

b30 86768 (F)

CA1
EA616
95G71f


DOCS

Canada



COMMERCIALISER SES SERVICES AU MEXIQUE




 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International
 Department of Foreign Affairs and International Trade
 Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles



PROFIL SECTORIEL - MEXIQUE

Guide d'affaires – Mexique

Commercialiser ses services au Mexique a été élaboré conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et par Prospectus Inc. La recherche et la rédaction ont été réalisées avec l'aide de Townsend Trade Strategies Inc. Ce guide d'affaires a été rendu possible grâce à l'appui du bureau de Toronto de Baker & McKenzie.

Ce document est conçu pour donner un aperçu du **secteur des services** au Mexique; il ne prétend en aucune façon être la seule source d'information dans ce domaine. Tous les collaborateurs à cette publication se sont efforcés d'éliminer les erreurs et les inexactitudes. Nous incitons toutefois le lecteur à ne trouver là qu'une des sources d'information sur la façon de faire des affaires au Mexique et à évaluer toute décision d'affaires en s'informant auprès d'un professionnel compétent.

Toute erreur ou omission, de même que toutes les opinions exprimées ici, ne peuvent être attribuées au gouvernement du Canada ni à Baker & McKenzie. Les auteurs, les éditeurs et les autres collaborateurs n'assument aucune responsabilité à l'égard de pertes commerciales qui seraient imputables à des décisions d'affaires prises sur la foi des renseignements contenus dans ce document.

Copyright © Ministère des Approvisionnements et Services, novembre 1995
N° de catalogue E73-9/33-1995F
ISBN 0-662-80076-1

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, imprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable écrite de l'éditeur et de la Couronne.

Publié par Prospectus Inc.

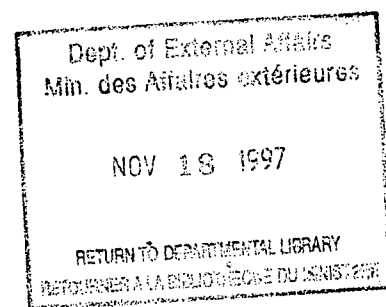
Imprimé au Canada.

Also available in English.

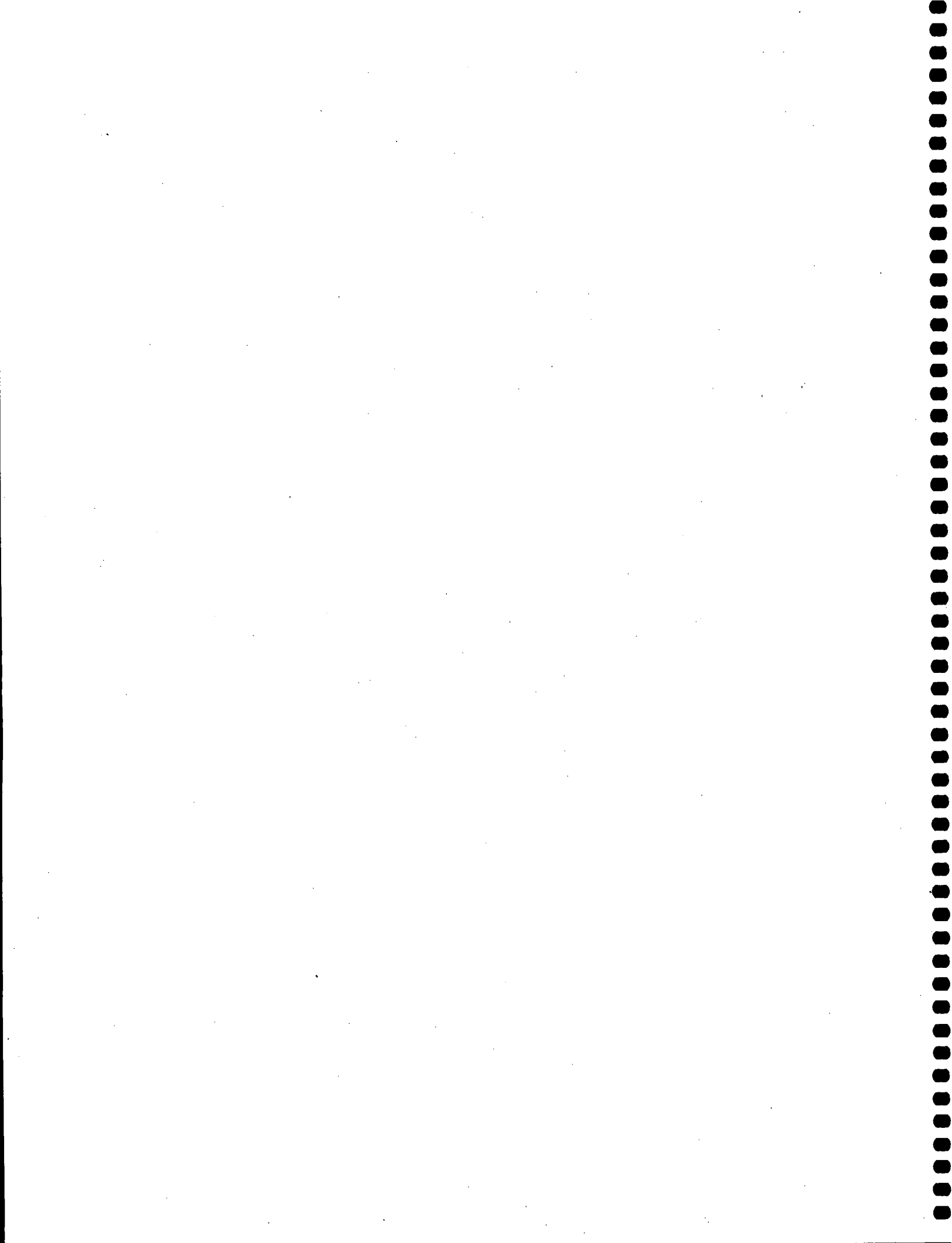
GUIDE D'AFFAIRES :

LE MARCHÉ MEXICAIN DES SERVICES

43-280-460



Export 
MEXIQUE



MESSAGE DE BAKER & MCKENZIE, AVOCATS

Notre entreprise est très présente au Mexique depuis 1961. Nous avons un bureau dans la ville de Mexico, connu sous le nom de *Bufete Sepulveda*, alors que les autres cabinets à travers le Mexique sont connus sous le nom de Baker & McKenzie. Nous avons actuellement des bureaux dans les villes de Juárez, Mexico, Monterrey et Tijuana et prévoyons en ouvrir d'autres dans les régions industrielles à forte croissance du Mexique. Un pourcentage important de toutes les sociétés étrangères s'implantant dans les régions des *maquiladoras* ont retenu les services de Baker & McKenzie pour les aider dans tous les aspects de leurs activités d'implantation.

Les avocats du cabinet combinent la connaissance du droit mexicain et la compréhension du cadre des affaires et du processus gouvernemental au Mexique. Notre cabinet a une excellente réputation dans les milieux des affaires et du gouvernement comme étant l'une des principales firmes mexicaines s'occupant de transactions commerciales internationales et nationales. Les avocats des quatre bureaux mexicains rencontrent régulièrement leurs homologues canadiens pour discuter de la coordination des activités d'affaires dans le contexte nord-américain et pour favoriser les activités de commerce et d'investissement entre le Canada et le Mexique. Les associés des bureaux mexicains siègent à un certain nombre d'organismes nationaux et internationaux comme représentants à la fois d'organisations nationales d'affaires et du gouvernement mexicain. Les associés des bureaux mexicains conseillent régulièrement le gouvernement mexicain sur les problèmes de commerce international, y compris récemment dans le cadre des négociations de l'ALÉNA.

Les domaines d'expertise du cabinet au Canada et au Mexique comprennent entre autres :

- le droit administratif;
- la banque et la finance;
- le droit des sociétés et le droit commercial;
- les problèmes douaniers;
- le droit de l'environnement;
- les lois sur les investissements étrangers et les *maquiladoras*;
- les lois sur la santé;
- les problèmes d'immigration;
- la propriété intellectuelle;
- le commerce international;
- les lois sur le travail et sur l'emploi;
- la réglementation dans le domaine de l'immobilier, et des transports;
- la fiscalité.

Le bureau de Toronto, ouvert depuis 1962, fait partie intégrante de la pratique nord-américaine de l'entreprise qui comprend neuf bureaux aux États-Unis et quatre au Mexique.

Les bureaux de Baker & McKenzie au Canada et au Mexique s'efforcent d'aider les entreprises canadiennes à trouver les partenaires qui leur conviennent afin de leur permettre d'implanter ou d'élargir des activités commerciales au Mexique. Que l'objectif d'une entreprise soit de recueillir des capitaux, de créer une coentreprise ou une alliance stratégique, ou de commencer à exporter sur le marché mexicain, Baker & McKenzie offre une approche coordonnée pour rendre plus facile la pénétration du marché mexicain.

Bill Watson
(416) 865-6910

Allan Turnbull
(416) 865-6923



Roy Kusano
(416) 865-6903

Paul Burns
(416) 865-6912

Mexique



TABLE DES MATIÈRES

L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN (ALÉNA)

L'ALÉNA fera passer la zone actuelle de libre-échange de 270 millions de personnes à 360 millions — un marché plus important que celui des 15 pays de l'Union européenne avec une production nord-américaine totale d'environ 7 billions de dollars.

Le Mexique est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Le commerce bilatéral entre les deux pays a dépassé les 5,5 milliards de dollars en 1994 et devrait atteindre les 7 milliards d'ici la fin de la décennie.

Le total cumulé des investissements canadiens au Mexique augmente rapidement, ayant passé de 452 millions de dollars en 1992 à plus de 1,2 milliard en 1994.

Ce guide de marché a été préparé en tenant compte des problèmes auxquels la personne qui envisage d'exporter est confrontée. Il ne s'agit toutefois pas d'un document exhaustif et les conditions, les intérêts et les besoins particuliers à chaque cas commanderont la façon dont les entreprises doivent adapter leur approche et leur stratégie au marché mexicain.

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser au :

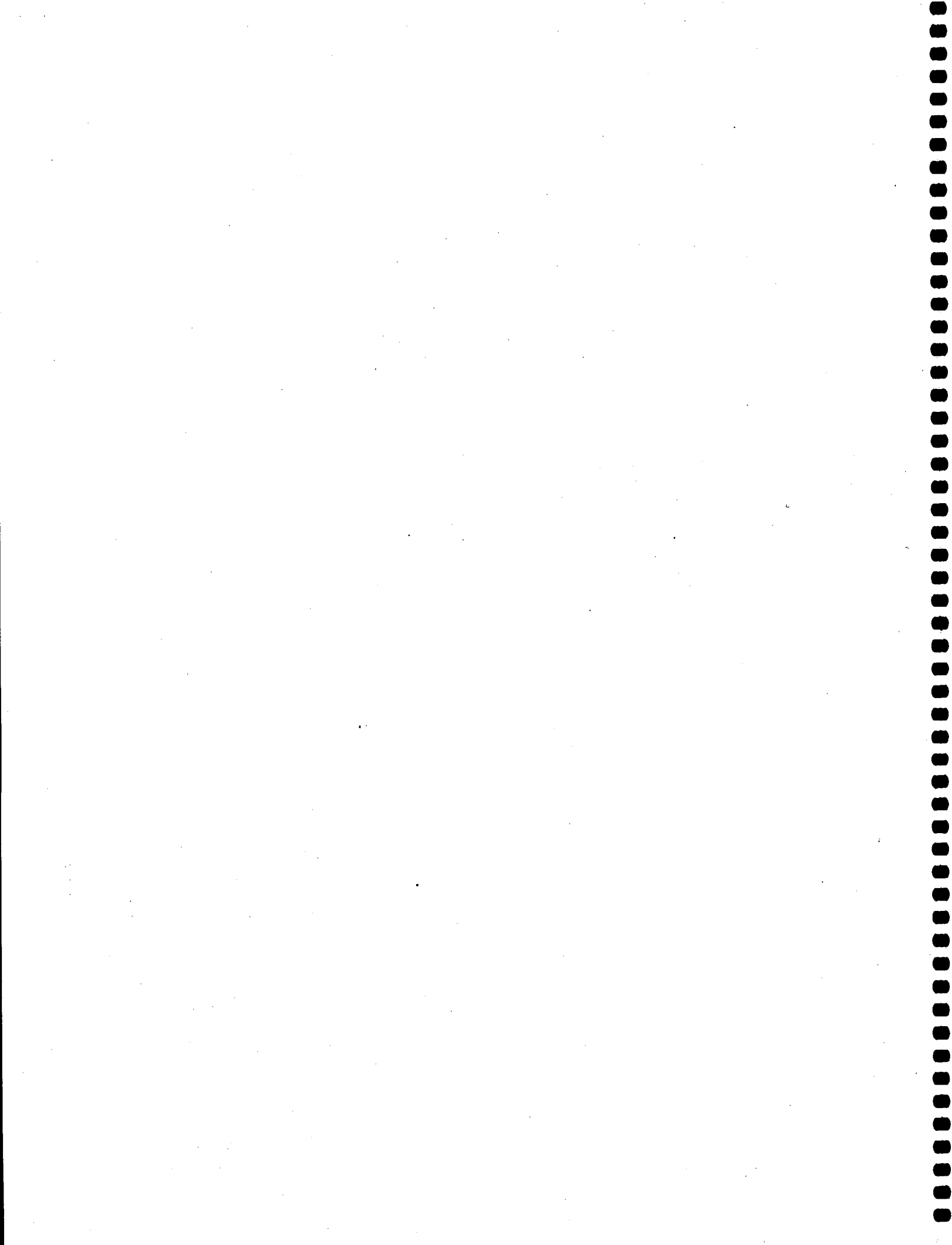
Ministère de l'Industrie (MI) par l'intermédiaire des Centres de commerce international (cf. Où obtenir de l'aide additionnelle), ou à l'InfoCentre aux numéros suivants :

Téléphone : 1-800-267-8376 ou (613) 944-4000
Télécopieur : (613) 996-9709
FaxLink : (613) 944-4500
Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :
1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

INTRODUCTION	9
LE RÔLE DES SERVICES SUR LE MARCHÉ MEXICAIN	10
LES SERVICES : CROISSANCE ET DÉBOUCHÉS	11
Les services d'information	11
Les services de transport	13
Les services environnementaux	14
Les services financiers et les assurances	15
Les télécommunications	15
Les services commerciaux et professionnels	16
Les services d'ingénierie et de construction	17
Les franchises de services alimentaires	17
La vente au détail	18
Les services touristiques	18
Les services de formation	18
Les services de planification, d'installation et de réparation d'équipement	19
Les soins de santé	19
COMMENT SE PRÉPARER À PÉNÉTRER LE MARCHÉ	20
Choisir une stratégie et élaborer un plan d'affaires	20
Ce que les Canadiens ont à offrir	21
Les permis de travail	22
Les négociants et les investisseurs	22
<i>La Forma Migratoria de Negocios</i>	23
<i>La Forma Migratoria 3</i>	23
<i>La Forma Migratoria 2</i>	23
Les structures d'entreprises au Mexique	24
Les formes juridiques courantes	24
Les partenariats	24
Les entreprises individuelles	24
Les succursales de sociétés étrangères	25
La création d'une société commerciale	25
Les frais juridiques	26
Le processus de constitution en société	26
L'exploitation	26
Les opérations bancaires	27
CONSIDÉRATIONS D'ORDRE CULTUREL	27
L'incidence de la culture	27
L'adaptation réussie à l'environnement culturel mexicain	28
Les différents traits de gestion	28
Travailler avec ces différences	30

LA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ	32
Les coûts d'implantation	32
La fixation des prix	32
La protection de la propriété intellectuelle	33
Les normes	33
La protection des brevets	34
Le droit du travail	35
Huit pratiques essentielles qui faciliteront les relations de travail	36
Le secteur immobilier	38
Les pratiques immobilières du Mexique	39
LA PROMOTION AU MEXIQUE	41
L'élaboration du message	41
Les techniques de commercialisation des services au Mexique	43
Les médias	43
Les ventes personnelles	43
Le télémarketing et le publipostage	44
Les foires commerciales	44
Le Mexique et Internet	44
L'INCIDENCE DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN	46
Vue d'ensemble	46
La reconnaissance professionnelle	47
LES MARCHÉS PUBLICS	48
Les perspectives des marchés publics mexicains	48
Liste des services pouvant être commercialisés en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)	49
Les services professionnels	50
Les services administratifs	50
Les services d'ingénierie	50
Les services informatiques et connexes	51
Les services immobiliers	51
Les autres services commerciaux	51
Les services environnementaux	52
Les hôtels et les restaurants, y compris les services de traiteurs	52
Les entreprises publiques	54
Les gouvernements des États	54
Soumissionner des marchés publics	55
SAVOIR RECONNAÎTRE LES PERSPECTIVES DE MARCHÉ DU SECTEUR PRIVÉ	56
Établir une présence locale	56
Constituer des réseaux	56

CONCLURE UN MARCHÉ	58
L'anatomie d'un marché conclu au Mexique	58
Les ententes de partenariat	59
Les ententes avec le mandataire et le représentant	59
Les transactions en espagnol	60
Mises en garde — problèmes	60
Le paiement	61
Les conditions de paiement	61
Les délais de paiement	61
Le financement et les marges de crédit accordés par la Société pour l'expansion des exportations (SEE)	62
LE BON PARTENAIRE	62
Trouver le partenaire stratégique	62
1 ^{re} étape - Préparer le profil du partenaire recherché	63
2 ^e étape - Établir des points de contact au Canada	63
3 ^e étape - Créer un réseau de contacts au Mexique	64
4 ^e étape - Point de décision dans le processus	64
Des partenariats fructueux	65
IMPÔTS DES SOCIÉTÉS ET IMPÔTS PERSONNELS	66
Le système fiscal mexicain	66
Fiscalité fédérale	66
Fiscalité des États	66
Fiscalité municipale	66
Quelles entreprises sont assujetties aux impôts mexicains sur les sociétés?	66
Production de la déclaration d'impôts	67
Incidences fiscales pour les travailleurs canadiens détachés au Mexique	67
Autres taxes	68
Sources de renseignements fiscaux	69
Convention fiscale entre le Canada et le Mexique	69
OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE	70
Ministères et services du gouvernement canadien au Canada	70
Contacts importants au Canada	76
Organismes parrains	76
Associations d'affaires et professionnelles	76
Bureaux du gouvernement mexicain au Canada	77
Autres consulats généraux du Mexique au Canada	77
Banques mexicaines ayant des bureaux au Canada	78
Services du gouvernement canadien au Mexique	78
Contacts importants au Mexique	79
Ministères du gouvernement mexicain	79
Associations d'affaires et professionnelles au Mexique	81
Universités	82
Journaux et magazines	82



INTRODUCTION

Des entreprises canadiennes de services œuvrant dans des secteurs très divers ont une expertise exportable sur les marchés mondiaux, surtout dans les domaines du savoir et de l'information. Nombre d'entre elles découvrent au Mexique d'intéressantes possibilités de débouchés à long terme découlant de la profonde transformation économique du pays qui s'est amorcée à la fin des années 1980.

Cette transformation découle de diverses mesures prises pour réduire le rôle du gouvernement dans l'économie. Des banques, la société de téléphone et des centaines d'entreprises publiques ont été privatisées. La réglementation a été sensiblement allégée et les subventions ont fondu.

La libéralisation du marché mexicain est allée de pair avec une volonté de libéraliser le commerce extérieur. C'est alors que le Mexique a signé l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) puis, en 1994, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Avec le Canada et les États-Unis, le Mexique fait dorénavant partie de la plus vaste zone de libre-échange du monde.

Les investissements étrangers ont permis l'émergence d'une base industrielle de technologie avancée et fortement axée sur l'exportation. Les producteurs et les fabricants à l'échelle mondiale sont fortement attirés par l'accès aux vastes marchés américain et canadien que l'ALÉNA garantit. Les perspectives à court terme, découlant de la croissance récente de l'économie mexicaine, viennent en surplus. Les investisseurs sont prêts à attendre les retombées de l'ajustement économique que le Mexique a entrepris en 1994 et en 1995. En 1994, les investissements directs au Mexique s'élevaient à huit milliards de dollars canadiens, ce qui constitue une amélioration par rapport à la période ayant précédé l'entrée en vigueur de l'ALÉNA puisque ces investissements n'ont totalisé que 15 milliards de dollars US de 1991 à 1993. De toute évidence, de nombreux investisseurs estiment que les perspectives à long terme sont excellentes au Mexique.

À plus court terme, la chute en 1994-1995 de 40 pour 100 de la valeur du peso a obligé le gouvernement à prendre des mesures énergiques pour combattre l'inflation, sabrant dans les dépenses du secteur public et dans le soutien qu'il accordait aux banques. La plupart des analystes estiment que ces mesures ont provoqué une flambée des taux d'intérêt et du taux de chômage. Vers le milieu de 1995, le gouvernement mexicain annonçait que l'année serait particulièrement difficile, avec un taux d'inflation de 42 pour 100, un recul de 2 pour 100 de l'économie et un taux de chômage de 12 pour 100.

De toute évidence, les marchés mexicains de consommation ne se raffermiront pas avant que les taux d'intérêt ne tombent sous le niveau de 100 pour 100 atteint vers le milieu de 1995 et on n'assistera pas non plus à une relance des dépenses publiques. Le gouvernement fédéral mexicain s'attend à ce que les revenus des privatisations soient nettement inférieurs à ce qu'il prévoyait au départ, soit seulement deux milliards de dollars US en 1995 alors qu'il en escomptait au départ entre 6 et 8 milliards. Cependant, la dévaluation du peso rend les exportations mexicaines plus concurrentielles. Au cours du premier trimestre de

1995, le pays a enregistré un surplus commercial de 540 millions de dollars US alors que l'année précédente, pendant la même période, le déficit commercial atteignait 4,3 milliards de dollars US. Le gouvernement mexicain s'attend donc à connaître, en 1995, une diminution d'au moins 25 pour 100 de ses revenus réels moyens. Il s'ensuivra une réduction des coûts de fabrication et une autre augmentation de la rentabilité des exportations.

Enfin, la chute de la valeur du peso contribuera à l'accélération de la mutation économique du Mexique et favorisera encore plus le secteur des exportations de haute technologie. C'est d'ailleurs le marché que de nombreuses sociétés canadiennes jugent déjà le plus prometteur au Mexique pour l'exportation de leur savoir et de leurs services d'information.

Le secteur canadien des services cherche de plus en plus de marchés sur la scène mondiale pour alimenter sa croissance. Depuis 1980, la croissance des exportations canadiennes de services a été le double de celle des marchandises. En 1990, la valeur des exportations canadiennes de services a atteint 52,6 milliards de dollars canadiens, soit 13,4 pour 100 de toutes les ventes internationales. De plus, pour chaque dollar de biens fabriqués au Canada et exportés, le montant allant aux industries de service est en moyenne de 39 cents. C'est ainsi qu'on calcule que le secteur des services a participé, en 1990, à la performance des exportations canadiennes à hauteur de 57 milliards de dollars canadiens.

LE RÔLE DES SERVICES SUR LE MARCHÉ MEXICAIN

Les services occupent une place de plus en plus importante sur le marché mexicain. En 1970, ils représentaient 56,3 pour 100 du produit intérieur brut (PIB) et 62,4 pour 100 en 1990. À l'instar de ses partenaires nord-américains, le Mexique passe d'une économie reposant essentiellement sur les secteurs primaires — agriculture, élevage, forêt, pêche et exploitation minière — à une économie de plus en plus industrialisée et tournée vers les services.

IMPORTANCE DES SERVICES AU MEXIQUE (EN POURCENTAGE DU PIB)

Sous-secteur	1970	1980	1990
Commerce, restaurants, hôtels	25,9	28,0	26,0
Transport et communications	4,8	6,4	8,2
Services communautaires, sociaux et personnels	14,3	17,2	16,4
Services financiers et immobiliers	11,3	8,6	11,8
Pourcentage total du PIB	56,3	60,2	62,4

Source : Banco de México, Banque centrale du Mexique, *The Mexican Economy* 1993, p. 258.

LES SERVICES : CROISSANCE ET DÉBOUCHÉS

Voici un bref aperçu de certains des débouchés les plus prometteurs pour les services sur le marché mexicain. Ils correspondent souvent à des domaines dans lesquels les fournisseurs canadiens possèdent le savoir-faire et la capacité nécessaires pour exploiter ces nouvelles possibilités.

LES SERVICES D'INFORMATION

L'apparition de l'économie du savoir se fait sentir aux quatre coins du Mexique. Les exportateurs s'équipent de systèmes de transfert électronique de données (TED), les entreprises minières achètent des systèmes informatisés de contrôle de l'exploitation, les publicitaires introduisent la haute technologie dans la commercialisation et les comptables offrent à leurs clients des services sophistiqués à accès direct et en temps réel.

Les systèmes informatisés de gestion sont devenus un élément essentiel de l'arsenal des entreprises. Faute d'avoir l'équipement ou l'expertise nécessaires, les entreprises mexicaines ont pendant longtemps accusé un retard important dans le domaine de l'information, mais ce n'est plus le cas. Les entreprises étrangères s'aperçoivent que le secteur mexicain reprend le terrain perdu au niveau de l'utilisation des systèmes intégrés.

Il y a à peine sept ans, les deux tiers de tous les achats d'équipement informatique du pays étaient le fait du gouvernement mexicain. Aujourd'hui, les grandes entreprises ont bien compris que l'information leur permet d'améliorer leur capacité concurrentielle. Elles s'adressent de plus en plus à des fournisseurs de solutions informatisées pour acquérir le savoir-faire qui leur manque.

Les gestionnaires mexicains, qui recherchent des systèmes plus performants, voient d'un bon œil les offres de services des sociétés canadiennes d'experts-conseils. Ils savent fort bien que les entreprises canadiennes sont des chefs de file mondiaux pour améliorer la productivité par l'utilisation de l'informatique.

À la différence de leurs concurrentes américaines, les entreprises canadiennes d'informatique de gestion ne sont pas affiliées à des réseaux mondiaux. Elles sont donc devenues des spécialistes des «systèmes ouverts» souples qui permettent aux entreprises de restructurer leurs systèmes d'information sans se limiter à des systèmes déjà existants et vite désuets.

«Il ne fait aucun doute que la technologie de l'information peut largement contribuer à améliorer la capacité concurrentielle des entreprises» affirmait un expert du marché mexicain et il en va de même pour les pays, dont le Mexique, qui ont tout à gagner à entrer dans l'ère des services et de la technologie de l'information du XXI^e siècle.

Selon un sondage récent, les logiciels les plus répandus dans les entreprises mexicaines, en pourcentage des entreprises qui les utilisent, sont les tableurs ou chiffriers électroniques (97 pour 100), les systèmes de traitement de texte (93 pour 100), ceux de gestion de bases de données (87 pour 100), les programmes de

INTÉGRATION DES SYSTÈMES

Pour la plupart des petites entreprises, l'ouverture d'une succursale au Mexique avec un personnel permanent n'est qu'un rêve, jusqu'au jour où elles reçoivent leur première grosse commande. C'est ce qui est arrivé à TECSYS Inc., une entreprise de Montréal spécialisée dans l'intégration de systèmes, lorsqu'elle a conclu sa première grosse vente avec *Teléfonos de México (TELMEX)*, compagnie nationale de téléphone. Aujourd'hui, l'entreprise canadienne sert ses clients mexicains à partir de son nouveau bureau de Mexico où elle a installé des services de commercialisation et de service à la clientèle.

Le Canada compte des centaines de petites entreprises dans le créneau des technologies de l'information. Nombre d'entre elles offrent un service comparable à celui des entreprises les plus grandes et font preuve d'une souplesse et d'un dynamisme supérieurs quand il s'agit d'emporter des marchés au Mexique. Robert Nehme, vice-président à la commercialisation de TECSYS, encourage d'ailleurs ces petites entreprises à tenter l'aventure sur le marché mexicain. «Le succès sur ce marché ne dépend pas de la taille de l'entreprise», a affirmé M. Nehme. «TECSYS, par exemple, ne se sent pas en concurrence avec les géants des entreprises-conseils. De fait, nous travaillons souvent en étroite collaboration avec eux pour répondre aux besoins précis d'un client.»

M. Nehme souligne qu'il y a au Mexique un nombre croissant de PME de fabrication. «Elles ont besoin de logiciels efficaces qui les aideront à contenir leurs coûts et à éviter les goulots d'étranglement qui peuvent littéralement ruiner du jour au lendemain la réputation d'un fournisseur.» M. Nehme note également que ce sont les plus petites entreprises qui ont le plus besoin de services à la clientèle et de services après-vente étant donné qu'il est rare qu'elles aient, du moins au début, l'expertise nécessaire. «Bon nombre de nos clients mexicains investissent dans leur premier système de technologie de l'information», affirme M. Nehme. «Ainsi, nos employés du bureau du Mexique assurent-ils constamment la liaison entre les fonctions informatiques et commerciales, au sens large, de leurs entreprises. L'élément formation est une composante essentielle de notre gamme de services.»

communications entre plates-formes différentes (micro/macro) (77 pour 100), les systèmes de graphisme d'affaires (72 pour 100), les modèles d'analyse financière (67 pour 100), les programmes de comptabilité (65 pour 100), de planification de projets (54 pour 100), de gestion de réseaux locaux (42 pour 100), d'interface par fenêtres (37 pour 100), de statistique et d'applications scientifiques diverses (36 pour 100), de contrôle de l'inventaire (30 pour 100), de conception et de fabrication assistées par ordinateur (CAO/FAO) (29 pour 100), d'édition (27 pour 100) et de courrier électronique (27 pour 100).

Tous ces chiffres montrent bien que la demande de technologies et de services d'information est forte dans divers domaines, en particulier pour les solutions personnalisées, permettant de répondre à des besoins spécifiques. Les fournisseurs et les experts-conseils doivent donc comprendre les besoins de leurs clients et savoir comment les satisfaire.

Le secteur canadien des technologies de l'information dispose de tous les atouts pour répondre aux exigences du marché mexicain. Il a généré des revenus de 4,4 milliards de dollars canadiens en 1992 et fourni de l'emploi au Canada à 277 819 personnes. Si les exportations de ce secteur ont dépassé le cap des dix milliards de dollars canadiens, c'est que les sociétés canadiennes ont montré qu'elles sont concurrentielles sur la scène internationale dans les domaines de la conception de logiciels et de l'intégration de systèmes.

Les entreprises canadiennes excellent, entre autres, dans les domaines des systèmes d'information géographique (SIG), des systèmes experts, des applications pour la gestion des ressources, des systèmes hospitaliers, des outils pour les utilisateurs, de l'administration gouvernementale et des systèmes de fabrication de pointe.

Nos entreprises sont en mesure de conquérir d'importants débouchés sur les marchés mexicains des technologies de l'information mais elles n'en ont que fort peu tiré parti jusqu'à maintenant. Les importations de logiciels canadiens ne représentaient que 0,6 pour 100 du marché mexicain des logiciels en 1989. Cependant, les Mexicains s'intéressent de plus en plus aux systèmes ouverts de type canadien. Les ventes de logiciels pour micro-ordinateurs, un domaine de spécialisation des sociétés canadiennes, ont augmenté de 36 pour 100 au cours des dernières années. Pendant la même période, les ventes mexicaines de toutes les catégories de logiciels n'ont augmenté que de 25 pour 100 par année, ce qui est assez faible, pour atteindre 347,5 millions de dollars canadiens en 1992.

La nouvelle mode du secteur de la haute technologie est probablement le transfert électronique de données (TÉD). Environ 30 000 entreprises nord-américaines sont actuellement reliées à un réseau de passation de commandes et de distribution éliminant le besoin des documents papier. Les adeptes de ce type de système comparent l'importance de l'apparition du TÉD à celle du téléphone il y a cent ans; ce n'est qu'une question de temps avant que le TÉD ne pénètre dans tous les bureaux.

Alors que le Conseil canadien de l'échange électronique de données a 600 membres actifs, le Canada est à l'avant-scène d'une évolution qui permettra aux entreprises de se passer des versions papier des factures, des connaissements et des bordereaux d'expédition. Les banques canadiennes s'intéressent déjà, avec d'autres vendeurs, au marché des exportateurs mexicains qui souhaitent accéder à un mode de paiement intégré pour toute l'Amérique du Nord.

LES SERVICES DE TRANSPORT

Les fournisseurs étrangers de services de transport pénètrent de plus en plus le marché mexicain. Ce pays vend actuellement environ 150 millions de dollars US de matériel de transport par année. Le marché du matériel importé de transport urbain et de transport ferroviaire devrait augmenter de 15 à 18 pour 100 au cours des cinq prochaines années.

Le Mexique doit investir massivement dans ses réseaux de transport pour arriver à soutenir une économie moderne et concurrentielle. Le transport routier a été déréglementé en 1990 et le gouvernement mexicain envisage maintenant de privatiser son système ferroviaire.

Dans le cadre des projets de construction-exploitation-transfert (CET), les investisseurs privés financent et aménagent des routes, en demeurent propriétaires et perçoivent des droits d'utilisation pendant la durée de la concession. À l'échéance de celle-ci, la propriété est cédée à l'État. Le concept pourrait être appliqué à d'autres projets d'infrastructure, d'autant plus que les pouvoirs publics s'intéressent vivement à la formule CET; celle-ci permet en effet d'atténuer le fardeau financier tout en améliorant l'infrastructure.

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) imposant l'adoption d'une réglementation commune, les transporteurs aériens, routiers et maritimes du Canada pourront, progressivement, concurrencer les transporteurs américains et mexicains pratiquement sur un pied d'égalité.

Les changements récemment apportés aux lois mexicaines de l'aviation créent un nouveau cadre réglementaire pour les transporteurs aériens. La déréglementation de 1991 a créé un marché turbulent facile à pénétrer. Certains transporteurs ont réagi à la concurrence féroce par les prix en sabrant dans leurs dépenses de réparations et d'entretien des appareils, d'assurances et en réduisant la qualité du service.

Une nouvelle loi fixe maintenant aux compagnies aériennes des normes pour les services aux passagers, les assurances et la réparation des appareils et impose des inspections systématiques. Les transporteurs mexicains devront dorénavant présenter une demande pour obtenir une «concession», d'un maximum de trente ans, pour les liaisons interurbaines. Les investisseurs étrangers ne pourront pas détenir plus de 25 pour 100 du capital-actions de ces transporteurs.

Le Congrès mexicain se prépare à adopter un projet de loi privatisant les *Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)*, Chemins de fer nationaux du Mexique. On s'attend à ce que deux ou trois sociétés privées obtiennent les concessions avec un certain chevauchement géographique. Le gouvernement cherche ainsi à assurer un meilleur service, une plus grande fiabilité, une amélioration de l'infrastructure et une plus grande capacité concurrentielle du réseau.

La prise de participation étrangère dans ce secteur ne sera pas limitée, sous réserve de l'approbation des transactions par l'agence mexicaine d'examen des investissements étrangers. Certains hauts dirigeants du secteur ferroviaire américain ont confié à nos représentants canadiens au Mexique que la valeur du réseau actuel est pratiquement nulle étant donné les réparations et les améliorations dont il a besoin.

Le Mexique offre d'autres possibilités dans le secteur des transports. On peut citer, entre autres, les projets d'achat de nouveaux avions, la privatisation éventuelle des ports et l'aménagement de nouvelles installations portuaires. Par ailleurs, les fournisseurs canadiens de services de transport devraient trouver d'autres débouchés en s'intéressant aux activités d'exploitation et d'entretien des réseaux de transport mexicain et en leur offrant des services de conseil.

LES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

NETTOYAGE DE LA PLUS GRANDE VILLE DU MONDE

Pour les spécialistes canadiens qui tentent de se faire un nom au Mexique, l'occasion est alléchante.

M. Howard Goodfellow est président de Goodfellow Consultants Inc. (GCI), un cabinet d'ingénierie-conseil canadien spécialisé en environnement. Il est également professeur adjoint de génie chimique à l'Université de Toronto. Il offre des services d'ingénierie-conseil au Mexique depuis une douzaine d'années, ce qui fait de lui un intervenant respecté d'un des plus importants méga-projets environnementaux du Mexique.

Mexico est la plus grande ville du monde et le gouvernement entend également en faire une des villes les plus propres du monde. Il a, à cette fin, adopté une loi exigeant que tous les véhicules automobiles construits à partir de 1991 soient munis d'un convertisseur catalytique. Malgré tout, des sources fixes, c'est-à-dire les industries, demeurent les principales causes de pollution atmosphérique.

Une inspection périodique du *Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)*, Secrétariat au développement social, a fait fermer plusieurs installations manufacturières et obligé nombre d'autres à installer des dispositifs antipollution. Malgré tout, environ 15 000 installations manufacturières de la région de Mexico continuent de polluer largement l'atmosphère. M. Goodfellow y voit donc de belles perspectives d'affaires en assainissement de l'environnement.

Ayant été appelé à travailler en étroite collaboration avec *SEDESOL* à l'élaboration des règlements sur la pollution de l'air pour les divers types d'industries, M. Goodfellow ne sous-estime pas l'amplitude du problème. Il possède également l'expertise nécessaire pour aider les industries à régler leurs problèmes de pollution atmosphérique. Sa connaissance des technologies de ventilation industrielle et de contrôle de la pollution atmosphérique s'applique tant aux anciennes qu'aux nouvelles installations. M. Goodfellow explore actuellement la possibilité de conclure des partenariats avec des entreprises mexicaines. «Lorsque j'ai commencé à travailler ici, au Mexique, je ne pouvais entrevoir le jour où le Mexique prendrait au sérieux la pollution atmosphérique. Voilà, ce jour est maintenant arrivé.»

En vertu de l'Accord nord-américain de libre-échange (ALÉNA) et d'autres accords connexes, le Mexique prendra les mesures nécessaires pour respecter les normes et les pratiques environnementales. Le marché de l'équipement et des services de lutte contre la pollution devrait augmenter de 15 pour 100 par année d'ici l'an 2000. Avec des ventes annuelles variant entre 10 et 20 millions de dollars canadiens sur le marché mexicain, le Canada détient de 3 à 5 pour 100 du marché mexicain de l'équipement de protection de l'environnement.

Le Mexique prend au sérieux la protection de l'environnement. Le gouvernement Salinas a fermé, en 1991, les plus grosses raffineries de pétrole du pays qui étaient de grands pollueurs. Cette fermeture a entraîné la perte de 5 000 emplois et coûté 5 millions de dollars US. Le gouvernement a également rendu obligatoire, toujours en 1991, l'installation de convertisseurs catalytiques sur tous les nouveaux véhicules automobiles.

Des milliers d'industries de Mexico et des environs ont été désignées comme des grands pollueurs et devraient offrir, avec les régions industrielles de Guadalajara et de Monterrey, des débouchés intéressants pour le savoir-faire des entreprises canadiennes spécialisées dans la protection de l'environnement. On peut, entre autres, citer les suivants :

1. L'utilisation rationnelle de l'énergie. À l'automne 1994, *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la compagnie pétrolière nationale, a annoncé qu'elle redoublerait d'efforts pour faire une utilisation plus rationnelle de l'énergie en améliorant ses installations de traitement et de distribution de l'énergie. D'autres sociétés et gouvernements s'intéressent également aux mesures d'économie de l'énergie.
2. La gestion des déchets solides. Les déchets solides biomédicaux sont actuellement envoyés aux dépotoirs municipaux. Les nouvelles normes de collecte, de traitement et d'élimination des déchets biomédicaux ouvrent un marché prometteur pour les entreprises étrangères.
3. La gestion de l'eau. La qualité de l'eau relève maintenant, pour l'essentiel, des gouvernements municipaux mais les grandes sociétés commencent aussi à traiter leurs effluents. Les entreprises des secteurs privé et public devront passer des contrats pour obtenir les compétences techniques et les compétences en gestion dont elles ont besoin pour mettre en œuvre et gérer leurs projets de traitement des eaux usées.

LA BANQUE ROYALE DU CANADA ET LE MEXIQUE

Le meilleur moyen de pénétrer le marché mexicain des services financiers est-il vraiment de se trouver un partenaire d'affaires ou d'investir directement? La Banque de Nouvelle-Écosse a opté pour le partenariat en achetant une part minoritaire du *Grupo Financiero Inverlat*, un important conglomérat mexicain de services financiers. Par contre, la Banque Royale du Canada a choisi de faire cavalier seul.

«Notre politique est d'exercer le contrôle total de notre destinée et ce, n'importe où dans le monde. Autrement dit, nous avons la ferme intention d'exploiter notre propre banque au Mexique», affirme Paul Friser-Frederiksen, vice-président de la banque et son représentant au Mexique et en Amérique centrale. Il renait toutefois ces propos avant que le gouvernement mexicain ne décide du montant de capital que les banques étrangères devront déposer en garantie et la décision de la Banque Royale n'était peut-être alors pas définitive. De toute évidence, la propriété unique ne signifie pas que la banque travaillera en vase clos. Au contraire, M. Friser-Frederiksen affirme : «La Banque Royale a déjà établi un bon réseau au Mexique et travaille en collaboration avec 17 autres banques pour offrir des services interbancaires. Un partenariat avec une seule banque entacherait sûrement nos relations avec les autres.»

La Banque Royale du Canada ciblera son marché avec grand soin. Elle n'entend pas, pour l'instant, mettre en œuvre un réseau de succursales de services au détail au Mexique. Elle étudie par contre la possibilité d'ouvrir de nouvelles installations à Monterrey et à Guadalajara, en plus de celles de Mexico.

voir page 16

LES SERVICES FINANCIERS ET LES ASSURANCES

Au milieu de 1995, on s'inquiétait beaucoup de la stabilité du secteur bancaire mexicain. Au début mars, les autorités sont intervenues auprès de la huitième plus grande banque du Mexique, *BANPAIS*. La conjoncture laissait entrevoir la possibilité de devoir recourir au fonds de protection des dépôts bancaires du Mexique pour soutenir 10 des 16 banques commerciales du pays.

Malgré cet incident de parcours, le marché des services financiers du Mexique demeure très intéressant à long terme pour les fournisseurs canadiens. La croissance économique favorise la classe moyenne et les entreprises de services financiers devraient profiter de cette évolution.

Depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les banques, les sociétés d'assurances et les courtiers en valeurs mobilières peuvent créer et acheter des entreprises mexicaines. Après une période de transition de six ans, le marché des services financiers deviendra encore plus accessible aux entreprises canadiennes.

La libéralisation du secteur financier est importante et favorise l'émergence rapide de nouveaux marchés pour les services financiers. Parmi les services actuellement les plus en demande au Mexique, notons ceux d'affacturation, de crédit-bail, de change des devises, de gestion financière, les services bancaires de gros, de valeurs mobilières, de gestion des risques, d'opérations à terme sur marchandises ainsi que les services touchant les fusions et les acquisitions.

Le marché des assurances est particulièrement intéressant. En effet, selon l'*Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)*, Association mexicaine des assureurs, il a augmenté au rythme annuel de 15 pour 100 depuis 1991. Malgré cette croissance, moins de 2 pour 100 de la population mexicaine possède une police d'assurance-vie. Les services de financement, d'assurances et de gestion des risques sont aussi limités sur le marché mexicain, ce qui réserve de belles perspectives d'affaires aux spécialistes étrangers de ces domaines.

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

En vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les entreprises canadiennes peuvent, depuis juillet 1995, offrir au Mexique des services améliorés de télécommunications et d'autres services connexes, que ce soit directement ou sur une base transfrontalière. Les fournisseurs canadiens de services de télécommunications ont ainsi l'occasion de percer un des marchés mexicains les plus prometteurs. En effet, malgré une population de plus de 90 millions d'habitants, le Mexique compte moins de dix millions de lignes téléphoniques. Avant la crise du peso, le pays se préparait à doubler le nombre de lignes, ce qui représentait un investissement de plus de dix milliards de dollars US au cours des cinq prochaines années.

LA BANQUE ROYALE DU CANADA ET LE MEXIQUE

suite de la page 15

«La Banque cherche ainsi, d'ajouter M. Friser-Frederiksen, à concentrer ses efforts sur les créneaux où elle peut exceller. Quel serait l'avantage d'offrir des services bancaires au détail au Mexique lorsque la concurrence mexicaine est aussi féroce qu'elle l'est actuellement? Une banque étrangère aurait d'ailleurs beaucoup de difficulté à pénétrer le marché bancaire de détail au Canada et si la stratégie ne peut fonctionner au Canada, il serait assez naïf de croire qu'elle fonctionnerait au Mexique. Nous continuerons donc de nous limiter aux services aux entreprises et au financement international et commercial. Comme banque étrangère, nous avons un avantage au niveau du financement en dollars. Nous n'avons pas ce même avantage avec le financement en pesos et nous ne nous attendons pas à ce que la situation change.»

M. Friser-Frederiksen ajoute : «Nous continuerons de faire ce que nous faisons déjà, mais nous le ferons davantage.»

C'est le cas de toutes les autres banques canadiennes et, indépendamment de l'approche retenue par chacune d'elles, elles sont déjà toutes en lice pour répondre aux besoins croissants en capitaux. Elles sont bien décidées à s'implanter sur ce marché.

Au début de 1995, le Mexique envisageait de modifier la législation régissant les télécommunications pour accroître la concurrence et améliorer le service. L'acheminement des communications locales et interurbaines ne sera pas cédé au secteur privé sous forme de concessions et l'État tirera ses revenus de la vente au plus offrant du spectre des fréquences radioélectriques. À compter de 1995, d'autres entreprises que *Teléfonos de México (TELMEX)*, la compagnie nationale de téléphone, pourront offrir des communications interurbaines. La participation étrangère à ces nouvelles entreprises ne pourra toutefois pas dépasser 49 pour 100, à l'exception des communications cellulaires si le comité d'autorisation des investissements étrangers en décide ainsi. À la mi-mai 1995, le Congrès mexicain étudiait encore ce projet de loi, et tout semble indiquer qu'il l'adoptera.

Avec des ventes totalisant environ 100 millions de dollars US en 1991, les entreprises canadiennes sont déjà très bien positionnées sur le marché de la téléphonie cellulaire au Mexique. Les perspectives pour l'implantation de réseaux téléphoniques ruraux, de services de transmission de données, de réseaux locaux, de commutation par paquets et d'autres produits du genre, pour lesquels le Canada est considéré comme un leader mondial, sont excellentes.

LES SERVICES COMMERCIAUX ET PROFESSIONNELS

En vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les Canadiens de 60 professions peuvent dorénavant vendre leurs services à des clients mexicains qui ont besoin de leur expertise dans les secteurs du transport, des télécommunications, des services publics et de la gestion de l'environnement. Le Canada peut facilement, grâce à ses compétences en service et en conseil, satisfaire la demande dans les domaines de l'exploitation minière, de la production d'énergie, de la protection de l'environnement, de l'éducation, de la biotechnologie, des services informatiques et de la conception de logiciels, de l'ingénierie, de la foresterie et de l'agriculture. À elle seule, l'exportation de services-conseils rapporte au Canada environ 600 millions de dollars canadiens par année. L'exportation de services de cartographie et de levés rapporte presque 100 millions de dollars canadiens.

Un nombre croissant de gens d'affaires visitent le Mexique et ont besoin de bureaux à louer et de services de soutien. Les entreprises qui investissent au Mexique ont besoin du même genre d'infrastructure et de services qu'au Canada. Nombre de ces services ne font que commencer à apparaître au Mexique.

C'est ainsi que le service postal mexicain n'est pas fiable. Des centaines d'entreprises de messagerie, locales et internationales, se sont installées au Mexique pour desservir une clientèle en pleine expansion. Les observateurs de l'industrie estiment qu'il y a encore beaucoup d'amélioration à y apporter. En effet, les entreprises capables d'offrir un service plus rapide, plus fiable et plus efficace peuvent jouer un rôle important dans ce secteur en pleine expansion.

LES SERVICES D'INGÉNIERIE ET DE CONSTRUCTION

La construction connaît une croissance phénoménale au Mexique. Les domaines les plus actifs sont la construction et la réparation d'autoroutes, l'installation de réseaux d'aqueducs et de traitement des eaux usées, les projets de production d'énergie, d'infrastructure hôtelière et touristique, d'aménagement de ports et d'un réseau ferroviaire, la construction commerciale, d'hôpitaux, d'écoles et d'industries. Le boum de la construction ouvre également des possibilités d'affaires intéressantes dans les secteurs de la gestion de projets, de la construction en sous-traitance, de l'architecture et de l'ingénierie-conseil.

Avant la dévaluation du peso en 1994, le budget gouvernemental des dépenses en immobilisations devait dépasser les 15 milliards de dollars US d'ici l'an 2000. Le secteur privé reprendra probablement le flambeau, mais le marché demeure tout de même considérable. La construction représente 5 pour 100 du PIB et emploie 10 pour 100 de la population active.

LES FRANCHISES DE SERVICES ALIMENTAIRES

Au cours des dernières années, les principales bannières américaines de la restauration, telles que Tex-Mex, Poulet frit à la Kentucky, McDonald's et Burger King ont investi le marché mexicain de la restauration. Cette situation a été partiellement encouragée par l'engagement du gouvernement à modifier la réglementation dans le secteur du franchisage.

L'ancienne loi régissant le transfert de la technologie limitait la durée des contrats de franchisage ainsi que les redevances pouvant être exigées et conférait aux fonctionnaires un droit de regard illimité sur ces aspects. En vertu de la nouvelle loi, les franchiseurs doivent suivre des lignes directrices bien précises. Le processus d'approbation est assumé par le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, Secrétariat au commerce et au développement industriel, et ne prend que quarante-cinq jours. De nombreuses entreprises de services dans les domaines du transport, de l'informatique et autres découvrent ainsi de nouveaux marchés dans le soutien au secteur alimentaire mexicain en pleine expansion.

FRANCHISES AU MEXIQUE

«Le Canada se vend bien au Mexique», affirme Michael Serruya, copropriétaire de la chaîne Yogen Früz. «Les Mexicains perçoivent le Canada un peu comme les Canadiens perçoivent la Suisse : propre, froid et sain.»

Pour exploiter cet avantage, un petit drapeau canadien flotte sur les comptoirs des 15 franchises que l'entreprise a ouvertes au Mexique au cours de la dernière année. Il est évident que la pénétration du marché ne se fait pas qu'en agitant le drapeau canadien. Yogen Früz a commencé par s'associer à un solide partenaire local, le *Grupo Jiménez* de Guadalajara, puis a fait son marketing à la foire commerciale de l'Association mexicaine des franchiseurs et par le truchement des médias locaux. L'entreprise s'est également mise à la recherche de fournisseurs de qualité et a adapté son menu au goût de la population en y intégrant, par exemple, des fruits typiquement mexicains.

Selon M. Serruya, «outre les fraises et d'autres fruits populaires, un Canadien ne pourrait trouver dans nos comptoirs mexicains les autres fruits que nous servons au Canada.» Les retombées de cette approche prudente et attentive ont été rapides et impressionnantes et l'avenir s'annonce encore meilleur. Nous nous implanterons aux quatre coins du Mexique», prévoit M. Serruya.

Il ajoute un dernier conseil. Pour la plupart des entreprises, la découverte de nouveaux marchés d'exportation commence par une brève incursion aux États-Unis. M. Serruya ne favorise pas cette démarche. «Pourquoi se lancer sur le marché le plus concurrentiel et le plus exigeant du monde quand notre deuxième voisin, le Mexique, offre un territoire relativement vierge pour des produits spécialisés comme les nôtres?»

LA VENTE AU DÉTAIL

Si un plus grand nombre de Mexicains atteignent un plus haut niveau de prospérité, il s'ensuivra inévitablement une augmentation de la demande de services au détail, notamment aux niveaux de la publicité, de la promotion, de la gestion du crédit et de la vente. Dans l'intervalle, les ventes de produits essentiels connaîtront une baisse de 10 à 15 pour 100 en 1995 tandis que celles de produits non essentiels tomberont de 60 à 70 pour 100.

Les magasins de style entrepôt, exploités par de grandes chaînes de commerce au détail, ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires au Mexique, et plus particulièrement ceux qui s'associent à des partenaires mexicains pour accélérer leur expansion. Parmi les principales entreprises en participation réunissant de grandes chaînes américaines et d'importants détaillants mexicains, il y a les partenariats *Grupo Cifra* et Wal-Mart, *Comercial Mexicana* et Price Club, et *El Puerto de Liverpool* et K-Mart. Les partenaires mexicains ont ainsi amélioré leur capacité concurrentielle, mais les autres détaillants mexicains répliquent à l'offensive en contrôlant leurs coûts et en se modernisant.

LES SERVICES TOURISTIQUES

Le tourisme est la troisième plus importante source de devises étrangères du Mexique, après le pétrole et les *maquiladoras*. Par le truchement du *Secretaría de Turismo (SECTUR)*, le Secrétariat au tourisme, le gouvernement mexicain continue de promouvoir, à l'échelle internationale, le Mexique comme destination de vacances. Le niveau actuel de sept millions de touristes par année devrait passer à dix en 1995, faisant augmenter la demande d'hôtels, de services alimentaires, de loisirs, de sports et de services de divertissement.

LES SERVICES DE FORMATION

L'augmentation de la productivité et de la capacité concurrentielle du Mexique doit passer par le perfectionnement de sa main-d'œuvre. Le problème qui se pose est que le pays ne compte que 1 543 étudiants de niveau supérieur par 100 000 habitants. En comparaison, cette proportion est de 5 438 aux États-Unis et de 5 025 au Canada.

Le Mexique consacre à l'éducation environ 6 pour 100 de son produit intérieur brut (PIB). Le Canada et les États-Unis y consacrent pour leur part près de 7 pour 100. Le budget fédéral mexicain au poste des services d'éducation a plus que doublé entre 1989 et 1992 afin d'améliorer l'accès et la performance du système d'éducation.

Les entreprises de formation pouvant satisfaire les besoins locaux et capables d'intégrer dans leurs programmes les techniques de pointe en gestion sont très bien positionnées pour répondre à la demande. Par ailleurs, la demande en matière de formation en anglais, en informatique, en techniques de soutien administratif, en santé et sécurité au travail et en méthodes de changement organisationnel est en pleine expansion.

FORMATION DES CLIENTS

Peu d'entreprises surpassent Lumonics Inc. pour ce qui est de la formation de la clientèle. Claudio Escobar a très bien compris qu'il était nécessaire d'offrir une formation aux clients. Grâce à sa toute nouvelle infrastructure manufacturière, le Mexique s'est hissé au rang des plus importants importateurs mondiaux de machines-outils. Au nombre de ces instruments se trouvent les systèmes d'identification de produits utilisant la technologie du laser que Lumonics commercialise auprès des entreprises d'emballage, des embouteilleurs d'eaux gazeuses, des sociétés pharmaceutiques, des constructeurs de véhicules automobiles et d'avions.

M. Escobar avait remarqué que le secteur manufacturier mexicain utilisait très peu la technologie du codage au laser parce qu'il n'était pas familier avec son fonctionnement. Il a donc entrepris de régler ce problème.

«Nous avons adopté une approche à facettes multiples», a expliqué M. Escobar. «En tout premier lieu, nous sommes intervenus auprès des universités. J'ai fait la tournée des grandes universités pour expliquer, au moyen de vidéos, d'ateliers et de présentations audiovisuelles, les concepts de la technologie du laser et ses avantages pour l'industrie. Je voulais ainsi sensibiliser les nouveaux diplômés universitaires aux avantages de cette technologie pour le secteur industriel et par la même occasion leur faire connaître Lumonics.»

«Cependant, il ne fallait pas se limiter aux universités, d'ajouter M. Escobar, et j'ai donc participé à toutes les grandes foires commerciales et aux ateliers pour y présenter notre produit. De plus, au moyen de démonstrations et de conférences, j'ai expliqué comment la technologie du laser pouvait aider le secteur industriel à un niveau spécialisé.»

«La troisième étape consistait à convaincre le secteur mexicain qu'il pouvait s'adapter rapidement aux nouvelles technologies. Nous nous sommes alors intéressés aux plus menus détails en aidant, par exemple, les entreprises à trouver le financement nécessaire pour apporter les améliorations technologiques voulues. Nous avons également consacré beaucoup de temps à la formation de nos représentants. Le service après-vente est tout aussi important que la vente elle-même.»

Pour être en mesure de soutenir la concurrence, plus de 3 000 entreprises mexicaines ont mis sur pied des programmes de formation de leur main-d'œuvre. L'âge moyen moins élevé de la population active et le besoin de formation technique ouvrent aux spécialistes canadiens de la formation des perspectives d'affaires fort intéressantes.

En 1993, les dépenses du gouvernement fédéral dans les services d'éducation ont augmenté de 29,7 pour 100 en termes réels et devaient encore augmenter de 15,5 pour 100 en 1994. La *Nacional Financiera (NAFIN)*, banque nationale de développement, finance les programmes de formation. De plus, un allègement fiscal pourrait être accordé aux entreprises qui offrent des programmes de formation à leurs employés.

Ajoutons pour le bénéfice des entreprises de formation canadiennes que le Mexique peut s'avérer une excellente porte d'entrée au marché vaste et florissant d'expression espagnole qui s'inspire souvent des innovations culturelles du Mexique.

LES SERVICES DE PLANIFICATION, D'INSTALLATION ET DE RÉPARATION D'ÉQUIPEMENT

La croissance sans précédent des investissements en biens d'équipement des cinq dernières années s'est conjuguée à une croissance aussi importante des services de soutien après-vente. Des experts-conseils aident les entreprises mexicaines à adopter les nouvelles technologies.

Beaucoup de manufacturiers de biens d'équipement confient leur service après-vente et de réparation de leurs produits à des sous-traitants locaux à qui ils ont donné la formation technique nécessaire. Ce faisant, ils n'ont pas à exploiter des installations de réparation au pays. Les entreprises qui offrent actuellement des services de soutien technique à des entreprises manufacturières canadiennes trouveront facilement de nouveaux débouchés au Mexique.

LES SOINS DE SANTÉ

Au cours des vingt-cinq dernières années, l'espérance moyenne de vie des Mexicains a augmenté de onze ans pour passer à soixante-douze ans et ce, grâce aux programmes d'immunisation de masse qui ont réussi à contrôler, sinon à faire totalement disparaître, les maladies contagieuses mortelles. Les soins de santé sont dispensés à la plupart des Mexicains par le truchement d'organismes privés, publics ou coopératifs. L'État prend à sa charge les frais de soins de santé des citoyens qui n'ont aucune protection à ce titre, essentiellement dans les régions rurales.

Comme partout ailleurs dans le monde, les coûts des services de santé augmentent en flèche. Parallèlement à l'essor économique du Mexique, le marché des instruments médicaux ne cessera de croître tout comme les techniques de prestation de ce type de services et de contrôle des coûts.

Les deux principaux fournisseurs de soins de santé sont l'*Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)*, Institut mexicain de la sécurité sociale, et l'*Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)*, Institut de sécurité sociale et de services pour les employés du secteur public. Par ailleurs, certains services de santé sont offerts par les secrétariats à la défense et à la marine, par *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la compagnie pétrolière nationale, par des organisations publiques de l'État telles que l'*Instituto Nacional Indigenista (INI)*, Institut des populations indigènes, et le *Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)*, Système national pour le développement familial, ainsi que par des institutions privées qui desservent les quatre pour cent de la population qui ne sont pas couverts par une assurance médicale privée.

COMMENT SE PRÉPARER À PÉNÉTRER LE MARCHÉ

CHOISIR UNE STRATÉGIE ET ÉLABORER UN PLAN D'AFFAIRES

LIZOTTE CONSULTANTS LTD., RIVIÈRE VERTE (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Le président de Lizotte Consultants Ltd, Marc Lizotte, admet avoir sous-estimé le temps et l'investissement nécessaires pour tailler une place au Mexique à sa société d'ingénierie-conseil. «Cela a pris deux ans plutôt que les douze à dix-huit mois que nous avions prévus. Cependant, l'investissement s'est avéré judicieux et nous y exportons maintenant nos services depuis quatre ans. Il est extrêmement important de planifier et de gérer l'investissement initial. Dans notre cas, le Mexique a été le tremplin de notre implantation dans d'autres pays d'Amérique centrale. Notre réseau d'affaires et les résultats positifs de nos projets au Mexique nous ont apporté des contrats au Guatemala, au Honduras et au Costa Rica.»

Le Mexique offre un environnement hautement concurrentiel, ce qui peut passablement compliquer la vie d'un fournisseur canadien de services. Même les manufacturiers y trouvent leur part de défis, devant tantôt se familiariser avec une nouvelle structure juridique, avec une nouvelle culture d'affaires ou une nouvelle mentalité de clients. Les complexités et les nuances avec lesquelles les fournisseurs de services doivent composer sont encore plus grandes. Faute de produits et d'échantillons à présenter aux clients, ils doivent atteindre un niveau plus élevé d'interaction personnelle, tout en réglant à la satisfaction des deux parties des questions parfois ambiguës telles que les paramètres des prix et l'évaluation de la performance.

Si l'on se fie au succès que connaissent de nombreux fournisseurs canadiens de services sur le marché mexicain, l'entreprise n'est pas irréalisable. La clé du succès se trouve toutefois dans une bonne planification stratégique.

Pour réussir sur le marché mexicain comme sur tout autre marché étranger, les entreprises doivent élaborer une stratégie qui définit clairement leurs objectifs. Cette stratégie doit ensuite être traduite en un plan d'affaires précisant dans le menu détail ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs. Il faut clairement distinguer les objectifs stratégiques de l'entreprise de ses intentions opérationnelles. Les objectifs ne devraient pas changer beaucoup tandis que les intentions elles, doivent être constamment réajustées en fonction des nouvelles circonstances extérieures. Il importe donc de ne pas oublier de prévoir à chaque étape les complexités et les ambiguïtés que pose la prestation de services dans un pays étranger ainsi que les problèmes et les délais qui peuvent s'ensuivre.

GEOMETRIX, DARMOUTH (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Galo Carrera, président de Geometrix, soutient que la recherche et le développement effectués dans les universités canadiennes sont de classe mondiale. En faisant équipe avec les bons universitaires, gens d'affaires et organismes publics du Mexique, on risque de réaliser de grandes choses au Mexique. Toutefois, les Mexicains ne sont pas toujours conscients de l'expertise disponible au Canada. «Nous devons reprendre le terrain perdu au profit de la concurrence internationale en formant de solides partenariats avec des Mexicains et en faisant connaître notre expertise sur le marché.» M. Carrera estime que, pour être compétitifs sur des créneaux précis, les entrepreneurs canadiens doivent être inventifs et proposer des solutions simples et rentables. Cette formule a d'ailleurs bien réussi pour Geometrix dans 47 pays.

Le choix d'une stratégie et l'élaboration d'un bon plan d'affaires se font en trois étapes distinctes, longues et complexes.

1. Faire une recherche sur les conditions du marché mexicain, plus précisément sur les conditions qui ont une influence sur le créneau de l'entreprise. Cette analyse sectorielle permet de déterminer s'il existe vraiment de bonnes perspectives d'affaires au Mexique. Elle permet également d'évaluer son projet à la lumière d'autres projets dans lesquels cette entreprise pourrait investir.
2. Choisir une stratégie de pénétration du marché. Ce choix doit directement tenir compte des circonstances et des défis qui sont apparus à la suite de la recherche sur le marché. L'entreprise doit se fixer des objectifs qui lui semblent réalistes et qui lui permettront de percer le marché mexicain. Cette stratégie doit déterminer la structure d'entreprise la plus appropriée pour ce marché ainsi que le type de partenaire requis ou le type de main-d'œuvre à recruter pour l'installation mexicaine.
3. Rédiger un plan d'affaires. Ce plan doit préciser comment l'entreprise atteindra ses objectifs stratégiques en termes d'établissement des prix, de promotion, de ventes et de livraison. Il doit également prévoir des échéanciers et des étapes ainsi que des prévisions de trésorerie, une évaluation des capacités financières internes ainsi qu'une exploration des sources additionnelles de capital, si de telles sources sont nécessaires. Même si le plan d'affaires doit, par définition, être flexible, il peut donner une bonne idée des ressources financières et humaines requises et faciliter l'évaluation des résultats.

Avec un plan d'affaires, les entreprises établissent clairement leur orientation sur le marché et posent des jalons utiles pour la mesure des progrès accomplis. Le plan établira la base sur laquelle il sera possible d'obtenir l'approbation des investisseurs, des administrateurs et des partenaires. Un bon plan d'affaires permet également à l'entreprise de maintenir le cap sur ses objectifs et peut même l'empêcher de prendre des décisions trop hâtives. Il importe de souligner que la plupart des entreprises disent avoir pris entre dix-huit mois et deux ans avant d'être assez bien implantées sur le marché mexicain.

CE QUE LES CANADIENS ONT À OFFRIR

Une entreprise canadienne de services jouit d'une position unique sur le marché mexicain. En effet, le Canada est signataire de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), ce qui confère des avantages spéciaux dans le commerce entre Canadiens et Mexicains. Le Canada a également la réputation d'offrir la technologie et l'expertise qui défient toute concurrence mondiale. Enfin, les Canadiens sont perçus comme des personnes ouvertes et souples, attentives aux besoins et à l'environnement de leurs clients étrangers. Il est donc très important de profiter de ces préjugés positifs à notre égard. Il est aussi essentiel de faire preuve d'ouverture d'esprit et de flexibilité dans les négociations avec les clients et les partenaires mexicains.

LES PERMIS DE TRAVAIL

Dans une large mesure, les entreprises de services doivent compter sur des contacts personnels et sur leurs propres ressources. Conséquemment, les règlements qui régissent le travail et l'entrée au Mexique concernent beaucoup plus les entreprises de service que les exportateurs de produits.

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) a facilité l'accès au Mexique aux gens d'affaires canadiens. Par exemple, les représentants d'entreprises canadiennes peuvent plus facilement aller au Mexique pour assister à des réunions, des conférences, des foires commerciales ou simplement pour assurer le service après-vente. Ces gens n'ont plus à demander une autorisation ni à présenter un permis de travail. Les préposés à l'installation, à la réparation ou à l'entretien qui doivent travailler au Mexique pour assurer une garantie ou effectuer un autre contrat en vertu de l'entente de vente intervenue avec le client sont aussi admissibles au même traitement. Il suffit dorénavant de présenter un passeport ou un certificat de naissance à la frontière du Mexique.

LES NÉGOCIANTS ET LES INVESTISSEURS

Le chapitre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) sur l'entrée temporaire traite de la situation des négociants et des investisseurs.

Les négociants sont des gens d'affaires qui tentent de vendre à un même client des quantités importantes de biens et de services. Ils doivent être employés à titre de superviseur ou de cadre supérieur de l'entreprise ou à un autre titre qui laisse entendre une expertise essentielle.

Les investisseurs sont des gens d'affaires intéressés à lancer et à diriger les activités d'une entreprise dans laquelle ils ont investi ou se préparent à investir un montant assez substantiel.

Cette catégorie s'adresse aux citoyens et aux entreprises d'un pays signataire de l'ALÉNA qui possèdent ou qui détiennent une part majoritaire dans une entreprise exploitée dans un autre pays signataire de l'ALÉNA ou devant être lancée sous peu. On doit alors viser des investissements ou des échanges commerciaux substantiels.

Les entreprises qui font du commerce, ainsi que les investisseurs, doivent obtenir des autorisations d'emploi, mais ils n'ont pas à se soumettre au processus de validation de l'offre d'emploi. Les demandes doivent être soumises au bureau des passeports quelque temps avant de quitter le pays d'origine. Les extensions de permis ne sont assujetties à aucune période d'échéance, dans la mesure où l'on maintient le niveau de commerce ou d'investissement.

FORMA MIGRATORIA DE NEGOCIOS

Les gens d'affaires d'Amérique du Nord qui entrent au Mexique à un des titres susmentionnés se verront émettre un formulaire de voyage leur accordant un droit d'entrée au Mexique pour une période de moins de trente jours. Ce formulaire est appelé *Forma Migratoria de Negocios (FMN)*, permis de travail temporaire. Ce formulaire est émis gratuitement par l'entremise des bureaux consulaires du Mexique au Canada, des sociétés aériennes et de tous les points d'entrée au pays.

FORMA MIGRATORIA 3

Les personnes qui doivent travailler au Mexique entre trente jours et un an et qui toucheront pendant cette période une rémunération, qu'elle soit versée par une source canadienne ou mexicaine, doivent obtenir une *Forma Migratoria 3 (FM3)*, un permis de travail à long terme. L'Ambassade du Mexique à Ottawa et les bureaux consulaires de Toronto, Montréal ou Vancouver reçoivent les demandes de *FM3*. La demande doit être accompagnée d'une preuve de citoyenneté, d'un montant correspondant aux droits de traitement du dossier ainsi que d'une lettre de l'employeur décrivant les fonctions qu'occupera au Mexique l'auteur de la demande ainsi que la source de sa rémunération.

FORMA MIGRATORIA 2

Il faut faire une demande de *Forma Migratoria 2* pour tout séjour de plus de deux ans ou pour obtenir le droit de résidence permanente au Mexique. La demande doit être présentée par l'employeur de la personne, au *Secretaría de Gobernación (SG)*, Secrétariat à l'intérieur. Le titulaire d'une *FM2* peut apporter son ménage avec lui au Mexique.

La demande de *FM2* doit être accompagnée des documents suivants : une lettre de l'employeur mentionnant le poste et le salaire de la personne pour qui la demande est soumise, une copie certifiée des lettres patentes de l'entreprise, l'enregistrement officiel au registre national des investissements étrangers ou l'enregistrement à une chambre de commerce mexicaine, une copie de la plus récente déclaration de revenus de l'entreprise, et, pour les entreprises comptant moins de 100 employés, une liste complète des noms de tous leurs employés affectés au Mexique, avec mention de leur nationalité, de leur salaire et du poste occupé au sein de l'entreprise. Dans les cas d'employés canadiens recrutés pour offrir une formation à des travailleurs mexicains, l'employeur doit spécifier les noms des personnes qui recevront la formation du titulaire de la *FM2*.

Lorsque le permis de travail doit être prorogé, le *SG* vérifie si la formation a été bel et bien offerte aux personnes mentionnées sur la demande initiale.

LES STRUCTURES D'ENTREPRISES AU MEXIQUE

LES FORMES JURIDIQUES COURANTES

Les formes de structure d'entreprise les plus courantes au Mexique sont la *Sociedad Anónima* (S.A.), une société commerciale; la *Sociedad Anónima de Capital Variable* (S.A. de C.V.), une société commerciale à capital variable; la *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (S.R.L.), une société commerciale à responsabilité limitée. Au Mexique, la raison sociale de l'entreprise est suivie de sa forme juridique, indiquant ainsi le type d'entreprise avec laquelle on a affaire.

Ces trois formes juridiques sont les plus couramment utilisées par les investisseurs étrangers. La seule différence entre une S.A. et une S.A. de C.V. porte sur la portion variable du capital-actions qui, dans le cas d'une S.A. de C.V. est habituellement illimitée. Par conséquent, les investisseurs étrangers qui veulent se donner la possibilité d'augmenter ou de diminuer le capital-actions optent pour une S.A. de C.V. Une entreprise appartenant à des intérêts étrangers qui a obtenu ses lettres patentes du Mexique est assujettie aux mêmes lois qu'une entreprise appartenant exclusivement à des intérêts mexicains.

LES PARTENARIATS

La loi mexicaine autorise également les partenariats. La *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (S.R.L.), une société à responsabilité limitée, fonctionne à peu près de la même manière qu'une société commerciale. Cette forme juridique a, dans quelques cas, été retenue par des investisseurs étrangers. La *Sociedad en Nombre Colectivo* (S. en N.C.), société en nom collectif, est rarement utilisée par les investisseurs étrangers parce qu'elle ne limite pas leur responsabilité.

LES ENTREPRISES INDIVIDUELLES

Dans beaucoup de pays du monde occidental, la *Empresa de Persona Física*, ou entreprise individuelle, est une forme juridique très utilisée par les petites entreprises. Cependant, l'élément de responsabilité illimitée la rend moins intéressante pour les grandes entreprises, particulièrement en raison des indemnités de licenciement très importantes qu'il faut parfois verser aux employés.

LES SUCCURSALES DE SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Même si quelques entreprises ont ouvert des succursales au Mexique, cette forme juridique n'est pas intéressante pour plusieurs raisons. D'une part, les autorités mexicaines ne la considèrent pas d'un bon œil et, d'autre part, ces succursales ne peuvent acquérir de biens immobiliers ni déduire aux fins de l'impôt les sommes versées à la société-mère à titre de redevances, de frais d'intérêts, d'honoraires ou d'autres services. Par ailleurs, il faut plus de temps et d'argent pour établir une succursale au Mexique que pour y créer une société et les statuts et règlements des succursales mexicaines sont habituellement beaucoup plus restrictifs que ceux des sociétés. Les exigences visant l'établissement de succursales en vertu de la Loi sur les investissements de 1973 ne sont pas claires.

Bon nombre des structures commerciales précédemment décrites sont permanentes et, par conséquent, intéressent peu les fournisseurs de services qui travaillent essentiellement à des projets en vertu de contrats d'une durée limitée. Le gouvernement mexicain commence à prendre les mesures nécessaires pour répondre aux besoins des fournisseurs de services à court terme. En 1994, la *Comisión de Inversión Extranjera (CIF)*, Commission des investissements étrangers, a commencé à autoriser la mise sur pied, au Mexique, d'entités commerciales temporaires chargées d'exécuter des marchés avec les ministères. Les entreprises non résidentes peuvent désormais obtenir du *CIF* un permis de travail renouvelable de deux ans.

LA CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ COMMERCIALE

Pour pouvoir créer une société commerciale au Mexique, c'est-à-dire une *Sociedad Anónima (S.A.)*, les conditions suivantes doivent être remplies.

- L'investissement en capital doit être d'au moins 50 000 pesos N \$ (23 000 \$ canadiens) dont 20 pour 100 sont déposés au moment de la présentation de la demande.
- Il doit y avoir au moins deux actionnaires.
- Le conseil d'administration doit être formé d'au moins deux membres. Des étrangers peuvent être nommés au conseil d'administration, mais en proportion directe de la participation étrangère autorisée. Les membres du conseil d'administration ne sont pas tenus de résider au Mexique.
- La personne enregistrant la société commerciale doit avoir un statut légal au Mexique. Un étranger, par exemple, doit détenir un visa d'investisseur. Pour éviter des complications et de longs délais pour l'obtention de ce document, le fournisseur canadien de services aurait avantage à mandater un avocat mexicain qui agira comme son fondé de pouvoir et enregistrera la société commerciale.
- Les statuts et règlements de la société doivent être certifiés par un notaire et enregistrés auprès du *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*, le Secrétariat aux finances et au crédit public. La société commerciale commence à exister à la date d'enregistrement de l'acte notarié.

- Après s'être enregistrée auprès du *SHCP*, la société commerciale, l'entreprise doit fournir une adresse d'affaires au Mexique. La société doit en effet avoir une résidence physique au Mexique. Lorsque dûment enregistrée, la société recevra son numéro d'enregistrement fiscal, habituellement deux ou trois mois plus tard. Ce numéro devra apparaître sur toutes les factures de l'entreprise.

Le processus de constitution d'une société commerciale peut prendre entre un et deux mois, selon la complexité du projet. Il est recommandé de consulter un avocat et un comptable mexicains avant de lancer ce processus. Les cabinets d'avocats canadiens ou les banques canadiennes peuvent vous recommander un cabinet compétent d'avocats mexicains. L'Ambassade du Canada au Mexique peut également vous fournir ce type de renseignement.

LES FRAIS JURIDIQUES

Pour la constitution d'une société normale, sans approbation d'investissements étrangers, les honoraires de l'avocat se situeront aux alentours de 900 \$ canadiens et ceux du notaire, de 1 200 \$ canadiens.

Le tarif horaire des avocats de grande expérience est d'environ 200 \$ canadiens, celui d'un jeune avocat de 175 \$ canadiens et celui d'un adjoint à la recherche de 60 \$ canadiens.

LE PROCESSUS DE CONSTITUTION EN SOCIÉTÉ

C'est le notaire qui doit enregistrer la société au bureau d'enregistrement. On trouve un bon choix de notaires dans la ville de Mexico et les environs. Votre avocat mexicain sera certes en mesure de vous recommander un ou des notaires compétents.

La raison sociale de la société doit être soumise à l'approbation des autorités compétentes. Cette approbation est habituellement obtenue par l'intermédiaire de l'avocat, mais un citoyen ordinaire peut aussi le faire en s'adressant directement au secrétariat compétent.

L'EXPLOITATION

La société doit soumettre au moins un rapport annuel de ses activités à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, qui doit se tenir dans les quatre mois suivant la fin de son exercice financier. Au Mexique, l'exercice financier des entreprises commence le 1^{er} janvier pour se terminer le 31 décembre de chaque année.

L'entreprise doit verser un pourcentage de ses profits annuels à ses employés, quelle que soit sa forme juridique. Le montant ainsi distribué représente habituellement 10 pour 100 du revenu imposable de l'entreprise, rajusté pour tenir compte de l'inflation ou des déductions et majoré du revenu en dividendes, qui n'est pas comptabilisé dans le revenu imposable.

Il existe bien d'autres exigences. Nous n'avons fourni que quelques exemples pour vous rappeler que différents aspects doivent être pris en considération avant de constituer une société commerciale au Mexique.

LES OPÉRATIONS BANCAIRES

Un citoyen ordinaire ne peut ouvrir un compte de banque que s'il se présente à une banque reconnue.

Par contre, une société commerciale enregistrée au Mexique ne peut ouvrir un compte de banque qu'en présentant les documents certifiant son statut de société commerciale enregistrée au Mexique et en fournissant le numéro d'enregistrement fiscal que lui a attribué le *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*, Secrétariat aux finances et au crédit public.

Les grandes banques canadiennes sont toutes présentes au Mexique, mais elles n'offrent pas de services bancaires au détail. Leur présence facilite les transactions comme l'encaissement des lettres de crédit, les transferts bancaires, la vérification du crédit et l'obtention de renseignements financiers concernant des clients mexicains. Faire des affaires au Mexique est souvent frustrant et le volume de documents exigés y est pour quelque chose. Pour les contrats gouvernementaux en particulier, le volume de documents à remplir est énorme et les entreprises qui décrochent des marchés publics peuvent devoir patienter assez longtemps avant d'obtenir leur paiement. Le délai de paiement de trente à soixante jours qui est monnaie courante au Canada ne s'applique pas nécessairement au Mexique. Ainsi, les frais de recouvrement et d'intérêts doivent-ils être inclus dans le prix final du marché.

LES CONSIDÉRATIONS D'ORDRE CULTUREL

L'INCIDENCE DE LA CULTURE

Puisque les fournisseurs de services doivent entretenir des contacts personnels avec leurs clients, les aspects culturels prennent beaucoup plus d'importance pour le secteur des services que pour le secteur de l'exportation de biens.

Lorsqu'une entreprise canadienne de services tente de percer le marché mexicain, elle connaît inévitablement une période d'adaptation culturelle. Il faut donc rendre cette période la plus courte et la moins pénible possible. Les ajustements culturels peuvent prendre diverses formes, mais toucheront inmanquablement les trois aspects suivants : la structure organisationnelle interne, la culture d'entreprise et le style de gestion, qui devront être adaptés à l'environnement local. Les services doivent être offerts de manière à répondre aux attentes culturelles des clients mexicains et le message transmis par le truchement de feuillets promotionnels ou de publicité doit aussi être adapté à l'environnement mexicain.

**JOHN L. ROBINSON,
CONCEPTEUR D'INTÉRIEURS,
TORONTO (ONTARIO)**

John Robinson est un concepteur d'intérieurs de Toronto qui exerce sa profession au Mexique depuis de nombreuses années. Il a vu beaucoup d'étrangers arriver avec de grands projets pour repartir fort déçus. «Je ne crois pas que l'on souligne suffisamment l'importance des différences culturelles aux étrangers. Pourtant, ces différences constituent le pire obstacle à surmonter et il ne faut pas sous-estimer l'incidence de la culture sur les affaires», explique-t-il.

M. Robinson a vu des projets de grandes entreprises littéralement s'effondrer parce que les employés étrangers étaient incapables de mener les affaires quotidiennes de l'entreprise. «Ce n'était pas seulement une question de langue, mais surtout de culture. On peut comprendre les mots, mais que signifient-ils?» demande-t-il en faisant référence aux nombreuses nuances que peut faire un Mexicain.

John Robinson conseille aux nouveaux venus sur le marché mexicain de se trouver un partenaire biculturel et bilingue. Non seulement faut-il investir beaucoup de temps, de patience et de sensibilité pour comprendre la culture mexicaine, mais les Mexicains hésitent beaucoup à faire affaire avec les Nord-Américains. «On sent de l'insécurité de part et d'autre, d'expliquer M. Robinson, et il faut en être conscient.» Il soutient toutefois que les différences culturelles ne devraient pas faire obstacle à la commercialisation des services sur le marché mexicain. Pour sa part, M. Robinson apprécie la chaleur et la générosité des Mexicains. «Il est extrêmement agréable de travailler avec ces gens», précise-t-il.

L'ADAPTATION RÉUSSIE À L'ENVIRONNEMENT CULTUREL MEXICAIN

Les fournisseurs de services qui s'attendent à devoir s'adapter aux circonstances culturelles d'un nouveau marché et qui sont disposés à le faire connaîtront une adaptation plus facile. Dans son livre intitulé *Management in Two Cultures*, Eva S. Kras dresse une liste des plus importants traits qu'une entreprise étrangère voulant s'implanter au Mexique devrait tenter d'acquiescer ou de favoriser à l'interne afin de faciliter le processus d'adaptation de l'organisation, de son produit et de son message à l'environnement hôte. Elle recommande de s'assurer que les personnes chargées d'établir ou de gérer le volet mexicain de l'entreprise soient flexibles, sincèrement intéressées au Mexique et à sa culture, disposées à apprendre l'espagnol, modestes relativement à leur pays d'origine et à sa culture, réceptives au potentiel de croissance personnelle que représente leur affectation, et habiles en relations humaines.

LES DIFFÉRENTS TRAITS DE GESTION

Le tableau sur les traits interculturels de gestion est adapté du livre intitulé *NAFTA : Managing the Cultural Differences*. On y résume les différences culturelles qui, en affaires, ont une influence sur les interactions.

LES TRAITS DE GESTION INTERCULTURELS

Traits	Mexique	Canada
Individualisme	La classe supérieure valorise la confiance en soi tandis que les classes moyennes et inférieures apprennent la patience et la docilité. L'insatisfaction est plus souvent qu'autrement exprimée en groupe. Les objectifs personnels sont poursuivis en cherchant le juste milieu entre les aspirations individuelles et celles du groupe. Le manque de soutien de groupe peut limiter l'action.	Les Canadiens se situent à mi-chemin entre les Mexicains et les Américains en termes d'aspirations individuelles par opposition à celles du groupe.
Pouvoir	Le pouvoir est fonction du poste, de la personnalité et de l'argent. Un large fossé existe entre les patrons et leurs subalternes. On associe le pouvoir à l'abus et à la conspiration.	Il n'existe qu'un petit écart de pouvoir entre les cadres supérieurs et les employés. Il est possible de poliment contester ou remettre en question l'autorité.

MEXICAN IMMERSION CENTRE S.A. DE C.V., CUERNAVACA, MEXIQUE

Depuis 1993, l'école Interlangues d'Ottawa est également présente à Cuernavaca où elle offre des cours intensifs d'espagnol aux étrangers et des cours d'anglais aux Mexicains. Christianne Millet dirige l'école de Cuernavaca à partir d'Ottawa. Elle passe une semaine par mois dans les installations du Mexique. M^{me} Millet affirme que «... la principale différence structurelle entre les deux pays se situe dans l'environnement professionnel plus formel du Mexique. Par exemple, l'*abrazo*, une chaleureuse accolade, l'équivalent de la bise française sur les deux joues, ne se donne qu'entre amis et ne peut donc constituer une marque d'affection à l'endroit de collègues de travail ou d'employés. Une trop grande familiarité peut être interprétée comme un manque de respect et risque d'affaiblir votre prestige auprès des collègues de travail.» Elle recommande de montrer une attitude «amicale, mais officielle». Elle apprécie également la bonne humeur des Mexicains. «Un peu d'humour ouvre bien des portes», soutient M^{me} Millet.

Il est important que les étrangers fassent un effort sincère pour parler la langue du pays.

«Une salutation et une excuse pour ne savoir s'exprimer couramment en espagnol suffisent et seront appréciées. D'ailleurs, de poursuivre M^{me} Millet, il est impoli de s'acharner à parler espagnol si vous ne maîtrisez pas un tant soit peu la langue. Il est courant que les latino-américains parlent anglais pour impressionner les gens qui les entourent et passent aussitôt à l'espagnol lorsqu'ils sont de nouveau seuls avec vous. Une bonne dose de patience est essentielle dans de telles situations.

Au bureau, ajoute M^{me} Millet, on ne s'adresse pas immédiatement aux collègues de travail ou aux employés en utilisant leur prénom comme on le fait en Amérique du Nord. Les titres professionnels tels *Licenciado* pour avocat, *Ingeniero* pour ingénieur doivent souvent précéder le nom de la personne à qui on s'adresse.»

Les longues pauses-repas du midi sont une tradition que M^{me} Millet observe religieusement. En effet, l'heure des repas représente un moment privilégié pour établir des relations familiales et d'affaires au Mexique et on ne peut sous aucune considération les ignorer. Une transaction non terminée peut toujours être reprise plus tard en après-midi ou en début de soirée étant donné que la plupart des bureaux ne ferment pas avant 19 h, 20 h ou même 21 h. Même après avoir passé la moitié de la nuit dans l'avion et avoir beaucoup à faire durant sa visite mensuelle beaucoup trop courte, M^{me} Millet respecte les limites qu'imposent les pauses-repas prolongées. «Jamais je n'oserais demander à mes employés de rester à leur bureau au-delà de 14 heures!» ajoute Christianne Millet.

Traits	Mexique	Canada
Langue en société	Presque tout le monde parle espagnol. Le niveau de langue distingue la classe sociale et le rang économique. Les titres professionnels sont utilisés pour faire ressortir le statut social.	On parle couramment français et anglais. Le niveau de langue est plus élevé chez les gens instruits et en affaires. Nos racines européennes sont évidentes.
Communication	Au travail, la plupart des communications se font verbalement. Les ordres communiqués par écrit sont moins importants et le contact, le face-à-face est essentiel.	La communication est verbale et écrite. On valorise beaucoup la capacité de s'exprimer par écrit. Le contact personnel n'est pas plus important que les notes de service ou les appels téléphoniques.
Leadership	Le leader doit prendre toutes les décisions et l'exécution de ces décisions incombe aux employés subalternes. Les critiques concernant les rapports patron et subalterne sont habituellement reçues personnellement. Les subalternes doivent peser les désirs de leurs supérieurs et ne pas s'attendre à beaucoup de félicitations de leur part. On accède à des postes de commandement en reconnaissance de sa loyauté à l'égard de ses supérieurs et de son bon travail. L'innovation est l'apanage du leader. Le partage du pouvoir est perçu comme une faiblesse.	Le leader est le coordonnateur et le directeur du travail de ses subalternes. On peut mettre en doute la pertinence des décisions du leader, mais c'est lui qui a le dernier mot. La critique peut être reçue, personnellement ou non, selon sa teneur. Les leaders doivent tenir compte des besoins de leurs subalternes. On accède à des postes de direction par sa compétence. Les leaders peuvent déléguer des pouvoirs à leurs subalternes et permettre l'innovation sans miner leur pouvoir.
Motivation	Les principaux éléments de motivation sont l'argent et les avantages sociaux qu'offre l'entreprise. Les Mexicains préfèrent travailler dans une atmosphère amicale et le niveau de socialisation entre collègues de travail est élevé. Les perspectives d'avancement constituent souvent un facteur secondaire. On évite souvent de prendre des responsabilités. La loyauté à l'égard des collègues de travail et de l'entreprise est impressionnante.	Les principaux éléments de motivation sont l'argent et les perspectives d'avancement. La plupart des travailleurs canadiens préfèrent œuvrer dans un milieu dynamique. La socialisation entre collègues de travail est faible et on cherche à assumer davantage de responsabilités. La loyauté à l'égard des collègues de travail et des entreprises varie en général entre faible et moyenne.

Source : Adapté de NAFTA : *Managing the Cultural Differences*, Robert T. Moran et Jeffrey Abbott, Houston, Gulf Publishing Company, 1994, p. 57.

TRAVAILLER AVEC CES DIFFÉRENCES

Il est important de reconnaître les différences pour pouvoir en tenir compte. Les malentendus attribuables de part et d'autre à la naïveté culturelle sont difficiles à reconnaître et donc à éliminer. Même si les généralisations s'appliquent rarement à des cas particuliers, les suggestions suivantes peuvent sûrement aider les entreprises canadiennes qui tentent de s'implanter sur le marché mexicain :

1. Tisser des liens personnels dans la relation d'affaires. Pour les Mexicains, la valeur de la relation personnelle surpassera souvent celle de la relation d'affaires. Les Mexicains apprécient beaucoup faire affaire avec des amis. Les Canadiens ont pour leur part une approche généralement plus pragmatique à cet égard, sous-estimant souvent les mérites d'une telle transaction. Les entreprises étrangères devront s'armer de patience pour arriver à connaître le pays, son marché et les acheteurs avant d'amener leurs homologues mexicains à établir une relation d'affaires à long terme avec elles.
2. Respecter la hiérarchie décisionnelle. La prise de décisions est souvent hautement centralisée dans les entreprises mexicaines, le président ou son cadre supérieur ayant le dernier mot pour des décisions que les Canadiens prendraient à un niveau beaucoup moins élevé. Le cadre supérieur d'une entreprise mexicaine assiste habituellement aux discussions concernant une proposition d'affaires. Dans le cas contraire, l'entreprise canadienne devrait douter de ses chances de décrocher le marché. Les Mexicains ne s'attendent pas non plus à ce que les Canadiens prennent des décisions à un niveau plus bas que le leur. De même, si le cadre supérieur de l'entreprise canadienne n'assiste pas aux premières réunions préparatoires à d'importantes transactions d'affaires, les Mexicains peuvent y voir un manque d'intérêt ou d'engagement. Il est donc important d'identifier, pour le bénéfice du client mexicain, l'autorité fondée de pouvoir et de s'assurer que cette autorité assiste aux réunions. Les entreprises canadiennes doivent veiller à déléguer à ces réunions leurs représentants compétents.
3. Aller droit aux faits — autrement dit mettre les points sur les «I» et les barres sur les «T». Les Canadiens préfèrent prendre des décisions d'affaires à la lumière d'une multitude de faits et de chiffres qui les aident à concevoir une stratégie assez solide. Les Mexicains, pour leur part, ont souvent tendance à conclure un marché en fonction de la confiance que leur inspire leur vis-à-vis. Si elles ne sont pas respectées, ces approches très différentes peuvent provoquer des réponses divergentes concernant des questions administratives. La partie mexicaine peut conclure que les Canadiens doutent de sa loyauté parce qu'ils tentent de vérifier trop de renseignements. Par contre, les Canadiens peuvent considérer que les Mexicains manquent de sérieux si les renseignements demandés tardent à venir. Il est donc important de discuter ouvertement avec l'autre partie des attentes mutuelles après les réunions ou après les négociations.

4. Respecter l'étiquette sociale du Mexique. Les gens d'affaires mexicains observent une étiquette sociale beaucoup plus formelle, gracieuse et polie que les Canadiens. Une réunion ou une rencontre supposément «informelle» risque d'être beaucoup plus officielle ou sérieuse que nous ne pourrions nous y attendre au Canada. Pour ne pas être pris au dépourvu, il faut toujours se préparer pour des discussions beaucoup plus officielles ou sérieuses auxquelles pourraient participer des personnes importantes. Si la réunion ou la rencontre s'avère plutôt informelle, il est toujours plus facile de s'adapter au climat plus détendu que le contraire. Les représentants de l'Ambassade du Canada au Mexique peuvent vous donner des conseils judicieux quant aux autres attentes des clients mexicains.
5. Décoder un «non» est un art en soi. Pour les gens d'affaires canadiens, un des aspects les plus déroutants est que les Mexicains répondent rarement par un «non» direct. C'est pour eux une question d'étiquette et d'harmonie sociale. La culture mexicaine accorde en effet beaucoup d'importance aux bonnes relations et les Mexicains ont beaucoup de difficulté à rejeter une proposition. Les Canadiens ont souvent de la difficulté à décoder les signes interpersonnels qui permettent de conclure que l'interlocuteur mexicain n'est pas intéressé. Le message est souvent enrubanné de beaux mots et de formalités qui faussent la perception du novice. Il faut du temps et de l'expérience pour apprendre à reconnaître un «non». Pour y arriver, il faut également, au début, un peu d'assistance culturelle.
6. Inviter les partenaires à passer quelque temps au Canada. Avant de conclure une entente à long terme avec un partenaire mexicain, il est recommandé de lui organiser un séjour au Canada. Ce séjour doit comporter un itinéraire comprenant une visite des installations de l'entreprise, la visite des grandes villes canadiennes, un peu de tourisme et au moins une brève introduction à la culture canadienne par le truchement de visites aux musées et au théâtre. Ces activités ne nous semblent pas directement associées aux affaires, mais elles aideront, à long terme, les Mexicains à mieux saisir la culture canadienne et à consolider ainsi les contacts et les relations qui sont essentiels à la réussite de toute entreprise de services sur le marché mexicain.

LA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

LES COÛTS D'IMPLANTATION

Les coûts d'implantation sur tout marché étranger peuvent être assez élevés et le Mexique ne fait pas exception à la règle. Cependant, les coûts d'implantation d'une entreprise de services sont habituellement beaucoup moins importants que pour une industrie.

Les coûts sont évidemment plus élevés au début lorsqu'il faut établir sa présence sur le marché. Ces coûts englobent la recherche de marché, le développement du marché, la préparation et l'impression des documents de promotion et la publicité, les honoraires juridiques aux fins de l'enregistrement, la constitution en société, la protection de la propriété intellectuelle, les frais de déplacement entre le Canada et le Mexique, y compris certains frais de représentation, les programmes de formation technique au Mexique et au Canada, la formation linguistique, les frais d'interurbain, de télécopie et de messagerie, les frais de traduction et d'interprétation et les frais de déménagement de vos employés canadiens affectés à vos bureaux du Mexique.

Les coûts d'exploitation imprévus peuvent ébranler assez sérieusement une entreprise. Ces coûts devraient apparaître aux premières étapes de la recherche de marché. Ils peuvent être attribuables à un loyer plus cher que prévu, à un ratio plus élevé dirigeants/employés à la suite de l'embauche d'un nombre plus grand que prévu de cadres supérieurs, à des salaires plus élevés versés pour intéresser des techniciens et des gestionnaires compétents, à des avantages sociaux plus élevés qu'au Canada et qui peuvent dépasser les 40 pour 100 du salaire de base, ou au délai de démarrage de l'entreprise au Mexique, qui est habituellement beaucoup plus long que prévu. Ce délai dure en effet normalement entre une année et demie et deux ans, ce qui prolonge la période au cours de laquelle les sorties d'argent excèdent les entrées.

L'entreprise devrait traiter ces coûts suivant une politique préétablie de recouvrement de l'investissement initial. Selon le degré de concurrence qui prévaut sur le marché, une entreprise doit souvent attendre assez longtemps avant de pouvoir récupérer son investissement initial.

LA FIXATION DES PRIX

L'établissement des prix des services dépendra du niveau de concurrence sur le marché mexicain et des avantages qu'il est possible de tirer en pratiquant des prix très concurrentiels.

KISEKI ENVIRONMENTAL CORP., CALGARY (ALBERTA)

Après la dévaluation du peso en décembre 1994, Mark Bishop ne savait plus s'il devait soumissionner en dollars américains, en dollars canadiens ou en pesos mexicains. Les fluctuations de la devise, qui ont toujours été assez prononcées au Mexique et dans d'autres pays de l'Amérique latine, n'étaient qu'une des nombreuses considérations de prix avec lesquelles il devait jongler.

Son entreprise de Calgary, Kiseki Environmental Corp., offre des services de décontamination industrielle et de champs de pétrole. Active au Mexique depuis 1992, Kiseki a obtenu des contrats de services environnementaux de *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la compagnie pétrolière nationale, ainsi que d'entreprises du secteur privé. En créant une entreprise au Mexique et en travaillant en collaboration avec une demi-douzaine d'entreprises de décontamination environnementale, Kiseki s'est assuré un accès privilégié à l'expertise et à la main-d'œuvre mexicaines. Nous fonctionnons comme si nous étions une vraie entreprise mexicaine», explique M. Bishop. «Nous utilisons autant que possible des ressources mexicaines, ce qui inclut la main-d'œuvre et l'équipement lourd.» Les collaborateurs mexicains travaillent à commission ou en sous-traitance de contrats obtenus avec *Kiseki de México, S.A. de C.V.*

Cette formule a bien fonctionné pour Kiseki, mais son propriétaire ajoute quand même quelques mises en garde. Sa première leçon a été de ne jamais conclure un marché sur une simple poignée de main. Il recommande fortement aux fournisseurs étrangers de faire rédiger des contrats pour officialiser les ententes, même les plus simples. En vertu de la loi mexicaine, un entrepreneur n'a aucun recours juridique s'il n'a pas les documents à l'appui de sa réclamation, explique-t-il. Les firmes doivent donc toujours établir un contrat en bonne et due forme, stipulant les coûts, le mandat et la relation liant l'entrepreneur à l'entreprise qui lui adjuge le contrat.

Le deuxième conseil qu'il adresse aux nouveaux venus sur le marché mexicain est de prévoir dans le prix le coût de la préparation des soumissions, qui peut être très élevé. «La présentation de soumissions est plus souvent qu'autrement un processus frustrant au Mexique et le volume de formulaires à remplir est assez surprenant. Pour les marchés gouvernementaux en particulier, le nombre de documents à remplir est énorme et l'adjudicataire risque d'attendre longtemps son paiement. Les délais de paiement de trente à soixante jours que nous pratiquons au Canada ne s'appliquent pas nécessairement au Mexique, et il faut donc se protéger en intégrant dans le prix final les frais de perception et d'intérêts.»

Les contrats de service devraient être rédigés en éliminant autant que possible les ambiguïtés. Le droit civil mexicain accorde plus de crédibilité aux preuves écrites qu'aux preuves verbales comparativement au droit canadien. Il importe donc de s'assurer que le client mexicain comprend bien votre politique de prix, nommément votre prix à la journée, les rajustements de prix en cas de dépassement de contrat, l'identité de la personne qui vérifiera si le contrat a été exécuté conformément aux spécifications et enfin les modalités de modification des conditions du contrat.

Si le service est nouveau sur le marché et s'il répond à une demande refoulée pour laquelle il n'existe aucun autre compétiteur, l'entreprise se trouve dans une situation idéale pour fixer ses prix. Elle peut ainsi établir des prix couvrant tous les coûts associés à la prestation du service, même les coûts d'opportunité. Par contre, si le marché est très concurrentiel, les prix doivent être établis en fonction de ceux qui sont déjà pratiqués et non des coûts de l'entreprise.

Les coûts de pénétration du marché mentionnés précédemment auront une influence sur la capacité de l'entreprise de pratiquer des prix concurrentiels. Il sera important que le fournisseur de services vérifie dès le début la latitude dont il jouit au niveau de l'établissement des prix et détermine s'il sera en mesure de soutenir la concurrence avec tous les frais qu'il devra encourir.

LA PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

LES NORMES

Les entreprises de services qui utilisent certaines pièces d'équipement doivent vérifier si celles-ci sont assujetties à des normes de produit, appelées *Normas Oficiales Mexicanas (NOMs)*, qui limiteront leur capacité d'utilisation au Mexique.

Ces normes sont établies par la *Dirección General de Normas (DGN)*, l'Office mexicain des normes, qui relève du *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel. Le Mexique utilise le système métrique et les mesures sont établies selon le système international d'unités. L'acheteur ou le représentant pourra vous dire si le produit exporté au Mexique doit obtenir un certificat attestant que ce produit respecte la *NOM* pertinente. Lorsqu'une norme a été attribuée à un produit, il incombe à l'exportateur de s'assurer que son produit respecte cette norme. Toute demande de renseignement à cet égard doit être adressée à la *DGN* compétente.

Si aucune norme n'a encore été adoptée pour un produit, l'exportateur aurait avantage à entreprendre lui-même le processus de normalisation en utilisant son produit. Il s'agit en effet d'un excellent avantage concurrentiel puisque la norme peut être utilisée indirectement pour limiter l'accès au marché à des concurrents actifs dont les services ne correspondent pas en tout point aux niveaux établis dans les nouvelles normes. Il faut cependant être conscient que ce processus exige beaucoup de temps et de travail administratif.

LA PROTECTION DES BREVETS

La nouvelle loi sur la propriété intellectuelle qui est entrée en vigueur en juin 1991 a beaucoup amélioré la protection accordée aux entreprises qui accordent des licences d'exportation ou transfèrent au Mexique leur marque de commerce, savoir-faire ou processus. La *Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial*, c'est-à-dire la Loi sur la promotion et la protection de la propriété industrielle prévoit ce qui suit :

- la protection de la marque de commerce peut être initialement assurée pour une période maximale de dix ans;
- la période d'exclusivité des brevets est portée à vingt ans;
- la conception industrielle, qui couvre les modèles et les dessins industriels, est protégée pour une période de quinze ans;
- la protection contre le piratage d'œuvres protégées par des droits d'auteur a été grandement élargie de manière à englober les logiciels;
- le Mexique reconnaît dorénavant la propriété intellectuelle des logos et des marques de commerce; et
- des peines sévères sont imposées en cas de non-respect de ces lois.

Ces lois sont relativement nouvelles et leurs règlements d'application n'ont pas encore été totalement mis en œuvre. On recommande donc aux entreprises canadiennes de consulter un avocat concernant la protection de la propriété intellectuelle. Voici également quelques pratiques qu'il convient de connaître :

1. Slogans. Les slogans, des expressions ou des phrases utilisées à des fins de publicité, ne sont protégés au Mexique que s'ils sont dûment enregistrés.
2. Marques de commerce. La *Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial*, Loi sur la promotion et la protection de la propriété industrielle, accorde le droit d'utilisation exclusive d'une marque de commerce. Toute demande d'enregistrement de marque de commerce pour une période de dix ans doit être accompagnée d'une preuve que le nom demandé est utilisé.

3. Secrets commerciaux. Avant l'adoption de la *Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial*, Loi sur la promotion et la protection de la propriété industrielle, les secrets industriels et commerciaux n'étaient pratiquement pas protégés. Maintenant, la loi mexicaine accorde à cet égard une protection assez semblable à ce qui se fait ailleurs dans le monde. La protection est assurée pour les secrets ayant des applications industrielles, y compris les modes et méthodes de commercialisation et de distribution des produits ou de prestation des services. Cependant, le processus administratif de détermination de ce qui constitue un secret commercial demeure hautement subjectif, et étant donné qu'il n'existe aucune procédure d'injonction applicable en cas de divulgation ou d'utilisation non autorisée des secrets commerciaux, l'efficacité des mesures de protection prévues par la *Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial*, Loi sur la promotion et la protection de la propriété industrielle, est douteuse.

Source : McKnight, John B. et Carlos Mülgenburg, *Mexico's New Intellectual Property and Licensing Regime*, International Lawyer, Vol. 27 : 1 (printemps 1993), p. 27.

LE DROIT DU TRAVAIL

Bon nombre d'entreprises de services structurent leurs activités autour de pratiques d'emploi extrêmement flexibles. Elles engagent des personnes sur une base temporaire, souvent projet par projet, ou engagent du personnel temporaire au gré des variations cycliques des affaires. Les entreprises de services qui arrivent sur le marché mexicain doivent donc être conscientes que le droit du travail au Mexique renferme un système très complexe de protection de la main-d'œuvre. Autrement dit, les entreprises de services doivent y penser deux fois avant d'engager des employés à temps plein.

Le code du travail contient des lignes directrices sur la négociation collective, le congédiement, la rémunération, le nombre maximal d'heures de travail, les congés annuels, les allocations de logement, le partage des profits, le droit de grève et les avantages sociaux. Ces règlements s'appliquent également aux entreprises étrangères qui embauchent directement des travailleurs mexicains. Les avantages statutaires peuvent s'avérer assez substantiels en termes de coûts et s'ajoutent au salaire. La loi précise que les employeurs doivent offrir les avantages suivants à leurs employés :

- primes de sécurité sociale et de soins de santé, qui peuvent représenter jusqu'à 21,9 pour 100 du salaire;
- au moins six jours de congés annuels rémunérés à 125 pour 100 du salaire;
- gratification annuelle représentant au moins quinze jours de salaire;
- dix pour cent des revenus avant impôts partagés entre les employés;
- participation à un programme de logement des travailleurs, l'*Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)*, Fonds de retraite pour le logement des employés du secteur privé. Ce programme obligatoire correspond à cinq pour cent de la masse salariale.

Le droit du travail mexicain est assez sévère en termes de congédiement des employés. Les entreprises ont donc avantage à bien analyser leurs obligations avant d'embaucher des employés à temps plein. De même, les entreprises de services qui n'ont besoin que de main-d'œuvre temporaire ou variable devraient se renseigner sur les pratiques d'emploi du Mexique et s'assurer que ce qu'elles considèrent comme un contrat d'emploi pour une période déterminée n'est pas réputé être un emploi permanent en vertu du droit mexicain.

HUIT PRATIQUES ESSENTIELLES QUI FACILITERONT LES RELATIONS DE TRAVAIL

Selon Richard Sinkin, la première chose à faire pour assurer de bonnes relations de travail au Mexique est de « ne pas sortir vos préjugés de vos valises ». M. Sinkin est directeur administratif d'Inter-American Holdings Inc, une entreprise de San Diego qui aide les entreprises américaines à s'installer au Mexique. Les experts-conseils en relations de travail d'Inter-American Holdings recommandent ce qui suit :

1. Informez-vous sur le droit du travail mexicain. La *Ley Federal del Trabajo*, Loi du travail du gouvernement fédéral, un document de 9 centimètres d'épaisseur, régit les contrats de travail, le salaire minimal, les avantages sociaux et toutes les activités syndicales au Mexique. À la différence des États-Unis, par exemple, les travailleurs mexicains sont rémunérés à la journée plutôt qu'à l'heure. Ainsi, lorsqu'une entreprise signe une convention collective, celle-ci stipule clairement que le travailleur sera rémunéré sur la base de sept jours la semaine. Les employeurs sont donc tenus de payer leurs employés même les jours de congé. La plupart des employés d'usine travaillent normalement neuf heures par jour, cinq jours par semaine ou huit heures par jour six jours par semaine. De plus, le travail en temps supplémentaire doit être rémunéré au double ou au triple du taux normal, selon les heures travaillées, et est exigible pour toute heure travaillée en surplus de quarante-huit heures semaine.
2. Informez-vous sur la confédération du travail responsable de votre entreprise. Environ 9,5 millions de travailleurs mexicains sont syndiqués. Bien que ces dernières années, les syndicats aient perdu un peu de leur influence traditionnelle, ils demeurent très puissants. De plus, l'activité syndicale au Mexique, est de nature régionale. Par exemple, dans la région nord-est du Mexique, plus particulièrement à Matamoros, plus de 90 pour 100 des travailleurs sont syndiqués, tandis que ce pourcentage passe à moins de 20 pour 100 à Tijuana et à Ciudad Juárez. Le plus grand et plus puissant syndicat du Mexique est sans aucun doute la *Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM)*, Confédération des travailleurs mexicains, affiliée au parti au pouvoir *Partido Revolucionario Institucional (PRI)*, le Parti révolutionnaire institutionnel, dirigé par Fidel Velásquez, âgé de 94 ans, qui a pendant de nombreuses années assuré que le travail constituait le pilier du parti.

3. Assurez-vous de comprendre parfaitement le régime d'avantages sociaux des travailleurs. Selon un rapport de Price Waterhouse, aux salaires des employés s'ajoutent les taxes sur la masse salariale, les contributions à la sécurité sociale, et autres avantages réglementaires et courants qui font doubler les obligations des employeurs à l'endroit de leurs employés. Une autre étude, celle-là d'*Intergamma*, révèle que le salaire minimal moyen au Mexique est de 39 pesos N \$ par jour, soit environ 13 \$ US (mars 1995). Par contre, le coût de revient s'élève à 93 pesos N \$ par jour si on tient compte des avantages sociaux, des congés annuels, des gratifications de Noël et des journées de repos. Au Mexique, les salaires minimaux et moyens varient d'une région à l'autre.

Au nombre des avantages réglementaires, citons la sécurité sociale (environ 9 pour 100 de la masse salariale), l'aide au logement (5 pour 100 de la masse salariale), et les paiements à la caisse fédérale de retraite (2 pour 100 de la masse salariale, qui doivent être versés dans un fonds de retraite désigné). De plus, le droit fédéral du travail impose un programme de partage des profits avec les employés, un boni de Noël représentant au moins la moitié du salaire mensuel (mais la plupart des employeurs manufacturiers versent un plein mois), des congés rémunérés et des vacances annuelles.

En plus des avantages réglementaires, les avantages suivants sont couramment offerts aux travailleurs : transport jusqu'à l'usine, car la plupart des Mexicains ne possèdent pas de véhicule automobile, des repas gratuits distribués à la cafétéria de l'usine et des certificats d'achat aux supermarchés locaux. Bob Craig, un expert-conseil en douane chez McAllen, au Texas, soutient que ce train d'avantages sociaux a permis de faire augmenter la productivité et de réduire le taux d'absentéisme des travailleurs mexicains.

4. Confiez à un Mexicain la responsabilité des relations de travail. La plupart des experts en relations de travail estiment que les entreprises ont avantage à retenir les services d'un Mexicain qui connaît bien le droit du travail, mais également la culture du pays et ses syndicats. «Il faut pouvoir compter sur un Mexicain d'origine qui saura comment négocier avec les personnes», conseille Daniel Cavazoz, associé du cabinet d'avocats Cavazoz et Campbell, de McAllen au Texas.
5. Approchez les chambres industrielles et les syndicats le plus tôt possible. Plusieurs mois avant de s'installer au Mexique, les manufacturiers devraient rencontrer les responsables du secteur industriel et des syndicats. «La première rencontre avec les représentants syndicaux ne devrait pas porter sur des négociations. Elle devrait servir à présenter votre entreprise et à renseigner le syndicat sur ce que vous ferez», conseille M. Craig. Il existe des centaines de chambres régionales et sectorielles qui sont en mesure de vous aider et de vous fournir de précieux renseignements sur les régions et les industries. Les principales chambres qui transigent avec les entreprises manufacturières étrangères sont l'*Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)*, Association nationale des importateurs et des exportateurs, ainsi que la *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*, Chambre nationale de l'industrie de la transformation.

6. Étudiez les cas d'autres entreprises manufacturières de la région. Souvent, les syndicats tentent de négocier des conventions semblables à celles qui furent négociées avec d'autres entreprises manufacturières de la même région. Dans les régions où les syndicats ne sont pas trop puissants, les salaires et les avantages doivent correspondre à ce qui est offert ailleurs dans la région et dans d'autres installations manufacturières syndiquées. Au cours des premières années d'exploitation, les syndicats négocient les conventions avec un peu plus de clémence.
7. Soyez sensible aux différences culturelles. Il est important de faire preuve de souplesse. Il existe de nombreux avantages sociaux considérés comme superflus aux États-Unis, mais essentiels au Mexique. La célébration des festivals locaux et des fêtes religieuses, les repas gratuits à la cafétéria et le transport sont autant d'avantages avec lesquels il faut s'habituer à composer.
8. Réviser vos pratiques de gestion des ressources humaines. L'ancien style de gestion descendante commence à changer au sein des entreprises manufacturières mexicaines. Luis Manuel Guaida, président du comité du travail pour la *Cámara Americana de Comercio en México (AMCHAM)*, Chambre de commerce américaine du Mexique, signale que les entreprises ne doivent pas se limiter à majorer les salaires pour augmenter la productivité. La concurrence internationale oblige en effet les entreprises à modifier leur style de gestion pour inculquer aux travailleurs un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Par ailleurs, avec la venue d'un plus grand nombre d'entreprises manufacturières de haute technologie, les entreprises doivent consacrer davantage de temps et de ressources à la formation, affirmait récemment M. Guaida au cours d'une conférence sur les relations de travail. «La productivité ne s'obtient pas uniquement avec la technologie et les nouvelles méthodes de production, mais également avec une amélioration du fonctionnement interne de la main-d'œuvre.»

Source : Tiré de *At the Negotiating Table with Mexico's Labor Unions* par Paul Sherman. Réimprimé avec la permission de *Global Production & Transportation Magazine*, 1994, New Hope Communications Inc.

LE SECTEUR IMMOBILIER

Même si les entreprises de services n'ont pas à aménager de vastes installations comme les entreprises manufacturières, elles ont quand même besoin de bureaux équipés de liens de communication efficaces, de services publics fiables tels que l'électricité et d'un emplacement d'accès facile aux principaux clients.

Malheureusement, le Mexique a peu de bureaux modernes offrant les services auxquels sont habituées les entreprises étrangères. Cette pénurie a semé beaucoup de confusion sur le marché et fait grimper le prix de location. Le service interagences qu'on appelle MLS au Canada n'existe pas au Mexique et la coordination entre les bureaux de courtage immobilier est limitée, voire inexistante. Par conséquent, l'entreprise de service peut devoir investir beaucoup de temps pour trouver des bureaux qui répondent à ses besoins, puis pour retracer les propriétaires ou les agents d'immeuble qui s'occupent de la location de cette propriété. Les entreprises de services qui arrivent sur le marché mexicain doivent s'attendre à investir plus de temps et d'argent dans cette aventure qu'elles ne l'avaient imaginé au début.

LES PRATIQUES IMMOBILIÈRES DU MEXIQUE

1. Quelle est habituellement la durée d'un bail?
De nos jours, la durée d'un bail varie entre trois et cinq ans. On trouve également des baux de dix ans dans les édifices de classe AAA (emplacement privilégié, aménagement et systèmes luxueux). Les baux de quinze ans sont encore très rares et ne sont vraiment accordés que dans des situations de cession-bail. D'ici quelques années, le bail le plus courant aura une durée moyenne de cinq ans.
2. Que comprend le coût du loyer et quels autres frais les locataires doivent-ils assumer?
Les locataires doivent payer le loyer total, ce qui englobe le loyer de base, les frais d'entretien, les dépenses pour les aires communes de l'immeuble, à savoir les services de sécurité, la climatisation durant les heures d'affaires, etc. et les taxes foncières, appelées *predial*, qui représentent 18 pour 100 du loyer de base. La *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, taxe à valeur ajoutée, représente 15 pour 100 du loyer total et s'ajoute au coût du loyer de base, aux frais mensuels de stationnement qui ne sont pas non plus inclus dans le loyer de base.

Les locataires doivent également payer leur consommation d'électricité et d'eau, leurs dépenses de téléphone, les services de conciergerie pour l'intérieur de leurs bureaux. Ils doivent également négocier les frais de climatisation après les heures d'affaires. La climatisation des bureaux n'est disponible que dans les immeubles de catégorie AAA.
3. En quelles devises le loyer est-il exprimé?
Le loyer est exprimé en pesos mexicains et en dollars américains, par mètre carré, par mois. Le loyer dans un immeuble de catégorie AAA est habituellement cité en dollars US. Il est aussi possible d'acheter de l'espace de bureau à Mexico. À l'heure actuelle, 80 pour 100 des bureaux sont loués et 20 pour 100 vendus.
4. Comment mesure-t-on la superficie utile?
L'espace de bureau commercial est normalement mesuré selon la superficie nette utilisable. Les halls d'entrée, escaliers, corridors, salles d'équipement et toilettes ne sont habituellement pas comptabilisés dans la superficie louée lorsqu'ils desservent à la fois plusieurs locataires. Cependant, dans les immeubles de catégorie AAA, les propriétaires ont commencé à calculer la superficie en incluant un pourcentage des aires communes. Cette partie du bail est habituellement négociable. Il n'existe aucune norme régissant la façon de mesurer la superficie utile comme il en existe aux États-Unis et au Canada, où on utilise la norme de l'Association des propriétaires et des administrateurs d'immeubles.
5. Que fournit habituellement le propriétaire dans le prix de location?
Habituellement, l'espace est loué en l'état au moment de la signature du bail. Autrement dit, on loue le local dans l'état où l'a laissé le locataire précédent. Les propriétaires de nouveaux immeubles louent habituellement les bureaux sans aucun aménagement locatif, c'est-à-dire avec plancher et plafond en ciment et services rendus dans le local sans nécessairement être installés.

6. Comment est rajusté le coût du loyer pendant la période du bail?
Le coût du loyer est rajusté tous les six ou douze mois pendant la durée du bail, en fonction de l'indice d'inflation national, puis au renouvellement du bail. L'indice d'inflation national est appliqué à l'unité de location pour laquelle le locataire paie.
7. Quel type de bail le locataire sera-t-il invité à signer?
Le locataire devra signer un bail privé qui lie juridiquement les deux parties. Le contrat de bail est presque toujours un formulaire normalisé utilisé par les propriétaires. À Mexico, on négocie seulement le bail, sans les offres et contre-offres coutumières aux États-Unis et au Canada.
8. Le locataire peut-il faire inclure des options de renouvellement ou de prolongation de son bail?
On peut également prolonger le bail. Cependant, cette prolongation doit être négociée entre les deux parties.
9. La signature du bail constitue-t-elle un engagement légal? Quelle est la procédure pour sous-louer ou faire une cession de bail?
Un bail est un document légal qui engage le locataire à respecter à la lettre les obligations qui y sont prévues. Lorsque le bail est signé, le propriétaire est tenu légalement de l'enregistrer auprès des autorités gouvernementales. Le bail peut conférer au locataire le droit de céder son bail à une tierce partie ou de sous-louer ses installations, sous réserve toutefois du consentement du propriétaire. Il est possible dans certains cas d'inclure dans le bail une clause interdisant expressément la cession du bail ou une sous-location. Les documents suivants doivent être fournis pour pouvoir conclure une transaction de location :
- un bail intervenu entre le propriétaire et le locataire;
 - une copie des états financiers vérifiés de la société locataire;
 - une copie des statuts de l'entreprise au Mexique;
 - une copie de la décision habilitant un des représentants de l'entreprise à signer le bail.
 - *Fiador*. Une personne ou une entité possédant une propriété au Mexique qui peut intervenir à titre de caution. Le *Fiador* doit présenter des titres de propriété libres de toute charge.
 - *Fianza*. Cautionnement émis par une entreprise de cautionnement. Le coût d'un tel cautionnement représente entre 2 et 5 pour 100 du loyer annuel brut. Ainsi, si le propriétaire ne reçoit pas son loyer dans les cinq premiers jours du mois, il peut alors encaisser le *fianza*. Le cautionnement n'est pas nécessaire lorsque le locataire dépose une somme substantielle en garantie ou lorsque le propriétaire renonce au cautionnement à la lumière des états financiers de l'entreprise.
 - les trois dernières factures de loyer émises par le locateur précédent du locataire.
 - une photo du représentant de l'entreprise et du *fiador*, le répondant.

10. Comment se fait le paiement du loyer?
Le loyer est payé sur une base mensuelle, habituellement à l'avance à l'adresse du propriétaire. Le propriétaire peut aussi, à titre courtois, prendre livraison du loyer sur place.
11. Quelles formes d'encouragement à la location offrent actuellement les propriétaires?
En raison des conditions actuelles du marché à Mexico, les propriétaires immobiliers n'offrent aucun incitatif. La seule négociation possible à ce titre est un congé de loyer pour une période pouvant aller jusqu'à trois mois.
12. Comment doivent se faire les améliorations locatives apportées par le locataire, c'est-à-dire permission, estimation, paiement et supervision?
Habituellement, le propriétaire approuve les améliorations locatives majeures, mais celles-ci sont à la charge exclusive du locataire. Comme toute autre condition, le locataire peut essayer de négocier cet aspect avec son propriétaire.
13. Comment les locataires peuvent-ils financer les améliorations locatives?
Habituellement, les améliorations locatives sont financées et payées par le locataire. Dans certains cas, lorsque les réparations sont nécessaires en raison du mauvais état de l'édifice ou lorsque les réparations sont avantageuses pour le propriétaire, le locataire paie les améliorations et ce montant est par la suite déduit du loyer.

Source : Réimprimé avec la permission de Colliers Macauley Nicolls et tiré de *1995 Survey of International Real Estate Practice*, New York, Colliers International, p. 31.

LA PROMOTION AU MEXIQUE

L'ÉLABORATION DU MESSAGE

Comme pour les autres projets d'entreprise, il est important de faire une bonne promotion pour introduire un nouveau service au Mexique. La promotion doit distinguer les services qu'offre l'entreprise de ceux qu'offre la concurrence. Elle doit en outre donner à l'entreprise une certaine visibilité et de la crédibilité pour lui permettre de faire sa marque sur le marché mexicain, où la concurrence se fait de plus en plus féroce.

Il ne faut pas non plus oublier les défis bien particuliers que présente la promotion des services. À la différence des entreprises qui vendent des produits, celles qui offrent des services n'ont rien de concret entre les mains à présenter au client. Elles doivent établir leur crédibilité au moyen de présentations personnelles, de documents de promotion bien conçus et d'une liste de clients et de références. Dans tous les cas, les nuances culturelles jouent un rôle beaucoup plus grand dans la réception de l'approche qu'elles ne le feraient au moment d'une démonstration d'un produit ou d'une pièce d'équipement.

Avant d'élaborer un message de promotion pour le marché mexicain, il importe d'analyser les facteurs culturels, sociaux et démographiques qui ont une incidence sur la demande de services qu'offre l'entreprise. Il importe aussi de vérifier les attitudes à l'égard de ce service auprès des entreprises et des consommateurs à qui il s'adresse. Parallèlement, il faut vérifier quelles approches promotionnelles et quels messages sauront le mieux atteindre le marché cible. Les concurrents directs ou proches fournissent souvent des renseignements fort utiles sur ce qui peut bien ou mal fonctionner avec ce marché cible.

Les points qui suivent devraient aider les fournisseurs canadiens de services à préparer leur campagne de promotion au Mexique.

- Trouvez le bon ton à donner au message. Un message humoristique risque de ne pas être bien reçu au Mexique parce que les Mexicains considèrent alors que le service offert n'est pas sérieux. Les messages publicitaires mexicains ont plutôt tendance à être agressifs, dans le style américain.
- Ayez recours à des personnalités connues et populaires au Mexique. Le recours à des personnes bien connues pour faire la promotion d'un service peut donner beaucoup de crédibilité au service en question. Il s'agit d'ailleurs d'une forme de publicité très populaire dans les trois pays signataires de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA).
- Les noms de produits, les messages et les slogans ne se traduisent pas toujours bien. Il faut donc accorder une attention particulière à la raison sociale de l'entreprise et aux expressions utilisées pour décrire un service afin de vous assurer que la traduction respecte le génie de la langue espagnole. Par exemple, Nova, un modèle d'automobile qui s'est très bien vendu sur les marchés américain et canadien, veut dire «ne va pas» en espagnol. De toute évidence, il s'agissait d'un bien mauvais choix pour un nom d'automobile dans un pays d'expression espagnole. Il existe donc des circonstances où il faut renommer le service ou le produit avant de le lancer sur le marché mexicain. Il faut également repenser les slogans et les adapter pour qu'ils correspondent à la culture des consommateurs mexicains.
- Soyez attentifs aux différences régionales. Le Mexique est un pays de contrastes culturels régionaux. Les messages doivent donc être conçus en tenant compte des caractéristiques régionales. Le ton, le message et le média utilisés pour faire la promotion d'un service dans la région de Monterrey, au nord du Mexique, doivent tenir compte du fait qu'il s'agit d'une population fortement industrialisée qui entretient des contacts étroits avec la culture sociale et commerciale de l'Amérique, située à environ 200 kilomètres plus au nord. La mentalité des gens de cette région mexicaine est fort différente de celle des gens du Chiapas, une région située à proximité du Guatemala. La population de cette région du sud du pays est beaucoup plus agricole et compte un pourcentage beaucoup plus élevé d'autochtones.

COMPUCOLLEGE SCHOOL OF BUSINESS, TORONTO (ONTARIO)

CompuCollege est franchiseur d'une école commerciale privée de Mexico qui existe depuis 1991. Ce collège offre une formation professionnelle pratique en administration des affaires, en informatique et en tourisme. Le personnel du collège dirige les diplômés vers les sources d'emplois et tous les étudiants doivent suivre un atelier de deux semaines sur les techniques de recherche d'emploi. Souvent, les étudiants mexicains financent leur propre formation, ce qui pousse le collège à vendre les cours à des prix qui tiennent compte du budget de sa clientèle éventuelle.

La formation spécialisée privée comme celle qu'offre CompuCollege étant un concept relativement nouveau au Mexique, la publicité et la promotion doivent donc être mises à contribution. La publicité par le truchement des journaux locaux coûte extrêmement cher. Cette situation n'est pas attribuable aux coûts eux-mêmes, mais plutôt au fait qu'il existe une myriade de quotidiens, dont 23 à Mexico. Même en étant très sélectif, CompuCollege devrait placer des annonces dans plusieurs journaux distribués dans la grande région métropolitaine afin de rejoindre son marché cible. Le collège a donc adopté une route différente.

Des journées «portes ouvertes» ont été organisées pour sensibiliser davantage le grand public au concept d'acquisition d'une expérience de travail pratique dans un environnement commercial moderne. Des appels personnels à des entreprises telles que les banques ont également permis de recruter des étudiants. De plus, des affiches et des feuillets sont régulièrement placés à des endroits stratégiques. «À notre grande surprise, ce sont les pages jaunes qui nous ont le plus profité», précise Neal Wagman, vice-président à la commercialisation du réseau de franchises CompuCollege, dont le siège social se trouve à Toronto.

LES TECHNIQUES DE COMMERCIALISATION DES SERVICES AU MEXIQUE

LES MÉDIAS

Les principaux médias disponibles au Mexique sont la télévision, les documents imprimés (quotidiens et magazines) et la radio. Les entreprises qui désirent rejoindre un très grand segment du marché national auront avantagé à recourir à la télévision plutôt qu'aux journaux et aux autres médias imprimés. *Televisa* est la principale option pour la publicité télévisuelle. On dénombre plus de 300 quotidiens au Mexique, mais les plus importants sont *Excelsior* et *La Prensa*. Ces deux quotidiens sont imprimés à Mexico. Il existe évidemment d'autres grands quotidiens dans d'autres centres urbains. Par exemple, *El Norte* de Monterrey constitue un important médium pour joindre l'auditoire des régions industrialisées du nord du pays.

Le principal magazine d'affaires du Mexique est *Expansión*, le pendant mexicain du magazine américain *Fortune*. Il existe aussi des publications professionnelles, mais elles s'adressent à des secteurs d'activités plus restreints. Il peut être intéressant pour une entreprise de faire publier dans un de ces magazines un article étoffé dans lequel serait décrite l'entreprise avec son expérience pertinente. Bref, selon le segment de marché visé, le placement stratégique du nom de l'entreprise dans un magazine spécialisé peut s'avérer une tactique commerciale fort rentable.

LES VENTES PERSONNELLES

Beaucoup d'entreprises ne vendent pas leurs services au grand public, mais exclusivement à des entreprises de certains créneaux. La promotion via les médias de masse n'est alors pas rentable. Les présentations personnelles s'avèrent beaucoup plus efficaces que toute autre forme de promotion. Pour la promotion des services, il est beaucoup plus avantageux de travailler en étroite collaboration avec un partenaire mexicain ou une agence mexicaine. En effet, non seulement peut-on mieux positionner l'entreprise et concevoir le message le plus percutant possible, mais aussi déterminer les gestes et l'intonation qu'il convient d'adopter pour retenir l'attention des clients cibles.

Les Mexicains n'apprécient pas faire affaire au téléphone et préfèrent de beaucoup le contact en personne. Les réunions au bureau d'un client rassemblent souvent plusieurs personnes. Les entreprises doivent donc être préparées à livrer leur message de vente sous divers angles. Les équipes de vente doivent être bien formées et inspirer confiance. Elles doivent également avoir en main tout le matériel publicitaire nécessaire, y compris les fiches et les guides techniques rédigés en espagnol. Une campagne publicitaire étayée par des documents en anglais n'obtiendra qu'un succès bien mitigé.

LES FOIRES COMMERCIALES : L'OUTIL PAR EXCELLENCE

La plupart des Canadiens qui commercialisent leurs services au Mexique considèrent les foires commerciales comme l'outil par excellence pour attirer l'attention des clients sérieux. Ces foires constituent également un excellent lieu de rencontre des Mexicains susceptibles d'être intéressés par une coentreprise, un partenariat ou tout autre type d'association professionnelle. «Au Mexique, les foires commerciales semblent meilleures que n'importe où ailleurs», note Mark Bishop, président de Kiseki Environmental Corp., une entreprise canadienne de services qui s'est associée un partenaire mexicain et qui œuvre aujourd'hui aux quatre coins de l'Amérique latine. «Nous estimons que 50 pour 100 des personnes qui fréquentent les foires cherchent une bonne occasion d'affaires. Par ailleurs, 30 pour 100 ont une idée floue de leurs besoins et les autres viennent faire du lèche-vitrines.»

Julio Lasky, directeur de la succursale mexicaine de Livingston Trade Services, partage cette opinion. «C'est aux foires commerciales que nous décrochons le plus de contrats. Les foires commerciales nous fournissent le bon environnement pour bien présenter les services que nous offrons», explique-t-il. Les séminaires inscrits au programme des foires constituent pour nous une plate-forme de choix pour y expliquer en détail ce que nous offrons. Les personnes qui assistent à ces foires sont habituellement invitées par les organisateurs.

LE TÉLÉMARKETING ET LE PUBLIPOSTAGE

Le télémarketing et autres techniques de marketing direct n'ont pas encore été adoptés sur le marché mexicain. Le publipostage est peu avantageux, essentiellement parce que les clients ne sont pas habitués à cette méthode de promotion et que le système postal n'est pas vraiment fiable.

LES FOIRES COMMERCIALES

Les foires commerciales sont populaires au Mexique et donnent aux cadres supérieurs l'occasion de se rencontrer, de s'informer sur les nouvelles technologies et d'analyser de nouvelles possibilités. Ces foires sont de plus en plus nombreuses au Mexique et l'infrastructure requise est bien établie. Les Mexicains sont aussi habitués à visiter des foires commerciales à l'extérieur du pays, principalement aux États-Unis, pour se tenir au courant des dernières innovations dans leur secteur de spécialisation.

Les foires commerciales constituent un mode de promotion très efficace pour les entreprises de services qui maîtrisent l'art d'adapter leur exposé pour retenir l'intérêt des clients potentiels. Par exemple, plutôt que de se contenter de monter un stand passif, les entreprises de services ont avantage à présenter des mini-ateliers et des conférences pour faire valoir les avantages de leurs services et répondre directement aux questions des participants. Il faut utiliser sa connaissance d'un secteur spécifique et ses contacts dans le milieu pour se faire inscrire sur la liste des conférenciers de l'exposition.

LE MEXIQUE ET INTERNET

Le Mexique entre aussi dans l'ère où Internet réunira acheteurs et vendeurs des quatre coins du monde dans un immense bazar électronique.

Internet est un vaste réseau informatique auquel on peut brancher son ordinateur au moyen d'un modem et d'une ligne téléphonique. Des millions de personnes peuvent ainsi se «parler», échanger de l'information et, de plus en plus, faire une recherche de marché ou fournir des services.

Naturellement, s'ensuivent les difficultés de croissance et les courbes d'apprentissage associées à l'accroissement des utilisateurs d'Internet. Certains hésitent à faire affaire via Internet. Les entreprises doivent donc s'aventurer prudemment et suivre l'étiquette établie dans ce réseau qui peut nous mettre en contact avec des utilisateurs mexicains prospères et instruits. Internet permet de publier sa «page d'accueil» personnelle sur World Wide Web ou, encore de lancer un groupe de discussion. Pour découvrir toutes les possibilités d'Internet, les entreprises devraient consulter un expert-conseil du domaine. Il est d'ailleurs assez facile d'en trouver dans les grandes villes canadiennes et la plupart annoncent leurs services dans les pages commerciales des quotidiens ou des revues de micro-informatique.

Les entreprises peuvent également trouver l'expertise directement sur Internet. Il existe plusieurs façons de communiquer avec des fournisseurs mexicains de services Internet. On peut notamment utiliser un des répertoires de recherche d'Internet pour localiser un site d'intérêt. Voici un tout petit échantillonnage des fournisseurs mexicains de services Internet ainsi que leur description.

- *InfoSel*. Cette source d'information prétend être la plus importante de toutes sur le Mexique. Elle contient des données financières et statistiques, des bases de données sur l'actualité et sur des sujets d'ordre juridique, ainsi que des renseignements historiques et contemporains sur le Mexique. Cumulant plus de soixante-dix années d'expérience, ce consortium publie le quotidien de Monterrey, *El Norte*, et celui de Mexico, *Reforma*.
- *México Info*. Ce service distribue de l'information sur le Mexique, notamment sur sa culture, son histoire, les arts et le folklore, les sciences, les sports, le commerce, le tourisme, la géographie, la politique et l'actualité. Ce serveur WEB, alimenté par l'université de Guadalajara, est accessible gratuitement.
- Institut d'astronomie de *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, Université nationale autonome du Mexique. La page personnelle fournit des renseignements généraux sur l'observatoire astronomique national, sur les études supérieures en astronomie, ainsi que sur les installations de recherche et les projets offerts.
- *Instituto de Ciencias Nucleares*, l'Institut des sciences nucléaires de la *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, Université nationale autonome du Mexique. On y trouve des renseignements sur les plus importants projets de recherche, certaines publications électroniques, la liste du personnel de recherche et du corps professoral, et certains autres renseignements concernant les services du réseau.
- *Instituto de Investigaciones Jurídicas*, l'Institut de recherches légales de la *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, Université nationale autonome du Mexique, est un des principaux établissements de recherche légale du Mexique. Elle offre aux utilisateurs d'Internet des renseignements sur son histoire, ses secteurs de recherche, les projets entrepris ainsi que de l'information juridique au sujet du Mexique.
- *RED UNAM*. La page du département des réseaux et des communications de la *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, Université nationale autonome du Mexique. Cette page traite de télécommunications et de réseaux. Elle s'intéresse également à des sujets d'intérêt général pour la communauté universitaire. Elle présentera d'ici peu une section spéciale sur Mexico et sur le campus de la *Ciudad Universitaria (UNAM)*.

■ *Instituto de Biotecnología*, l'Institut de biotechnologie de la *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, Université nationale autonome du Mexique, se trouve dans la ville de Cuernavaca, dans l'État de Moleros. La page de l'*Instituto* contient des renseignements sur ses activités d'enseignement et de recherche, sur son personnel enseignant, sur ses étudiants ainsi que sur la biotechnologie.

On trouve bien d'autres répertoires au Mexique, dont bon nombre sont reliés aux universités et aux instituts de recherche industrielle. Ces répertoires fournissent des renseignements sur une vaste gamme de sujets, allant des projets d'exploitation du pétrole à la culture mexicaine et aux activités de loisirs.

L'INCIDENCE DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN

VUE D'ENSEMBLE

Le chapitre 12 de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) expose les principes de base qui régissent le commerce transfrontalier des services. Diverses annexes ont également été publiées pour expliquer comment ces principes s'appliquent aux différents secteurs tels que les services professionnels et le transport. Par ailleurs, des chapitres distincts sur les télécommunications et les services financiers établissent clairement les règles qui régissent ces secteurs.

L'ALÉNA exige que les parties signataires réservent aux fournisseurs de services des autres pays signataires le même traitement qu'elles réservent aux fournisseurs de leur pays ainsi que le traitement de la nation la plus privilégiée. L'Accord prévoit également que ses signataires ne pourront obliger des fournisseurs de services à établir une présence locale pour avoir droit de commercialiser leurs services sur leur territoire; sauf lorsque la réglementation pertinente l'exige, telle que la législation sur la protection des consommateurs.

Par cette approche globale, l'ALÉNA protège mieux le commerce des services que ne le faisait l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis (ALÉ). En vertu de l'ALÉNA, le transport terrestre, une partie du transport aérien et tous les secteurs des services professionnels profitent des dispositions de libéralisation du commerce. Les délégués commerciaux de l'Ambassade du Canada au Mexique pourront vous expliquer les détails de l'ALÉNA et son incidence sur chaque secteur. En 1994, le ministère de l'Industrie a publié une série de livrets expliquant en détail comment l'ALÉNA touchera les différents secteurs. On peut se procurer ces livrets auprès des responsables du secteur du ministère de l'Industrie.

Les services financiers sont spécifiquement couverts par le chapitre 14 de l'ALÉNA. Le Mexique a ouvert son marché aux institutions financières canadiennes. Les banques, les sociétés d'assurances et les courtiers en valeurs mobilières peuvent maintenant ouvrir des succursales au Mexique ou, encore, acheter des entreprises financières existantes.

L'ALÉNA ET LE GATT

Peu de sujets ont suscité autant d'intérêt que le commerce des services lorsque les négociateurs se sont rencontrés pour la première fois pour discuter des changements à apporter à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). Le GATT a fait décoller le volume du commerce mondial des marchandises depuis 1947 en établissant des règles de commerce globales et en créant un forum et un mouvement à l'appui d'une plus grande libéralisation des échanges commerciaux. Cependant, le commerce international des services — non couvert par le GATT — était régi par un ensemble disparate d'ententes bilatérales, régionales et multilatérales.

L'Uruguay Round a éliminé la disparité de traitement des marchandises et des services en intégrant les deux secteurs. L'Organisation mondiale du travail (OMT) a remplacé le GATT en 1995. L'OMT deviendra un centre de commerce international permanent et unifié qui réglera sur une base multilatérale les différends commerciaux qui opposent les pays. Un tout nouvel Accord général sur le commerce des services, l'AGCS établit les normes de base, les institutions et les procédures pour le secteur des services et servira de base pour les prochaines négociations.

Le nouvel accord comporte trois éléments clés : une série de règles de base, des engagements concernant l'accès au marché, et une série d'annexes ou de dispositions additionnelles pour certains secteurs — dont celui des services financiers. Les dispositions de l'ALÉNA concernant le secteur des services sont considérées comme plus énergiques que celles du nouvel accord. Au bout du compte, les nouvelles règles globales régissant le commerce des services permettront aux fournisseurs canadiens de services, déjà actifs sur le marché mexicain, de travailler plus facilement en collaboration avec des partenaires d'un tiers pays.

LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

L'annexe de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) sur les services professionnels établit les procédures d'établissement de normes et de critères professionnels mutuellement acceptables, un prérequis au commerce de services professionnels. L'Accord prévoit des dispositions particulières pour les avocats et les ingénieurs étrangers afin de faciliter la pratique de leur profession dans la mesure où ils respectent les normes locales.

L'ALÉNA affirme et élargit les dispositions de l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis (ALÉ) concernant le droit d'exercer et la reconnaissance professionnelle. Les procédures reposent sur des critères objectifs et simples comme la compétence. Les dispositions ne sont pas plus lourdes que nécessaire afin de garantir la qualité du service et ne constituent pas en soi un obstacle à la prestation des services.

L'annexe 1210.5 de l'ALÉNA, intitulée Services professionnels, constitue un plan directeur détaillé visant à encourager et à aider toutes les professions intéressées à conclure des accords de reconnaissance mutuelle des compétences. Cependant, l'ALÉNA n'oblige pas automatiquement un pays signataire de l'Accord à reconnaître les compétences des fournisseurs de services d'un autre pays. L'ALÉNA reconnaît plutôt le droit des pays signataires de traiter les fournisseurs de services étrangers différemment des fournisseurs de services de son pays, pour des raisons de santé, de sécurité et de protection des consommateurs.

Toutes les catégories de services professionnels sont assujetties aux dispositions de l'ALÉNA concernant l'autorisation d'exercer et la reconnaissance professionnelle. L'Accord oblige notamment les pays signataires à renoncer dans les deux ans suivant l'entrée en vigueur de l'Accord, soit d'ici 1996, aux exigences de citoyenneté et de résidence permanente. L'annexe sur les services professionnels établit une procédure générique pour faciliter l'élaboration de critères et de normes de pratique professionnelle mutuellement acceptables, point essentiel pour l'expansion du commerce des services professionnels. Si les objectifs établis concernant l'autorisation d'exercer des avocats-conseils et des ingénieurs-conseils sont atteints, ces groupes professionnels pourront bénéficier d'un accès plus facile et plus vaste aux marchés de l'ALÉNA.

Diverses associations professionnelles canadiennes ont déjà entamé le processus de reconnaissance mutuelle des compétences professionnelles de leurs membres travaillant au Canada et au Mexique. Par exemple, l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC) et son pendant mexicain, la *Cámara Nacional de Empresas Consultoras*, ont signé une entente de collaboration afin d'établir les bases d'une reconnaissance mutuelle des compétences de leurs membres. De même, le Comité des conseils d'architecture du Canada a entamé des discussions avec ses homologues américains et mexicains afin d'établir les lignes directrices

qui régiront la reconnaissance professionnelle des architectes, ce qui permettra à ces derniers d'exercer leur profession dans les trois pays. Le Comité examinera également la possibilité d'établir des procédures temporaires de délivrance des autorisations d'exercer pour les services transfrontaliers.

Selon la profession et d'ici à ce que des normes communes soient adoptées ou que des ententes temporaires soient conclues, les professionnels qui désirent se lancer en affaires sur le marché mexicain ont tout intérêt à établir un partenariat avec des entreprises mexicaines de leur domaine d'expertise.

LES MARCHÉS PUBLICS

LES PERSPECTIVES DES MARCHÉS PUBLICS MEXICAINS

Le gouvernement fédéral mexicain offre de belles perspectives de marchés pour les exportateurs canadiens. En effet, les dépenses du gouvernement mexicain au poste des biens et des services dépassent les 15 milliards de dollars US par année, dont une large partie se font à l'échelle internationale. Le chapitre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) sur les marchés publics améliore substantiellement la capacité des entreprises canadiennes de soumissionner des marchés du secteur public mexicain.

L'ALÉNA a amélioré l'ouverture et la transparence du processus d'adjudication des marchés publics mexicains des façons suivantes :

- en assurant la compilation et la publication de statistiques sur les marchés du gouvernement mexicain;
- en améliorant pour les fournisseurs canadiens l'accès aux renseignements concernant les demandes de soumissions pour des marchés publics; et
- en prolongeant les délais de réception des soumissions pour donner une chance égale aux entreprises des trois pays signataires de l'Accord.

Les entreprises canadiennes de services peuvent maintenant concurrencer sur un pied d'égalité les sociétés américaines et mexicaines pour les marchés suivants :

- marchés avec des ministères fédéraux dits *Secretarías*, secrétariats en français;
- tous les contrats de service, sauf de construction, de plus de 50 000 \$ US;

- tous les contrats de construction de plus de 6,5 millions \$ US;
- les contrats de *paraestatales*, des sociétés étatisées;
- les contrats de service, sauf de construction, de plus de 250 000 \$ US; et
- les contrats de construction de plus de 8 millions \$ US.

Le gouvernement mexicain n'a aucune agence centrale d'administration des marchés publics. Chaque entité gouvernementale, qu'il s'agisse d'un *Secretaría*, un secrétariat, ou d'une *paraestatal*, s'occupe de son propre programme d'achats. Ainsi, les entrepreneurs doivent-ils communiquer avec les responsables de programmes et les chargés des achats qui sont susceptibles de recourir à leurs services.

Un partenaire ou un représentant local peut jouer un rôle fort utile en communiquant avec les fonctionnaires ou les chargés des achats qui préparent les spécifications des nouveaux contrats de service. Les délégués commerciaux de l'Ambassade du Canada au Mexique peuvent aussi vous aider à déterminer les ministères ou les sociétés d'État qui sont les plus susceptibles d'avoir besoin de vos services.

En vertu du droit mexicain relatif aux achats publics, les appels d'offres doivent être publiés dans au moins deux quotidiens d'envergure nationale. Chaque entité d'achat a sa liste de quotidiens préférés, mais *Excelsior* et *El Universal* paraissent presque toujours sur ces listes. Depuis janvier 1994, les appels d'offres sont aussi publiés dans le *Diario Oficial*, la gazette nationale. Le Mexique devait lancer, le 1^{er} janvier 1995, une nouvelle publication servant expressément à publier les appels d'offres.

Au Canada, le Service d'invitations ouvertes à soumissionner (SIOS) présente maintenant des renseignements sur les marchés publics mexicains.

LISTE DES SERVICES POUVANT ÊTRE COMMERCIALISÉS EN VERTU DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN (ALÉNA)

Le chapitre sur les marchés publics de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) n'engage le gouvernement mexicain à ouvrir ses marchés publics que pour une liste limitée de services. Publiée initialement sur une base temporaire, le Mexique devait finaliser sa liste pour juillet 1995. Elle comprend des services s'inscrivant dans plusieurs catégories.

LES SERVICES PROFESSIONNELS

- services de fiscalité, mais pas les services juridiques
- services architecturaux
- services consultatifs et prédesign architectural
- services de conception architecturale
- services d'administration des marchés
- services de conception architecturale et des marchés

LES SERVICES ADMINISTRATIFS

- autres services architecturaux

LES SERVICES D'INGÉNIERIE

- services consultatifs et services-conseils en ingénierie
- services de conception technique au niveau des fondations et des structures
- services de conception technique des installations mécaniques et électriques des bâtiments
- services de conception technique des travaux publics
- services de conception technique des procédés industriels et de la production
- services de conception technique
- autres services techniques durant les phases de construction et d'installation
- autres services techniques
- autres services techniques intégrés
- services techniques intégrés pour des projets clé-en-main de transport et d'infrastructure
- services techniques intégrés et de gestion pour des travaux de réseaux d'aqueducs et de traitement des eaux usées clé-en-main
- services techniques et de gestion intégrés pour des projets de construction d'installations manufacturières clé-en-main
- services techniques intégrés pour d'autres projets clé-en-main
- services de planification urbaine et d'aménagement paysager

LES SERVICES INFORMATIQUES ET CONNEXES

- services-conseils en installation de périphériques
- services d'installation de logiciels, y compris les systèmes et les services-conseils, l'analyse et la conception de systèmes, la programmation et l'entretien
- les services de traitement des données, y compris les services de traitement, de tableau comparatif et de gestion des installations
- les services de bases de données
- les services d'entretien et de réparation des pièces d'équipement, y compris les ordinateurs
- autres services informatiques

LES SERVICES IMMOBILIERS

- services immobiliers pour les propriétés et les immeubles de location (Les services immobiliers sont offerts sur une base d'honoraires ou de contrats.)
- services de location ou de crédit-bail sans opérateur
- services de location ou de crédit-bail pour la machinerie et des pièces d'équipement sans opérateur, y compris les ordinateurs
- services de location ou de crédit-bail pour des biens personnels et ménagers (La section 83201 de l'Accord exclut explicitement la location de disques, de cassettes et de disques compacts. La section 83202 exclut la location de bandes vidéo.)

LES AUTRES SERVICES COMMERCIAUX

- services-conseils en gestion
- services-conseils en administration générale
- services-conseils en gestion marketing
- services-conseils en gestion des ressources humaines
- services-conseils en gestion de la production
- autres services-conseils en gestion, y compris l'agrobiologie, l'agronomie, la gestion agricole et les services connexes
- services de tests et d'analyses techniques, y compris le contrôle de la qualité et l'inspection
- services accessoires en foresterie et en exploitation forestière, y compris en gestion forestière

- services accessoires en exploitation minière, y compris le forage
- préparation des sites aux fins de l'exploitation minière
- services-conseils scientifiques et techniques connexes
- services géologiques, scientifiques et autres services de prospection scientifique, y compris les services d'exploitation minière
- services d'arpentage de la sub-surface
- services d'arpentage de la surface
- services de cartographie
- services de réparation de biens personnels et d'articles ménagers
- services accessoires de réparation des produits métalliques, de la machinerie et de pièces d'équipement, y compris les ordinateurs et l'équipement de communication
- nettoyage des immeubles
- services d'emballage

LES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

- services d'élimination des eaux usées et des déchets
- services d'hygiène publique et autres services de protection environnementale, incluant l'évacuation des vidanges
- services de protection de la nature et des paysages
- autres services de protection environnementale

LES HÔTELS ET LES RESTAURANTS, Y COMPRIS LES SERVICES DE TRAITÉURS

- hôtels et autres services d'hébergement
- restaurants et débits de boisson
- agences de voyage et voyagistes

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les corrections apportées à cette liste, veuillez communiquer avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), Division des industries de service et du transport.

SECRETARIATS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL MEXICAIN

Ministère	Acronyme	Équivalent en français
<i>Presidencia de la República</i>		Présidence de la République
<i>Procuraduría General de la República</i>	PGR	Cabinet du Procureur général de la République
<i>Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural</i>	SAGAR	Secrétariat à l'agriculture, au cheptel vif et à l'aménagement rural
<i>Secretaría de Comunicaciones y Transportes</i>	SCT	Secrétariat aux communications et au transport
<i>Secretaría de la Defensa Nacional</i>	SDN	Secrétariat à la défense nationale
<i>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial</i>	SECOFI	Secrétariat au commerce et au développement industriel
<i>Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo</i>	SECODAM	Secrétariat au contrôleur général
<i>Secretaría de Turismo</i>	SECTUR	Secrétariat au tourisme
<i>Secretaría de Desarrollo Social</i>	SEDESOL	Secrétariat au développement social
<i>Secretaría de Marina</i>	SM	Secrétariat à la Marine
<i>Secretaría de Energía</i>	SE	Secrétariat à l'énergie
<i>Secretaría de Educación Pública</i>	SEP	Secrétariat à l'éducation publique
<i>Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca</i>	SEMARNAP	Secrétariat aux ressources naturelles, à l'environnement et aux pêches
<i>Secretaría de Gobernación</i>	SG	Secrétariat à l'intérieur
<i>Secretaría de Hacienda y Crédito Público</i>	SHCP	Secrétariat aux finances et au crédit public
<i>Secretaría de Relaciones Exteriores</i>	SRE	Secrétariat aux affaires étrangères
<i>Secretaría de Salud</i>	SS	Secrétariat à la santé
<i>Secretaría del Trabajo y Previsión Social</i>	STPS	Secrétariat au travail et à la sécurité sociale

LES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les marchés publics les plus importants sont octroyés par les *paraestatales*, des sociétés appartenant à l'État, comparables à nos sociétés de la Couronne. Les *paraestatales* effectuent plus de 80 pour 100 des achats fédéraux. Le Mexique compte actuellement 200 entreprises étatisées dont les trois plus importantes sont *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la compagnie pétrolière nationale, la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, Commission fédérale d'électricité, et l'*Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)*, Institut mexicain de sécurité sociale. Trente-sept *paraestatales* sont visées par des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Ces *paraestatales* offrent des possibilités intéressantes de contrats aux entreprises de services de différents secteurs.

LES GOUVERNEMENTS DES ÉTATS

Le Mexique est une fédération comptant 31 États et un District fédéral. Les gouvernements des États et les administrations municipales sont également des sources possibles de contrats de services. Il importe cependant de préciser que les achats des États mexicains ne sont pas encore régis par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA).

Les entreprises intéressées à obtenir des marchés auprès de ces gouvernements doivent donc faire des démarches personnelles auprès des services responsables. Ce sont les États qui comptent le plus d'habitants et dont la croissance économique est la plus forte qui offrent les meilleures perspectives de marchés. Ces États sont les suivants :

- le District fédéral ou Mexico;
- l'État du Mexique;
- Nuevo León; et
- Jalisco.

SAVOIR TROUVER LE BON PARTENAIRE POUR DES MARCHÉS PUBLICS : LE CAS DE SHL SYSTEMHOUSE

Le marché, qui n'était rien de moins que la plus grosse vente à l'exportation jamais faite au Mexique par une entreprise canadienne, a été annoncé par SHL Systemhouse en juillet 1992. Le récit qui suit illustre l'importance de trouver le bon partenaire local.

Cette entreprise canadienne spécialisée dans l'intégration de systèmes, et l'une des plus grandes sociétés de services de gestion de l'information dans le monde, est habituée au succès. Mais le contrat échelonné sur dix ans et totalisant 500 millions de dollars pour l'informatisation et l'exploitation du système de perception des impôts du *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*, Secrétariat aux finances et au crédit public, a été accueilli comme un fleuron, même par Systemhouse.

Il y avait de bonnes raisons de s'inquiéter au printemps 1993 lorsque le marché semblait perdre des plumes. Le problème était attribuable au partenaire mexicain, *Gervassi Clark, S.A. de C.V.*, une petite entreprise spécialisée dans les systèmes informatiques, qui devait assurer la formation et la gestion des 2 000 employés affectés au tout nouveau système informatisé de perception des impôts et d'enregistrement des contribuables. M. Gervassi ayant été terrassé par une crise cardiaque, la gestion du système était devenue très difficile et les médias ont commencé à critiquer le rôle de l'entreprise au niveau de l'administration des impôts.

En juin 1993, le marché a été restructuré à la demande du ministre des finances. Le secrétaire adjoint aux finances du Mexique a d'ailleurs déclaré que le «SHCP était satisfait de l'innovation technologique apportée par SHL Systemhouse et des résultats obtenus».

suite page 55

LE CAS DE SHL SYSTEMHOUSE

suite de la page 54

Cependant, les fonctions qui devaient être exécutées par *Gervassi Clark* ont été retirées du marché et Systemhouse a été appelée à poursuivre le processus de modernisation du système de perception des impôts. Le président et chef de la direction de Systemhouse, John R. Oltman, a d'ailleurs déclaré : «SHL Systemhouse est heureuse d'établir directement une relation à long terme qui reconnaît nos compétences techniques uniques.»

Maintenant que l'orage est passé, Systemhouse peut livrer la marchandise. Selon Bruce Lechner, chef de l'imagerie de Systemhouse, le nouveau système placera le gouvernement mexicain «bien en avance sur les États-Unis, le Canada et tout autre pays en termes de perception informatisée des impôts.»

Le marché devait à l'origine être d'environ 250 millions de dollars pour Systemhouse, mais sa valeur révisée dépassera les 150 millions de dollars. Le marché est certes financièrement intéressant pour Systemhouse dont les ventes se sont élevées à 913 millions de dollars en 1993, et qui avait un carnet de commandes totalisant 1,5 milliard de dollars à la fin de 1993, mais il est surtout intéressant par la nouvelle orientation qu'il donne à l'entreprise.

SHL Systemhouse veut d'ailleurs se spécialiser dans l'établissement en réseau d'ordinateurs personnels afin de constituer un système intégré, ce qu'il fait actuellement pour le compte de SHCP. Chaque ordinateur donne accès à l'ensemble du système, en utilisant la fine pointe des technologies de communication. M. Oltman soutient que «cette approche facilite la simplification et l'intégration des processus commerciaux. Les gens peuvent travailler à l'endroit de leur choix, de la façon et au moment qui leur conviennent le mieux.» L'entreprise croit tellement dans le potentiel de la décentralisation de l'informatique qu'elle a décidé de se retirer du marché des ordinateurs centraux qui n'est plus rentable pour elle.

M. Oltman estime que Systemhouse est vouée à un brillant avenir au Mexique. Le marché qu'elle y a décroché n'est que la pointe de l'iceberg. «Les entreprises mexicaines auront besoin d'une multitude de nouvelles technologies au fur et à mesure que le pays modernisera son économie.»

Le projet de SHCP étant bien lancé, Systemhouse s'intéresse maintenant aussi aux marchés du secteur privé. Les entreprises privées du Mexique prennent de plus en plus conscience que les systèmes canadiens peuvent les aider à accroître leur productivité. Elles recherchent des systèmes d'information de gestion plus flexibles et plus fonctionnels.

SOUMISSIONNER DES MARCHÉS PUBLICS

Les conseils qui suivent aideront les fournisseurs canadiens de services à répondre aux appels d'offres.

- Soumissionnez exclusivement pour ce qui est demandé. Abstenez-vous de dire aux clients mexicains ce qu'ils devraient faire. Les Mexicains sont trop souvent exposés à l'arrogance des entreprises étrangères qui estiment détenir la vérité. Respectez les besoins des clients et présentez une soumission à l'enseigne de la collaboration. Vous aurez peut-être plus tard l'occasion de proposer vos idées sur l'organisation du projet.
 - Faites valoir la capacité de votre entreprise en matière de transfert de technologie. En plus de répondre aux exigences mentionnées, les propositions doivent contenir un volet de formation et expliquer le mode de prestation du service après-vente.
 - Constituez une solide équipe pour le projet. Prenez de l'avance en constituant un groupe de spécialistes capables de s'organiser pour répondre à un appel d'offres intéressant. Cette équipe devrait inclure :
 - une personne, qu'il s'agisse d'un partenaire ou d'un représentant local, qui surveille constamment les appels d'offres;
 - des spécialistes techniques et des spécialistes en marketing pour préparer la soumission;
 - un traducteur technique compétent pour traduire en français les documents d'appel d'offres, puis votre proposition en espagnol;
 - des notaires ou des avocats (ou les deux) pour certifier les documents exigés;
 - des contacts au consulat mexicain le plus près pour certifier la conformité de certaines parties de votre soumission; et
 - des contacts à la Société pour l'expansion des exportations si votre entreprise doit obtenir du financement pour une partie du marché.
- En ayant une bonne équipe prête à intervenir sur le champ, les entreprises se donnent les moyens de saisir les occasions d'affaires intéressantes.
- Commencez à petite échelle. Familiarisez-vous avec le processus de soumission en commençant avec des petits marchés. Ce n'est que lorsque vous aurez acquis une bonne expérience que vous pourrez vous aventurer avec de plus gros projets.
 - Évitez les *mordidas*. Il est illégal au Mexique et au Canada d'offrir des pots-de-vin pour obtenir des contrats.
 - Ayez recours aux services d'un partenaire local, qu'il s'agisse d'un représentant, d'un mandataire ou d'un partenaire. Il est particulièrement important de dénicher un partenaire qui a eu une expérience directe de l'organisme gouvernemental de qui vous tentez d'obtenir un marché.

SAVOIR RECONNAÎTRE LES PERSPECTIVES DE MARCHÉ DU SECTEUR PRIVÉ

ÉTABLIR UNE PRÉSENCE LOCALE

SPS COMPUTING AND ENGINEERING, OTTAWA (ONTARIO)

Il a fallu deux ans à SPS pour trouver un partenaire au Mexique, «... mais tous nos efforts de recherche sont aujourd'hui récompensés», affirme le président de l'entreprise, Bill Caswell. L'entreprise d'informatique et d'ingénierie d'Ottawa, qui privilégie le service à l'entreprise individuelle, a compris dès le début qu'elle avait absolument besoin de s'associer un partenaire biculturel et bilingue pour s'occuper de son entreprise au Mexique. «Nous cherchions une personne ayant une bonne connaissance du secteur privé et du secteur public, et sachant vendre nos services spécialisés dans un marché relativement jeune comme celui du Mexique», d'expliquer M. Caswell. SPS, qui existe depuis 1969 et qui compte une brochette impressionnante de clients internationaux, offre des services-conseils en gestion et en informatique à partir d'un vaste réseau de conseillers en informatique hautement qualifiés.

SPS a commencé à chercher un représentant local en passant au peigne fin son réseau de professionnels de la technologie de l'information qui avaient déjà travaillé au Mexique et en passant le mot à ses contacts mexicains. SPS était à la recherche de personnes qui avaient l'expérience professionnelle et les ressources financières pour contribuer à la croissance de son entreprise. Le candidat recherché devait aussi avoir des compétences en marketing et les contacts nécessaires pour faciliter la vente des services très spécialisés de l'entreprise. Comme dernier critère, et certainement pas le moindre, il devait y avoir une bonne chimie entre les deux parties.

Les finalistes ont été invités au Canada, où s'est effectuée la sélection. Le nouvel associé retiendra un pourcentage sur les marchés qu'il obtiendra pour SPS Mexico, sur le modèle des franchises autonomes qu'utilisent d'autres professions pour assurer une présence sur un marché étranger.

Le représentant ou le partenaire local qui fait une promotion active sur le marché mexicain pourra facilement reconnaître les clients et les marchés intéressants et accélérer votre pénétration du marché. Cet associé offrira aux clients une présence locale et un point de contact d'affaires facilement accessible. Par ailleurs, un partenaire mexicain réduira le nombre de voyages d'affaires au Mexique. Voici, pour votre gouverne, quelques avantages qu'apporte une affiliation d'affaires avec un mandataire, un représentant ou un partenaire mexicain.

- **Accès plus facile aux contacts d'affaires.** Les entreprises étrangères peuvent tirer profit des contacts de leur partenaire auprès des ministères gouvernementaux, des entreprises privées, des universités, des syndicats et des sous-traitants. Le partenariat peut améliorer la flexibilité et la disponibilité de l'entreprise ainsi que ses chances de succès.
- **Accès direct aux sources d'information.** Les associés locaux ont accès aux derniers renseignements sur l'offre et la demande locales et peuvent aussi fournir des conseils très judicieux en matière d'assurance, de règlement des différends, de responsabilités et autres sujets importants. Les entreprises peuvent se familiariser avec le système beaucoup plus rapidement, surtout si elles tentent de vendre leurs services à des organismes gouvernementaux.
- **Reconnaissance professionnelle.** Dans diverses professions telle l'architecture, les exigences de pratique ne sont pas les mêmes que les nôtres. Dans un tel cas, il est nécessaire de s'associer un partenaire local reconnu pour pouvoir offrir le service.
- **Abaissement de la barrière linguistique.** Un partenaire mexicain est capable de communiquer directement avec le client, faisant alors tomber les barrières linguistiques. Le partenaire peut facilement s'occuper du volet de formation du client qui exige une bonne connaissance de la culture et de la langue mexicaines.
- **Compréhension de la culture.** Il est plus facile de s'adapter à la culture mexicaine avec le concours d'un partenaire mexicain. Les partenaires peuvent en effet conseiller les entreprises canadiennes sur les comportements acceptables et inacceptables dans la conduite de leurs affaires au Mexique. Le partenaire sera en mesure d'évaluer l'intérêt du service pour le marché et de signaler les changements à apporter pour l'adapter aux normes culturelles locales.
- **Meilleure perception des clients.** Les partenaires peuvent donner aux clients potentiels l'assurance que l'entreprise bénéficie d'un accès au savoir-faire et aux expériences locales et qu'ils pourront toujours compter sur un service personnalisé. De plus, en investissant pour assurer une présence permanente, les entreprises montrent leur intérêt à long terme pour le marché mexicain, ce qui facilite énormément les rapports avec le client.

CONSTITUER DES RÉSEAUX

Les réseaux d'affaires améliorent la visibilité, la viabilité et la performance des entreprises. Ils peuvent même aider les petites entreprises à faire concurrence à des entreprises beaucoup plus importantes. Les réseaux peuvent également contribuer à recueillir le type de renseignements qui peuvent aider une entreprise à adapter ses services au marché local. Il faut parfois du temps pour découvrir les réseaux qui sont en mesure de fournir des renseignements et des références utiles. Après avoir constitué son réseau d'associés et d'informateurs, les entreprises doivent entretenir des contacts réguliers pour demeurer informées et capables de saisir rapidement les bonnes occasions qui passent. Les étapes mentionnées ci-après devraient être suivies.

1. Branchez-vous aux sources d'information. À partir de sa base canadienne, une entreprise peut obtenir de l'information sur les marchés possibles dans le secteur privé en consultant des publications telles que :
 - l'hebdomadaire *El Financiero*, édition internationale;
 - la publication mensuelle de la Chambre de commerce américaine intitulée *Business Mexico*; et
 - la publication hebdomadaire *Expansión*.
2. Établissez des contacts au sein du marché. Pour être bien au courant des nouveautés et des perspectives intéressantes du marché, il est important d'entretenir des contacts réguliers avec les organisations suivantes :
 - Ambassade du Canada au Mexique et bureaux commerciaux de Monterrey et de Guadalajara;
 - ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), plus précisément la direction responsable du Mexique à Ottawa ainsi que les bureaux de commerce international dans les différentes provinces;
 - *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel, à Ottawa et à Mexico;
 - association professionnelle représentant les groupes d'affaires qui constituent le marché cible de l'entreprise, par ex. la *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*, Chambre nationale de l'industrie de la transformation, à Mexico; et
 - représentants ou agents actifs sur le marché.

3. Visitez régulièrement le marché. Vous établirez ainsi un contact personnel avec les représentants des organismes susmentionnés qui deviendront plus attentifs aux besoins de votre entreprise. Ils reconnaîtront également plus facilement vos représentants lorsqu'ils téléphoneront pour obtenir un renseignement ou une aide quelconque.
4. Lorsque l'entreprise est bien établie au Mexique, explorez d'autres options. Il est souvent beaucoup plus facile de le faire en s'associant à un réseau via un partenaire, un associé ou un représentant mexicain. Les entreprises devraient déterminer clairement qui s'occupera de tel réseau et établir des mécanismes pour assurer qu'un suivi est donné aux bonnes occasions. On peut établir de nouveaux réseaux et contacts :
 - en se joignant à des comités de travail d'associations professionnelles qui regroupent les types d'entreprises qui constituent votre marché cible; et
 - en participant régulièrement aux activités organisées par les chambres de commerce et les conseils de gens d'affaires.

CONCLURE UN MARCHÉ

L'ANATOMIE D'UN MARCHÉ CONCLU AU MEXIQUE

Lorsque l'entreprise a bien défini sa stratégie de pénétration du marché et trouvé un représentant, un partenaire ou un client potentiel, elle doit négocier les accords nécessaires. Selon la complexité de la transaction, ce processus peut prendre énormément de temps et être parsemé d'embûches. Par exemple, au Mexique, les négociations tendent à éviter les confrontations et à ignorer les points litigieux. Les questions importantes sont souvent passées sous silence et font surface au moment le plus inattendu ou mal choisi. Il importe donc que les parties s'entendent à l'avance sur les points dont elles devront discuter.

Commencez toute négociation en exposant clairement les objectifs que poursuit votre entreprise et en vous assurant que l'autre partie les a bien compris. De même, assurez-vous de bien comprendre les objectifs de l'autre partie. Les deux entreprises peuvent ainsi juger dès le départ s'il est possible de conclure une entente et s'il vaut ou non la peine d'entamer le processus de négociation. Assurez-vous que votre équipe est bien informée des points de négociation, des priorités de l'entreprise ainsi que des objectifs de l'autre partie. Dressez un bilan complet des apports et des exigences des deux parties concernant des aspects tels que le capital, la technologie et les ressources humaines et classez les sujets de discussion par ordre d'importance. Abordez-les ensuite dans cet ordre. Il est essentiel de définir clairement les limites et de ne pas y déroger. Cela contribuera à assurer des négociations efficaces et fructueuses.

LES ENTENTES DE PARTENARIAT

Les principales questions à régler avec un partenaire sont les suivantes :

- la structure de l'alliance;
- les marchés cibles et le partage des responsabilités;
- le mode de transfert de la technologie;
- la structure de financement;
- les aspects juridiques et fiscaux résultant de l'alliance; et
- les contributions et les responsabilités des différents partenaires.

LES ENTENTES AVEC LE MANDATAIRE ET LE REPRÉSENTANT

Certains services peuvent être vendus par le truchement d'un mandataire ou d'un représentant. Dans de tels cas, l'entente intervenue avec le mandataire ou le représentant ne constituera qu'une étape de transition pour tester le marché mexicain. Si les résultats sont concluants, suivra alors une entente de partenariat avec l'entreprise mexicaine. Un contrat de représentation doit couvrir les points suivants :

- une description claire des services offerts;
- le territoire mexicain auquel s'applique le contrat, la durée du contrat et les conditions de paiement de la commission;
- la partie responsable de la promotion, de la publicité et des coûts afférents;
- la partie responsable de la formation du client;
- la partie responsable de la prestation du service après-vente;
- la clause de non concurrence;
- la fixation des prix et des conditions de paiement pour les services rendus;
- l'accès aux utilisateurs;
- les limites et les responsabilités des parties; et,
- la protection de la propriété intellectuelle.

LES TRANSACTIONS EN ESPAGNOL

On n'insistera jamais assez sur l'importance pour les entreprises de services d'établir leur crédibilité et de gagner la confiance des partenaires, mandataires, représentants ou clients formant son réseau. Cette confiance s'acquiert par les relations personnelles avec les collègues professionnels ainsi que par la façon dont l'entreprise transige avec les principaux clients ou le grand public. Même si la connaissance de l'espagnol n'est pas essentielle pour les visites préliminaires au Mexique, elle le devient de plus en plus lorsque l'entreprise s'y installe.

Préparez-vous à devoir communiquer en espagnol avec vos clients. Si l'entreprise n'a pas à l'interne la capacité de converser en espagnol, elle devra alors embaucher un traducteur-interprète qui travaillera avec le représentant de l'entreprise au Mexique. Le traducteur-interprète doit saisir les nuances de la langue. Pour bien se faire comprendre, l'entreprise a avantage à présider elle-même les réunions d'affaires, même si elle doit recourir aux services d'un traducteur-interprète. L'entreprise pourra ainsi obtenir une idée plus précise de l'orientation que le client potentiel souhaite donner à la discussion.

MISES EN GARDE — PROBLÈMES

Peu importe le type d'entente que vous négocierez, l'argent est toujours une pierre d'achoppement au Mexique. Les taux d'intérêt intérieurs sont élevés depuis une dizaine d'années et devraient continuer d'augmenter en raison de la crise financière que traverse le pays. Le loyer de l'argent est par conséquent très élevé et c'est précisément pour cette raison que les considérations monétaires font souvent achopper les négociations.

La négociation d'un contrat de services peut exiger plus d'interactions personnelles que la vente d'un produit. Vous devez être prêt à investir du temps pour gagner la confiance du client ou du partenaire. S'il vous faut recruter un représentant, vous devez accorder une attention spéciale au statut que vous lui réserverez. Vous devez être absolument certain que la personne que vous aurez choisie aura l'influence et la personnalité requises pour faire bouger les choses pour le bénéfice de l'entreprise.

L'entreprise doit s'attendre à ce que les négociations avancent lentement si elle n'a personne en permanence au Mexique pour représenter ses intérêts au quotidien. À moins que les représentants de l'entreprise ne participent à l'ensemble du processus, il faudra assurer la présence au Mexique d'une personne ayant l'autorité nécessaire pour faire avancer les négociations.

Peu importe ce qui est négocié, qu'il s'agisse d'un partenariat, d'un contrat de représentation ou d'une vente directe, le volet formation doit être étoffé. La formation est importante pour la vente de produits, et particulièrement cruciale pour un service devant être livré à un partenaire mexicain. Pour être concurrentiel, le service doit atteindre, et même dépasser, la norme de service établie par la concurrence. On y parvient par la formation.

LE PAIEMENT

LIZOTTE CONSULTANT LTD., RIVIÈRE VERTE (NOUVEAU- BRUNSWICK)

«Nous avons minimisé notre risque financier lorsque nous sommes entrés sur le marché mexicain en diversifiant la base de notre clientèle. Nous avons ciblé des entreprises internationales et des entreprises américaines. Il s'agissait, dans bien des cas, d'entreprises avec lesquelles nous avons déjà fait affaires. Les contrats étaient libellés en dollars US et les lettres de crédit tirées de banques américaines. Nous avons ainsi le temps de nous familiariser avec les méthodes de paiement et les risques financiers associés.»

Les banques commerciales canadiennes établies au Mexique nous ont aussi aidés en fournissant les instruments financiers dont nous avons besoin. Elles ont financé nos transactions par l'intermédiaire de banques mexicaines qui assumaient le risque de crédit du client mexicain. Ce mécanisme nous a permis d'offrir à nos clients du Mexique des taux d'intérêt concurrentiels sur une échelle internationale.»

LES CONDITIONS DE PAIEMENT

Avant que l'acheteur ait bel et bien prouvé à l'entreprise canadienne qu'il est en mesure de respecter ses engagements financiers, il est recommandé aux entreprises de vendre sur lettre de crédit irrévocable. Ce faisant, l'entreprise fait escompter l'instrument par sa banque et intègre cet escompte dans son prix. Les entreprises doivent discuter avec leurs clients de cet élément de prix. Les clients sont en général attirés par ces conditions parce qu'elles leur assurent un financement au taux de 6 à 8 pour 100 pour une période de 90 à 180 jours.

Lorsque le crédit est accordé, il est extrêmement important de faire effectuer une bonne vérification du crédit de chaque client. Discutez de cette mesure avec l'institution bancaire du client, avec ses fournisseurs et avec le client lui-même. Il est déconseillé de fournir du crédit sans connaître au préalable le risque financier que pose le client. Fixez des conditions de paiement qui inciteront le client à payer dans les délais impartis. Par exemple, si votre entreprise est assurée par la Société d'expansion des exportations pour le non-paiement de comptes créditeurs, le facteur de coassurance sera de 10 pour 100. Incluez ce pourcentage dans le prix et informez le client qu'une remise ou un crédit de 10 pour 100 de sa facture lui sera consenti s'il paie son compte dans les délais prévus.

LES DÉLAIS DE PAIEMENT

Préparez-vous à attendre les paiements. Lorsque surviennent de tels délais, la meilleure tactique est de vous rendre personnellement chez le client pour prendre réception du paiement. Au Mexique, beaucoup d'entreprises ont leur personnel de perception (dont l'unique fonction est d'obtenir le paiement des comptes en souffrance). On s'attend même à ce que l'entreprise envoie une personne prendre le chèque lorsque le paiement est exigible. Si les montants sont élevés et les délais inacceptables, les responsables de l'entreprise doivent se rendre chez le client pour résoudre personnellement le problème.

Les banques ont publié d'excellents articles sur les comptes débiteurs d'entreprises étrangères et sur la perception des comptes. L'Association des banquiers canadiens, la Banque Royale du Canada et la Banque de Nouvelle-Écosse ont publié des documents offrant des conseils pratiques à cet égard.

LIVINGSTON GROUP INC., MISSISSAUGA (ONTARIO)

La présence locale peut faciliter grandement les transactions financières avec les banquiers et les créanciers. «Trouvez-vous un partenaire, conseille M. Lasky, et sauvez ce temps précieux qui vous permettra d'atteindre vos objectifs : aux niveaux des finances, des services bancaires et de la perception de vos comptes créditeurs.»

Au Mexique, on ne poste pas son chèque de paiement, explique M. Lasky, parce que le système postal n'est pas très efficace ni très fiable. Les vendeurs viennent plutôt personnellement prendre livraison de leur chèque de paiement. Sur présentation de la facture, le créancier reçoit un document appelé *contrarecibo* indiquant le jour où les fonds seront disponibles. Cependant, cette date peut changer pour une foule de raisons. M. Lasky se souvient qu'il a déjà dû retenir les services à temps plein de trois agents de perception équipés de motocyclettes pour arpenter Mexico et cueillir les paiements. «Prenez vos précautions avant d'accorder du crédit, car le système judiciaire ne protège pas les créanciers comme au Canada.»

LE FINANCEMENT ET LES MARGES DE CRÉDIT ACCORDÉS PAR LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) offre diverses lignes de crédit pour les ventes au Mexique de biens et de services canadiens totalisant plus de 50 000 \$ US. Le risque de crédit est assumé par une banque mexicaine. Ainsi, avant d'obtenir une marge de crédit auprès de la SEE, l'acheteur mexicain doit-il satisfaire certains critères établis par la banque locale. Le vendeur ou le partenaire canadien devra probablement aider l'acheteur ou le partenaire mexicain à préparer sa demande de financement.

La préparation des transactions dans les banques mexicaines est très comparable à celle des banques canadiennes, sauf sur un point. En effet, des banques mexicaines font leur analyse de crédit en s'assurant en premier lieu que l'entreprise possède suffisamment d'éléments d'actif pour garantir le prêt. Souvent, elles exigent des garanties de l'ordre de deux pour un. Ce n'est qu'après avoir vérifié les garanties que la banque s'intéressera aux autres aspects de la transaction. La paperasserie administrative est assez lourde dans les banques mexicaines.

LE BON PARTENAIRE

TROUVER LE PARTENAIRE STRATÉGIQUE

Les entreprises de toutes tailles ont de plus en plus tendance à recourir à la formule de partenariat pour pénétrer des marchés étrangers. Un bon partenaire peut apporter à l'entreprise une solide connaissance du marché, l'infrastructure, les ressources humaines et le counselling culturel qui facilitent beaucoup la pénétration du marché. Le partenariat peut s'avérer particulièrement utile pour les entreprises de services qui doivent compter sur un degré élevé de contacts personnels et une bonne communication interculturelle. Dans certains cas, les professionnels canadiens dont les compétences ne sont pas reconnues au Mexique peuvent quand même exercer leur profession dans ce pays par l'intermédiaire d'un partenaire local.

Comme dans beaucoup d'autres marchés étrangers, le processus de recherche d'un partenaire au Mexique peut être long et complexe. Ce processus risque d'être encore plus complexe pour les entreprises qui ne sont pas présentes sur le marché mexicain ou qui le connaissent très peu.

1^{RE} ÉTAPE — PRÉPARER LE PROFIL DU PARTENAIRE RECHERCHÉ

Avant d'entamer toute discussion avec des partenaires potentiels, l'entreprise doit définir exactement le type de partenaire qu'elle cherche tout en gardant l'esprit ouvert. Il faut commencer par évaluer les capacités et les ressources internes afin d'identifier les lacunes qui pourraient être comblées par un partenaire mexicain. Prenez le temps de dresser une liste «d'atouts» de manière à tracer les principales caractéristiques du partenaire idéal. Invitez d'autres intervenants de votre entreprise à vous aider à déterminer le portrait robot du partenaire idéal. Ce portrait sera appelé à changer lorsque les réalités de la situation mexicaine deviendront plus évidentes, mais il constituera néanmoins un bon point de départ. Il faut tenir compte des aspects suivants :

- caractéristiques de l'entreprise — taille, nature complémentaire des services;
- connaissance du marché — nombre de contacts avec la base de clients, niveau des contacts à l'intérieur de leurs entreprises;
- localisation — région mexicaine couverte par le partenaire;
- ressources humaines et compétences particulières en gestion — compétence et professionnalisme; et
- philosophie de l'entreprise — compatibilité des objectifs de la direction, de la croissance et de l'orientation que prend l'entreprise.

2^E ÉTAPE — ÉTABLIR DES POINTS DE CONTACT AU CANADA

Un premier contact peut être fait au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) ou à un des centres de commerce international situés aux quatre coins du pays. Les entreprises devraient prendre connaissance des profils et des analyses de marché préparés par le MAÉCI. Elles y trouveront une liste assez complète des contacts du secteur industriel qui les intéresse. S'il n'existe aucun rapport sur le secteur même, il en existe sûrement sur des secteurs complémentaires.

Il faut également se renseigner auprès des bureaux du gouvernement mexicain au Canada. L'Ambassade du Mexique, les Commissions commerciales mexicaines au Canada et les consulats mexicains peuvent aider les entreprises canadiennes à dénicher de l'information sur des partenaires mexicains intéressants. Enfin, une des meilleures sources d'information sur les partenaires potentiels est la communauté commerciale canadienne. D'autres exportateurs de services et des collègues du secteur qui connaissent le marché mexicain peuvent fort bien vous faire profiter de leur expérience et vous offrir de judicieux conseils qui vous aideront à trouver le partenaire idéal. Les associations commerciales qui s'intéressent au marché mexicain peuvent aussi vous mettre en contact avec des réseaux. Parmi de telles associations se trouvent l'Association des exportateurs canadiens et l'Association des manufacturiers canadiens.

**ADI INTERNATIONAL Inc.,
FREDERICTON (NOUVEAU-
BRUNSWICK)**

«Sélectionner un partenaire n'est pas facile, car le choix est souvent grand. Chaque candidat se présentera comme la perle rare que vous recherchez, se montrera très positif et fort intéressé par votre entreprise. Nous avons pris notre temps et nous nous sommes bien informés sur chaque candidat. Nous avons demandé des références et surtout vérifié ces références. Le partenaire idéal peut se révéler être à l'emploi d'un compétiteur et il faut alors revoir son choix», affirme Frank Scheme, expert-conseil principal d'ADI.

«Nous avons défini soigneusement les caractéristiques et l'expérience du partenaire idéal avant même de commencer notre recherche. Nous avons découvert que les partenaires mexicains potentiels exigeaient l'exclusivité. Nous avons appris par l'expérience qu'il existe des rivalités régionales et qu'un client potentiel de Monterrey peut refuser de faire affaire avec une entreprise de Mexico. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons décidé de constituer deux partenariats, à savoir un dans chaque ville.»

3^e ÉTAPE — CRÉER UN RÉSEAU DE CONTACTS AU MEXIQUE

On peut aussi trouver de bons candidats au partenariat en consultant un délégué commercial canadien à l'Ambassade du Canada au Mexique. Les revues et les journaux spécialisés, la presse locale, un représentant mexicain du gouvernement fédéral, étatique ou municipal ou de l'association sectorielle compétente sont autant de sources de contacts au Mexique.

Toutes les entreprises du Mexique sont tenues d'appartenir à une association sectorielle. Ces associations peuvent constituer une excellente source de contacts d'affaires. La plupart des associations sectorielles maintiennent une base de données sur leurs membres et publient un rapport annuel sur le statut de leur secteur. Le problème est qu'il existe dans certains cas plusieurs associations représentant un même secteur. Il faut parfois du temps pour distinguer la vraie voix du secteur, mais les délégués commerciaux de l'Ambassade canadienne pourront vous conseiller à cet égard. Par ailleurs, le *Bancomext Trade Directory of Mexico* présente une liste assez complète des principales associations sectorielles du pays.

4^e ÉTAPE — POINT DE DÉCISION DANS LE PROCESSUS

De par leur nature amicale et leur esprit d'entreprise, les gens d'affaires mexicains sont spontanément intéressés à travailler en relation avec les entreprises canadiennes. Cependant, il est difficile d'évaluer les choix disponibles et de sélectionner le partenaire qui semble le plus apte à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les quelques conseils qui suivent peuvent éclairer votre choix.

- Rencontrer au Mexique les candidats les plus intéressants. Il n'est pas toujours possible de rencontrer tous les candidats pendant un court voyage au Mexique, mais il est possible de faire une présélection. Avant de partir pour le Mexique, faites parvenir aux candidats une lettre ou une télécopie décrivant, d'une part, votre société et les services qu'elle offre, et visant, d'autre part, à obtenir des renseignements de base sur les candidats. À la lumière des réponses reçues, dressez une courte liste des candidats qui vous intéressent et invitez-les à vous rencontrer au Mexique.
- Préparer une grille d'évaluation des candidats. Utilisez ce document pour évaluer les différents candidats que vous rencontrerez. Si possible, l'entreprise peut assigner deux de ses représentants pour cette première rencontre. Ceci permet de comparer les impressions.
- Éviter de prendre une décision rapide. Il n'est pas nécessaire de trancher dès la première rencontre avec le partenaire éventuel. Retenez les deux ou trois meilleures candidatures et poursuivez les discussions jusqu'à ce que vous ayez arrêté votre choix. Prenez le temps d'aller visiter les installations de vos partenaires éventuels au Mexique et invitez-les à visiter les vôtres au Canada. Certaines entreprises canadiennes ont passé des mois, sinon des années, à essayer de trouver des partenaires au Mexique. Tout dépendant de la complexité de l'entreprise, le processus de rencontre, de négociation, de signature et d'établissement d'une solide relation de partenariat peut prendre entre trois mois et un an. Il est important de prendre tout le temps nécessaire et de donner au partenariat toute l'attention qu'il mérite.

NOVAMANN INTERNATIONAL INC., MISSISSAUGA (ONTARIO)

La négociation de l'entente de partenariat entre NOVAMANN International Inc. et son homologue mexicain, *Control Químico, S.A. de C.V.*, s'est tellement bien déroulée que l'entreprise canadienne s'inspire depuis de ce modèle dans ses négociations en Europe de l'Est et au Moyen-Orient. «Nous avons le meilleur des deux mondes», affirme John Martin, P.-D.G. de l'entreprise ontarienne. «Nous n'avons pas à prendre de décisions quotidiennes, à soumissionner des marchés ou à faire des analyses de marché. C'est notre partenaire mexicain qui s'en occupe. Par contre, notre partenaire mexicain profite des avantages des partenariats technologiques et peut toujours compter sur notre soutien pour régler des problèmes.»

NOVAMANN International Inc., qui exploite aussi un vaste réseau de laboratoires aux quatre coins du pays et aux États-Unis, compte vingt-cinq années d'expérience en analyse des contaminants environnementaux, des médicaments et des produits pharmaceutiques et effectue des tests d'innocuité des aliments pour de nombreux clients des secteurs public et privé. Au Mexique, elle s'est associée à un laboratoire tout aussi expérimenté qui entretient depuis 1941 de solides liens avec l'*Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, l'Université nationale autonome du Mexique, à Mexico.

NOVAMANN International détient 33 pour 100 du capital-actions de *Control Químico*. Après trois années de présence sur le marché mexicain, NOVAMANN n'entrevoit que des perspectives de croissance. D'ici les cinq prochaines années, la valeur des investissements dans l'équipement et la formation au Mexique devrait graviter aux alentours des 11 millions de dollars, sans compter le million jusqu'ici investi.

Pour sa part, *Control Químico* surveille les perspectives de marché, effectue de la recherche et cherche à connaître les réseaux en parallèle qui sont extrêmement importants dans ce pays qui accorde autant de valeur à la confiance et à la chimie interpersonnelle qu'à la compétitivité des prix. Grâce à cette étroite association et au transfert de technologies, *Control Químico* peut maintenant offrir à ses clients des services intégrés de tests environnementaux qui n'étaient jusque là pas disponibles au Mexique. L'entreprise mexicaine a de plus positionné stratégiquement son réseau de laboratoires dans les secteurs industriels afin de se rapprocher d'environ 70 pour 100 de sa base de clients potentiels.

DES PARTENARIATS FRUCTUEUX

Les partenariats avec les Mexicains réussissent ou échouent pour diverses raisons. Les entreprises canadiennes peuvent améliorer leurs chances de constituer un bon partenariat en prenant les précautions suivantes avant de finaliser l'entente.

- Affectez au sein de l'entreprise un champion de projet. Assurez-vous que cette personne a le temps, les ressources et l'autorité nécessaires pour mener le projet à bon port. Ce chargé de projet doit être à l'aise dans les deux cultures. Offrez-lui, si nécessaire, une solide formation linguistique.
- Définissez les rôles. Établissez clairement «qui fera quoi» d'un point de vue opérationnel.
- Visitez fréquemment le marché. Appuyez votre partenaire en assurant une présence canadienne au cours des réunions importantes ou des visites aux clients. Ces voyages auront une valeur inestimable en vous permettant de ne pas perdre de vue l'évolution du marché et de l'économie mexicaine. Encouragez également votre partenaire à venir au Canada aussi souvent que possible. Prévoyez dans votre entente de partenariat un voyage annuel au Canada pour des fins de planification ou d'actualisation de la formation.
- Montrez votre intérêt pour l'entreprise de votre partenaire et pour ses employés. Étant donné que la famille et les relations personnelles occupent une place particulièrement importante dans la culture mexicaine, il faut prendre le temps de s'intéresser au bien-être personnel des gestionnaires et des employés mexicains.
- Établissez une bonne communication avec le personnel de l'entreprise du partenaire. Le partenaire doit savoir à qui il peut s'adresser lorsqu'il a des questions. Une procédure devrait être établie pour répondre rapidement aux questions du partenaire. Il faut éviter de surcharger un membre du personnel canadien en lui déléguant la responsabilité de répondre à toutes les demandes d'information provenant du partenaire mexicain. Il peut s'ensuivre des goulots d'étranglement et des délais qui nuiront à la relation.
- Tenez votre partenaire mexicain bien informé. Faites-lui parvenir des copies des nouveaux produits, des mises à jour techniques et les bulletins de l'entreprise afin de créer un sentiment d'appartenance à la grande famille que constitue l'entreprise canadienne.
- Entretenez des relations à plusieurs niveaux. Il est important d'encourager des discussions fréquentes entre les dirigeants des entreprises partenaires et d'entretenir de bonnes relations de travail. Établissez des contacts personnels qui facilitent les discussions informelles, habituellement à l'extérieur du bureau, concernant des sujets potentiellement explosifs.
- Préparez une ébauche d'accord d'abrogation de convention. Discutez avec votre partenaire des raisons qui pourraient justifier l'abrogation de la convention de partenariat et les procédures qui seraient alors suivies.

LE SYSTÈME FISCAL MEXICAIN

Les entreprises commerciales et industrielles du Mexique, et dans certains cas même, les entreprises et les citoyens étrangers doivent payer des impôts et des taxes au gouvernement fédéral mexicain. Les gouvernements des États et des villes ont pour leur part des pouvoirs fiscaux plus restreints. Il y a donc, comme au Canada, trois ordres de fiscalité :

FISCALITÉ FÉDÉRALE :

- l'impôt sur le revenu de 34 pour 100;
- l'*Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, la taxe à la valeur ajoutée, de 15 pour 100, une taxe similaire à notre TPS;
- les taxes à l'importation et à l'exportation; et
- les charges sociales, essentiellement de sécurité sociale.

FISCALITÉ DES ÉTATS

Les États ne sont pas habilités à percevoir des taxes générales sur les revenus des sociétés, quoique certains perçoivent auprès des employeurs des taxes sur les salaires et sur les honoraires professionnels.

FISCALITÉ MUNICIPALE :

- les taxes foncières; et
- les taxes sur les salaires.

QUELLES ENTREPRISES SONT ASSUJETTIES AUX IMPÔTS MEXICAINS SUR LES SOCIÉTÉS?

La loi mexicaine sur les impôts sur le revenu considère que toute installation d'affaires en territoire mexicain (qu'il s'agisse de succursales, de bureaux ou d'agences) est réputée être un établissement permanent aux fins de l'impôt sur le revenu. Les succursales et autres établissements permanents des sociétés étrangères sont donc assujettis au même régime fiscal que les sociétés mexicaines. En 1994, le taux d'imposition était de 34 pour 100.

Lorsqu'une entité étrangère n'est pas enregistrée comme établissement permanent au Mexique, mais qu'elle tire des revenus d'une source mexicaine, l'impôt est retenu à la source. Ces retenues sont considérées comme des paiements finaux aux fins de l'impôt sur le revenu sans autre obligation de la part de la société étrangère. Pour les services professionnels, un taux de 30 pour 100 des revenus bruts est normalement retenu à la source. Cependant, de nouveaux règlements adoptés en 1994 ont réduit jusqu'à 15 pour 100 le taux de retenue à la source, selon la nature du projet et des services rendus. Une entreprise qui ne s'attend pas à tirer des profits substantiels de ses activités mexicaines devrait s'inscrire comme entité permanente aux fins de l'impôt sur le revenu. Elle pourrait alors être imposée sur son revenu net mexicain plutôt que sur son revenu brut.

PRODUCTION DE LA DÉCLARATION D'IMPÔTS

Les sociétés contribuables doivent faire, le 17 de chaque mois, des paiements provisionnels d'impôts sur le revenu. Les entreprises dont les revenus annuels sont inférieurs au seuil indexé peuvent faire des versements trimestriels. Toutes les sociétés doivent établir leur exercice financier d'après le calendrier civil et les rapports d'impôt doivent être présentés dans les trois mois suivant la fin de l'exercice financier.

Quant aux individus, ils doivent soumettre leur rapport d'impôt avant la fin du mois d'avril de chaque année.

INCIDENCES FISCALES POUR LES TRAVAILLEURS CANADIENS DÉTACHÉS AU MEXIQUE

La situation fiscale des professionnels canadiens travaillant au Mexique est fonction du statut de résidence du professionnel et de celui de l'organisme qui le rémunère.

Les employés qui travaillent sur une base temporaire au Mexique pour une période consécutive ou non de cent quatre vingt-trois jours ou moins par année et dont l'employeur n'est pas réputé être installé en permanence au Mexique ne sont pas assujettis à l'impôt sur le revenu personnel mexicain.

Par contre, si une entreprise établit une résidence permanente au Mexique, elle sera réputée verser des revenus de source mexicaine à ses employés. Dans un tel cas, les employés devront payer des impôts sur le revenu selon un des deux scénarios suivants :

- ceux qui déclarent une résidence permanente devront payer leurs impôts au Mexique; et
- ceux qui sont considérés comme des non-résidents paieront leurs impôts à la source.

Les personnes sont réputées être des résidents du Mexique s'ils ont établi domicile au Mexique, sauf si elles sont physiquement à l'extérieur du pays au moins cent quatre vingt-trois jours par année et donnent la preuve qu'elles paient leurs impôts dans un autre pays. Les étrangers travaillant au Mexique en vertu de la *Forma Migratoria 3 (FM3)*, un permis de travail de longue durée accordé aux étrangers, ne sont habituellement pas considérés comme des résidents aux fins de l'impôt sur le revenu, sauf s'ils ont élu leur domicile principal au Mexique.

Les résidents paient des taux progressifs d'impôts sur le revenu. En 1994, le taux marginal d'imposition était de 34 pour 100. Les tranches d'imposition sont indexées en fonction de l'inflation et sont rajustées tous les trois mois. Le taux maximal est atteint très rapidement passé le premier 10 000 \$ US de revenus.

Les non-résidents en affectation temporaire, jusqu'à un maximum de cent quatre vingt-trois jours par année, paient des impôts sur leur revenu de source mexicaine, selon les barèmes suivants. Les impôts sont retenus à la source et réputés finaux. Les individus n'ont pas à produire de déclaration d'impôt au Mexique.

Tranche d'imposition (pesos N \$)	Équivalent \$ US	Taux d'imposition
Jusqu'à 34 224 pesos N \$	10 000 \$	Aucun
34 224 à 281 794 pesos N \$	10 000 à 90 000 \$	15 %
Plus de 281 794 pesos N \$	Plus de 90 000 \$	34 %

AUTRES TAXES

Les sociétés canadiennes établies en permanence au Mexique et ayant des employés dans ce pays doivent aussi payer d'autres taxes et impôts. Des impôts sont en effet exigés sur les intérêts, les redevances et les droits de licence.

En 1992, le Canada est devenu le premier pays à conclure avec le Mexique une convention fiscale bilatérale. Ce traité élimine la double imposition et réduit la charge fiscale pour les résidents du Canada qui exploitent une entreprise au Mexique. Ce traité a préséance à de nombreux égards sur les lois fiscales du Mexique, entre autres au niveau de l'imposition des redevances et des honoraires versés au Canada. Le taux d'imposition à la source est de 15 pour 100 sur les versements faits du Mexique au Canada. La loi mexicaine prévoit pour sa part un taux d'imposition à la source de 35 pour 100 sur les versements de redevances. Le traité limite les taux d'imposition à la source des dividendes si le Mexique devait un jour décider de créer une telle taxe. On peut trouver plus de détails à ce sujet dans le document intitulé *Mexico — Investment, Licensing and Trading Conditions Abroad* publié par Business International.

SOURCES DE RENSEIGNEMENTS FISCAUX

Pour bien comprendre la charge fiscale d'une entreprise au Mexique ou encore les répercussions fiscales de l'embauche de représentants commerciaux pour mousser les ventes de l'entreprise, les entreprises devraient consulter :

- un comptable ou un avocat mexicain ou, encore, un cabinet canadien d'experts-comptables internationaux établi au Mexique;
- la publication de l'Ambassade du Canada intitulée Mexico: Basic Legal Aspects of Doing International Business, publiée par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international; et
- le livre intitulé Doing Business in Mexico, 1993, publié par Price Waterhouse World Firm Limited.

CONVENTION FISCALE ENTRE LE CANADA ET LE MEXIQUE

Le 1^{er} janvier 1992, le Canada et le Mexique ont conclu une convention fiscale qui fait en sorte que les personnes et les sociétés ne sont plus soumises à une double imposition de leurs revenus s'ils perçoivent des revenus dans l'autre pays. Cette convention est administrée par Revenu Canada et par le *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*, Secrétariat aux finances et au crédit public. Le principal avantage de cette convention pour les sociétés canadiennes est que les dividendes versés par une filiale du Mexique dont au moins 10 pour 100 du capital-actions appartiennent à l'investisseur canadien sont libres d'impôt au Canada après paiement des impôts mexicains. Les dispositions de la convention relatives à la retenue de l'impôt à la source sont remplacées par les dispositions plus avantageuses que prévoit la toute nouvelle loi mexicaine de l'impôt sur le revenu.

Il s'agissait de la première convention relative à la double imposition fiscale que signait le Mexique. Elle s'inspirait largement du modèle de convention préparée par les Nations Unies et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE

MINISTÈRES ET SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU CANADA

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (MAÉCI)

Le MAÉCI est le ministère du gouvernement fédéral canadien auquel il incombe le plus directement de travailler au développement des échanges commerciaux. Pour obtenir des conseils sur la façon d'exporter, on commencera par s'adresser à l'InfoCentre, qui est en mesure de donner des renseignements sur les programmes et les services touchant aux exportations. Ce centre aide à trouver rapidement des solutions aux problèmes d'exportation et à accéder au réseau de renseignements commerciaux du MAÉCI. Il peut aussi fournir aux entreprises intéressées des publications spécialisées dans le domaine des exportations.

InfoCentre

Téléphone : 1-800-267-8376 ou (613) 944-4000

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :

1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles s'occupe de la promotion des échanges commerciaux avec le Mexique. Il y a plusieurs délégués commerciaux à l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi qu'aux consulats de Monterrey et de Guadalajara. Les délégués commerciaux peuvent fournir toute une gamme de services, comme présenter les sociétés canadiennes à d'éventuels clients au Mexique, fournir des conseils sur les canaux de commercialisation, aider ceux qui souhaitent participer à des foires commerciales, contribuer à trouver des sociétés mexicaines qui conviennent comme agent et compiler des renseignements de crédit et d'affaires sur les éventuels clients étrangers.

Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson

125, prom. Sussex

Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 996-5547

Télécopieur : (613) 996-6142

Direction des industries de services et des transports

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson

125, prom. Sussex

Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 992-0484

Télécopieur : (613) 996-1225

CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

Les Centres de commerce international sont répartis dans tout le pays afin que les entreprises implantées dans les régions puissent facilement s'y adresser pour obtenir diverses formes d'aide à l'exportation. Partageant les locaux régionaux du ministère de l'Industrie (MI), les centres relèvent du MAÉCI et comptent un délégué commercial au sein de leur personnel. Ils aident les entreprises à déterminer si elles sont ou non prêtes à exporter, à mener à bien leurs travaux de recherche et de planification des marchés. Leur personnel donne aussi aux entreprises l'accès aux programmes gouvernementaux conçus pour promouvoir les exportations et obtient l'aide de la Direction du développement du commerce à Ottawa et des conseillers commerciaux à l'étranger. Adressez-vous au Centre de commerce international le plus proche.

Terre-Neuve

Centre de commerce international

Place Atlantic

215, rue Water, bureau 504

C.P. 8950

St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9

Téléphone : (709) 772-5511

Télécopieur : (709) 772-2373

Île-du-Prince-Édouard

Centre de commerce international

Mail Confederation Court

134, rue Kent, bureau 400

C.P. 1115

Charlottetown

(Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8

Téléphone : (902) 566-7400

Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse

Centre de commerce international

1801, rue Hollis

C.P. 940, succursale postale «M»

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9

Téléphone : (902) 426-7540

Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

Centre de commerce international

1045, rue Main, unité 103

Moncton (Nouveau-Brunswick)

E1C 1H1

Téléphone : (506) 851-6452

Télécopieur : (506) 851-6429

Québec Centre de commerce international
5, Place Ville-Marie, 7^e étage
Montréal (Québec) H3B 2G2
Téléphone : (514) 496-4636
Télécopieur : (514) 283-8794

Ontario Centre de commerce international
Édifice Dominion Public
1, rue Front Ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M5J 1A4
Téléphone : (416) 973-5053
Télécopieur : (416) 973-8161

Manitoba Centre de commerce international
330, av. Portage, 8^e étage
C.P. 981
Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2
Téléphone : (204) 983-4540
Télécopieur : (204) 983-2187

Saskatchewan Centre de commerce international
Édifice S.J. Cohen
119, 4^e Avenue Sud, bureau 401
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 5X2
Téléphone : (306) 975-5315
Télécopieur : (306) 975-5334

Alberta Centre de commerce international
Place Canada
9700, av. Jasper, pièce 540
Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944
Télécopieur : (403) 495-4507

Centre de commerce international
510, 5^e Rue S.-O., bureau 1100
Calgary (Alberta) T5P 3S2
Téléphone : (403) 292-6660
Télécopieur : (403) 292-4578

Colombie-Britannique Centre de commerce international
**Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon*
300, rue West Georgia,
bureau 2000
Vancouver
(Colombie-Britannique) V6B 6E1
Téléphone : (604) 666-0434
Télécopieur : (604) 666-8330

RÉSEAU MONDIAL D'INFORMATION SUR LES EXPORTATIONS (EXPORTATIONS WIN)

Exportations WIN est un système informatisé conçu par le MAÉCI pour aider les agents de développement du commerce du Canada en poste à l'étranger à faire correspondre les besoins qu'ils y constatent aux capacités des sociétés canadiennes. Ce système fournit aux agents du gouvernement fédéral des renseignements sur les capacités, l'expérience et l'intérêt de plus de 23 000 exportateurs canadiens. Pour s'inscrire au réseau Exportations WIN, téléphonez au (613) 996-5701, ou télécopiez au 1-800-667-3802 ou (613) 944-1078.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS D'EXPORTATION (PDME)

Ce programme s'efforce d'augmenter les ventes à l'exportation en participant aux coûts des activités lancées par l'industrie et destinées aux marchés d'exportation.

Le PDME peut fournir une aide financière allant jusqu'à 50 pour 100 des dépenses admissibles. Il est à noter qu'il s'agit d'une contribution remboursable et non d'une subvention, et qu'elle doit être préalablement approuvée par les autorités responsables. Les activités admissibles comprennent, entre autres :

- les stratégies de développement des marchés peuvent bénéficier d'une aide financière pour les voyages, la participation à des foires commerciales et les activités d'appui à la commercialisation, dans le cadre d'un des volets du plan de commercialisation de l'entreprise;
- les entreprises novices à l'exportation peuvent recevoir de l'aide pour cerner des possibilités précises d'exportation, soit au moyen de visites d'identification de marchés d'exportation ou de participations à des foires commerciales internationales;
- la préparation de soumissions pour des projets d'immobilisations à l'étranger dont les appels d'offres ont été lancés à l'échelle internationale; et
- les activités des associations commerciales ou industrielles nationales, qui ne sont pas des organisations de vente, menées pour le compte des sociétés qui en sont membres.

Le programme fournit également une aide pour certains types d'activités planifiées par les gouvernements comme les missions commerciales à l'étranger de représentants d'entreprises canadiennes et les missions d'acheteurs et de représentants gouvernementaux étrangers en visite au Canada qui peuvent influencer les ventes à l'exportation. Pour obtenir des renseignements de nature générale, téléphoner à l'InfoCentre au numéro 1-800-267-8376. Pour présenter une demande d'aide, s'adresser au Bureau du commerce international le plus près de chez vous.

FINANCEMENT INTERNATIONAL

Le MAÉCI vient en aide aux exportateurs canadiens qui s'efforcent d'instaurer des relations commerciales multilatérales financées par les institutions de financement internationales (IFI). Les exportateurs canadiens et les associations commerciales peuvent alors avoir accès à des données sur les marchés, parvenir à une meilleure compréhension de la concurrence et déterminer s'il est possible et rentable pour eux de s'attaquer à des marchés financés par une IFI. Le MAÉCI peut également fournir des renseignements et des conseils sur les programmes d'aide financés par le gouvernement canadien et aider les sociétés à élaborer des stratégies efficaces d'exportation. Pour de plus amples renseignements, s'adresser à la :

Direction des finances internationales
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 995-7251
Télécopieur : (613) 943-1100

PROGRAMME D'APPORTS TECHNOLOGIQUES (PAT)

Géré par le MAÉCI et pris en charge localement par le Conseil national de recherches, ce programme est conçu pour aider les entreprises canadiennes à localiser, acquérir et adopter les technologies étrangères en faisant la promotion de la collaboration internationale. Le ministère de l'Industrie (MI) contribue également à la promotion de ce programme. Les agents de celui-ci répondent aux demandes visant à déterminer l'origine et les possibilités de technologie pour instaurer la coopération entre des entreprises canadiennes et étrangères. Ce programme viendra également en aide aux sociétés canadiennes qui procèdent à des visites exploratoires à l'étranger afin d'identifier les technologies étrangères qui les intéressent et de négocier leur acquisition. Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 993-5326.

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT

La Direction générale de l'investissement et de technologie s'affaire à promouvoir le Canada auprès des investisseurs étrangers comme une destination intéressante et concurrentielle pour leurs éventuels investissements. Elle encourage particulièrement ceux qui prennent la forme de nouvelles usines et de matériel, de coentreprises ou de partenariats stratégiques. La Direction cherche surtout à attirer des investissements qui font venir de nouvelles technologies au Canada, un élément-clé de la création de nouveaux emplois et de possibilités de développement économique. Elle aide également les entreprises

canadiennes à trouver des partenaires d'investissement international et à accéder aux sources étrangères de capitaux et de technologies. La Direction générale de l'investissement et de la technologie assure un appui aux pdg de filiales canadiennes de multinationales qui cherchent à attirer au Canada les mandats de fabrication et de recherche-développement. En outre, elle surveille et analyse les tendances d'investissement et la perception du Canada comme destination de ces investissements. La Direction travaille étroitement avec les directions géographiques du MAÉCI de même qu'avec les agents d'investissements en poste en l'étranger, les autorités provinciales et municipales ainsi qu'avec les organismes professionnels et commerciaux. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'investissement et de technologie
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Édifice Lester B. Pearson
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 995-4128
Télécopieur : (613) 995-9604

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (MI)

Le MI s'est vu confier à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne en stimulant la croissance des entreprises canadiennes, en favorisant un milieu d'affaires juste et efficace tant pour les sociétés que pour les consommateurs et en encourageant le commerce dans les domaines de la science et de la technologie. En ce qui concerne les petites entreprises, ce ministère a été doté de responsabilités particulières :

- développer, mettre en œuvre et promouvoir des politiques nationales mettant l'accent sur la capacité concurrentielle internationale de l'industrie, l'amélioration du développement industriel, scientifique et technologique et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie;
- promouvoir la mobilité des biens, des services et des facteurs de production au Canada;
- développer et mettre en œuvre des politiques nationales mettant l'accent sur l'entrepreneurship ainsi que le lancement, la croissance et l'exportation des petites entreprises;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux concernant les avantages industriels découlant des politiques d'achats de biens et de services par le gouvernement du Canada; et
- promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie provenant du Canada.

Les bureaux régionaux travaillent directement avec les sociétés canadiennes afin de promouvoir le développement industriel, scientifique et technologique. Ils aident leurs clients à tirer parti des possibilités sur un marché international concurrentiel en leur fournissant des services dans le domaine des renseignements d'affaires, du développement technologique et industriel ainsi que du développement commercial et des marchés. Le MI assure également la promotion et la gestion de tout un ensemble de programmes et de services.

Les bureaux régionaux du MI offrent les avantages particuliers suivants :

- l'accès aux renseignements et à l'expertise sur le commerce et la technologie;
- l'accès à des réseaux nationaux et internationaux;
- une base de connaissances du secteur industriel;
- des locaux communs avec les Centres de commerce international en liaison avec le MAÉCI et les représentations commerciales canadiennes à l'étranger;
- un intérêt particulier pour les nouvelles sociétés et les compagnies seules; et
- des renseignements d'affaires.

Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 941-0222.

Centre de services aux entreprises
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 952-4782
Télécopieur : (613) 957-7942

Service d'information sur l'ALÉNA
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 5^e étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 952-0540

RÉSEAU D'APPROVISIONNEMENT ET DE DÉBOUCHÉS D'AFFAIRES (RADAR)

Le RADAR est une base de données informatisée qui contient des renseignements sur 25 000 sociétés canadiennes. On y trouve des renseignements de base sur les produits, les services et les activités, qui sont utiles aux clients éventuels. Le système a été créé en 1980 par le ministère de l'Industrie (MI), conjointement avec les gouvernements provinciaux participants. Le RADAR devait, au début, permettre aux délégués commerciaux du MAÉCI dispersés dans le monde de trouver des sociétés

canadiennes capables de tirer parti des possibilités des marchés étrangers. Aujourd'hui, plus de 11 000 abonnés canadiens et internationaux utilisent le système pour trouver des fournisseurs canadiens. La majorité des abonnés sont des sociétés canadiennes. Pour obtenir de plus amples renseignements, composez le (613) 954-5031.

SERVICE DE RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Ce service fournit aux entreprises canadiennes des renseignements détaillés sur les marchés, par produits. Il aide les entreprises à tirer parti des possibilités locales, d'exportation, de transfert de technologie et de nouveaux investissements dans le domaine de la fabrication. Les sociétés canadiennes utilisent ces renseignements pour prendre leurs décisions en ce qui concerne la fabrication, le développement de produits, la commercialisation et l'élargissement des marchés. Les renseignements peuvent être fournis de façon à répondre aux besoins spécifiques des clients. Des rapports particuliers précédemment publiés sont également disponibles sur demande. La base de données est mise à jour trimestriellement et annuellement. Ce service est offert gratuitement par télécopieur, courrier ou téléphone. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'information stratégique
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-5031
Télécopieur : (613) 954-1894

REVENU CANADA

La direction générale des programmes douaniers de Revenu Canada donne des renseignements sur l'ALÉNA en espagnol à son Bureau d'aide ALÉNA — espagnol. On peut également se procurer les publications de Revenu Canada ainsi que les avis des douanes en téléphonant ou en télécopiant au Bureau de renseignements ALÉNA. Pour plus d'information, communiquez avec :

Bureau d'aide ALÉNA — Espagnol
Téléphone : (613) 941-0965.

Bureau de renseignements ALÉNA
Revenu Canada, Direction générale des programmes douaniers
191, av. Laurier Ouest, 6^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0L5
Téléphone : 1-800-661-6121, ou (613) 941-0965
Télécopieur : (613) 952-0022

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes au Mexique est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé mexicain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs expériences avec des partenaires mexicains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois au Mexique.

Cinq mécanismes de l'INC aident les entreprises canadiennes admissibles à réaliser des études et fournissent des conseils professionnels aux clients éventuels. Quand un projet concerne l'amélioration de l'environnement, le transfert de technologie, l'aide au développement pour les femmes, la formation ou la création d'emplois, il est fortement recommandé de s'adresser à l'ACDI dès le début du projet. Un critère important pour l'ACDI est que le projet crée des emplois au Mexique sans en menacer d'autres au Canada. En vérité, la plupart des projets qui ont reçu l'aide de l'ACDI ont entraîné des augmentations nettes d'emplois au Canada. Pour plus d'information, communiquez avec la :

Direction de la coopération industrielle
Agence canadienne de développement international
200, prom. du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-7905/7906
Télécopieur : (819) 953-5024

AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APÉCA)

Les entreprises du Canada atlantique qui veulent exporter au Mexique peuvent être admissibles à l'aide de l'agence. Celle-ci travaille conjointement avec des entrepreneurs de la région atlantique dans le but de promouvoir une activité économique autosuffisante dans cette partie du pays.

L'APÉCA vient en aide aux entreprises qui veulent développer leurs marchés actuels en élaborant des plans de commercialisation. Les efforts de l'agence portent sur le suivi des possibilités commerciales découlant de l'évolution économique mondiale ainsi que sur des communications visant à promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes et une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui ont un rôle à jouer dans les domaines des possibilités commerciales et des investissements. Pour de plus amples renseignements :

Agence de promotion économique du Canada
atlantique
Centre Blue Cross
644, rue Main
C.P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8
Numéro sans frais : 1-800-561-7862
Télécopieur : (506) 851-7403

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA (DÉO)

DÉO assure la coordination des activités fédérales qui ont des conséquences sur la croissance de l'économie dans l'Ouest. Le ministère travaille en partenariat avec les gouvernements des provinces de l'Ouest, les associations d'affaires et industrielles et les communautés afin de stimuler l'économie de cette partie du pays.

Le programme «New Directions» contribuera à un meilleur positionnement des sociétés de l'Ouest sur les marchés d'exportation en améliorant leur compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Le ministère n'accorde plus de prêts individuels aux sociétés; il cherche plutôt à créer des partenariats novateurs dans les secteurs public et privé. Ces partenariats pourront répondre aux divers besoins d'information, de services commerciaux et de capital des petites et moyennes entreprises, particulièrement dans les secteurs à forte croissance essentiels à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

L'un des nouveaux produits axé sur le développement des exportations offert par DÉO est le programme de personnel en commerce international, une initiative fédérale-provinciale qui relie les sociétés d'exportation de l'Ouest et les nouveaux diplômés post-secondaires. Le programme atteint deux objectifs socio-économiques d'importance : fournir aux entreprises le personnel supplémentaire dont elles ont besoin pour pénétrer les nouveaux marchés, et donner aux nouveaux diplômés l'occasion d'acquérir une précieuse expérience. Les projets de développement des exportations acceptés dans le cadre de ce nouveau programme peuvent être planifiés sur une période d'une à trois années et seront admissibles à une aide financière pouvant totaliser entre 7 500 \$ pour un an et 37 500 \$ pour trois ans, par diplômé. Pour de plus amples renseignements, s'adresser à :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Édifice Cargill
240, av. Graham, bureau 712
C.P. 777
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-4472
Télécopieur : (204) 983-4694

SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)

La SEE est un organisme financier ouvert à sa clientèle, dont l'objectif est d'aider les entreprises canadiennes à se tailler une place sur les marchés mondiaux. Elle offre une vaste gamme de services de gestion du risque, y compris des assurances et du financement, aux entreprises canadiennes et à leurs clients de par le monde.

Les programmes de la SEE entrent dans quatre grandes catégories :

- des assurances sur le crédit à l'exportation, couvrant les crédits à moyen et à long terme;
- des assurances et des garanties de bonne fin protégeant les exportateurs et les institutions financières en cas d'exécution des divers instruments de garantie de bonne fin émis généralement par des banques ou d'autres établissements de sécurité;
- des assurances sur les investissements à l'étranger couvrant, entre autres, les risques politiques auxquels les nouveaux investissements canadiens à l'étranger sont exposés; et
- le financement à moyen et à long terme des exportations pour les acheteurs étrangers de produits et de services canadiens.

La SEE a établi de solides relations avec les principaux organismes des secteurs public et privé au Mexique et en Amérique latine. Les exportateurs peuvent composer le (613) 598-2860 pour obtenir de plus amples renseignements.

Les petits exportateurs, dont les ventes à l'étranger ne dépassent pas un million de dollars CA, peuvent s'adresser à l'équipe chargée des nouveaux exportateurs, au 1-800-850-9626.

Les exportateurs du secteur des technologies de l'information peuvent s'adresser à l'équipe des technologies de l'information de la SEE, au (613) 598-6891.

Pour de plus amples renseignements sur la gamme complète des services de la SEE, s'adresser à l'un des bureaux suivants :

Ottawa Société pour l'expansion des exportations
151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690

Vancouver

Société pour l'expansion des exportations
One Bentall Centre
505, rue Burrard, bureau 1030
Vancouver
(Colombie-Britannique) V7X 1M5
Téléphone : (604) 666-6234
Télécopieur : (604) 666-7550

Calgary

Société pour l'expansion des exportations
510, 5^e Rue S.-O., bureau 1030
Calgary (Alberta) T2P 3S2
Téléphone : (403) 292-6898
Télécopieur : (403) 292-6902

Winnipeg

**dessert la Saskatchewan*

Société pour l'expansion des exportations
330, av. Portage, 8^e étage
Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4
Téléphone : (204) 983-5114
Télécopieur : (204) 983-2187

Toronto

Société pour l'expansion des exportations
Édifice de la Banque nationale
150, rue York, bureau 810
C.P. 810
Toronto (Ontario) M5H 3S5
Téléphone : (416) 973-6211
Télécopieur : (416) 862-1267

London

Société pour l'expansion des exportations
Centre Talbot
148, rue Fullarton, bureau 1512
London (Ontario) N6A 5P3
Téléphone : (519) 645-5828
Télécopieur : (519) 645-5580

Montréal

Société pour l'expansion des exportations
Tour de la Bourse
800, Carré Victoria, bureau 4520
C.P. 124
Montréal (Québec) H4Z 1C3
Téléphone : (514) 283-3013
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax

Société pour l'expansion des exportations
Purdy's Wharf, Tour 2
1969, rue Upper Water,
bureau 1410
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3R7
Téléphone : (902) 429-0426
Télécopieur : (902) 423-0881

CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES

Les sociétés canadiennes qui souhaitent réussir sur le marché mexicain peuvent avoir besoin de technologies additionnelles pour améliorer leurs capacités concurrentielles. Le Conseil national de recherches du Canada travaille avec les sociétés canadiennes de toutes tailles pour élaborer et mettre en œuvre des technologies leur conférant des avantages économiques. Le Conseil supervise le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), un réseau national pour la diffusion et le transfert de technologies.

Le réseau PARI contribue au processus de développement, d'accession, d'acquisition, de mise en œuvre et d'utilisation de la technologie dans toute l'industrie canadienne. Ce réseau existe depuis 50 ans et a

acquis la réputation d'être un des programmes les plus souples et les plus efficaces du gouvernement fédéral. Le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 190 bureaux dans près de 90 localités, de nombreux centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et d'instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à :

Programme d'aide à la recherche industrielle
Conseil national de recherches du Canada
Chemin Montréal
Bâtiment M-55
Ottawa (Ontario) K1A 0R6
Téléphone : (613) 993-1770
Télécopieur : (613) 952-1086

CONTACTS IMPORTANTS AU CANADA

ORGANISMES PARRAINS

BAKER & MCKENZIE

Baker & McKenzie est une des plus importantes firmes juridiques internationales avec des bureaux dans 35 pays. Elle a actuellement quatre bureaux au Mexique, soit à Juárez, à Mexico, à Monterrey et à Tijuana. Outre ses services traditionnels, Baker & McKenzie aide ses clients à trouver des partenaires qui leur conviennent pour s'implanter au Mexique ou y élargir leurs activités. Pour de plus amples renseignements :

Baker & McKenzie
Avocats
Place BCE
181, rue Bay, bureau 2100
Toronto (Ontario) M5J 2T3
Téléphone : (416) 865-6910/6903
Télécopieur : (416) 863-6275

ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Association des ingénieurs-conseils du Canada
130, rue Albert, bureau 616
Ottawa (Ontario) K1P 5G4
Téléphone : (613) 236-0569
Télécopieur : (613) 236-6193

Institut royal d'architecture du Canada
55, rue Murray, bureau 330
Ottawa (Ontario) K1N 5M3
Téléphone : (613) 232-7165
Télécopieur : (613) 232-7559

Association des banquiers canadiens
C.P. 348, succursale postale Commerce Court
Toronto (Ontario) M5L 1G2
Téléphone : (416) 362-6090
Télécopieur : (416) 362-7705

Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes
1, rue Queen, Est, bureau 1700
Toronto (Ontario) M5C 2X9
Téléphone : (416) 777-2221
Télécopieur : (416) 777-1895

Le Conseil canadien pour les Amériques (CCA)
Le CCA est un organisme à but non lucratif. Il a été créé en 1987 pour promouvoir les intérêts commerciaux en Amérique latine et dans les Antilles. Le CCA assure la promotion d'événements et de programmes destinés à augmenter le volume des affaires et à mettre en place des réseaux de contacts entre le Canada et les pays de la région. Il publie également un bulletin d'information bimensuel.

Conseil canadien pour les Amériques
Bureaux de la direction
360, rue Bay, bureau 300
Toronto (Ontario) M5H 2V6
Téléphone : (416) 367-4313
Télécopieur : (416) 367-5460

Association des exportateurs canadiens
99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Association des manufacturiers canadiens
75, boul. International, 4^e étage
Etobicoke (Ontario) M9W 6L9
Téléphone : (416) 798-8000
Télécopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada
55, rue Metcalfe, bureau 1160
Ottawa (Ontario) K1P 6N4
Téléphone : (613) 238-4000
Télécopieur : (613) 238-7643

Forum pour la formation en commerce international Inc.
155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1
Téléphone : (613) 230-3553
Télécopieur : (613) 230-6808

Centre d'information linguistique
240, rue Sparks, RPO
C.P. 55011
Ottawa (Ontario) K1P 1A1
Téléphone : (613) 523-3510

Service d'invitations ouvertes à soumissionner
C.P. 22011
Ottawa (Ontario) K1V 0W2
Téléphone : 1-800-361-4637 ou (613) 737-3374
Télécopieur : (613) 737-3643

Association canadienne de normalisation
178, boul. Rexdale
Rexdale (Ontario) M9W 1R3
Téléphone : (416) 747-4000
Télécopieur : (416) 747-4149

Conseil canadien des normes
45, rue O'Connor, bureau 1200
Ottawa (Ontario) K1P 6N7
Téléphone : (613) 238-3222
Télécopieur : (613) 995-4564

BUREAUX DU GOUVERNEMENT MEXICAIN AU CANADA

L'ambassade du Mexique, le délégué commercial mexicain au Canada et les bureaux consulaires mexicains peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes sur la façon de faire des affaires au Mexique. Pour plus d'information, veuillez vous adresser aux bureaux suivants :

Ambassade du Mexique
45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 233-8988
Télécopieur : (613) 235-9123

Consulat du Mexique à Ottawa
45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 235-6665
Télécopieur : (613) 235-9123

AUTRES CONSULATS GÉNÉRAUX DU MEXIQUE AU CANADA

Consulat général du Mexique
2000, rue Mansfield, bureau 1015
Montréal (Québec) H3A 2Z7
Téléphone : (514) 288-2502/4916
Télécopieur : (514) 288-8287

Consulat général du Mexique
199, rue Bay, bureau 4440
C.P. 266, Succursale « Commerce Court Ouest »
Toronto (Ontario) M5L 1E9
Téléphone : (416) 368-2875/8141/1847
Télécopieur : (416) 368-8342

Consulat général du Mexique
810-1139, rue Pender Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
Téléphone : (604) 684-3547/684-1859
Télécopieur : (604) 684-2485

COMMISSIONS COMMERCIALES MEXICAINES À L'ÉTRANGER

La *Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)* est la commission commerciale du Mexique. Elle a des bureaux au Canada, où elle offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils aux sociétés mexicaines qui veulent faire des affaires au Canada.

BANQUES MEXICAINES AYANT DES BUREAUX AU CANADA

Banco Nacional de México (Banamex), *Banco de Comercio (Bancomer)* et *Banca Serfin* sont des banques du secteur privé qui offrent des services spécialisés par l'intermédiaire de leurs centres internationaux d'information sur le commerce. Ces centres sont branchés sur un réseau informatisé de communication qui leur donne accès à de nombreuses bases de données économiques, gouvernementales et financières à travers le monde. Ces banques sont implantées partout au Mexique et ont des bureaux à Toronto.

Banco Nacional de México (Banamex)
1, place First Canadian, bureau 3430
C.P. 299

Toronto (Ontario) M5X 1C9
Téléphone : (416) 368-1399
Télécopieur : (416) 367-2543

Banco de Comercio (Bancomer)
The Royal Bank Plaza
Tour Sud, bureau 2915
C.P. 96

Toronto (Ontario) M5J 2J2
Téléphone : (416) 956-4911
Télécopieur : (416) 956-4914

Banca Serfin
Place BCE, Tour du Canada Trust
161, rue Bay, bureau 4360
C.P. 606

Toronto (Ontario) M5J 2S1
Téléphone : (416) 360-8900
Télécopieur : (416) 360-1760

SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU MEXIQUE

SECTION DES AFFAIRES COMMERCIALES AMBASSADE DU CANADA À MEXICO

La Section des affaires commerciales de l'Ambassade du Canada à Mexico peut fournir une aide précieuse aux entreprises canadiennes qui souhaitent s'implanter au Mexique. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur pouvoir pour aider une entreprise canadienne à s'installer au Mexique.

Note : Pour téléphoner à Mexico, il faut composer 0-11-52-5 devant les numéros locaux. Pour rejoindre les autres villes du Mexique, consulter la liste des indicatifs internationaux au début de votre annuaire téléphonique afin d'y trouver l'indicatif régional voulu.

Section des affaires commerciales
Ambassade du Canada au Mexique
Schiller No. 529
Apartado Postal 105-05
Col. Polanco
11560 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-7900
Télécopieur : 724-7982

Consulat canadien
Edificio Kalos, Piso C-1
Local 108-A
Zaragoza y Constitución
64000 Monterrey, Nuevo León
Mexique
Téléphone : 344-3200
Télécopieur : 344-3048

Consulat canadien
Hotel Fiesta Americana
Local 30-A
Aurelio Aceves No. 225
Col. Vallarta Poniente
44110 Guadalajara, Jalisco
Mexique
Téléphone : 616-6215
Télécopieur : 615-8665

CONTACTS IMPORTANTS AU MEXIQUE

MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT MEXICAIN

Secrétariat au commerce et au développement industriel

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Sub-Secretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior

Insurgentes Sur No. 1940 - P.H.
Col. Florida
01030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 229-6560/6561, 229-6100
Télécopieur : 229-6568

Secrétariat au commerce et au développement industriel

Bureau des normes
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Dirección General de Normas

Av. Puente de Tecamachalco No. 6
Col. Lomas de Tecamachalco
53950 Tecamachalco, Estado de México
Mexique
Téléphone : 729-9300
Télécopieur : 729-9484

Compagnie nationale de téléphone

Teléfonos de México, S.A. de C.V. (TELMEX)
Parque Vía No. 190
Col. Cuauhtémoc
06599 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 222-9650, 535-2041
Télécopieur : 203-5104

Chemins de fer nationaux du Mexique

Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)
Jesús García No. 140
Piso 13, Ala A
Col. Buenavista
06358 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 541-4004, 547-9317
Télécopieur : 547-0959

Compagnie pétrolière nationale

Petróleos Mexicanos (PEMEX)
Av. Marina Nacional No. 329
Col. Huasteca
11311 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 725-2200, 250-2611
Télécopieur : 625-4385

Secrétariat aux finances et au crédit public

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Palacio Nacional
1^{er} Patio Mariano
Col. Centro
06066 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 518-5420 à 29
Télécopieur : 542-2821

Secrétariat à la main-d'œuvre et au bien-être social

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
Periférico Sur No. 4271, Edificio A
Col. Fuentes del Pedregal
14140 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 568-1720, 645-3969/5466
Télécopieur : 645-5466

Secrétariat aux affaires extérieures

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
Ricardo Flores Magón No. 1, Piso 19
Col. Guerrero
06995 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 782-3660/3765
Télécopieur : 782-3511

Secrétariat à l'intérieur

Secretaría de Gobernación (SG)
Abraham González No. 48
Col. Juárez
06699 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 705-7394, 566-8188
Télécopieur : 546-2631

Secrétariat à la marine*Secretaría de Marina (SM)*

Eje 2 Oriente No. 861

Col. Cipreses

04830 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 684-4188

Télécopieur : 684-4188 poste 4328

Secrétariat à l'énergie*Secretaría de Energía (SE)*

Insurgentes Sur No. 552

Col. Roma Sur

06769 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 564-9789/9790, 584-4304/2962

Télécopieur : 564-9769, 574-3396

Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et aux pêcheries*Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)*

Periférico Sur No. 4209

Col. Jardines en la Montaña

14210 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 628-0602/0605

Télécopieur : 628-0644

Secrétariat au développement social*Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)*

Av. Constituyentes No. 947

Col. Belén de las Flores

01110 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 271-8481

Télécopieur : 271-8862

Fonds de retraite pour le logement des employés du secteur privé*Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)*

Barranca del Muerto No. 280

Col. San José Insurgentes

01029 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 660-2779

Télécopieur : 660-3418

Secrétariat à la santé*Secretaría de Salud (SS)*

Licja No. 7, Piso 1

Col. Juárez

06600 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 553-7670

Télécopieur : 286-5497

Institut mexicain de sécurité sociale*Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)*

Paseo de la Reforma No. 476, Piso 6

Col. Juárez

06698 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 211-0018

Télécopieur : 211-2623

Institut de sécurité sociale et de services pour les employés du secteur public*Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)*

Av. de la República No. 154 antes Av. Juárez

Col. Tabacalera

06030 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 705-2877

Commission fédérale de l'électricité*Comisión Federal de Electricidad (CFE)*

Río Ródano No. 14

Col. Cuauhtémoc

06598 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 553-7133, 207-3962/3704

Télécopieur : 553-6424/6762

Banque nationale de développement*Nacional Financiera (NAFIN)*

Insurgentes Sur No. 1971

Col. Guadalupe Inn

01020 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 325-6000/6700/6701/6668/6669

Télécopieur : 325-6042/6009

Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et à l'aménagement rural*Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*

Insurgentes Sur No. 476, Piso 13

Col. Roma Sur

06760 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 584-0010/0808

Télécopieur : 584-1887

Secrétariat au tourisme*Secretaría de Turismo (SECTUR)*

Presidente Masaryk No. 172, Piso 8

Col. Polanco

11587 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 250-8171/8828

Télécopieur : 254-0014

Commission mexicaine des aéroports*Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)*

Avenida 602 No. 161

Col. San Juan de Aragón

15620 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 571-4545/4911

Télécopieur : 762-5951, 786-9533

Autorités portuaires mexicaines*Puertos Mexicanos*

Municipio Libre 377, Piso 6, Ala A

Col. Santa Cruz Atoyac

03310 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 604-7875, 688-2266

Télécopieur : 688-9081

Ministère du District fédéral*Departamento del Distrito Federal (DDF)*

Dirección General de Construcción y

Operación Hidráulica

Plaza de la Constitución y Pino Suárez No. 1, Piso 4

Col. Centro

06068 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 510-0349, 512-9637

Télécopieur : 512-9637

Commission nationale des routes et des ponts*Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CAPFISC)*

Av. Plan de Ayala No. 629

Col. Lomas del Mirador

62350 Cuernavaca, Morelos

Mexique

Téléphone : 11-5400

Télécopieur : 11-5347

Secrétariat au contrôleur général*Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)*

Insurgentes Sur No. 1735-P.B.

Ala Norte, Oficina 22

Col. Guadalupe Inn

01028 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 662-2762/3263, 663-3636

Télécopieur : 662-2135

**ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET
PROFESSIONNELLES AU MEXIQUE****Association nationale des importateurs et des exportateurs de la république du Mexique**
Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)

Monterrey No. 130

Col. Roma

06700 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 564-8618/9218

Télécopieur : 584-5317

Chambre de commerce de Mexico*Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)*

Paseo de la Reforma No. 42

Col. Centro

06048 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 592-2677/2665

Télécopieur : 592-3571

Chambre nationale de l'industrie de la transformation*Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*

Av. San Antonio No. 256

Col. Nápoles

03849 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 563-3400

Télécopieur : 598-5888

Chambre de commerce du Canada au Mexique*Cámara de Comercio de Canadá en México*

Paseo de la Reforma No. 369, Mezzanine

Col. Juárez

06500 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 729-9903, 207-2400

Télécopieur : 208-1592

Chambre de commerce américaine au Mexique*Cámara Americana de Comercio en México A.C. (AMCHAM)*

Lucerna No. 78, Piso 2

Col. Juárez

06600 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 724-3800

Télécopieur : 703-2911

UNIVERSITÉS

Institut polytechnique national
Instituto Politécnico Nacional (IPN)
Av. Instituto Politécnico Nacional No. 2508
Col. San Pedro Zacatenco
07300 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 747-7000/7001
Télécopieur : 747-7002

Université nationale autonome de Mexico
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
Edificio Justo Sierra
Circuito Escolar, Ciudad Universitaria
Col. Coyoacán
04510 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 702-3254
Télécopieur : 548-9786

Institut national d'immigration
Instituto Nacional de Migración
Av. Chapultepec No. 284
Col. Roma
06700 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 626-7249/7250
Télécopieur : 626-7236

JOURNAUX ET MAGAZINES

El Financiero
Lago Bolsena No. 176
Col. Anáhuac
11320 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 227-7600
Télécopieur : 227-7634

El Universal
Bucareli No. 8
Col. Centro
06040 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 709-1313
Télécopieur : 237-0860/0861/0862

Excelsior
Paseo de la Reforma No. 10
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 705-1026
Télécopieur : 705-1026, poste 2190

Business Mexico
Lucerna No. 78
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-3800
Télécopieur : 703-2911

Expansión
Sinaloa No. 149, Piso 8
Col. Roma Sur
06700 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 207-2176, 524-8130
Télécopieur : 208-4253, 511-6315

El Norte
Washington No. 629 Oriente
Col. Centro
64000 Monterrey, Nuevo León
Mexique
Téléphone : 18-8100
Télécopieur : 18-8193

Reforma
Av. México Coyocán No. 40
Col. Santa Cruz Atoyac
03310 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 628-7100
Télécopieur : 628-7189

Enquête auprès des lecteurs

AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR

Nous voulons connaître votre opinion sur cette publication. C'est pourquoi nous vous serions reconnaissants de prendre quelques instants pour répondre aux questions ci-dessous. D'avance, merci!

1. Trouvez-vous que, dans l'ensemble, cette publication est?
(ne cocher qu'une réponse)
 - très utile
 - utile
 - assez utile
 - inutile
2. Comment évaluez-vous chacun des aspects suivants de cette publication?
 - a) Qualité du contenu (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
 - b) Qualité de la présentation (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
 - c) Utilité des illustrations (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
3. Si cette publication devait, à l'avenir, être mise à jour, révisée et publiée à nouveau, aimeriez-vous en recevoir un exemplaire?
 - Oui, je serais très intéressé(e)
 - Je serais probablement intéressé(e)
 - Non, je ne suis pas intéressé(e)
 - Je ne sais pas
4. Comment avez-vous trouvé la structure et la présentation de cette publication?
 - Claire et facile à suivre
 - Confuse et difficile à suivre
5. Étant donné vos besoins, cette publication a-t-elle traité le(s) sujet(s) abordé(s) de façon suffisamment détaillée?
 - Oui, tout à fait
 - Dans une certaine mesure
 - Non
 - Je ne sais pas
6. Vous auriez trouvé cette publication plus utile si elle avait contenu (cocher toutes les cases qui s'appliquent):
 - davantage de renseignements qualitatifs
 - moins de renseignements qualitatifs
 - plus de graphiques, d'illustrations et de tableaux
 - une analyse plus détaillée
 - une analyse plus courte
 - davantage d'exemples, d'études de cas, de profils de sociétés
7. À votre avis, manquait-il des renseignements importants dans cette publication?
 - Oui — veuillez préciser lesquels _____
 - Non
8. Y-a-t-il des facettes du sujet traité que vous auriez aimé voir aborder plus en détail?

9. Quelle(s) suggestion(s) feriez-vous pour améliorer la prochaine édition de cette publication?

10. Cette publication vous aidera-t-elle à développer vos activités?
 - Oui
 - Non
11. a) Votre société exporte-t-elle maintenant?
 - Oui, passez à la question 11 b)
 - Non, passez à la question 11 c)
- b) Si oui, sur quels marchés étrangers
 - États-Unis
 - Europe
 - Japon
 - Mexique
 - Amérique latine
 - Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____
- c) Si non, prévoyez-vous exporter dans les 12 mois à venir?
 - Oui, où?
 - États-Unis
 - Europe
 - Japon
 - Mexique
 - Amérique latine
 - Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____
12. Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise?
 - Moins de 1 million de dollars
 - Entre 1 et 5 millions de dollars
 - Entre 5 et 10 millions de dollars
 - Plus de 10 millions de dollars

Nous permettez-vous de prendre contact avec vous pour discuter de votre évaluation?

Nom _____

Organisme _____

Adresse _____

Tél. : _____ Téléc. : _____

Une fois rempli, veuillez nous faire parvenir ce questionnaire par télécopieur au numéro (613) 996-6142 ou adressez-le à :

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada
Édifice Lester B. Pearson, 125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2

GUIDE D'AFFAIRES :
LE MARCHÉ MEXICAIN DES SERVICES



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E
3 5036 20086704 5





Ministère des Affaires étrangères Department of Foreign Affairs
et du Commerce international and International Trade
Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

InfoCentre

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Sans frais : 1-800-267-8376

Téléphone : (613) 944-4000

Babillard 1-800-628-1581

électronique : (613) 944-1581