé de tout service commercial sur Internet, estime Albert Wahbe, qui vient d'être nommé vice-président à la direction du nouveau Groupe Services bancaires électroniques de la Banque Scotia. Celui-ci souligne que l'infrastructure à clé publique de la Banque Scotia est un système facile à utiliser, qui a bénéficié d'essais complets et qui assure le niveau de sécurité en ligne voulu pour permettre aux clients de payer

des factures et d'effectuer des transactions en toute sécurité. Les «certificats» numériques avec lesquels fonctionne l'infrastructure à clé publique permettent aux particuliers et aux entreprises de facilement identifier la personne ou l'entité à laquelle ils ont affaire avant de transiger. Chaque certificat est unique; il intègre des renseignements propres à la personne privée ou morale à laquelle il est attribué de sorte à assurer le plus haut degré de sécurité envisageable.

Solution idéale

L'infrastructure à clé publique de la Banque Scotia mise au point grâce à des produits d'Entrust Technologies ne risque pas de passer inaperçue, avec une première place au Concours de l'Informatique et de la Productivité pour l'Avenir et une présentation à la conférence de l'Organisation de coopération et de développement économiques de cet automne à Ottawa. «Nous avons pris le temps de mettre au point et de tester le système avant de nous lancer dans les services bancaires électroniques destinés à nos propres clients parce que nous voulions pouvoir compter sur le

plus haut niveau de sécurité en ligne», explique Phil Griffiths, directeur, Commerce informatisé de la Banque Scotia. «Vu le succès de l'infrastructure à clé publique, il est clair que nous avons choisi la bonne solution», ajoute-t-il, faisant également valoir qu'avec cette technologie, les bases sont maintenant jetées pour pouvoir offrir toute une gamme de services transactionnels bancaires et commerciaux. De nouveaux développements devraient d'ailleurs être annoncés dans le courant de l'année prochaine. La solution de l'infrastructure à clé publique retenue par la Banque Scotia permet de régler l'une des questions les plus essentielles pour le commerce électronique sur Internet, à savoir celle de la sécurité, de constater Albert Wahbe, qui, comme indiqué, est le vice-président à la direction du Groupe Services bancaires électroniques créé il y a peu par la Banque Scotia. Celui-ci note également que dans la mesure où les transactions ont été sécurisées, la voie est désormais ouverte pour concevoir de nouvelles solutions conjuguant applications de commerce électronique et Internet, ce qui promet de faire diminuer les coûts et de changer notre façon de faire des affaires.

^{MC} Marque de commerce de la Société canadienne des postes.



L'INFRASTRUCTURE À CLÉ PUBLIQUE DE LA BANQUE SCOTIA À LA CONFÉRENCE DE L'OCDE (DE G. A. DR.) : PAUL WING, VICE-PRÉSIDENT, SÉCURITÉ ET CONTRÔLE DES SYSTÈMES INFORMATIQUES, EXPLOITATION GÉNÉRALE, BANQUE SCOTIA; BRIAN O'HIGGINS, VICE-PRÉSIDENT À LA DIRECTION ET PREMIER RESPONSABLE DES APPLICATIONS TECHNOLOGIQUES, ENTRUST TECHNOLOGIES; JOHN MANLEY, MINISTRE INDUSTRIE CANADA.

Midwest Helicopters atterrit au Mexique

Il y a quatre ans, la société Midwest Helicopters, de Winnipeg, a commencé à déployer ses activités à l'échelle du continent américain. Suite à une restructuration majeure, le président et propriétaire de la société, Wayne Macauley, a décidé de louer des hélicoptères aux États-Unis et d'attaquer le marché mexicain. Au Mexique, cinq appareils (basés en deux lieux différents : à Chihuahua, dans le nord du pays, et à Ciudad del Carmen, dans le golfe du Mexique) sont venus s'ajouter aux deux hélicoptères hautement spécialisés dans le domaine forestier déjà exploités en Colombie-Britannique. L'entreprise a pris de l'envergure au Mexique, puisqu'elle y emploie 37 personnes et a un bureau dans la capitale. Elle s'est par ailleurs découvert des besoins très concrets en matière de gestion de trésorerie...

Wayne Macauley aime bien dire à la blague qu'avant de faire le saut au Mexique, il y a quatre ans, il avait encore tous ses cheveux. À force de patience et de détermination, sa société est devenue la première compagnie d'aviation étrangère à obtenir un permis



d'exploitation complet au Mexique. Pour en arriver là, il a dû relever toutes sortes de défis. L'un de ces défis, et non des moindres, fut de mettre sur pied un système de gestion de trésorerie efficace pour son affaire au Mexique. «Dans le domaine de l'aviation, on brasse beaucoup d'argent, explique M. Macauley : les transactions peuvent couramment porter sur des sommes allant de 50 000 à 100 000 \$, voire plus.» Or, en raison du trafic de drogue, les transactions importantes sont scrutées de près au Mexique. Il y a quatre ans, il était quasiment impossible de trouver une banque qui accepte d'encaisser d'aussi gros chèques.

On ne prend que du comptant

Les pilotes qui travaillaient pour Wayne Macauley voulaient être payés en dollars américains et ses employés mexicains devaient recevoir leur salaire en espèces mexicaines. En outre, durant les six premiers mois d'activité au Mexique, les fournisseurs de carburant ont exigé d'être payés comptant. La seule possibilité de faire venir des fonds au Mexique depuis le Canada consistait à faire des virements télégraphiques, l'argent ne pouvant alors être récupéré qu'au bout de deux jours ou plus. Les retraits ne pouvaient être faits que par tranches de 9 000 \$ US



et des frais de 40 \$ US étaient facturés à chaque fois. Et il ne faut pas oublier que M. Macauley devait pourvoir sa société en pleine expansion en capitaux. De 50 000 \$ US la première année, le chiffre d'affaires est passé à 3 500 000 \$ US la deuxième année. «Veiller à avoir suffisamment de liquidités à notre disposition là où nous en avons besoin demandait une planification incroyable», se souvient-il. Il lui a fallu transférer des fonds au Mexique presque tous les jours pour faire tourner l'entreprise. Un autre impératif était d'envoyer suffisamment d'argent du Mexique aux États-Unis chaque mois pour payer les mensualités des hélicoptères loués. De temps à autre, il fallait par ailleurs rapatrier au Canada les bénéfices réalisés au Mexique. «Il y avait des flux croisés en permanence. Le système bancaire mexicain en est au point où nous en étions rendus il y a 25 ans au Canada, souligne M. Macauley. Très peu de banques sont en mesure de fournir les services voulus à une société active dans plusieurs pays.»

Des solutions pour faire circuler l'argent

Pour pouvoir bénéficier des services électroniques de gestion de trésorerie dont son entreprise avait besoin, M. Macauley s'est tourné vers la Banque Scotia et son partenaire Banco Inverlat. Midwest Helicopters détient aujourd'hui des comptes en dollars américains et en pesos au Mexique. Mieux encore, la société peut payer ses employés par virement électronique et transférer des fonds dans les deux sens entre le Mexique et le Canada/les États-Unis, directement sur commande. M. Macauley estime donc avoir mis en place un système de gestion de trésorerie adéquat pour la croissance rapide à laquelle il s'attend. Ceci dit, trouver ce qu'il cherchait lui a pris des années. «Avec ce système, nous avons la capacité de bien gérer notre prochaine poussée de croissance au Mexique, qui devrait être pour cette année. C'est vraiment un plus pour nous», ajoute-t-il.



HELICOPTRE FORESTIER DANS L'OUEST DU CANADA

Magna met sur pied un système efficace de gestion de trésorerie au sud du Rio Grande

Au Mexique, le nombre d'usines de pièces d'automobile de la société Magna est passé de un à quatre dans les dernières années et l'entreprise prévoit accroître davantage sa présence dans ce pays afin de pouvoir répondre aux besoins de ses clients. Magna avait donc besoin d'un système et d'une structure de gestion de trésorerie compatibles avec le système qui servait à gérer à l'échelle mondiale ses fonds et ses liquidités. Pour arriver à ses fins, la société a dû innover et résoudre des problèmes non prévus.

L'établissement d'une structure de gestion de trésorerie pour répondre aux besoins de la société Magna au Mexique a fait ressortir un certain nombre de disparités entre la façon de faire mexicaine et les habitudes des Européens, des Canadiens et des Américains.

Habituellement, à peine quelques semaines sont nécessaires pour mettre sur pied un système de gestion de trésorerie dans des pays tels que le Royaume-Uni, par exemple. Or, il a fallu presque une année à Paul Brock, gestionnaire de trésorerie au siège social de Magna, à Aurora (Ontario) pour développer le système dont Magna avait besoin pour ses opérations au Mexique.

«Quand il s'agit d'ouvrir quelques comptes au Mexique, la procédure à suivre est relativement simple. Mais, lorsqu'il s'agit d'un système de gestion internationale de trésorerie, qui exige un contrôle centralisé applicable à divers éléments de la fonction de gestion de trésorerie, c'est une toute autre histoire.»

Tout d'abord, il a fallu surmonter les problèmes liés au fait qu'on s'installe dans un pays dont la langue, la culture et les pratiques commerciales sont différentes. Ensuite, beaucoup de services bancaires électroniques dont Magna avait besoin n'étaient tout simplement pas fournis par la plupart des banques mexicaines, faute de demande.



PAUL BROCK, GESTIONNAIRE DE TRÉSORERIE, MAGNA INTERNATIONAL

Par conséquent, la mise sur pied d'un système fonctionnel de gestion de trésorerie exigeait beaucoup de patience, une volonté d'improviser et une aptitude à tenir compte d'une langue, d'un cadre juridique et d'un système



ASSEMBLAGE DE TABLEAU DE BORD
À L'USINE VERSATRIM

commercial différents. Enfin, il fallait aussi s'associer à une banque capable de faire avancer le projet.

Les besoins du siège social

Les exigences de Magna étaient assez simples. Le fabricant de pièces d'automobile avait augmenté le nombre de ses usines au Mexique et envisageait une croissance de ses activités, sachant que les constructeurs automobiles, ses clients, accroissaient aussi leur présence au Mexique.

«Il fallait que nous puissions importer et gérer des données provenant de notre siège social à Aurora», note M. Brock. Pour cela, Magna devait s'associer à une banque mexicaine qui offrait des services bancaires électroniques.

«De nombreux services bancaires qui vont de soi dans les pays occidentaux industrialisés ne sont tout simplement pas fournis par les banques mexicaines», ajoute M. Brock.

Par exemple, peu de banques mexicaines offrent les services de solde zéro ou de positionnement des comptes qui permettraient à Magna d'opérer une consolidation quotidienne. En plus, la plupart des banques ne disposent pas de systèmes d'échange de données informatisées. Plusieurs banques ne peuvent produire de relevés quotidiens et, si elles le peuvent, ils sont rédigés en espagnol uniquement. Or, Magna jugeait que ces services étaient essentiels pour l'établissement de son système de gestion de trésorerie.

Par ailleurs, les systèmes de compensation mexicains sont très rudimentaires si on les compare aux systèmes sophistiqués pouvant être mis en place au Canada, aux États-Unis et en Europe. Généralement, il faut jusqu'à six jours pour compenser un chèque au Mexique. Le système mexicain de compensation a cependant été amélioré récemment.

L'implantation nationale : un facteur important

«La plupart des gens ne réalisent pas à quel point le Mexique est un vaste pays, d'où l'importance d'avoir un système perfectionné de compensation», d'ajouter M. Brock.



Dans les pays qui disposent de systèmes modernes de compensation, tel que SWIFT, Fed Funds et CHIPS, un réseau de succursales n'est pas un élément essentiel et une seule succursale bancaire peut gérer les comptes pour des usines situées dans les diverses régions du pays. Toutefois, M. Brock a pu se rendre compte que les systèmes de compensation du Mexique n'étaient pas très développés. Par conséquent, Magna devait obligatoirement faire affaire avec une banque disposant d'un réseau de succursales et ce, à plusieurs fins (paiements aux fournisseurs, dépôt de recouvrements reçus directement par la succursale, registres de paye – la plupart des travailleurs mexicains préfèrent être payés en espèces). Enfin, le système postal mexicain était peu fiable et les services de recouvrement accéléré étaient inexistantes. Les usines de Magna étaient distantes les unes des autres de quelques centaines de

kilomètres et ce seul facteur imposait à Magna de traiter avec une banque disposant d'un réseau de succursales étendu.

Une culture d'entreprise différente

«Il est agréable de négocier avec les Mexicains. Ils tiennent vraiment à répondre à vos besoins», précise M. Brock. Toutefois, cette bonne volonté, ainsi que la différence linguistique, peut rendre très difficile l'accès à des renseignements car les gens ne voulant pas vous décevoir quant à l'état d'avancement de votre projet ou autres questions du même ordre.

De plus, les structures administratives sont établies en fonction d'une stricte hiérarchie, ce qui implique un processus d'autorisations accordées par une succession de décideurs à des niveaux de plus en plus élevés. Tous les documents

Suite à la page suivante

La Banque Scotia et Magna

La Banque Scotia a aidé Magna à implanter son système de gestion de trésorerie au Mexique grâce à Banco Inverlat, sa société affiliée au Mexique. Magna a pu mettre sur pied un système de gestion de fonds et de liquidités au Mexique, avec des fonctions de production de relevés et de gestion par l'entremise de son siège social. Magna peut donc connaître la situation de ses comptes à partir de son siège social et transférer des fonds au Mexique ou rapatrier ceux-ci et ce, par réseau électronique. Magna estime qu'un système de gestion de trésorerie, conforme à son réseau global, constitue la première étape pour l'établissement d'une structure de gestion et de financement adéquate au Mexique. La participation d'une institution bancaire d'expérience a été cruciale pour la réussite de ce projet.

Calendrier BVA

L'Association de gestion de trésorerie du Canada

propose pour ce printemps une série de séminaires à travers le pays sur le thème : financement du commerce – gestion de trésorerie. Voici les dates.

Edmonton : le 16 février;

Toronto : le 14 avril et le 1^{er} juin;

Vancouver : le 15 juin;

Calgary : le 22 juin;

Winnipeg : le 24 juin.

Pour plus de renseignements :
site de l'Association : www.tmac.ca;
courrier électronique :
info@tmac.ca;
téléphone :
(416) 367-8500/1 800 449-8622.

Série de conférences EuroFinance

EuroFinance est le plus grand organisateur au monde de conférences nationales et mondiales sur la gestion de trésorerie pour les cadres supérieurs spécialisés dans la gestion de trésorerie oeuvrant pour le compte de grandes entreprises établies à l'étranger et de multinationales.

Du 20 au 23 avril
La gestion de trésorerie en
Amérique Latine
Miami, États-Unis

Les 9 et 10 juin
La gestion de trésorerie en
Amérique Latine : Pleins feux
sur le Mexique
Mexico, Mexique

Pour s'inscrire ou obtenir de plus
amples renseignements :
<http://www.eurofinance.co.uk>

Suite de la page 7

Magna au Mexique ...

bancaires sont rédigés en espagnol et doivent être traduits. Le système juridique peut être assez complexe. Étant fondé sur un code civil, tous les pouvoirs et autorisations sont spécifiques et explicites, et non pas généraux et implicites, comme c'est le cas dans le système canadien de common law. Tous ces facteurs contribuent à créer des délais longs et désagréables, qui nuisent à l'établissement d'un système de gestion de trésorerie.

Des conseils pour réussir

Voici les conseils de M. Brock à l'intention des entreprises qui désirent implanter un système de gestion de trésorerie au Mexique :

Il faut d'abord et avant tout faire preuve de patience. Au Mexique, les affaires ne se règlent pas aussi rapidement qu'au Canada. Il existe plusieurs raisons à cela : un souci de bien servir le client, la hiérarchie administrative, le besoin de trouver la bonne personne pour répondre à une question ou signer un document, les difficultés à se faire comprendre, etc. Il faut donc plus de temps pour conclure une affaire.

Il faut aussi faire preuve de souplesse et être prêt à improviser. Il faut savoir que les services qui sont facilement accessibles

au Canada ne le sont pas nécessairement au Mexique.

Il faut trouver quelqu'un qui vous aidera à évoluer dans un environnement linguistique, culturel et bancaire différent.

Il faut enfin trouver une institution bancaire dont l'expérience et les ressources lui permettront à répondre à vos besoins.

«Au Mexique, le contexte actuel est favorable aux entreprises,» affirme M. Brock. Il ajoute aussi que le système bancaire et les banques de ce pays commencent à combler l'écart qui les sépare des autres pays industrialisés en ce qui concerne les services bancaires électroniques.

«Avec un peu d'improvisation et de la débrouillardise, une entreprise peut mettre sur pied un système efficace de gestion de trésorerie au Mexique», conclut M. Brock. «Mais un tel projet sera sans aucun doute plus difficile que ceux que vous avez réalisés au Canada, aux États-Unis ou en Europe. Si vous faites preuve de souplesse et que vous prenez le temps de comprendre la culture d'entreprise locale, ainsi que la façon dont les choses se passent, votre attitude peut contribuer à améliorer la situation et vous aider à atteindre vos objectifs.»

Quelques bons conseils

Voici, de la part de Michele Royliston, directrice principale de produit, Services de gestion de trésorerie à l'étranger de la Banque Scotia, quelques conseils pour mettre en place un système de gestion de trésorerie au Mexique

- Soyez ouvert à cette autre culture, où on a d'autres façons de faire des affaires.
- Ne vous attendez pas à ce que le système bancaire soit organisé comme au Canada ou aux États-Unis.
- N'essayez pas de plaquer sur ce nouvel environnement les solutions et les structures conçues pour le Canada et les États-Unis; soyez prêt à vous adapter au contexte local.
- Pensez au fait que le gouvernement mexicain a imposé certaines règles aux banques de ce pays pour soutenir le peso et protéger le système. Celles-ci peuvent être source de paperasserie et causer des délais, mais dites-vous qu'à longue échéance, le but est de promouvoir une économie mexicaine saine, ce qui est également dans votre intérêt à long terme.

Ce qui attend les professionnels de la gestion de trésorerie l'an prochain : contraintes, tensions et volatilité

Selon Warren Jestin, vice-président principal et économiste en chef de la Banque Scotia, les professionnels de la gestion de trésorerie auront un triple défi à relever ces douze prochains mois. Premièrement, comme les entreprises engrangeront moins de bénéfices, leur trésorerie sera plus exigüe. Deuxièmement, dans un contexte où les taux d'intérêt ne sont pas loin de leur plancher historique et où les marchés financiers demeurent instables, il sera plus difficile que par le passé de faire des placements procurant un rendement adéquat. Un troisième défi vient compliquer cette situation déjà délicate : Warren Jestin estime que l'incertitude créée par le bogue de l'an 2000 atteindra son paroxysme vers le milieu de l'année prochaine, avec des *perspectives de dérapage de la croissance à l'aube du millénaire* à la clé. On peut donc s'attendre, en 1999, à un surcroît de volatilité des marchés boursiers et à des replis plus prononcés vers la qualité.

Une année qui s'annonce difficile

Ces problèmes compliqueront beaucoup la tâche des spécialistes de la gestion de trésorerie dans les mois à venir. Pour tirer leur épingle du jeu, ceux-ci devront surtout savoir exploiter les systèmes en place, mettre à profit leurs relations avec leurs partenaires des institutions financières et détecter les tendances de façon à pouvoir réagir adéquatement. «La clé sera d'évoluer avec les marchés. Il s'agira de rester sur ses gardes, car les risques d'être pris par surprise seront beaucoup plus importants qu'avant», explique Warren Jestin. Celui-ci pense par ailleurs que pour répondre aux

attentes en matière de rendement, les gestionnaires de trésorerie devront s'aventurer plus loin sur l'axe du risque du fait de l'instabilité ambiante et du peu de trésorerie disponible pour absorber d'éventuelles fluctuations dans les marchés.

La tourmente dans laquelle l'Asie, la Russie et l'Amérique Latine ont été plongées ces deux dernières années et, plus près de nous, la débâcle boursière que nous avons connue l'été dernier, ont rendu les investisseurs hypersensibles aux développements économiques et politiques inattendus, d'où l'ampleur des ondes de choc provoquées lorsque les capitaux fuient vers les valeurs refuges,

note M. Jestin. Quand on voit que les opérations de change traditionnelles effectuées dans le monde en une semaine totalisent sept milliards de dollars américains – plus que la valeur de tous les biens et services commerciaux exportés à l'échelle du globe en une année – on comprend sans mal l'impact que peut avoir un reflux vers les valeurs sûres.

Des marchés plus réglementés ?

Warren Jestin croit que les gouvernements et les organismes supranationaux pourraient prendre des initiatives en vue d'instaurer de nouvelles règles visant à restreindre les flux de capitaux *excessivement mobiles* dans le but de stabiliser les marchés mondiaux. Un tel changement pourrait s'accompagner d'un cortège de défis pour

Suite à la page suivante



WARREN JESTIN, VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL
ET ÉCONOMISTE EN CHEF, BANQUE SCOTIA

Contraintes, tensions et volatilité

Les chiffres contenus dans ces tableaux proviennent du numéro d'octobre 1998 de Perspectives économiques.

les gestionnaires de trésorerie opérant à l'échelle mondiale. Reste que de telles dispositions ne devraient pas entrer en vigueur avant deux ou trois ans.

En attendant, quelles sont les perspectives pour 1999 ? M. Jestin croit que l'inflation sera des plus modérées dans les principaux pays industrialisés et que certains pays, comme le Japon, le Brésil et la Chine, continueront de flirter avec la déflation. Il prévoit par ailleurs un ralentissement de la croissance en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique Latine. Au Japon et dans les pays asiatiques qui ont le plus souffert, il ne s'attend à voir que des signes épars de rétablissement. Dans un monde où les marchés mondiaux sont en proie à l'instabilité, où les bénéfices des entreprises s'amenuisent et où la menace de l'an 2000 plane sur l'économie, les gestionnaires de trésorerie peuvent se préparer à affronter l'année la plus difficile qu'ils aient connue depuis longtemps.

Taux d'intérêt et taux de change

(en pourcentage, à la fin de chaque période considérée)

	1997 S2	1998 S1	1998 S2p	1999 S1p	1999S2p
Canada					
Bons du Trésor à 3 mois	4,0	4,8	4,5	4,2	4,5
Obligations à moyen terme	5,6	5,4	4,5	4,5	4,9
Obligations gov. à long terme	6,0	5,5	4,9	4,9	5,1
États-Unis					
Bons du Trésor à 3 mois	5,4	5,1	4,0	3,9	4,3
Obligations à moyen terme	5,8	5,4	4,1	4,1	4,5
Obligations gov. à long terme	5,9	5,6	4,5	4,5	4,8
Écart Canada É.-U.					
Bons du Trésor à 3 mois	-1,4	-0,3	0,5	0,3	0,2
Obligations à moyen terme	-0,2	0,0	0,4	0,4	0,4
Obligations gov. à long terme	0,1	-0,1	0,4	0,4	0,3
Taux de change					
Dollar canadien (cents US/dollars CAN)	70	68	64,5	65,5	67
Yen (JPY/USD)	130	139	132	130	125
Mark allemand (DM/USD)	1,80	1,81	1,65	1,61	1,57
Livre sterling (USD/GBP)	1,65	1,67	1,67	1,65	1,66

S2 : 2 semestre se terminant fin décembre S1 : 1 semestre se terminant fin décembre p : prévisions

Références historiques

(en pourcentage, sauf autre mention)

	1950-59 ¹	1960-69	1970-79	1980-89	1990-96	1997	Sept .98
Taux de base	5,01	6,11	8,96	12,74	8,43	4,96	7,50
Écart Canada É.-U.	1,34	0,83	0,87	0,89	0,59	-3,48	-1,00
Bons du Trésor à 3 mois	2,64	4,45	7,04	11,26	7,08	3,26	5,20
Écart Canada É.-U.	0,35	0,36	0,53	2,09	2,07	-1,97	0,44
Obligations à long terme	3,85	5,68	8,50	11,82	8,83	6,66	5,48
Écart Canada É.-U.	0,58	1,07	0,93	1,26	1,41	0,06	0,28
Prêts hypothécaires à 5 ans	6,39	7,67	10,61	13,55	9,91	7,07	7,35
Dollar canadien (en cents US)	102,72	94,49	96,50	79,48	78,97	72,24	65,72
(Moyennes annuelles)							
Indice des prix à la consommation	2,4	2,5	7,3	6,5	2,5	1,6	
Croissance du PIB réel	5,1	5,6	4,4	2,9	1,3	3,7	
Croissance de l'emploi	1,8	2,9	3,2	2,0	0,6	1,9	
Solde de la balance courante (en milliards de dollars)	-0,7	-1,3	-5,2	-11,0	-17,4	-12,8	
Déficit du gouvernement fédéral/PIB	0,6	1,2	3,0	6,1	4,5	0,0	

¹ à partir de 1953 pour les données financières

Perspectives économiques – Canada et États-Unis

(Variation annuelle en pourcentage, sauf autre mention)

Canada	1990-96	1997	1998p	1999p
PIB réel	1,3	3,7	2,9	1,9
Consommation des particuliers	1,5	4,1	3,0	2,3
Investissements des entreprises	0,7	14,5	6,5	5,5
Exportations	7,6	8,0	6,0	3,7
Indice des prix à la consommation	2,5	1,6	1,1	1,5
Bénéfices avant impôts	2,1	16,2	-7,5	-4,0
Revenu disponible des particuliers	2,9	0,9	2,8	3,4
Taux d'épargne (%)	9,3	1,7	0,3	0,0
Compte courant (milliards de \$)	-17,4	-12,8	-17,0	-15,5
Balance commerciale (milliards de \$)	19,6	24,3	17,0	17,0
Ventes de véhicules (milliers)	1,207	1,391	1,430	1,430
Ventes de camionnettes (milliers)	439	652	675	680
Ventes d'automobiles (milliers)	768	739	755	750
Mises en chantier (milliers)	150	147	140	142
Emploi	0,6	1,9	2,3	1,4
Création d'emploi (milliers de postes, dernier trimestre à dernier trimestre)	88	339	265	210
Taux de chômage (%)	10,1	9,2	8,4	8,4

États-Unis	1990-96	1997	1998p	1999p
PIB réel	2,1	3,9	3,5	2,1
Consommation des particuliers	2,3	3,4	4,6	2,5
Investissements des entreprises	4,0	10,7	13,2	6,0
Exportations	7,4	12,8	0,5	0,0
Indice des prix à la consommation	3,4	2,3	1,6	1,9
Bénéfices avant impôts	10,0	8,0	-3,0	-2,0
Revenu disponible des particuliers	5,1	4,7	4,3	5,5
Taux d'épargne (%)	4,4	2,1	0,8	1,1
Compte courant (milliards de \$)	-87	-155	-225	-260
Balance commerciale (milliards de \$)	-135	-198	-260	-300
Ventes de véhicules (millions)	14,0	15,0	15,0	14,8
Ventes de camionnettes (millions)	5,3	6,7	7,1	7,1
Ventes d'automobiles (millions)	8,7	8,3	7,9	7,7
Mises en chantier (milliers)	1,28	1,47	1,62	1,50
Emploi	1,1	2,2	1,5	1,1
Création d'emploi (milliers de postes, dernier trimestre à dernier trimestre)	1,43	2,63	1,56	1,32
Taux de chômage (%)	6,3	5,0	4,5	4,8

p : prévisions

Suite de la page 2

les solutions pour le commerce électronique ...

entrée qu'une fois. Cela fera gagner du temps et limitera les possibilités d'erreur. C'est toute la beauté de la chose, de ce que j'appelle le service tout-en-un».

La clé, c'est Internet

M. Wahbe croit qu'Internet est la plate-forme idéale pour l'intégration d'applications indépendantes. Avec le réseau Internet, en effet, pas besoin de passer par différents canaux dédiés. À partir du moment où on fait en sorte que les applications peuvent «se parler», on peut envisager un service tout-en-un. Un autre avantage d'Internet est de permettre à des entreprises qui n'en auraient pas eu les moyens autrement de se pourvoir de systèmes électroniques perfectionnés pour leurs opérations bancaires. Qui plus est, les entreprises peuvent passer par Internet pour déployer leurs systèmes de gestion de trésorerie internationaux. Déjà au plan national, le potentiel pour la gestion de trésorerie est très important. Non seulement ces nouveaux systèmes reviennent-ils moins cher, mais ils ouvrent la voie à des transactions internationales directes permettant d'effectuer et de recevoir des paiements en temps réel, avec mise à jour des comptes instantanée. Selon M. Wahbe, «il ne s'agit pas de savoir si la technologie va évoluer, car c'est un fait acquis. Ce qu'il reste à savoir, c'est si nous tous, les banques et les entreprises, sommes prêts à nous approprier cette technologie et à nous en servir, de manière à remplacer notre ancien paradigme.»

Commerce électronique sur Internet : l'expérience internationale de McGraw-Hill Ryerson

McGraw-Hill Ryerson inaugurerait une nouvelle version plus complète de son site Web canadien cette année, démarche qui s'inscrit dans une stratégie globale. Les possibilités en matière de commerce électronique pourront être davantage exploitées et le contenu du site servira à renforcer l'organisation de vente et de marketing en place. «Aujourd'hui, quand on parle de commerce électronique, la plupart des gens pensent tout de suite Internet», constate Gary Krikler, vice-président et directeur financier de McGraw-Hill Ryerson, un éditeur établi à Whitby, en Ontario. En fait, cela fait déjà des années que cette entreprise, par le biais de ses systèmes d'EDI (échange de données informatisées), est active dans le domaine du commerce électronique; elle reçoit les commandes de ses plus gros clients, ceux qui pèsent le plus lourd dans son chiffre d'affaires, par ce canal. M. Krikler ne s'attend pas à voir le commerce électronique sur Internet changer de sitôt.

Un nouveau canal de distribution

Il n'en demeure pas moins qu'Internet pourrait être appelé à prendre de l'importance en tant que canal de distribution, estime Sharon Hudson, directrice des applications Internet chez McGraw-Hill Ryerson. Comme McGraw-Hill traite des affaires dans le monde entier et reçoit des commandes provenant non seulement du Canada, mais également de pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie ou Singapour, l'ouverture d'un canal de distribution en ligne a nécessité une planification méticuleuse. Toutes sortes de questions – de sécurité et de traitement des transactions, entre autres – se sont posées. Mme Hudson voit bien l'intérêt de proposer des systèmes de commande par Internet aux clients qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour la mise en place d'un système d'EDI. D'ici un certain temps, lorsque les problèmes liés au commerce

électronique sur Internet comme notamment ceux de la sécurité et de la bande passante seront résolus, certains clients pourront migrer de l'EDI vers Internet pour passer leurs commandes. «Cela correspond de plus en plus à un besoin chez nos clients. Nous devons prendre nos dispositions pour anticiper leurs besoins, et non attendre qu'ils se manifestent. Faire le nécessaire dès maintenant est un bon calcul», fait valoir Mme Hudson. Comme le note par ailleurs M. Phil Griffiths, de la division Commerce informatisé de la Banque Scotia, «de plus en plus de clients se tournent vers Internet en vue de traiter des affaires en ligne dans un environnement sécuritaire, ce dans le but d'assurer à un coût minimum une présence à l'échelle mondiale. Dans notre prochain numéro, nous verrons comment McGraw-Hill s'y est pris pour développer son site et régler les principaux problèmes à résoudre.

BVA

BULLETTIN VALEUR AJOUTÉE

Le Bulletin Valeur Ajoutée est produit par Services bancaires électroniques, Clientèles commerciale et grandes entreprises de la Banque Scotia à l'intention de ses clients commerciaux. L'information qui y est présentée est présumée provenir de sources fiables.

Toutefois, ni la Banque, ni aucun de ses employés n'engage sa responsabilité quant à l'exactitude des renseignements fournis.

Éditeur

J. Drew Brown, vice-président principal, Services bancaires électroniques, Clientèles commerciale et grandes entreprises

Rédactrice en chef

Merike A. Kivi, directrice, Communications et marketing, Services bancaires électroniques, Clientèles commerciale et grandes entreprises

Donnez-nous votre avis !

Adresse postale :
44, rue King Ouest, Toronto (Ontario) M5H 1H1
Courrier électronique :

cashmanagement@scotiabank.ca

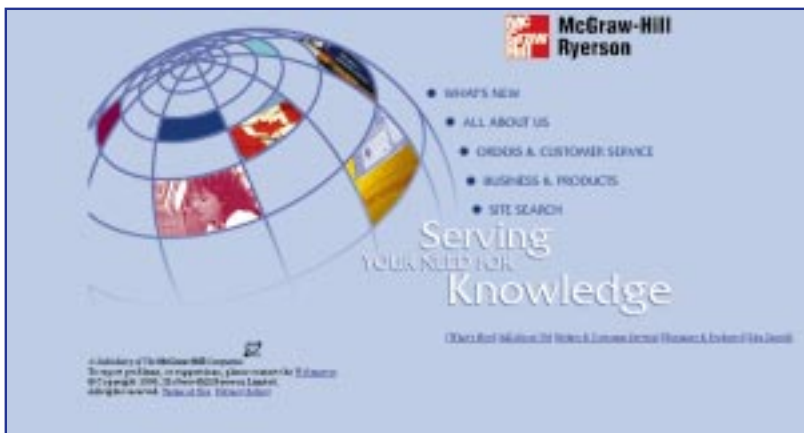
Télécopieur : (416) 933-2382

Site Web :

<http://www.scotiabank.ca/ScotiabankFr/ctms>



Imprimé sur du papier recyclé



Banque Scotia
Services bancaires électroniques
44, rue King Ouest
Toronto (Ontario) M5H 1H1

MAIL POSTE

Canada Post Corporation / Société canadienne des postes

Postage paid
Bik

Post paid
Nbro

01101889