

distribution et de transport du gaz naturel, quant à elle, ne s'est heurtée qu'à peu de problèmes depuis la promulgation de la loi en 1995. On encourage l'investissement à la fois national et étranger dans ces activités, ainsi que dans le stockage, auquel PEMEX accorde désormais un caractère prioritaire.

### **Débouchés**

Il fallait réformer le secteur gazier afin de répondre à la progression de la demande. La consommation de gaz au Mexique passera à 4,2 milliards de pieds cubes par jour d'ici 2005. La croissance de la demande découle de la volonté de substituer le gaz au pétrole qui alimente les centrales électriques, de la promotion du gaz comme étant la nouvelle source d'énergie de prédilection dans le secteur industriel, et de la décision d'étendre l'accès au gaz naturel à toutes les régions du pays, notamment aux zones frontalières, qui consomment beaucoup d'énergie.

On prévoit que les projets envisagés en matière de distribution et de transport attireront près de 10 milliards de dollars US en investissements privés au cours des cinq prochaines années; ces entrées de capitaux seront concentrées dans la technologie des gazoducs ainsi que dans les services de construction et d'ingénierie. Dix permis de transport du gaz naturel ont été accordés récemment ou doivent l'être à brève échéance. La privatisation de quatre réseaux de distribution du gaz, à Monterrey, Mexico (2 réseaux) et Toluca, fera sous peu l'objet d'appels d'offres. Selon les prévisions, ces projets engendreront des investissements de l'ordre de 1,3 milliard de dollars US. Quatre autres réseaux de distribution régionaux, représentant un marché de quelque 294 millions de dollars US, feront aussi l'objet d'appel d'offres au cours de la prochaine année et des projets similaires sont à l'étude dans d'autres régions. De plus, des concessions seront accordées en vue de la construction et de l'exploitation de six conduites régionales de gaz qui relieront les sites de production aux zones de consommation.

Les réseaux envisagés comprennent les secteurs suivants : Rosarito, San Agustín, Valdivia-Samalayuca, Hermosillo-Guaymas, Monterrey-Alemán City et Palmillas-Toluca. De plus, deux projets de mise en place de gazoducs transfrontaliers sont actuellement à l'étude, soit San Diego-Rosarito et San Luis-Río Colorado. Les permis de transport peuvent également être accordés aux entreprises qui en font la demande, à condition qu'elles puissent soumettre un dossier commercial convaincant. Les permis sont de nature non exclusive; ils sont accordés pour une période initiale de 30 ans et prévoient l'obligation d'accorder un accès à des parties tierces.

Au cours des trois prochaines années, le programme d'expansion et de modernisation de PEMEX comprendra trois volets : prospection et production, entretien et sécurité, modernisation des raffineries et accroissement de leurs capacités.

En ce moment, la production énergétique totale de PEMEX atteint 8 quadrillions de btu (British thermal units) par année; d'après les projections, elle passera à 10 quadrillions de btu d'ici l'an 2010. Pour parvenir à ce rythme de croissance, PEMEX devait investir en 1997 près de 6 milliards de dollars US dans des projets de prospection, de production et de valorisation de ses installations, ce qui correspond à une augmentation de 75 % par rapport à son budget de 1996. L'entreprise prévoit dépenser un montant équivalent au cours de chacune des trois prochaines années. Plus de la moitié de ces crédits sera affectée à deux énormes projets, soit Cantarell, dans la baie de Campeche, et le bassin de Burgos, dans le nord du pays. On s'attend à ce que les entreprises mexicaines de construction prennent la tête de consortiums internationaux composés de partenaires financiers et techniques dans le but de gagner les appels d'offres publics qui seront lancés au cours des prochaines années. À leur tour, ces consortiums feront appel à des fournisseurs spécialisés de matériel et de services de forage (les fournisseurs étrangers

assurent le forage de 50 % des puits du Mexique), de services d'ingénierie et d'équipement d'extraction pour respecter les échéances ambitieuses de PEMEX pour ces projets.

En 1996, PEMEX a connu une série d'accidents industriels spectaculaires qui ont causé des pertes humaines et la destruction d'installations. Soumise à des pressions des milieux politiques et du public, PEMEX a révisé sa planification budgétaire et donné à l'entretien et à la sécurité la toute première priorité. En 1996, le budget total de l'entretien a atteint 1,5 milliard de dollars US, en hausse de 73 % comparativement à l'année précédente. Le budget de la société PEMEX Gas affecté aux programmes de sécurité industrielle a bondi de 6,4 à 21,9 millions de dollars au cours de cette même période. On prévoit que ces niveaux se maintiendront au cours des prochaines années.

PEMEX ayant maintenant décidé de conserver une participation majoritaire dans ses éléments d'actifs secondaire du secteur pétrochimique, elle doit consacrer des investissements considérables à la modernisation de ces installations. Au cours des prochaines années, les investissements dans ces usines et dans d'autres usines de transformation seront axés sur le relèvement de l'efficacité de la production au moyen de la réduction des déchets et de l'automatisation des systèmes de fonctionnement.

### **Contraintes**

Le processus d'appels d'offres de PEMEX reste fortement centralisé. L'entreprise a commencé à annoncer discrètement des projets de décentralisation de ses opérations et de sa structure d'achats en 1995. Officiellement, les choses n'ont toutefois guère bougé. Pour que cette décentralisation soit efficace, il faut que les filiales de PEMEX deviennent des sources de profit indépendantes. En outre, la décentralisation de PEMEX exigera que le pouvoir décisionnel se rapproche des

installations de production, changement auquel s'opposent de nombreux cadres supérieurs de l'entreprise. Malgré les défis que ce type d'évolution suscite, la décentralisation s'impose si PEMEX souhaite rehausser l'efficacité de ses opérations. En ce qui concerne les fournisseurs, ce changement se traduira par une diminution des obstacles à l'entrée sur le marché, mais aussi par un environnement plus complexe et plus coûteux pour la vente de leurs produits et services.

PEMEX reste une organisation complexe et lourde. Les fournisseurs éventuels doivent s'inscrire à l'avance et faire appel à des contacts personnels pour comprendre les pratiques commerciales propres à cette entreprise. La plupart des entreprises canadiennes auront besoin d'un agent ou partenaire mexicain disposant d'un réseau étendu de contacts au sein de PEMEX s'ils veulent pénétrer ce marché.

### **Stratégie d'accès au marché**

Le processus d'appel d'offres de PEMEX est devenu plus transparent ces dernières années. Un examen plus rigoureux des pratiques d'achat a amené le monopole d'État à mieux articuler ses habitudes dans ce domaine et il peut désormais se montrer plus exigeant en ce qui concerne ses normes de qualité. On encourage les fournisseurs étrangers à se trouver un partenaire ou un agent mexicain avant d'envisager de déposer une soumission. Ce qui demeure le plus difficile pour les fournisseurs étrangers, c'est de trouver un partenaire mexicain possédant les compétences techniques et de vente voulues.

### **Plan d'action**

#### **Information sur le marché et renseignement commercial**

- Établir un service de télécopie-éclair pour transmettre les renseignements au sujet de débouchés précis aux associations du secteur énergétique et aux entreprises canadiennes intéressées