

.63115653 (F)

CA1
EA618
96E76f

DOCS

Canada



ÉTABLIR UNE PRÉSENCE PERMANENTE AU MEXIQUE



GUIDE D'AFFAIRES - MEXIQUE

Établir une présence permanente au Mexique a été élaboré conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et par Prospectus 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 des étapes à suivre pour constituer un partenariat au Mexique et pour y écouler vos produits et vos services grâce à cette nouvelle relation. 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.

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.

© Ministère des Approvisionnements et Services, mars 1996

N° de catalogue E73-9/53-1995F
ISBN 0-662-80563-1

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.

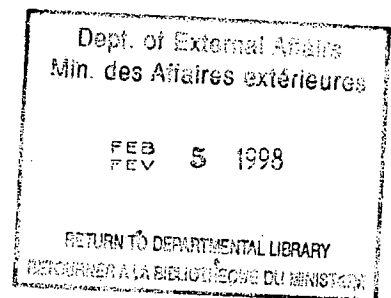
Publié par Prospectus Inc.
Imprimé au Canada.

Also available in English.

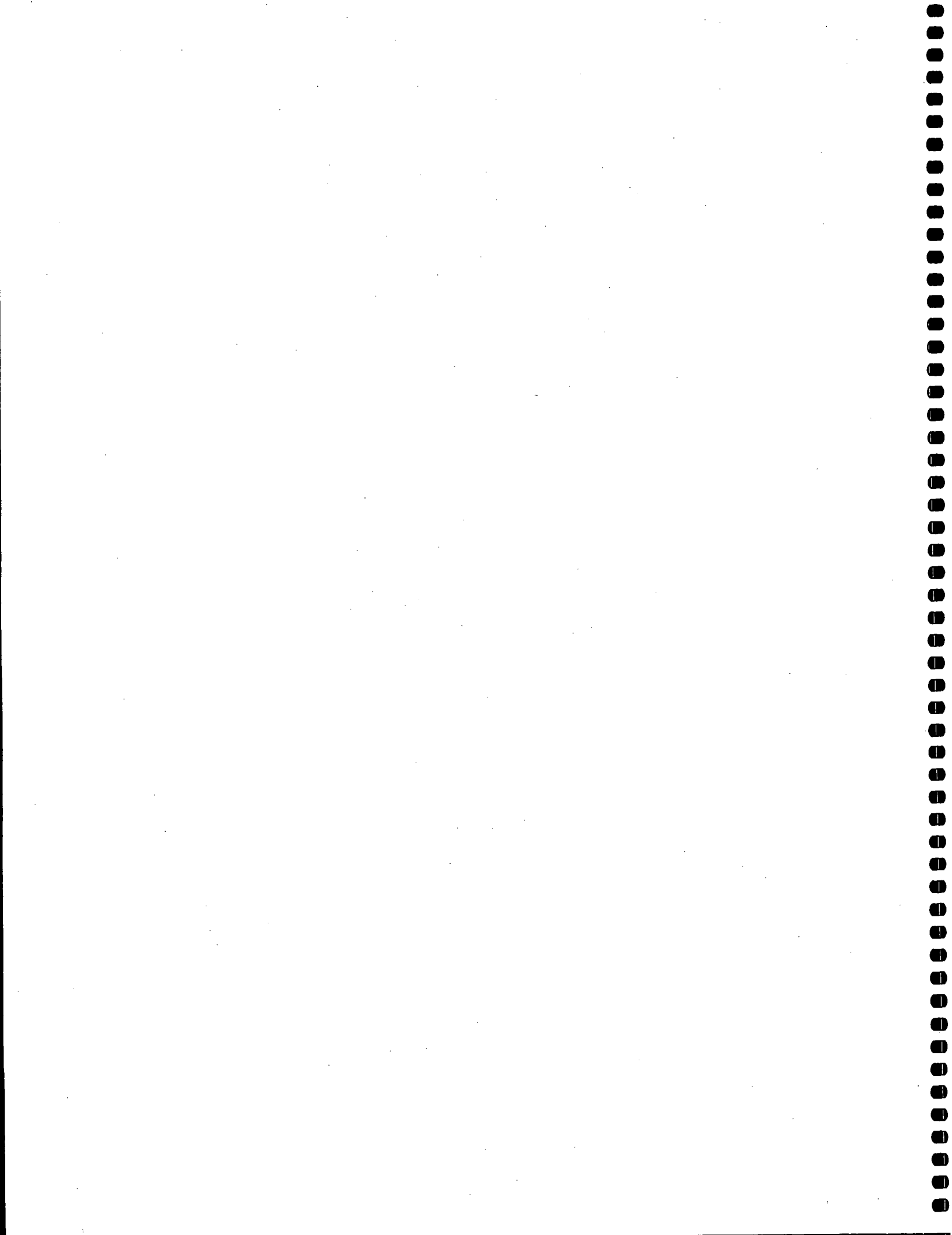
GUIDE D'AFFAIRES :

ÉTABLIR UNE PRÉSENCE PERMANENTE AU MEXIQUE

5 26 35 283



Report 
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, México, 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



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 aux 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
Internet : <http://www.dfait-maeci.gc.ca>

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1. ÊTES-VOUS PRÊT POUR LE MEXIQUE?	9
Pourquoi le Mexique?	9
Ce qu'il faut	10
La préparation et la réputation	10
Un produit ou un service concurrentiel	11
Le financement	12
L'engagement et les connaissances	12
Êtes-vous prêt pour le Mexique?	13
Conclusion	14
CHAPITRE 2. ÉVALUER LE MARCHÉ MEXICAIN	15
Que faut-il chercher?	15
Liste de vérification de l'étude du marché mexicain	15
Les aspects généraux	15
Les aspects concernant le produit ou le service	17
Les sources de renseignements	18
L'étude de marché et le produit	19
La demande du produit	19
Les segments du marché en croissance (ou en déclin)	20
Le marché peut-il absorber le produit?	20
La livraison	20
Le service après-vente	20
Le produit «voyage»-t-il bien?	21
Le crédit au Mexique	21
Les missions, visites et expositions commerciales	21
CHAPITRE 3. STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	23
L'exportation indirecte	23
L'exportation directe au Mexique	24
Une coentreprise au Mexique	24
Les maquiladoras	25
L'octroi d'une licence sur la technologie	26
Le franchisage	27
Le meilleur choix	27
CHAPITRE 4. LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS	29
L'établissement des coûts et de la stratégie	29
Le calcul des coûts	30
La détermination du prix	32
Les stratégies de détermination du prix	33
Les contraintes de la détermination de prix à l'exportation	34
La planification des liquidités	35

Les modes courants de financement	37
Les lignes de crédit bancaire	37
La vente à escompte de comptes débiteurs (affacturage ou cession de créances)	37
Les sources de financement	38
Les sources commerciales de financement	38
Les organismes du gouvernement canadien	39
Les institutions financières internationales (IFI) et les organismes multilatéraux	43
CHAPITRE 5. LE PARTENARIAT AU MEXIQUE	46
Le but du partenariat	46
Les types de partenariat	47
La recherche du partenaire qui vous convient	50
Négocier un partenariat	52
Les étapes de la négociation	52
L'objet de la négociation	53
Les aspects culturels	54
Où obtenir de l'aide	55
CHAPITRE 6. LA PROMOTION	57
La publicité au Mexique	57
Les publications spécialisées	58
Les documents de promotion spécialisés	58
Les foires commerciales et les expositions	59
Un mot sur la promotion des services	60
CHAPITRE 7. LES AGENTS ET LES DISTRIBUTEURS	61
Les agents et les représentants	61
Les distributeurs	63
Les maisons de commerce et les sociétés de gestion des exportations	64
Le choix d'un agent ou d'un distributeur	65
La rédaction d'une entente	68
CHAPITRE 8. CONCLURE L'ENTENTE	69
Les INCOTerms	69
La proposition de prix à l'exportation	70
La réception de demandes de renseignements et de commandes	70
Les contrats	71
Le traitement et l'exécution des commandes	72
L'entrée des commandes	72
La circulation des données de la commande	73
L'expédition	73
La tenue de dossiers	74
Le suivi et le contrôle	74
L'accélération des commandes	75

CHAPITRE 9. LE TRANSPORT	76
La préparation des marchandises pour l'expédition	76
L'emballage	76
Le marquage	76
L'étiquetage de produits : les NOM et autres exigences	77
Les modes de transport courants	79
Le transport par camion	80
Les sociétés de chemin de fer	80
Le transport maritime	81
Le transport aérien	81
Le transport intermodal	81
Le rôle du transitaire	82
Les assurances	83
Les types de polices	84
Le certificat d'assurance sur marchandises	85
L'assurance spécifique visant un mode de transport	85
Les documents d'une réclamation d'assurance	86
CHAPITRE 10. LE DÉDOUANEMENT	87
Les formalités douanières mexicaines	87
Comment traiter avec les douaniers	87
Les documents	89
La facture commerciale	89
La déclaration de l'exportateur canadien (Formulaire B-13)	90
La lettre de transport	90
Le permis d'importation	91
La caution de transit et d'exportation des États-Unis	91
Le bordereau d'expédition	91
Le certificat d'origine	92
Les certificats spéciaux	92
Les normes mexicaines (NOM)	93
Les normes agricoles	93
Les normes de santé	93
Les autres normes	93
Le rôle des courtiers en douane	94
CHAPITRE 11. LA PERCEPTION	95
Les modes de paiement	95
Les avances	95
Les lettres de crédit	96
Le recouvrement ou la lettre de change	98
Le commerce à crédit ouvert	99

La gestion des risques	100
Le risque commercial	100
Le risque de change	101
L'assurance crédit à l'exportation	101
La Société pour l'expansion des exportations (SEE)	103
Les autres assureurs	104
Les solutions de rechange à l'assurance crédit à l'exportation	104
CHAPITRE 12 : DES CONCLUSIONS À TIRER	105
Bâissez une équipe	105
L'importance de faire des essais	105
OÙ OBTENIR D'AUTRES RENSEIGNEMENTS	108
Ministères et services du gouvernement canadien au Canada	108
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)	108
Ministère de l'Industrie (MI)	110
Revenu Canada	111
Agence canadienne de développement international (ACDI)	112
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)	112
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	112
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	113
Conseil national de recherches	114
Corporation commerciale canadienne (CCC)	114
Organisations multilatérales	114
Contacts importants au Canada	115
Organismes parrains	115
Associations d'affaires et professionnelles	115
Bureaux du gouvernement mexicain au Canada	116
Banques mexicaines ayant des bureaux au Canada	116
Principaux contacts au Mexique	117
Ministères du gouvernement mexicain	117
Banques	118
Associations d'affaires et professionnelles	119

CHAPITRE 1. ÊTES-VOUS PRÊT POUR LE MEXIQUE?

POURQUOI LE MEXIQUE?

Le Mexique continue d'offrir d'excellentes possibilités pour l'exportateur canadien adoptant une stratégie à moyen terme. C'est devenu l'une des économies les plus ouvertes d'Amérique latine. La conséquence en est que les pressions concurrentielles extérieures contraignent les fabricants mexicains à accroître leur efficacité et la qualité de leurs produits. L'expérience a démontré que les coentreprises avec des sociétés étrangères sont l'une des meilleures façons pour les entreprises mexicaines d'atteindre ces objectifs. Elles sont donc disposées à établir des liens avec des partenaires canadiens. De plus, le Mexique continue à bénéficier des avantages que confère un important marché intérieur, une population jeune et une main-d'œuvre abondante et à prix concurrentiel.

- À plus long terme, le Mexique peut s'avérer une excellente base pour les entreprises canadiennes qui veulent prendre de l'expansion dans le reste de l'Amérique latine. On pense ici en particulier aux négociations bilatérales entre le Canada et le Chili, entamées à la fin de 1995, qui devraient générer de nouvelles possibilités. Il est également probable que les projets de libéralisation des échanges dans l'ensemble du continent sud-américain porteront fruit. Les entreprises implantées au Mexique seront alors en excellente position pour pénétrer ces nouveaux marchés.
- Le Mexique dispose d'un certain nombre d'avantages qui font qu'il offre d'excellentes possibilités à long terme pour les exportateurs canadiens :
- un emplacement géographique stratégique avec une frontière de 3 234 km avec les États-Unis, un littoral faisant face à l'Europe et un autre à l'Asie et une porte vers l'Amérique latine;
- un accès privilégié aux États-Unis, le plus important marché du monde, dans le cadre de l'Accord nord-américain de libre-échange (ALÉNA);
- une population active relativement jeune de plus de 30 millions de personnes qui s'est avérée capable de fournir un travail de qualité à un coût sensiblement inférieur à celui des pays industrialisés;
- quantité de ressources naturelles;
- un marché intérieur et en croissance rapide de 92 millions de personnes dont environ la moitié ont moins de 20 ans; et
- un contexte économique et réglementaire favorable au secteur privé.

Il y a des possibilités pour les fournisseurs canadiens dans tous les secteurs de l'économie. Aucune entreprise industrielle des secteurs public ou privé n'a échappé aux forces du changement qui ont transformé le Mexique depuis la fin des années 1980. Les fabricants rationalisent et modernisent leurs activités pour faire face à l'arrivée de la concurrence étrangère. Les prestataires de services s'efforcent de répondre plus efficacement aux besoins de leurs clients. Des organismes gouvernementaux ont été contraints de devenir plus efficaces par suite de la déréglementation et de compressions budgétaires. De façon plus générale, le gouvernement fédéral et les gouvernements des États se sont lancés dans d'ambitieux programmes de modernisation de l'infrastructure mexicaine. Ils s'adressent de plus en plus au secteur privé pour les aider dans cette tâche.

Ce contexte de changement généralisé fait apparaître des débouchés pour le Canada, qui n'était pas un important fournisseur de l'industrie mexicaine. Lancée par les réformes économiques, la rationalisation a été accélérée par la crise récente du peso. Ces deux éléments contraignent les acheteurs et les décideurs mexicains à envisager de nouvelles méthodes de travail et à chercher de nouveaux fournisseurs.

CE QU'IL FAUT

Avant même d'envisager de commercer avec le Mexique, il vaut mieux faire une bonne auto-évaluation. Votre entreprise possède-t-elle la stabilité et les ressources nécessaires pour soutenir un effort d'exportation? Offre-t-elle un produit ou un service concurrentiel? Peut-elle financer des activités à l'étranger? Et surtout, est-elle réellement prête à s'engager envers l'exportation?

LA PRÉPARATION ET LA RÉPUTATION

Avant de tenter de commercer à l'étranger, une entreprise doit savoir ce qui la rend concurrentielle sur les marchés qu'elle exploite au Canada. Ces facteurs s'appliqueront-ils sur les marchés internationaux? L'exportation constitue une étape logique pour une entreprise ayant réalisé une certaine prospérité et la sécurité sur le marché de son pays. Il est rare qu'elle constitue la solution d'une entreprise qui ne peut soutenir la concurrence dans son propre marché.

En général, les entreprises qui font des affaires depuis quelques années seront mieux placées pour tenter l'exportation que des entreprises nouvelles ou très jeunes. Elles ont en effet maîtrisé les éléments fondamentaux de la gestion, leur produit ou service est éprouvé sur le marché et leur fonds de roulement s'est stabilisé. De même, les entreprises dont le chiffre d'affaires est élevé dans leur pays d'origine auront de meilleures perspectives que celles dont les revenus annuels n'atteignent que quelques centaines de milliers de dollars.

Si les ventes ont été restreintes à une clientèle locale ou à une seule région du Canada, l'entreprise ferait mieux de canaliser ses énergies vers la pénétration d'autres marchés régionaux canadiens. Il lui sera plus facile d'exporter une fois qu'elle aura obtenu du succès ailleurs au Canada ou dans les marchés limitrophes américains. Si l'entreprise a déjà exporté par intermittence ou si elle a effectué des ventes par l'entremise d'un intermédiaire tel qu'une société de commerce d'exploitation, elle possède peut-être l'expérience requise pour greffer l'exportation à ses affaires.

UN PRODUIT OU UN SERVICE CONCURRENTIEL

Pour déterminer si un produit ou un service peut être vendu à l'étranger, il faut tout d'abord évaluer ses forces et ses faiblesses concurrentielles dans ses marchés existants. Qui achète le produit ou le service sur le marché canadien? Quels besoins l'entreprise satisfait-elle chez sa clientèle actuelle? Quelle valeur voient-ils? Quelles sont ses forces et ses faiblesses comparativement aux produits ou services concurrentiels sur le marché canadien?

Ces questions se trouvent au cœur de la demande actuelle pour le produit ou le service concerné. Si l'entreprise saisit mal ces éléments, il est presque certain qu'il lui sera difficile d'établir si le produit ou le service peut être transféré au Mexique.

Il est également essentiel de comprendre la concurrence. La compétitivité de l'entreprise sur les marchés existants dépend-elle du prix, de la qualité, de la rapidité, de la prestation ou du service après-vente? Peut-elle profiter de cet avantage concurrentiel au Mexique face à d'autres concurrents? Dans la négative, l'exportation risque fortement l'échec. Les concurrents canadiens actuels sont-ils aussi engagés sur le marché mexicain? Dans ce cas, ont-ils modifié leurs produits ou leurs services pour les adapter à ce marché?

Il faut également poser d'autres questions au sujet du produit ou du service avant de décider s'il peut être exporté. Par exemple, s'agit-il d'une technologie de pointe? Est-elle brevetée? Faut-il des connaissances ou une formation spécialisée pour réaliser le plein potentiel du produit? Des options ou accessoires sont-ils déjà vendus au Mexique ou faut-il les importer? Le service après-vente est-il nécessaire?

Il faudra peut-être modifier un produit en demande au Canada pour faire concurrence au Mexique. L'étiquetage doit être conforme aux exigences mexicaines. Il pourrait être nécessaire de changer le conditionnement en fonction des différences climatiques ou des préférences locales. Les produits doivent en outre respecter les normes mexicaines en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

DARE FOODS

Dare est une société privée fondée en 1892 dans le village de Berlin (Kitchener) par le grand-père du propriétaire actuel. Nombre des bonbons, craquelins et biscuits qu'elle fabrique datent de ses origines. Dare est demeurée une boulangerie régionale jusqu'aux années 1960, moment auquel elle a pris de l'expansion au Canada. Dix ans plus tard, elle était devenue une société d'envergure nationale qui exportait aux États-Unis. Son succès est attribuable à ses innovations. Elle a été la première à emballer ses biscuits dans le sac debout courant aujourd'hui. De plus, comme on ne pouvait voir les biscuits dans le sac, on a commencé à avoir recours à la photographie professionnelle pour rehausser l'apparence du produit et souligner sa qualité supérieure.

Afin de pénétrer le marché des craquelins de collation, Dare a mis au point Breton et Cabaret, des produits uniques en leur genre qui l'ont lancée sur les marchés internationaux. Michael Thompson, le vice-président des marchés internationaux de Dare, a perçu certaines possibilités au Mexique, mais y a d'abord renoncé en raison des restrictions mexicaines sur l'importation. En 1986, les frontières se sont ouvertes lorsque le Mexique a accédé à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et les débouchés sont devenus plus prometteurs. Peu après, une rencontre fortuite a donné lieu à un contact au Mexique.

Les discussions initiales ont duré six mois. Les télécopies, les lettres et les conversations téléphoniques se succédaient. Dare a finalement fourni à son contact des échantillons de produits qui ont été bien accueillis, donnant lieu à une première expédition en mars 1990. Le distributeur mexicain a placé le produit dans les supermarchés Gigantes (160 établissements) dans le cadre d'une promotion. Cinq semaines plus tard, monsieur Thompson se rendait au Mexique, disposé à faire des affaires selon la formule nord-américaine : réunions, activités promotionnelles, discussions au sujet des prix. À son grand étonnement, il s'est rendu compte que son distributeur souhaitait plutôt établir une relation personnelle plus étroite. Il a présenté Thompson à sa famille et à ses relations d'affaires lors de petits déjeuners et de déjeuners de travail. En fin de compte, ces déjeuners de travail ont été critiques pour l'entreprise, car ils ont élargi ses contacts et rehaussé l'image du distributeur. La confiance ainsi établie, les deux partenaires ont profité de leur association.

suite à la page suivante

L'exportateur d'un service doit composer avec une série d'aspects un peu différente. Quoiqu'il ne soit pas nécessaire de modifier physiquement un service exporté, le prestataire devra peut-être s'adapter à la réglementation, aux normes professionnelles et aux exigences de certification du Mexique. La mutation d'employés du Canada au Mexique requiert des visas et des permis de travail, alors que l'embauche de Mexicains implique le respect des lois du travail du Mexique. De plus, puisqu'une grande mesure d'une entreprise de services s'appuie sur la communication d'information entre des gens, les prestataires de services doivent être particulièrement réceptifs aux aspects culturels, aux pratiques commerciales locales et aux préférences des consommateurs.

LE FINANCEMENT

Une solide situation financière permet à une entreprise de consacrer les ressources nécessaires au succès d'un programme d'expansion des exportations. L'entreprise peut alors viser une croissance des ventes à moyen terme plutôt que la rentabilité à court terme. Elle sera ainsi bien placée pour s'engager vigoureusement dans l'exploitation de débouchés internationaux.

Si une entreprise vise en premier lieu une rentabilité immédiate, elle ferait mieux de s'abstenir d'exporter. En commerce international, il faut souvent être disposé à renoncer aux profits à court terme en vue d'obtenir une meilleure position sur les marchés à long terme. L'exportation ne convient pas non plus aux entreprises qui peuvent difficilement obtenir du financement pour une expansion. De même, une entreprise qui ne dispose pas d'un fonds de roulement suffisant constatera qu'il est impossible ou très risqué d'engager ses ressources en vue d'exporter.

L'ENGAGEMENT ET LES CONNAISSANCES

Certaines entreprises commencent à exporter pour liquider une production excédentaire, arrondir les ventes canadiennes par des commandes étrangères sporadiques, stabiliser leurs marchés saisonniers ou prolonger le cycle de vie de produits bientôt désuets. Ces raisons ne justifient pas un programme d'exportation d'envergure. En fait, ces motifs pourraient même aliéner les clients mexicains, qui seront irrités d'être traités comme une clientèle de deuxième classe.

L'exportation requiert d'autres motifs, plus convaincants. Par exemple, les entreprises souhaitent pénétrer le marché mexicain pour :

- utiliser plus efficacement leur capacité existante;
- constituer une base de croissance à long terme;
- diversifier les marchés de l'entreprise;
- exploiter une technologie ou un savoir-faire particulier;

DARE FOODS

suite de la page 12

Dare offre à son distributeur mexicain un produit de qualité, de l'expérience en marketing international, la formation de l'équipe de vente et des conseils stratégiques, sur demande. Le distributeur connaît bien les consommateurs, la dynamique du marché, et les pratiques commerciales du Mexique. Dare a ainsi appris qu'il est courant de présenter une facture en personne et de revenir personnellement chercher le paiement. Il ne sera probablement pas tenu compte des factures reçues par la poste.

Monsieur Thompson ne voit pas le Mexique comme un simple marché, mais aussi comme le point de départ vers l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Dare préfère évoluer lentement, mais sûrement, choisissant ses partenaires avec soin. De nouvelles possibilités de commercialisation de ses produits font surface et constituent des défis renouvelés pour Dare et pour son partenaire mexicain. En l'aidant à augmenter son chiffre d'affaires, Dare accroît également le sien.

- accroître le rendement de l'investissement à moyen et à long terme; et
- acquérir des connaissances ou de l'expérience pour améliorer leur compétitivité au pays.

Valables sur le plan des affaires, ces motifs ne nuisent en rien à l'établissement à long terme de liens mutuellement avantageux avec des clients mexicains.

En général, l'exportation nécessite plus de temps que les affaires conclues au pays. Il est donc risqué pour une entreprise d'ajouter de nouvelles fonctions d'exportation à la charge de travail déjà lourde de ses employés actuels. Ses activités au Canada pourraient alors en souffrir et le programme d'exportation sera vraisemblablement voué à l'échec.

Il est incontestablement avantageux de compter des employés qui possèdent une certaine expérience des affaires internationales, des mécanismes d'exportation et du marché mexicain. L'entreprise a-t-elle à son emploi des personnes qui parlent espagnol ou qui comprennent les pratiques commerciales mexicaines? Il faut savoir profiter de l'expérience et des connaissances pertinentes au sein de l'entreprise lors de l'évaluation ou de l'exploitation des possibilités d'exportation.

Ceci dit, le savoir-faire interne ne constitue pas une condition essentielle du succès au Mexique. De nombreuses petites entreprises canadiennes ont su y faire des ventes en ayant recours aux conseils et à l'assistance fournis par les gouvernements et par des intermédiaires du secteur privé. Par ailleurs, une entreprise n'est jamais statique. La formation et l'expérience peuvent servir à perfectionner les compétences de son personnel en matière d'exportation.

La plupart des nouveaux exportateurs font leurs premiers pas près de chez eux, dans les états américains limitrophes. Pourtant, un nombre croissant d'entreprises canadiennes de toutes tailles qui ont pris de l'expansion sur le marché mexicain y ont remporté du succès.

ÊTES-VOUS PRÊT POUR LE MEXIQUE?

Avant d'établir une présence sur le marché mexicain, une entreprise doit se renseigner sur la culture commerciale locale, les taux de change, la fiscalité, les réseaux de distribution et de vente, ainsi que la réglementation. Par-dessus tout, elle devra étudier la clientèle mexicaine, ses habitudes d'achat, ses préférences et la mesure dans laquelle les fournisseurs en place satisfont à tous leurs besoins actuels et éventuels. Il faudra donc charger un employé de recueillir ces renseignements, pratiquement à temps plein.

L'entreprise doit se poser les questions suivantes avant d'affecter un employé à la collecte de données préliminaires sur le marché :

- Que peut faire le marché mexicain pour le produit ou le service? Comment l'entreprise peut-elle l'apprendre?
- L'entreprise comprend-elle suffisamment le marché mexicain de ses produits ou services pour se sentir à l'aise sur ce marché?

- Dispose-t-elle du temps et des ressources humaines requises pour faire des affaires au Mexique? Quelles activités devrait-elle abandonner pour y consacrer les ressources nécessaires?
- Quels seront les coûts du commerce au Mexique, sur les plans du temps et de l'argent? Comment l'entreprise le sait-elle? Comment peut-elle l'apprendre?
- Quand doit-elle récupérer ses coûts? Combien de temps prévoit-elle attendre pour retirer des revenus d'opérations conclues au Mexique?
- Peut-elle payer ces coûts à même l'exploitation courante? Lui faut-il un financement additionnel? Quelles sont les sources immédiates de financement à sa disposition?
- L'entreprise compte-t-elle des employés qui parlent l'espagnol ou qui possèdent de l'expérience au Mexique ou en Amérique latine? Y a-t-il quelqu'un qui dispose de connaissances spécifiques de l'économie mexicaine ou qui connaît personnellement des gens au Mexique?
- L'entreprise peut-elle se permettre d'affecter un employé à l'expansion des affaires au Mexique? Cette personne possède-t-elle l'autorité nécessaire pour diriger et pour faire bouger les choses?
- L'entreprise connaît-elle quelqu'un qui a fait des affaires au Mexique? Ses relations d'affaires connaissent-elles ce marché?
- L'entreprise a-t-elle accès à des sources externes qui peuvent l'aider à pénétrer le marché mexicain?

Si l'entreprise ne peut donner une réponse précise ou satisfaisante à certaines de ces questions, sa priorité doit être de le faire. Avant d'aller plus loin, il faut déterminer les tâches à accomplir pour compléter les renseignements, le temps nécessaire pour accomplir cette tâche et la priorité à y accorder.

CONCLUSION

L'analyse qui précède devrait contribuer à établir si une entreprise est prête à accéder au marché mexicain. Si elle peut à peine répondre à la demande de sa clientèle canadienne ou si elle fait face à de sérieux problèmes de liquidités ou de fonds de roulement, elle devrait prendre garde avant d'entreprendre une campagne d'exportation. Par contre, si l'analyse révèle qu'il est possible de modifier ses produits ou services pour les adapter au marché mexicain ou que l'entreprise possède un avantage concurrentiel certain, elle devrait passer à l'étape suivante et faire des recherches sur ce marché.

CHAPITRE 2. ÉVALUER LE MARCHÉ MEXICAIN

QUE FAUT-IL CHERCHER?

Si une analyse préliminaire indique qu'il est réaliste d'envisager de faire des affaires au Mexique, il convient alors de passer à l'examen du marché mexicain.

Avant de décider d'établir une présence sur le marché mexicain, l'entreprise doit se renseigner à son sujet. Le succès dépend en effet de ce qu'elle en sait en matière de spécialisation technologique, de coûts, de qualité et sur sa capacité d'exploiter des créneaux bien précis. Elle devra connaître ses concurrents. Elle pourrait même souhaiter investir dans la modification du produit, le marketing ou la publicité afin d'être mieux positionnée sur le marché mexicain.

Dans un premier temps, il convient d'examiner la liste de vérification de l'étude du marché. Cette liste énumère de nombreux aspects déterminants des perspectives de succès d'une entreprise sur le marché mexicain. Des sources tant publiques que privées offrent de nombreux renseignements et des sources générales peuvent servir à effectuer l'étude du marché particulier de l'entreprise.

Les réponses à ces questions détermineront l'analyse stratégique qui indiquera la meilleure façon d'établir une présence sur le marché mexicain.

LISTE DE VÉRIFICATION DE L'ÉTUDE DU MARCHÉ MEXICAIN

LES ASPECTS GÉNÉRAUX

DÉMOGRAPHIE

- Population et taille du marché.
- Densité et distribution de la population.

ÉLÉMENTS PHYSIQUES

- Facteurs climatiques.
- Distances d'expédition (surtout pertinentes pour les produits périssables ou dont le transport est coûteux).
- Distribution physique et réseaux de communication.
- Infrastructure des communications (téléphones, télécopieurs, modems, systèmes de courrier électronique) et avancement technologique général.

ZENON ENVIRONMENTAL INC.

Zenon est une société de Burlington (Ontario) qui existe depuis seize ans et qui est cotée à la bourse depuis 1992. Elle a connu une croissance rapide et a pris de l'expansion sur les marchés internationaux, tant en Europe qu'aux États-Unis. Elle est convaincue que le Mexique représente un marché très intéressant pour ses technologies de pointe de traitement et de recyclage des eaux usées municipales et industrielles. Les Mexicains veulent que les choses progressent et cela crée une demande pour les produits et les services environnementaux.

La société a profité de l'aide du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et du ministère de l'Industrie (MI) pour pénétrer le marché mexicain. Ces ministères l'ont aidée à faire ses recherches sur le marché mexicain et à bien comprendre la culture mexicaine et les façons d'y faire des affaires. À l'occasion de missions commerciales, Zenon a pu établir des contacts et rencontrer au Mexique des personnes qui se sont avérées fort utiles.

Au début, Zenon a eu accès au marché mexicain en vendant ses produits et services à General Motors et à Chrysler, des sociétés américaines implantées au Mexique. Ces entreprises du secteur automobile connaissent la gamme de services et de produits de Zenon et pouvaient facilement les intégrer à leurs activités.

L'objectif de Zenon est d'établir une relation d'affaires durable avec des associés mexicains intéressés par les projets de traitement des eaux usées municipales. Elle cherche actuellement un partenariat, que celui-ci prenne la forme d'une simple représentation de ses produits, d'une coentreprise, d'une participation à une société mexicaine ou de l'octroi d'une licence. Les dirigeants de Zenon estiment qu'ils apporteront une technologie de pointe, leur expérience et leur savoir à un partenariat et ils attendent de leur associé éventuel qu'il connaisse bien la culture mexicaine, la façon de traiter les affaires au Mexique, les marchés pour leurs produits et qu'il ait une vision du service qui soit axée sur le consommateur.

ÉCONOMIE

- Niveau du développement économique.
- Taux de croissance réel et potentiel.
- Distribution sectorielle et industrielle des activités (et des importations).
- Structure industrielle.
- Revenu par habitant.
- Distribution du revenu.
- Habitudes et tendances des dépenses de consommation.
- Ouverture générale de l'économie aux importations.
- Niveaux de pénétration des importations.
- Sources d'importations les plus importantes.
- Facteurs influant sur la devise et le taux de change.

POLITIQUE ET GOUVERNEMENT

- Stabilité politique.
- Rôle joué par le gouvernement dans l'économie et les affaires.
- Cadre juridique des activités commerciales.
- Dispositions visant la résolution ou le redressement de différends.
- Contrôles exercés sur le commerce extérieur.
- Principaux instruments de politique commerciale et barrières tarifaires.
- Barrières non tarifaires telles que les normes et la réglementation.

SOCIÉTÉ ET CULTURE

- Taux d'alphabétisation.
- Langue et coutumes.
- Normes et caractéristiques culturelles.
- Pratiques commerciales, si elles diffèrent des pratiques canadiennes.

LES ASPECTS CONCERNANT LE PRODUIT OU LE SERVICE

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ

- Quelle est la taille du marché mexicain pour votre produit ou votre service?
- Qui achète le produit ou le service? Quelles sont leurs caractéristiques? Ciblez-vous des entreprises ou des consommateurs et des utilisateurs finals?

CONCURRENCE

- Quels sont, en général, les coûts, la qualité et les caractéristiques des produits concurrents déjà disponibles sur ce marché?
- Comment les produits concurrents sont-ils produits, distribués, annoncés et vendus?
- Le service après-vente est-il offert?
- Existe-t-il des créneaux inexploités?
- Quels sont les concurrents mexicains et étrangers?
- Quelles sont les caractéristiques de leurs entreprises (taille, ressources financières, orientation commerciale, capacité technologique)?
- Comment se compare votre produit aux leurs sur les plans du coût, de la qualité, du service et de la rapidité de livraison?

SERVICES DISPONIBLES

- Quels sont les moyens de transport locaux et régionaux pour vos produits et des produits similaires?
- Que savez-vous au sujet des installations d'entreposage et de stockage pour vos produits?
- Possédez-vous, à cette étape, des renseignements au sujet de facteurs comme l'existence et la réputation d'intermédiaires locaux, tels que des agents et des distributeurs?

BARRIÈRES ET EXIGENCES

- Quels sont les règlements pertinents régissant votre produit (règles sur la santé et la sécurité, normes techniques, brevets, etc.)?
- Existe-t-il des règles spécifiques visant, par exemple, les documents requis pour l'importation de produits dans votre industrie, telles des règles sur les aliments ou sur les produits organiques?
- Quelles sont les barrières non tarifaires dont vous êtes au courant, telles que des contingents ou des campagnes d'achat de produits mexicains?

- Quels sont les droits douaniers imposés sur votre produit?
- Si des droits douaniers sont imposés, quand seront-ils éliminés par le Mexique aux termes de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)?

OPTIONS

- Si vous souhaitez pénétrer un marché tout à fait nouveau et inexploité, comment pouvez-vous vous établir, vous faire connaître et modeler la demande du marché?
- Si vous envisagez de vous lancer sur un marché établi, comment entendez-vous faire face à la concurrence? Votre campagne sera-t-elle fondée sur le prix, la qualité, les caractéristiques, la rapidité, le processus, le service ou les modes de distribution?

LES SOURCES DE RENSEIGNEMENTS

Voici la liste de certaines des principales sources d'information au sujet du marché mexicain.

- Centres du commerce international, situés dans toutes les régions du pays.
- Spécialistes sur le Mexique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et profils du MAÉCI de débouchés intéressants au Mexique.
- Publications du MAÉCI traitant d'exportation.
- Délégués commerciaux de l'ambassade du Canada à Mexico et consulats canadiens de Monterrey et de Guadalajara.
- Intermédiaires privés tels que les banques, les consultants, les avocats et les experts-comptables spécialisés en affaires mexicaines.
- Associations d'affaires : Alliance des manufacturiers et des exportateurs du Canada (AMEC), Chambre de commerce du Canada au Mexique, Conseil canadien pour les Amériques, Association des transitaires internationaux canadiens.
- Associations commerciales locales du Mexique, par l'intermédiaire du consulat mexicain.
- Ambassade mexicaine à Ottawa ou service Bancomext du délégué commercial du Mexique à Vancouver, à Toronto et à Montréal.
- Ministères du gouvernement. D'autres organismes gouvernementaux compilent aussi des renseignements au sujet du marché mexicain. Au palier fédéral, s'adresser à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA), aux bureaux de Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO), à la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et à la Corporation commerciale canadienne (CCC). Des ministères provinciaux du commerce ou de l'industrie compilent aussi des données sur les marchés. Il est possible d'accéder à toutes ces sources par l'intermédiaire du MAÉCI ou du Centre du commerce international de votre localité.

CANADEXPORT

Ce bulletin bimensuel du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) tient les exportateurs canadiens au courant des principales questions commerciales. Les rubriques portent notamment sur les débouchés sur les marchés internationaux, les événements futurs tels que les foires commerciales, les délégations commerciales officielles, les faits nouveaux influant sur le contexte du commerce international, ainsi que les programmes et services gouvernementaux destinés à aider les exportateurs.

Pour rejoindre directement le bureau de CanadExport, composer les numéros suivants :

Téléphone : (613) 996-2225

Télécopieur : (613) 992-5791

FAXLINK

FaxLink est un service de réponse automatique par télécopieur offert par l'InfoCentre du MAÉCI. Le système comporte un vaste éventail de documents et de publications portant sur le commerce et les politiques étrangères et les met directement à la disposition du public au moyen d'un service automatisé par télécopieur. Simple, pratique et accessible jour et nuit, sept jours par semaine.

Faxlink : (613) 944-4500

- Périodiques. Des articles de fond sur l'expansion économique au Mexique paraissent dans plusieurs revues d'affaires canadiennes et étrangères. Trouvez ces rapports spéciaux en consultant les catalogues des bibliothèques ou des bases de données commerciales. Soulignons particulièrement The Economist Intelligence Unit, source des résultats d'une enquête trimestrielle sur la situation économique, politique et commerciale du Mexique.
- Guides sur le marché. De nombreux guides statistiques et commerciaux traitent du Mexique. Vérifiez la ligne d'assistance InfoCentre du MAÉCI ou communiquez avec votre bibliothèque locale.
- Bases de données. Plusieurs grandes bases de données commerciales contiennent de l'information sur l'économie et les affaires mexicaines, des profils du pays ou d'industries et des références bibliographiques à des articles récents dans des journaux et des périodiques. Pour se renseigner au sujet de ces bases de données et leur utilisation, il y a lieu de s'adresser d'abord à la bibliothèque municipale ou universitaire locale. La meilleure source sur ces bases de données est la bibliothèque du ministère de l'Industrie (MI) à Ottawa, mais il existe des bases similaires dans plusieurs universités canadiennes.
- MAÉCI en ligne. Il est possible d'accéder à Internet au MAÉCI et à la majorité de son matériel publié, par l'intermédiaire du site primaire du gouvernement du Canada, à http://canada.gc.ca/main_f.html. Il s'agit du point d'accès universel à toutes les bases de données du gouvernement du Canada, y compris celles tenues par le MAÉCI.
- Sources Internet sur le Mexique. La meilleure source, Cactus Pointers, se trouve à <http://www.wishing.com/~backroads/cactus.html>. Il s'agit d'une série de liens Internet à tout ce qui concerne le Mexique : aspects culturels, économiques et commerciaux, ministères, actualités et sociétés exploitées au Mexique.

L'ÉTUDE DE MARCHÉ ET LE PRODUIT

Si l'étude de marché initiale indique que le marché mexicain est prometteur, l'étape suivante consiste à examiner l'information sectorielle. L'étude de marché doit alors porter sur l'élaboration de renseignements précis et de conclusions pertinentes pour l'entreprise.

LA DEMANDE DU PRODUIT

Une étude du marché national devrait circonscrire assez bien le type de gens qui achètent les produits de l'entreprise, leurs préférences et la vigueur de la croissance du marché. Une série de données similaires doit être élaborée au sujet du marché mexicain.

Le marché mexicain est-il défini de la même façon que le marché canadien? Fonctionne-t-il de façon semblable? Les décisions d'achat sont-elles prises de façon comparable par des gens similaires? Ces éléments sont essentiels pour déterminer la transférabilité – et la demande – du produit ou du service.

Par exemple, la décision de KAO InfoSystems d'établir des installations de fabrication au Mexique était fondée en partie sur son analyse du marché mexicain des disquettes d'ordinateur. Les ordinateurs et les produits connexes avaient alors atteint environ le quart du marché mexicain, un marché qui progressait d'approximativement 25 à 30 pour 100 par année. Même si le pouvoir d'achat moyen est inférieur à celui du Canada et des États-Unis, le marché précis visé par KAO est relativement large et dynamique.

LES SEGMENTS DU MARCHÉ EN CROISSANCE (OU EN DÉCLIN)

La croissance sectorielle constitue un aspect clé de l'évaluation du potentiel d'un marché. Ainsi, lorsqu'elle a pénétré le marché mexicain, Zenon Environmental Inc. était consciente que les questions environnementales et la nécessité de traiter les eaux usées demeuraient une priorité politique pour de nombreuses années à venir. Une étude de marché devrait indiquer si un produit se trouve dans un segment croissant, stable ou décroissant.

LE MARCHÉ PEUT-IL ABSORBER LE PRODUIT?

La capacité de payer les produits et les services constitue un autre facteur important. Quelle proportion des 92 millions de Mexicains est en mesure de payer et peut s'offrir les différents biens de consommation ou services? Combien d'entreprises mexicaines souhaitent acheter des biens d'équipement désignés? Les produits de luxe ou les marchandises coûteuses de technologie de pointe peuvent être vendus au Mexique, mais le marché est étroit et l'exportateur éventuel doit évaluer si le jeu en vaut la chandelle.

LA LIVRAISON

Si le produit dépend d'une livraison rapide ou si son expédition coûte cher, les services de transport sont-ils suffisamment sûrs pour qu'il puisse toujours être livré à temps? Ce facteur peut être critique, par exemple, pour l'exportateur de produits de la mer du Canada au Mexique. En raison de la nature périssable des produits, de la distance et du climat, l'exportateur éventuel doit s'assurer hors de tout doute de la sûreté des services de transport et d'entreposage avant même d'entreprendre l'exportation.

LE SERVICE APRÈS-VENTE

Si le produit requiert un service après-vente spécialisé ou une formation particulière, il ne peut être vendu que là où cet encadrement peut être fourni. Sera-t-il facile de mettre sur pied un réseau de service au Mexique? Quelle formation serait alors nécessaire? Combien en coûtera-t-il pour fournir du matériel de formation en espagnol?

LE PRODUIT «VOYAGE»-T-IL BIEN?

Des différences culturelles peuvent déterminer si un produit «voyage» bien. Lorsque Ganong a lancé ses boîtes de chocolats sur le marché mexicain, l'entreprise a veillé à reformuler le produit en fonction du palais mexicain. Les Mexicains consomment autant de chocolat que les Canadiens et les Américains, mais ils préfèrent des produits un peu différents. Alors que le marché mexicain s'ouvre, ses consommateurs développent le goût des produits importés, mais le marché est encore distinct. Les études de marché doivent permettre de cerner et de résoudre les réactions éventuelles des utilisateurs finaux face au produit ou au service proposé.

LE CRÉDIT AU MEXIQUE

Au Canada, des produits tels que des voitures ou des électroménagers sont généralement achetés à crédit et seront difficiles à vendre dans des pays où ce financement est rare ou inexistant. Il y a donc lieu d'examiner la disponibilité du financement de la consommation et les habitudes d'utilisation des cartes de crédit au Mexique. Par exemple, les cartes servent-elles à faire des achats coûteux comme des électroménagers ou des ordinateurs? Quelles autres formes de crédit à la consommation offertes s'appliquent aux produits de l'entreprise?

LES MISSIONS, VISITES ET EXPOSITIONS COMMERCIALES

Rien ne saurait remplacer l'observation directe d'un marché potentiel. Un expert conseille d'ailleurs : «Ne tentez pas de faire des affaires au Mexique sans avoir vu le pays». Cependant, un voyage au Mexique n'est utile qu'une fois que toutes les recherches possibles ont été effectuées au Canada. Grâce aux réseaux mondiaux actuels, des outils tels qu'Internet peuvent servir à recueillir une énorme quantité de renseignements sans même quitter le bureau. Il faudra le faire dès que possible afin de bien planifier sa visite au Mexique et d'en tirer le meilleur parti.

Avant même de prendre l'avion, l'exportateur éventuel peut entrer en contact avec des spécialistes sur le Mexique ou avec des gens d'affaires mexicains qui se trouvent au Canada. Le Canada et le Mexique organisent constamment des missions étrangères et des séminaires sur les marchés. Des missions commerciales au Mexique constituent également une excellente occasion de se renseigner directement. Enfin, tout le long de l'année, de nombreuses expositions commerciales sont tenues régulièrement au Mexique. Les entreprises canadiennes peuvent soit assister à une exposition pour inspecter la concurrence ou y exposer des produits pour faire leur promotion.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) ou l'une des autres sources figurant dans la section intitulée Où obtenir d'autres renseignements, à la fin de cette publication, peuvent fournir des renseignements au sujet de ces événements. En outre, *Export i*, la Base de savoir sur le Mexique du MAÉCI, offre un catalogue de publications comportant des listes de foires commerciales et de salons à venir.

Si les missions mises sur pied ne correspondent pas aux besoins d'une entreprise, celle-ci doit planifier son propre voyage. Le soin qu'elle accorde à sa préparation est encore plus essentiel à son succès. Quel est le but du voyage :

- Évaluer la demande du produit ou du service?
- Évaluer la concurrence?
- Décider des véhicules de mise en marché et de distribution du produit?
- Rencontrer des agents, représentants, distributeurs ou partenaires locaux possibles?
- Déterminer quelles modifications du produit ou du service pourraient être nécessaires?
- Déterminer quelles sont les exigences réglementaires en vigueur?

Une fois que ses objectifs ont été circonscrits, l'entreprise devrait communiquer avec un délégué commercial canadien ou avec un agent général provincial affecté au Mexique, qui peut fournir des données générales, des références et des introductions.

CHAPITRE 3. STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Il existe plusieurs façons d'accéder au marché mexicain. La meilleure sera évidemment déterminée par les objectifs d'affaires, les forces et les faiblesses d'une entreprise, ainsi que son analyse du marché mexicain. Les modes les plus courants de pénétration au Mexique figurent ci-après. Chacun comporte des avantages et des défis différents qui doivent être évalués en fonction de la situation et des capacités de l'entreprise. Le coût, la complexité, les exigences opérationnelles, le risque général et le rendement escompté de chacun de ces modes doivent être examinés.

L'EXPORTATION INDIRECTE

Les entreprises canadiennes qui envisagent l'exportation au Mexique peuvent être intimidées par la perspective de devoir régler les détails du transport et des formalités douanières ainsi que par une langue et une culture étrangères ou des problèmes de distribution. Les petites entreprises dont les ressources sont limitées ou celles qui souhaitent seulement faire un essai avant de s'engager à fond peuvent traiter avec un intermédiaire au Canada, par exemple une société de gestion d'exportations, une maison de commerce, un courtier ou un agent d'approvisionnement étranger. Les caractéristiques de chacun d'entre eux peuvent convenir à des cas précis.

1. Une société de gestion d'exportations cherche des débouchés à l'étranger pour ses clients et est rétribuée par commission, par provision ou par un montant fixe. Elle peut représenter plusieurs fabricants non concurrents à la fois. La majorité tend à se spécialiser dans un secteur, un produit ou un pays en particulier. Elles peuvent conseiller leurs clients au sujet du conditionnement, des documents et de l'expédition.
2. Une maison de commerce acquiert le titre des marchandises expédiées. Le rendement sur les ventes à l'exportation est donc rapidement obtenu. Certaines maisons de commerce peuvent se permettre de garantir un certain chiffre de ventes, mais insistent pour que le fabricant maintienne une certaine quantité de stocks ou qu'il garantisse des dates de livraison. La maison de commerce peut aussi souhaiter conclure des ententes sur la publicité, le conditionnement, les prix et le financement.
3. Un agent d'approvisionnement étranger est un agent d'une société étrangère ou un organisme gouvernemental et fait des achats à l'étranger pour leur compte. Dans ces cas, l'opération est conclue au Canada et l'agent est responsable de l'expédition des produits au Mexique.
4. Un courtier peut être spécialisé dans certains produits ou certaines marchandises. Il joue le rôle d'intermédiaire indépendant et est payé à commission. Il peut également fournir de l'aide pour les documents, l'étiquetage, le conditionnement et le marketing.

L'exportation indirecte est utile pour les entreprises qui possèdent peu d'expérience internationale et de ressources, puisqu'elles seront probablement payées plus rapidement et courront moins de risques que si elles exportaient directement. Par contre, le fabricant n'aura que peu de pouvoir décisionnel sur la commercialisation du produit au Mexique, obtiendra peu de connaissances sur la clientèle mexicaine et aura peu d'influence sur la partie du marché qui peut être occupée. Les frais et les commissions réduiront également ses profits.

L'EXPORTATION DIRECTE AU MEXIQUE

De nombreuses entreprises préfèrent exporter directement une fois qu'elles ont acquis une bonne connaissance du marché et des techniques d'exportation. L'exportation directe comporte l'avantage de conserver plus de pouvoir décisionnel sur le positionnement et la commercialisation, et donc sur les prix, les circuits de distribution, le conditionnement, la promotion et le service après-vente. En outre, il est possible de recueillir des données sur le marché mexicain ainsi que sur les besoins et les préférences spécifiques de la clientèle. Ces données peuvent servir à modifier le produit ou le mode de commercialisation en vue d'accroître les ventes. Les exportateurs directs demeurent plus au fait des signaux du marché.

Les inconvénients de ce type d'exportation sont qu'il faut posséder plus de connaissances au sujet du marché. Les entreprises doivent se rendre au Mexique, apprendre à connaître le marché et rencontrer des clients, des distributeurs et des fonctionnaires. En fin de compte, le niveau de responsabilité et les récompenses éventuelles sont beaucoup plus considérables.

UNE COENTREPRISE AU MEXIQUE

Au lieu de faire cavalier seul, de nombreuses entreprises canadiennes s'associent à un partenaire mexicain pour faciliter leur pénétration du marché. Il existe plusieurs types de partenariat dont le plus courant est la coentreprise.

Une coentreprise est une entreprise indépendante formée par le biais de la collaboration entre deux sociétés mères ou plus. Personne morale distincte des sociétés mères, la coentreprise possède son propre organigramme et ses propres pratiques de gestion, qu'il faut établir avec soin. Les pourcentages de propriété d'une coentreprise reflètent généralement la taille et l'apport relatifs des partenaires.

La mise sur pied d'une coentreprise avec une autre société est indiquée si le projet requiert des partenaires des engagements beaucoup plus complexes et étendus que ce qui peut être établi par simple contrat. C'est particulièrement le cas d'associations à plus long terme nécessitant la mise au point conjointe de produits ainsi que leur fabrication et leur commercialisation continues. La confiance réciproque est essentielle dans ce contexte. Pour une entreprise canadienne, le partenaire idéal possède une connaissance approfondie des affaires au Mexique.

LES MAQUILADORAS

Le programme des *maquiladoras* délimite plusieurs régions sous douane où les fabricants profitent de l'importation, en franchise de droits douaniers, de machinerie, d'équipement, de pièces, de matières premières et d'autres composants utilisées dans l'assemblage ou la fabrication de produits finis ou semi-finis. Une fois assemblés ou fabriqués, ces produits sont exportés de nouveau au pays d'origine ou à un autre pays. Depuis quelques années, la réglementation régissant les régions de *maquiladoras* a été assouplie afin de permettre qu'une proportion pouvant aller jusqu'à 50 pour 100 de l'ensemble de la production puisse être vendue au Mexique. Ainsi, une entreprise de fabrication ou de transformation dans l'une de ces régions constitue une bonne façon d'accéder au marché mexicain. L'élimination progressive de droits douaniers sur le commerce trilatéral prévue par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) rognera les avantages dont jouissent ces zones de libre-échange, mais les entreprises qui s'y trouvent disposeront d'une plus grande liberté pour vendre leurs produits sur le marché mexicain, ce qui était restreint avant l'entrée en vigueur de l'ALÉNA.

Il existe trois types de *maquiladoras* :

1. les filiales de sociétés étrangères qui constituent la majorité des entreprises;
2. les opérations du programme Abri, où le client étranger fournit les matières premières, la machinerie et l'équipement et le propriétaire mexicain fabrique ou assemble les produits pour l'investisseur étranger. Segment industriel dont la croissance est la plus rapide, il recueille la faveur des petits et moyens fabricants puisqu'ils peuvent ainsi exercer des activités dans la région des *maquiladoras* tout en courant le risque le moins élevé possible;
3. les opérations contractuelles, où la fabrication est impartie à une entreprise mexicaine déjà en exploitation afin d'éviter les coûts d'établissement d'installations entièrement détenues ou abritées. L'entreprise étrangère et l'entrepreneur mexicain s'entendent pour établir les prix, le volume de production, ainsi que les dates et les lieux de livraison.

Pour mettre sur pied une *maquiladora*, il faut obtenir un permis du *Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*, Secrétariat aux affaires étrangères, et du *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, Secrétariat au commerce et au développement industriel. Des renseignements supplémentaires sur le programme des *maquiladoras* peuvent être obtenus auprès du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et de sources du gouvernement mexicain.

EXEMPLES D'ENTREPRISES CANADIENNES DE MAQUILADORAS

Société	Région	Produits	Depuis
Custom Trim Ltd.	Matamoros	volants recouverts de cuir	1984-85
Dicom Systems Ltd.	Ciudad Juárez	détecteurs de fumée	1988
Dominion Group Inc.	Ciudad Juárez	faisceaux et assemblages de câbles	1987
Fleck Manufacturing	Nogales, Imuris Ciudad Juárez	faisceaux et assemblages de câbles	1985
Ideal Equipment Co. Ltd.	Matamoros	pièces de machines à coudre	1978
Noma Industries Ltd.	Ciudad Juárez	arbres artificiels et lumières de Noël	1990

L'OCTROI D'UNE LICENCE SUR LA TECHNOLOGIE

Les entreprises peuvent conclure des contrats de licence sur la technologie pour vendre des droits sur ses produits ou services. Comme une licence transfère les droits d'usage tout en maintenant les droits de propriété, le concédant conserve un certain pouvoir sur son produit. Les aspects à négocier sont les redevances, l'octroi de sous-licences, les droits de vente et de fabrication, la durée de l'entente, les limitations géographiques, l'exclusivité et la mise à niveau technologique. Ce type d'entente est souvent avantageux pour la mise en marché dans d'autres pays. Par exemple, au Mexique, un contrat de licence peut servir à accorder au partenaire mexicain le droit de fabriquer sous licence en vue d'exporter à d'autres pays latino-américains. Cet avantage prendra de l'importance au cours des années à venir.

LA CONCESSION RÉCIPROQUE DE LICENCES

La concession réciproque de licences résulte d'une alliance stratégique entre deux entreprises qui s'octroient entre elles des licences sur des produits ou des services. De nos jours, de nombreuses entreprises échangent les droits d'usage de leurs produits ou services respectifs. L'octroi et la concession réciproque de licences constituent deux façons relativement simples de partager des produits ou du savoir en éliminant les complications d'une collaboration plus étroite. Toutefois, la synergie typique des coentreprises, résultant d'une collaboration dont le tout est supérieur aux parties, est moins susceptible d'être réalisée à la suite de la concession réciproque de licences, car la collaboration y est plus restreinte.

BERCLAIN AMERICA LATINA

Berclain est une filiale du Groupe Berclain Inc. implanté au Québec. Sa filiale mexicaine a maintenant un partenaire au Brésil qui sert de base à toutes les activités de service en Amérique latine.

Le produit le plus important de Berclain au Mexique est un logiciel appelé MOOPI qui sert à la synchronisation des activités de fabrication. D'après Berclain, il permet d'attribuer avec précision toutes les ressources distinctes d'une usine — personnes, outillage, équipement et matières — pour optimiser la production en tout temps. Outre des logiciels sophistiqués, Berclain assure le soutien, la formation et le conseil de ses clients.

D'après un des dirigeants de Berclain, la rapidité de la restructuration industrielle du Mexique a pris un grand nombre d'entreprises par surprise. Au début, peu d'entre elles mesuraient l'importance des technologies de l'automatisation pour assurer leur survie dans le nouveau contexte libéralisé des affaires. «Au début, nous avions un peu le sentiment d'essayer de vendre des parachutes à une personne tombant du haut d'un gratte-ciel, mais qui n'aurait pas encore réalisé qu'elle en a un besoin urgent.»

Les lois mexicaines sur la propriété intellectuelle ont été modifiées en 1991, accroissant considérablement la sûreté des licences et le transfert de marques de commerce, de conceptions, de savoir-faire et de processus au Mexique. *La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial*, Loi sur la promotion et la protection de la propriété industrielle, stipule que :

- la durée initiale de protection des marques de commerce est d'un maximum de dix ans;
- la durée des brevets est fixée à un maximum de vingt ans;
- la conception industrielle, laquelle comprend les modèles et les dessins industriels, reçoit une protection de quinze ans; de même, la protection contre le piratage de droits d'auteur est considérablement étoffée et est étendue aux logiciels;
- le Mexique accepte maintenant le marquage en vigueur à l'échelle internationale pour les marques de commerce et les droits d'auteur; et
- des pénalités élevées sont imposées pour les infractions à ces lois.

LE FRANCHISAGE

La franchise peut être considérée comme une forme de licence. Le franchisé obtient le droit d'utiliser un processus de fabrication ou de prestation de services, ainsi que les systèmes d'affaires ou les marques de commerce s'y rapportant, alors que le franchiseur conserve par voie de contrat la mainmise sur leur utilisation. Le franchiseur reçoit un droit initial de franchise, sous forme de redevance sur les ventes et, parfois, par la fourniture de matières au franchisé.

Le franchisage est l'un des secteurs mexicains dont la croissance est la plus marquée. Au cours des dix-huit mois qui ont suivi la déréglementation du franchisage au Mexique, en 1990, le nombre de franchises en exploitation est passé de moins d'une douzaine à plus de 80. Jusqu'ici, la majorité des franchises mexicaines sont américaines, se situent dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration rapide et prennent la forme de coentreprises ou de franchises maîtresses. La protection que procure la nouvelle loi sur la propriété intellectuelle devrait favoriser la croissance des franchises dans les secteurs des services et des produits.

LE MEILLEUR CHOIX

Chacune des quatre stratégies de pénétration du marché comporte des avantages et des inconvénients. Tout dépend des intérêts et des préoccupations de l'entreprise concernée. Chaque stratégie doit être évaluée à l'aide d'une liste des préoccupations types des entreprises. Les sociétés canadiennes qui envisagent de pénétrer le marché mexicain peuvent adapter leur stratégie en fonction des aspects auxquels elles accordent le plus d'importance.

GOODFELLOW CONSULTANTS INC.

Goodfellow Consultants Inc. (GCI) est une société d'ingénierie implantée à Mississauga, en Ontario, qui se spécialise dans le domaine des systèmes de ventilation, de lutte contre la pollution atmosphérique, de santé et de sécurité au travail et des études environnementales. Environ 60 pour 100 de ses revenus proviennent des exportations.

En 1986, GCI a conçu des hottes d'aspiration des émissions polluantes dans l'air pour Hysla, une usine installée à Monterrey. En 1992 et en 1993, l'entreprise a élaboré trois normes environnementales pour l'*Instituto Nacional de Ecología (INECO)*, Institut national d'écologie. Deux ont été financées grâce à un accord bilatéral entre le Canada et le Mexique et la troisième, par la Banque mondiale.

Par la suite, Goodfellow a décidé de se doter d'une présence plus permanente sur le marché mexicain. La société a conclu deux ententes de coopération technique, la première avec Control Ambiental e Ingeniería Van Ruymbeke, une société de Mexico qui se consacre aux évaluations d'effets environnementaux et la seconde avec Procesadora Metalmeccanica de Toluca, un fabricant d'équipement de lutte contre la pollution atmosphérique.

D'après un dirigeant de GCI, il a fallu mettre en place un processus de sélection rigoureux pour trouver les partenaires qui pouvaient convenir. Ils ont interrogé plus de 50 d'entre eux avant de faire leur choix.

ANALYSE DES STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION POSSIBLES

(UN «XX» INDIQUE UNE GRANDE IMPORTANCE; UN «X» INDIQUE QU'IL S'AGIT D'UNE PRÉOCCUPATION)

Si l'entreprise est préoccupée par le fait que...	Elle devrait alors envisager....			
	Exportation directe	Co-entreprise	Octroi de licence	Franchisage
La demande du marché n'est pas bien établie.	xx		x	
Le marché requiert des réactions rapides.	x	xx	x	x
Une forte préférence est accordée aux fournisseurs locaux.		x	xx	x
Les barrières au commerce sont élevées.		x	x	x
Les taux de change demeurent volatils.	xx			
Le contenu local ou la propriété locale sont exigés.		xx	x	x
Sa propriété intellectuelle doit être protégée.	xx			
La concurrence locale constitue une menace.		xx	x	x
Il faut un accès à la recherche et au développement au Mexique.		x		
Le Mexique peut être une base pour l'expansion régionale.		xx	x	xx
Elle devrait rester près de la clientèle mexicaine.	x	xx		
Elle doit établir des relations au Mexique.		xx		
Elle n'a pas à investir une somme importante.	xx			
Elle dépend de fournisseurs canadiens.	xx			
La capacité des fournisseurs canadiens est peu élevée.		xx	x	xx
Elle ne dépendra pas des fournisseurs mexicains.	xx			
Ses exigences en matière de stocks sont élevées.		xx		
Elle dépend d'un service très personnalisé.	x	xx		x
Une excellente connaissance du produit est requise.		xx		xx
Le service et le soutien sur place sont nécessaires.		xx		xx
Le risque demeure faible.	xx		x	
Les liquidités demeurent constantes.			x	x

CHAPITRE 4. LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

L'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS ET DE LA STRATÉGIE

NORTH-MAN ENGINEERING INC.

Un partenariat efficace a été la clé de la réussite de North-Man Engineering Inc. de Winnipeg au Manitoba. Cette société a mis l'accent, au Mexique, sur le volet technologique de ses compétences environnementales dans les secteurs de l'ingénierie, de l'eau et du traitement des eaux usées. En 1991, North-Man a conclu une entente avec des partenaires mexicains pour créer une filiale mexicaine. La coentreprise, North-Man Zaltech, a ponctionné les ressources des partenaires pendant dix-huit mois avant d'emporter son premier contrat. À la fin de 1992, les ventes mexicaines représentaient 15 pour 100 du chiffre d'affaires de la société canadienne. L'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et de l'accord environnemental parallèle a resserré fortement les exigences environnementales au Mexique et on prévoit que les ventes de la société vont traduire cette évolution. L'importance que le gouvernement mexicain accorde à l'expansion des infrastructures, y compris les installations d'alimentation en eau potable et de traitement des eaux usées, devraient aussi, à long terme, profiter à la société.

Indépendamment de ces facteurs de croissance à long terme, la dévaluation du peso de la fin de 1994 a sensiblement réduit les possibilités dans le domaine environnemental. Le gouvernement aurait eu à faire face à des pertes massives d'emplois s'il avait contraint des usines contrevenant à la législation sur l'environnement à fermer. On estime que les PME du secteur de la transformation sont beaucoup plus vulnérables et elles ont réduit leurs dépenses environnementales quand l'application de la législation a été allégée. Certains travaux environnementaux ont été interrompus en raison du prix plus élevé des intrants importés. Les multinationales sont par contre toujours soumises à toute la rigueur de la loi.

Ces difficultés n'ont pas amené North-Man à modifier sa stratégie et elle a continué à accorder la même importance au service. Les achats d'équipements des projets en cours étaient déjà fermes avant la dévaluation. Le problème le plus aigu a été les difficultés vécues par le personnel du bureau de Mexico, qui est en totalité mexicain. La société voit l'avenir avec optimisme et s'attend à ce que le marché mexicain contribue à une part plus importante des profits qu'elle réalisera lorsque son expansion se poursuivra.

L'estimation des coûts doit précéder la planification financière et l'obtention de tout financement nécessaire. L'entreprise doit établir quels sont ses coûts probables dans le cadre d'une opération. Elle pourra ensuite dresser une évaluation des flux de trésorerie. Les coûts seront toutefois différents selon la stratégie considérée.

Par exemple, il est relativement simple de calculer le coût d'exportations directes au Mexique : il faut additionner le coût de production au Canada et les coûts de livraison des marchandises au Mexique, dont les éléments suivants : conditionnement, transport, documents d'exportation, assurances, droits douaniers, redevances douanières (le cas échéant), licences, permis et frais de distribution, de commercialisation et de vente au Mexique. Les coûts additionnels peuvent également inclure les droits et les commissions payés aux courtiers, aux agents et aux distributeurs. Enfin, d'autres frais peuvent être engagés pour adapter le produit au marché mexicain, pour modifier le conditionnement et l'étiquetage, ainsi que pour l'entretien et la réparation de produits vendus sur le marché mexicain.

Le franchisage est une stratégie d'accès dont le coût est relativement simple à évaluer. Les estimations devraient alors inclure les coûts reliés à la vente, tels que le déplacement, le temps des dirigeants et les autres dépenses, y compris la recherche et, peut-être, la traduction.

Le calcul des coûts de production au Mexique est similaire à celui qui se fait pour le marché canadien, mais comprend des postes qui peuvent être propres au marché mexicain. Il peut s'agir d'une conception distincte du conditionnement, de la préparation d'instructions adaptées ou d'autres documents et de la traduction. D'autres coûts peuvent se rapporter aux normes locales telles que les règles sur la santé, la sécurité et l'environnement. Certaines composantes devront toutefois être achetées de sources externes, augmentant les frais de transport et les risques d'approvisionnement.

Les coentreprises comportent une plus grande complexité. Si les intrants sont expédiés du Canada pour transformation ou assemblage au Mexique, les coûts associés à l'exportation et à l'investissement local devront être cumulés. Par contre, l'apport des partenaires mexicains devra être soustrait des coûts.

LE CALCUL DES COÛTS

Une liste d'évaluation des coûts, composée des éléments se rapportant à l'opération, permet à l'entreprise de calculer son coût unitaire. La liste de vérification comprend les charges typiques de l'expédition de marchandises du Canada au Mexique. Des recherches sont nécessaires pour établir les tarifs, mais si des chiffres fermes ne peuvent être obtenus, des approximations seront utilisées.

UNE LISTE DE VÉRIFICATION DES COÛTS

Étape du processus d'exportation	Coût possible
Fabrication	<ul style="list-style-type: none">■ Recherche et développement.■ Matières.■ Composantes.■ Main-d'œuvre.■ Modification du produit ou du processus en fonction du marché mexicain.■ Frais généraux d'usine.■ Administration des activités d'exportation.
Vente	<ul style="list-style-type: none">■ Études de marché (incluant éventuellement la vérification du crédit des acheteurs étrangers).■ Communications (téléphone, télécopieur, messagerie).■ Déplacements et hébergement.■ Événements (foires commerciales, missions).■ Préparation de matériel de commercialisation.■ Traduction en espagnol.■ Publicité.■ Négociations.■ Honoraires juridiques et autres.■ Commissions des agents étrangers.
Prise de dispositions financières	<ul style="list-style-type: none">■ Coût de préparation de lettres de crédit.■ Préparation d'un exposé sur le financement.■ Frais de financement.■ Assurance des exportations.
Préparation de l'expédition	<ul style="list-style-type: none">■ Étiquetage (en espagnol).■ Conditionnement pour le marché mexicain.■ Emballage et mise en caisses.■ Marquage du contenu des caisses.■ Cerclage.■ Préparation de documents (factures, lettres de transport, certificat d'origine, certificats d'inspection, formulaires d'assurance, etc.).■ Assurances sur marchandises.■ Frais des transitaires.

suite à la page suivante

MOORE CORPORATION

Pour Moore Corporation de Toronto, le Mexique n'est plus une nouveauté puisqu'elle y travaille depuis plus de quarante ans. Basée dans l'État de Mexico, la filiale de la société canadienne conçoit et fabrique des formulaires d'affaires, des documents pour envois en grande quantité et des utilitaires pour les imprimantes au laser. Si la société s'est implantée au Mexique, c'est parce que, déjà à cette époque, elle croyait à la capacité et au potentiel de croissance du pays. Sa confiance était pleinement justifiée et elle continue d'ailleurs d'y investir.

La structure administrative de Moore au Mexique est minimale, car elle s'est aperçue qu'un marché aussi concurrentiel exige une structure plus horizontale. Elle recrute son personnel sur place et lui laisse énormément de marge de manœuvre pour gérer les activités locales. Il arrive souvent qu'elle fasse venir des spécialistes au Mexique pour fournir une assistance technique, mais elle s'assure toujours que cette expertise est transmise au personnel local. L'entreprise a une politique de rotation de ses cadres internationaux afin qu'ils acquièrent de l'expérience dans divers marchés. Tous les Canadiens qui vont en poste au Mexique doivent d'abord apprendre l'espagnol et se familiariser avec les pratiques commerciales locales.

L'importance que Moore accorde aux compétences locales se retrouve également dans le domaine du marketing. Elle fait appel à une société mexicaine spécialisée pour réaliser ses études de marché et intègre ses résultats dans sa planification. Moore embauche des représentants de vente mexicains; ils sont donc à même de conquérir la confiance de ses six à dix mille clients.

On sait chez Moore qu'au Mexique il faut plus longtemps qu'au Canada pour parvenir à une entente. Les Canadiens doivent s'ajuster à des us et coutumes différents. Les relations personnelles sont importantes. Il faut parfois du temps à un Mexicain pour payer ses dettes et, le moment venu, il vaudra mieux lui rendre visite en personne que lui adresser une facture.

Moore a par contre constaté que certaines régions du pays s'américanisent. Monterrey en est un excellent exemple. Dans l'ensemble, l'économie s'accélère si ce n'est de la correction brutale de 1995 à la suite de la dévaluation du peso de décembre 1994. Albert Taylor, administrateur délégué de Moore au Mexique, explique que «les Mexicains sont bien décidés à accroître leur pouvoir d'achat et ils sont prêts pour cela à travailler dur. On sent la volonté marquée de réaliser des progrès pour se diriger vers la prospérité». La société Moore est convaincue que le Mexique adopte une vision à plus long terme qui est indispensable pour aboutir aux changements durables dont le pays a besoin.

Transport intérieur (jusqu'au transporteur international)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chargement. ■ Transport intérieur. ■ Frais de hayon élévateur. ■ Déchargement.
Chargement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Surestaries ou redevances de stationnement (pour les retards). ■ Entreposage (peut inclure la réfrigération). ■ Droits de quai. ■ Frais particuliers (charges longues, lourdes, congestion). ■ Frais de chargement.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fret.
Débarquement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déchargement. ■ Entreposage (peut inclure la réfrigération). ■ Dédouanement. ■ Droits douaniers. ■ Frais des courtiers en douane.
Livraison	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rechargement. ■ Transport jusqu'à la destination finale. ■ Déchargement.

Le résultat de ce calcul doit être comparé au prix des produits ou services concurrents au Mexique. Si le prix de revient ne semble pas concurrentiel sur le marché mexicain, la feuille de vérification des coûts peut servir à déterminer quelles dépenses peuvent être réduites ou éliminées. La société peut ensuite établir une stratégie de détermination de prix et prévoir sa rentabilité en vue de négociations avec des partenaires, agents, distributeurs, détaillants ou acheteurs mexicains.

L'estimation des coûts doit tenir compte de l'incidence de taux d'inflation différents dans les deux pays, ainsi que des écarts entre les taux d'intérêt, de la fluctuation des taux de change, de la fiscalité et des modifications de droits douaniers selon le processus d'application de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) au cours des années qui viennent.

Certains éléments du financement sont similaires aux frais susceptibles d'être engagés sur les opérations au Canada. Le coût résultant des fluctuations des taux de change s'applique toutefois uniquement aux opérations internationales et doit être évalué. Les autres coûts possibles découlent de services spécialisés tels que la cession de créances à escompte, le dépôt d'exécution ou la souscription d'une assurance-crédit à l'exportation. La vérification de la solvabilité d'acheteurs ou de partenaires étrangers entraîne d'autres frais. Quoique ces renseignements soient essentiels pour réduire les risques, il est possible qu'ils ne soient pas faciles ou qu'ils coûtent très cher à obtenir, ce dont il faut tenir compte lors du calcul des coûts.

Les surestaries correspondent au délai supplémentaire pendant lequel un navire doit rester au port, en sus du nombre de jours prévus, pour charger ou décharger des marchandises. Il s'agit d'une pénalité payée au propriétaire du navire par l'entreprise qui l'affrète. Les redevances de stationnement visent aussi les conteneurs qui ne sont pas retournés au transporteur dans le délai prévu. Lors d'expéditions au Mexique, tenez compte des exigences particulières d'entreposage qui ne sont pas nécessaires ou habituelles au Canada, telles que la réfrigération ou l'emballage pour un climat sec.

Si des articles sont expédiés au partenaire d'une coentreprise en vue de faire partie d'un produit fini, il faut tenir compte de toute incidence fiscale ou de restrictions sur le rapatriement des profits. Ces facteurs peuvent être compensés par le report ou l'annulation de droits douaniers sur les articles devant être exportés de nouveau. Certains stimulants à l'investissement compensent aussi parfois les coûts de la coentreprise.

LA DÉTERMINATION DU PRIX

Une fois qu'une entreprise a clairement établi les coûts d'une opération, elle peut fixer le prix à demander pour ses produits ou services. Pour le succès de l'exportation, le prix est déterminant. Cet aspect comporte toutefois des défis, même pour les négociants les plus aguerris.

La détermination du prix est généralement une question plus épineuse pour les exportateurs de produits que pour les exportateurs de services. Pour la prestation de services professionnels, le prix est établi par le tarif quotidien de l'exportateur, plus les dépenses. La décision cruciale consiste à décider si le tarif offert est concurrentiel par rapport à d'autres sociétés offrant des services semblables. Les contrats de services incorporant la vente de produits sont toutefois plus complexes.

Lorsqu'un exportateur établit le prix de marchandises, il doit recueillir des renseignements permettant de répondre aux questions suivantes :

- Quels prix d'autres fournisseurs (et exportateurs) demandent-ils pour le produit? (Peut-on obtenir les listes de prix des concurrents?)
- La demande locale du produit est-elle ferme?
- La demande locale croît-elle rapidement?

Une étude de marché bien menée permet de répondre à ces questions. Des entretiens avec des clients étrangers éventuels, des agents et distributeurs étrangers et d'autres intermédiaires peuvent permettre de tracer un bon portrait de la conjoncture du marché mexicain.

Si le prix calculé pour l'exportation est supérieur aux prix en vigueur sur le marché mexicain, l'exportateur peut tout de même faire concurrence en distinguant son produit, qui peut être positionné en fonction d'une meilleure qualité, d'un service supérieur ou d'un autre attribut constituant un atout par rapport à la concurrence.

LES STRATÉGIES DE DÉTERMINATION DU PRIX

Il convient de souligner que pour établir intelligemment des prix à l'exportation, il ne suffit pas tout simplement d'appliquer une formule de calcul des coûts. Les sociétés qui réussissent établissent leurs prix en fonction d'objectifs stratégiques. Plusieurs stratégies peuvent être appropriées, selon les objectifs d'affaires et les constatations des études de marché.

STRATÉGIE DE DÉTERMINATION DU PRIX ET PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Stratégie	Description
Prix statique	Facturer le même prix à tous les clients. Pour un marché dont la demande et la concurrence sont relativement stables. Considéré équitable et facile à gérer, mais ne tient pas compte de la sensibilité au prix et peut donc laisser échapper certains acheteurs éventuels.
Prix souple	Facturer des prix différents à des groupes différents de consommateurs pour accaparer toute la demande possible du marché. Il faut donc positionner le produit différemment pour différentes clientèles. Ainsi, les lignes aériennes ont beaucoup recours à des prix variables, obtenant l'essentiel de leurs revenus de la clientèle d'affaires, et offrant des réductions ou des soldes de sièges pour vendre la capacité excédentaire à des catégories spéciales de clients.
Prix de pénétration	Facturer un prix faible pour obtenir des parts de marché et éliminer des concurrents. Un volume des ventes élevé permet à l'entreprise de tirer parti des économies d'échelle. Le recours excessif à ce mécanisme risque toutefois de déclencher une réponse sous forme de législation antidumping de la part du gouvernement en place dans le marché cible.
Écrémage du marché	Facturer au prix fort et mettre l'accent sur le créneau le plus riche afin de maximiser les profits générés par un volume de ventes assez faible. Souvent utilisé lors du lancement d'une nouvelle technologie, pour recouvrer rapidement les coûts de la recherche et du développement.
Conservation du marché	Maintenir les prix bas pour conserver une part de marché, même si les coûts augmentent. Par exemple, quand le peso mexicain a été dévalué en décembre 1994, les entreprises exportant au Mexique auraient dû augmenter leurs prix sensiblement pour couvrir leurs coûts canadiens. Certaines d'entre elles ne l'ont pas fait afin de conserver leur part du marché mexicain.

LES CONTRAINTES DE LA DÉTERMINATION DE PRIX À L'EXPORTATION

Lorsque les exportateurs établissent leurs prix, ils doivent tenir compte des contraintes internationales portant sur la détermination des prix, telles que les lois antidumping, les lois sur le maintien des prix de revente, les examens de prix plafonds et de niveaux des prix, les coûts de transport international, les intermédiaires dans les circuits allongés de distribution internationale et les frais de service de comptes multinationaux.

LES LOIS ANTIDUMPING

Le dumping correspond à la vente de marchandises sur un marché étranger à un prix inférieur au prix du marché dans le pays d'origine. Cette pratique est généralement réputée inéquitable. Le Canada, les États-Unis et le Mexique ont tous adhéré à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qui remplace le GATT. L'OMC permet aux pays d'imposer des pénalités (les droits antidumping) sur les marchandises importées ayant fait l'objet d'un constat de prix inéquitables et causant un préjudice aux producteurs nationaux. Les droits antidumping accroissent le prix du marché des produits importés, annulant tout avantage concurrentiel dont ils pouvaient jouir précédemment.

LES SUBVENTIONS AU COMMERCE INTERNATIONAL

Le commerce international peut être influencé et faussé par des subventions gouvernementales. Ces subventions peuvent conférer un avantage concurrentiel sensible aux entreprises, mais elles sont généralement considérées comme une pratique commerciale déloyale, particulièrement si elles visent la production pour l'exportation ou pour des programmes ou entreprises en particulier. Elles ne font donc pas partie des programmes gouvernementaux «généralement disponibles». Les produits exportés ayant profité de subventions gouvernementales dans leur pays d'origine peuvent causer un préjudice aux industries nationales du pays importateur. De nombreux pays, notamment le Canada et les États-Unis, ont donc élaboré des règles commerciales permettant de lever des pénalités (les droits compensateurs) sur les produits importés ayant fait l'objet d'un constat d'encaissement de subventions de pays étrangers. Ces droits visent à supprimer l'avantage sur le plan des coûts obtenu par suite des subventions.

LA PLANIFICATION DES LIQUIDITÉS

Une étape cruciale du financement de toute activité d'exportation consiste à déterminer les moments d'engagement des coûts et d'encaissement des revenus. L'échec d'une entreprise peut résulter d'une mauvaise gestion des flux de trésorerie.

Une gestion efficace des liquidités est essentielle pour l'exportateur. En effet, en plus des contraintes imposées à une entreprise purement nationale, un exportateur doit :

- vendre à une base de clientèle étrangère qui peut moins bien réagir aux moyens usuels pour accélérer les paiements et qui sera moins accessible en cas de défaut;
- envisager toute une série de facteurs qui peuvent interrompre, déranger ou retarder le paiement. Il peut s'agir de retards de transmission, de fluctuation des taux de change et même de l'imposition d'un contrôle des changes;
- utiliser des conditions de paiement souples comme outil de vente de façon plus fréquente et plus soutenue que sur le marché national; et
- supporter des coûts en proportion plus élevée (expédition, transport, assurance, douanes, etc.) pour obtenir le même chiffre d'affaires.

Certains de ces facteurs ont pour effet de retarder les paiements, d'autres de rendre la perception plus difficile et d'autres encore de prolonger le délai écoulé entre l'engagement d'une dépense et la perception d'un revenu.

La planification des flux de trésorerie sert à mettre les décaissements prévus en regard des encaissements prévus, dans un calendrier déterminé. Pour ce faire, les entreprises peuvent utiliser une feuille de planification des flux de trésorerie. Les estimations de coûts doivent être indiquées à la date où il faudra payer les factures. Ces décaissements doivent ensuite être comparés aux dates auxquelles des rentrées de fonds sont prévues. Le total cumulé au bas de la feuille devrait indiquer la situation de l'encaisse de l'entreprise pour chacune des périodes.

Des feuilles de calcul de prévisions des flux de trésorerie peuvent être préparées pour une activité en particulier, telle l'exportation au Mexique, afin d'en vérifier les répercussions sur l'entreprise. Elles doivent ensuite être intégrées à la planification d'ensemble des liquidités de l'entreprise.

Une projection de trésorerie nettement négative ne devrait pas provoquer l'annulation d'une entente d'exportation. On devra par contre y voir un avertissement adressé à l'exportateur qu'il devra prendre à l'avance les contre-mesures financières qui s'imposent.

Par exemple, il est parfois possible de revoir les modalités de vente des marchandises. En général, ces modalités précisent les responsabilités respectives de l'acheteur et du vendeur et indiquent à quel moment du processus le titre de propriété passe à l'acheteur et le paiement doit être remis. En anticipant le transfert du titre à l'acheteur, l'exportateur peut éviter la responsabilité de certains coûts (p. ex. le transport) et se faire payer plus rapidement.

L'exportateur peut aussi demander à l'acheteur de payer au comptant à l'avance ou tenter d'obtenir une entente pour anticiper la date de paiement prévue dans une lettre de crédit ou de perception. Une telle proposition ne sera pas nécessairement acceptée, toutefois, puisque le risque pour l'acheteur s'accroît.

Si l'acheteur refuse d'accorder des modalités plus favorables, l'exportateur devra peut-être chercher une certaine forme de financement des exportations pour couvrir les périodes de liquidités négatives.

EXEMPLE DE FEUILLE DE CALCUL DES PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

Type de flux de trésorerie	Période			
	1	2	3	4
Coûts				
Produit				
Ventes				
Financement				
Préparation de l'expédition				
Transport intérieur				
Transport				
Chargement				
Douanes				
Livraison				
Frais de financement				
Total des décaissements				
Revenus				
Avances de fonds				
Versements échelonnés				
Dus au règlement				
Drawbacks et retenues				
Affacturage (cessions de créances)				
Total des encaissements				
Solde de la période				
Encaisse en début de période				
Encaisse en fin de période				
Total cumulé				

LES MODES COURANTS DE FINANCEMENT

NOTE AU SUJET DE LA FACTURATION AU MEXIQUE

Le Mexique a ceci de particulier que le paiement entre des entreprises est généralement effectué en personne. D'une part, cette pratique permet d'éviter les incertitudes de l'envoi de chèques dans le courrier et, d'autre part, elle renvoie au temps où les affaires étaient conclues entre des gens qui se connaissaient et se faisaient confiance. Par conséquent, il est inutile de transmettre des factures par la poste, puisqu'il n'en sera probablement pas tenu compte. Il convient plutôt de prévoir un rendez-vous entre le représentant de l'entreprise et l'acheteur afin de présenter en personne la facture.

Dans de nombreuses opérations d'exportation, il y a un écart important entre les décaissements nécessaires pour réaliser l'opération et l'encaissement qui constituera le paiement. L'exportateur doit alors trouver le financement requis pour combler cet écart.

LES LIGNES DE CRÉDIT BANCAIRE

Les banques commerciales consentent parfois aux entreprises des lignes de crédit d'exploitation pour financer leurs activités régulières. Toutefois, elles fixent en général un plafond, particulier à chaque ligne de crédit d'exploitation, en deux étapes. Elles commencent par définir un plafond absolu d'après la taille et la solvabilité de l'entreprise. En second lieu, elles émettent un crédit proportionnel aux comptes débiteurs, le plus souvent environ 75 pour 100 du total acceptable des comptes débiteurs. Il s'agit là d'une pratique courante pour les entreprises au Canada. Les comptes débiteurs étrangers peuvent toutefois ne pas être considérés comme «acceptables» de la même façon, sauf peut-être quand il s'agit de clients aux États-Unis. La réticence des banques commerciales à accorder des lignes de crédit d'exploitation a été une entrave majeure pour de nombreux exportateurs et les a amenés à chercher d'autres solutions pour financer leurs opérations.

Au lieu de lignes de crédit d'exploitation, les exportateurs peuvent parfois obtenir des banques commerciales un financement au vu de contrats signés. Il peut alors s'agir d'un prêt à terme garanti par le contrat. Si la banque n'est pas convaincue de la solvabilité de l'acheteur ou doute de la capacité de l'exportateur de remplir les conditions du contrat, elle peut demander des garanties additionnelles sous forme de liens ou d'hypothèques sur un bien immobilier ou sur d'autres actifs.

LA VENTE À ESCOMPTE DE COMPTES DÉBITEURS (AFFECTURAGE OU CESSIION DE CRÉANCES)

Les entreprises peuvent accélérer les rentrées de fonds en vendant à escompte leurs comptes débiteurs à un autre établissement. Cette pratique, qu'on appelle parfois l'affecturage ou la cession de créances, permet aux exportateurs de combler leurs besoins de liquidités à court terme même si les comptes débiteurs sont à long terme. L'affecturage dispense également l'exportateur de s'assurer du paiement par l'acheteur. L'établissement financier qui rachète les comptes débiteurs prend la responsabilité du recouvrement. L'exportateur est également dégagé de tout risque de non-paiement puisque l'établissement qui achète ses comptes assume le risque et supporte les coûts en cas de défaut.

Les banques et les sociétés d'affacturage accepteront d'acheter à escompte des comptes débiteurs. L'escompte traduira l'évaluation que l'institution fait des risques et des coûts de l'opération. Si l'exportateur est en mesure d'obtenir de l'acheteur une lettre de crédit ou une forme quelconque de billet à ordre, il y a alors moins de risques que pour d'autres formes de paiement

Les banques commerciales canadiennes participent de plus en plus à ce type d'accord, en particulier si le contrat avec l'acheteur mexicain est couvert par une garantie d'une banque mexicaine. De plus, la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et la Corporation commerciale canadienne (CCC) offrent du financement garanti par les comptes débiteurs à l'exportation.

Les exportateurs qui envisagent de recourir à l'affacturage devraient demander conseil auprès de leur banque. Celle-ci sera en mesure de les aider à déterminer si l'affacturage est une solution qui leur convient et de leur conseiller éventuellement un prestataire de services adéquat ou de leur offrir elle-même ce service. L'exportateur pourra également s'adresser à une société spécialisée dans le financement des exportations.

LES SOURCES DE FINANCEMENT

De nombreuses sources de financement sont disponibles pour l'exportateur éventuel, mais certaines sont spécialisées dans des types particuliers de financement. Si un nantissement suffisant est offert, un financement à court terme est disponible auprès des banques. Le financement de l'exploitation est plus facilement obtenu auprès de prêteurs ou d'investisseurs privés. Le financement à long terme peut provenir d'organismes gouvernementaux ou d'institutions financières internationales.

LES SOURCES COMMERCIALES DE FINANCEMENT

Les exportateurs canadiens peuvent choisir parmi une vaste gamme de sources commerciales de financement des exportations, chacune ayant ses propres priorités et ses points de vue et chacune offrant des taux d'intérêt, des conditions et des services différents. Quand il recherche des capitaux, l'exportateur devrait s'informer de ce qu'il peut obtenir auprès des fournisseurs traditionnels du secteur privé de financement à l'exportation :

- les sociétés de confirmation, qui jouent le rôle d'agents de l'acheteur;
- les sociétés de financement d'exportation, qui peuvent acheter les comptes créditeurs de l'exportateur et lui fournir des services de gestion financière comme la facturation, la comptabilité et la perception;

- les sociétés d'affacturage, qui assument le risque de défaut de paiement de l'acheteur en achetant les comptes débiteurs à escompte;
- les partenaires mexicains, qui ont parfois plus facilement accès au financement que l'exportateur canadien;
- les investisseurs privés qui peuvent faire preuve de souplesse, mais qui tenteront souvent d'obtenir des taux de rendement très élevés; ou
- les banques commerciales, connues pour la vaste gamme et le sérieux de leur service, mais également pour leur prudence.

LES BANQUES COMMERCIALES

Toutes les grandes banques canadiennes se sont implantées au Mexique. La Banque Nationale du Canada est la dernière à s'y être installée. Elle rejoint ainsi la Banque de Montréal, la Banque Royale du Canada, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Toronto-Dominion et la Banque canadienne impériale de commerce. Leur présence en territoire mexicain facilite des opérations comme l'encaissement de lettres de crédit, les transferts bancaires, la négociation de financement commercial local et l'obtention de références de crédit sur les acheteurs mexicains. Toutes les petites entreprises qui ont établi des relations d'affaires suivies avec l'une de ces institutions devraient probablement les consulter en premier afin de prendre connaissance des services financiers commerciaux qu'elles offrent.

Il ne faudrait pas non plus négliger de s'adresser aux banques mexicaines. Trois des plus grandes d'entre elles, *BANAMEX*, *BANCOMER* et *Banca Serfin*, testent le marché canadien en installant des représentations à Toronto. Ces bureaux canadiens des banques mexicaines peuvent aider certaines entreprises canadiennes en partageant avec elles leur connaissance du milieu mexicain des affaires et de certaines entreprises en particulier. L'entreprise canadienne peut également tirer parti de l'approche énergique de ces banques pour trouver des investisseurs canadiens pour leurs clients mexicains.

LES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT CANADIEN

Plusieurs ministères et organismes du gouvernement fédéral ont pour mandat de favoriser les exportations canadiennes en fournissant du financement aux entreprises. Comme leur mandat met l'accent sur le Canada, ces organismes ont tendance à concentrer leur attention sur le contenu canadien de n'importe quel projet et sur la mesure dans laquelle il créera des emplois et de la richesse dans ce pays. Les gouvernements provinciaux jouent un rôle semblable en fournissant aussi de l'aide au financement aux exportateurs de leur province.

LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)

La SEE est l'organisme officiel de crédit à l'exportation du Canada. Son mandat consiste à promouvoir les exportations canadiennes en fournissant aux exportateurs des lignes de crédit, un financement des comptes débiteurs et divers types d'assurance. Comme l'essentiel de ce financement est offert à des conditions relativement favorables (c.-à-d. inférieures à celles du marché), la SEE assure et finance 50 à 60 pour 100 des activités des entreprises canadiennes au Mexique.

La SEE peut aussi aider les exportateurs canadiens en fournissant un financement à leurs clients étrangers éventuels. Elle a pour mandat de financer jusqu'à 85 pour 100 des achats de biens d'équipement, d'équipement et de services canadiens par les acheteurs étrangers. Elle offre pour cela trois types de financement à moyen et à long terme, dont :

1. des prêts directs, financés couramment sur des périodes de sept à dix ans, dont une partie est à taux fixe et l'autre à taux flottant;
2. des attributions de lignes de crédit, qu'il n'est possible d'obtenir qu'après l'approbation de l'opération, de l'acheteur et de l'exportateur; et
3. des achats de billets à ordre et de l'affacturage à forfait pour des opérations dont l'importance va de petite à moyenne sur des périodes de deux à cinq ans.

Les crédits consentis aux emprunteurs étrangers sont versés directement à l'exportateur canadien par la SEE au fur et à mesure que l'exportateur remplit ses obligations. La SEE fait ensuite la perception auprès de l'emprunteur selon le taux d'intérêt et les conditions de remboursement convenus.

Les lignes de crédit de la SEE sont particulièrement utiles pour les exportateurs de petite et moyenne envergure souhaitant financer la vente de biens d'équipement au Mexique. De même, les entreprises peuvent maintenant profiter d'un nouveau processus simplifié d'autorisation. Mais le financement de la SEE n'est pas automatique et les exportateurs éventuels doivent travailler dur pour l'obtenir. Avant de consentir un financement, la SEE doit être convaincue que l'opération est réalisable, que l'exportateur dispose des compétences techniques et financières pour la mener à bien, que le contenu canadien a été maximisé et que l'acheteur étranger est solvable. Pour s'engager dans une transaction, la SEE pourra exiger :

- de l'information sur les marchandises exportées;
- une évaluation du prix du contrat;
- les conditions prévues de paiement et de livraison;
- une déclaration de contenu canadien;
- une ébauche de proposition ou de contrat commercial;
- un profil de l'exportateur;

- des états financiers vérifiés pour les trois derniers exercices; et
- un résumé des antécédents de l'exportateur en vente internationale.

La SEE étudiera également la solvabilité et la fiabilité de l'acheteur étranger ou de l'institution financière. Elle exigera des détails au sujet du soutien financier demandé. Pour les projets plus importants, elle pourra également demander une étude de faisabilité, des détails sur l'organisation d'un consortium, ainsi que les projections financières du projet.

La SEE peut aider l'exportateur à conclure une entente en lui remettant un certain nombre de documents de référence.

- Une lettre d'intérêt général signifie que le financement de la SEE pourrait être disponible à l'appui de l'opération.
- Une lettre d'intérêt détaillée fournit des indications sur la nature et sur le montant de l'appui que la SEE pourrait apporter à l'opération.
- Une lettre d'offre pro forma définit les conditions de l'aide probable de la SEE.
- Une lettre d'offre de la SEE donne les conditions définitives de financement et celles qui apparaîtront dans l'accord officiel de prêt.

En s'adressant dès le début à la SEE, les exportateurs éventuels peuvent obtenir ces lettres, qui les aideront dans leurs efforts de commercialisation.

La SEE et les banques commerciales ont collaboré pour mettre au point une nouvelle approche coopérative afin de partager les risques du financement à moyen et à long terme requis pour des projets de vente de biens d'équipement. La SEE se chargera du financement à moyen et à long terme dans les pays en développement, mais elle ne dispose pas au Canada d'un réseau pour offrir ses services à l'échelle nationale, en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME). Les banques commerciales disposent à la fois des réseaux et des ressources nécessaires pour élargir la capacité de la société d'État afin d'appuyer les exportateurs de biens d'équipement. Pour combiner leurs forces respectives, ces organismes mettent au point des cadres de partage des risques. Des détails au sujet de ces programmes peuvent être obtenus auprès de la SEE.

LA CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)

La CCC se spécialise dans l'établissement de ponts entre les exportateurs canadiens et les gouvernements étrangers. Elle conclut des ententes contractuelles correspondantes qui permettent de consolider la position et la crédibilité des petites entreprises canadiennes qui cherchent à obtenir des marchés à l'étranger. Avec de telles ententes, la CCC signe un contrat avec un acheteur étranger (le plus souvent un gouvernement) pour fournir, à partir du Canada, les biens et les services indiqués. Elle signe ensuite un contrat distinct

pour acheter ces produits ou ces services auprès d'un fournisseur canadien. En s'interposant de cette façon, la CCC assume les risques des deux côtés de l'opération. Comme l'exportateur canadien a un contrat avec la CCC, il est protégé contre le risque de non-paiement par un gouvernement étranger auprès duquel il aurait du mal à recouvrer ses fonds. De la même façon, le gouvernement étranger est protégé contre le risque d'inexécution d'une entreprise en dehors de son territoire.

En garantissant le travail des fournisseurs canadiens, la CCC rassure les acheteurs étrangers et accroît la possibilité qu'ils accordent des contrats à des entreprises canadiennes. Sa participation peut élargir les solutions financières accessibles aux clients mexicains du secteur public. Enfin, la CCC peut offrir son aide aux fournisseurs canadiens admissibles à toutes les étapes d'une opération, y compris pour la précision des possibilités, l'analyse de projet, l'analyse des risques, la préparation des soumissions, les négociations, la facturation et la perception des comptes.

Les exportateurs qui transigent par l'intermédiaire de la CCC peuvent avoir à attendre moins longtemps le règlement, puisqu'ils facturent la CCC, alors que celle-ci facture l'acheteur étranger. En cas de défaut, la CCC peut se servir du poids du gouvernement canadien pour se faire payer.

L'AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

L'ACDI est l'organisme canadien officiel d'aide au développement. Elle achemine des fonds canadiens aux grandes banques de développement multilatérales et elle acquiert directement auprès des entreprises canadiennes les produits et les services dont ont besoin les pays en développement.

Si un projet d'investissement concerne des améliorations à l'environnement, le transfert de technologie, de l'aide au développement pour les femmes, une formation à l'emploi ou la création d'emplois, l'ACDI peut fournir une forme d'aide financière par l'intermédiaire de son programme de coopération industrielle (ACDI/PCI).

Pour décider ou non d'appuyer un projet, un des principaux critères utilisés par l'ACDI/PCI est qu'il doit, au bout du compte, créer des emplois au Mexique sans pour autant nuire à l'emploi au Canada. Si un projet respecte ce critère, l'entreprise canadienne qui le propose peut être admissible à des subventions pour réaliser des études et fournir des conseils professionnels à des clients mexicains.

Pour devenir un fournisseur admissible de projets parrainés par l'ACDI, les exportateurs canadiens doivent faire la preuve de leur compétence technique et de la compétitivité de leurs produits. De plus, le contenu canadien des produits et des services fournis doit s'élever au moins aux deux tiers, alors que les services d'expertise-conseil et d'aide technique assurés dans le cadre d'un programme bilatéral de l'ACDI doivent être offerts par des entreprises établies au Canada et appartenant à des Canadiens.

LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES INTERNATIONALES (IFI) ET LES ORGANISMES MULTILATÉRAUX

Les IFI comprennent des organisations comme la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement. Les organismes multilatéraux regroupent des organisations comme le Programme de développement des Nations Unies (PDNU), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Les IFI et les organismes multilatéraux comblent un besoin sur les marchés en devenant comme le Mexique en offrant du financement à long terme, souvent à des taux avantageux avec des conditions plus souples que celles qui sont accordées par les sources privées. Une grande partie de ce financement est consacrée spécialement à des projets importants pour le pays en développement qui seraient difficiles à réaliser sans ce financement. La participation d'une IFI à une opération internationale assure un niveau de confort à d'autres institutions financières et investisseurs éventuels en leur garantissant que le projet a été évalué soigneusement et qu'il sera géré de façon satisfaisante. La plupart des financements de développement international font appel à un mélange complexe qui peut regrouper des entreprises privées, des banques d'affaires, des courtiers en investissement, des gouvernements, des IFI ainsi que d'autres institutions de développement. Le financement peut être fourni au moyen de mécanismes comme le financement parallèle, le financement conjoint, l'octroi de garanties ou l'apport en capital, mécanismes qui peuvent parfois être tous nécessaires pour mener un projet à terme.

Les IFI n'agissent pas à titre de sources directes de fonds ou d'assurance pour l'exportateur. Par l'intermédiaire de leurs programmes de prêt et d'aide, elles offrent plutôt aux prestataires de produits et de services la possibilité de soumissionner des projets précis. Les IFI et les organismes multilatéraux travaillent directement avec les organismes gouvernementaux mexicains pour cerner leurs besoins les plus prioritaires, qui exigent un financement qui ne serait pas disponible ailleurs. Le gouvernement, ou les emprunteurs, décident des projets à mettre en route. Ils gèrent également les projets, embauchent des experts-conseils et attribuent les contrats. À titre de banquiers, les IFI surveillent le processus, s'assurent du respect des lignes directrices et fixent les conditions de contrôle du début à la fin des travaux.

LA BANQUE MONDIALE ET LES INSTITUTIONS CONNEXES

La Banque mondiale fournit le financement de projets de développement partout dans le monde. Son rôle principal consiste à fournir de l'aide aux gouvernements qui ne sont pas en mesure d'obtenir du financement à long terme auprès des sources traditionnelles. Pour les pays plus développés comme le Mexique, la Banque mondiale fournit des services de prêt par l'intermédiaire de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD).

Les entreprises ne peuvent s'adresser directement à la BIRD pour demander des fonds afin d'exporter ou d'investir. Les possibilités de vendre des produits ou de fournir des services découlent plutôt des projets qui sont réalisés grâce au financement, le plus souvent partiel, de la Banque mondiale. L'emprunteur, dans ce cas le gouvernement mexicain, choisit les projets prioritaires et décide s'il a ou

non besoin du financement de la Banque mondiale ou d'autres institutions financières internationales. Les efforts de commercialisation des produits ou des services d'une entreprise doivent donc être dirigés vers l'organisme désigné comme gestionnaire de projet par le gouvernement mexicain. On appelle une telle organisation un organisme d'exécution.

La Société financière internationale (SFI) a été créée en 1956 pour promouvoir la croissance des pays en développement en appuyant le secteur privé. En collaboration avec d'autres investisseurs, elle investit directement dans des entreprises commerciales privées au moyen de prêts, de financement par actions et de garanties. Elle offre également un financement de soutien, des services de gestion de risques et des instruments de quasi-capital comme des prêts subordonnés, des actions privilégiées et des billets à intérêt conditionnel. En plus du financement, elle fournit des conseils financiers, juridiques et techniques aux entreprises privées. À la différence de la BIRD et de l'ADI, la SFI n'a pas besoin de garantie de remboursement des gouvernements.

Le Mexique est l'un des plus importants emprunteurs de la Banque mondiale, avec plus de 23 milliards de dollars US, soit dix pour cent de ses engagements totaux depuis 1948. En 1994, le Mexique était le second emprunteur en importance de la Banque, après la Chine.

Jusqu'ici, les trois quarts des prêts de la Banque mondiale au Mexique sont allés à des projets d'investissement et le quart a été destiné à des ajustements structurels. Pratiquement tous les projets de la Banque au Mexique comportaient un élément d'aide technique à la formation, des services d'experts-conseils et des études de faisabilité qui, pris ensemble, représentaient plus de sept pour cent de l'ensemble du financement approuvé.

LA BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

La Banque interaméricaine de développement est une institution financière internationale qui contribue à accélérer le développement économique et social des pays membres en Amérique latine et dans les Antilles. Créée en 1959, avec son siège social à Washington, D.C., la Banque appartient à 46 pays membres. Sur les 28 pays membres de la région, 26 peuvent emprunter auprès de la Banque alors que les deux autres, le Canada et les États-Unis, ne sont pas emprunteurs. Il y a également 18 pays membres de l'extérieur de la région. Les entreprises des 46 pays membres ont le droit de soumissionner les contrats de la BID. Les objectifs de celle-ci sont :

- de promouvoir l'investissement en capitaux publics et privés dans la région;
- d'utiliser ses propres capitaux pour les projets économiques et sociaux à priorité élevée;
- d'encourager les investissements favorisant le développement économique et social et l'amélioration du niveau de vie;
- d'aider les pays membres à mieux utiliser leurs ressources tout en favorisant le commerce international; et
- de fournir des services de coopération technique, souvent sous forme de subventions, afin d'aider les pays à réaliser des études de faisabilité pour les projets et les plans de développement, ainsi que pour fournir une formation ou une aide précise permettant de renforcer les institutions du pays.

Les ressources financières de la Banque sont composées du capital souscrit, de réserves, de fonds levés par des emprunts et de fonds en fidéicommiss établis par les pays membres. La Banque dispose également d'un fonds spécial pour prêter à des conditions avantageuses dans les pays les moins développés en termes économiques. Il s'agit de la plus importante banque de développement régional du monde, avec un capital ordinaire autorisé en sus de 100 milliards de dollars US. Cela lui confère une capacité de prêt d'environ 8 milliards de dollars US par an, même s'il est peu probable que les niveaux de prêt au cours des années à venir dépassent beaucoup les 6 ou 7 milliards de dollars US. Depuis sa mise sur pied, la BID a approuvé des prêts de plus de 70 milliards de dollars US et généré des investissements connexes de plus de 178 milliards de dollars US.

Au siège de la BID à Washington, la Banque a trois services régionaux bénéficiant de l'aide de spécialistes sectoriels. Chaque projet soumis à la Banque est attribué à un gestionnaire, qui est chargé de la coordination et de la gestion de la participation de l'organisme dans cette entreprise.

Le Canada a son propre directeur exécutif à la BID, soutenu par un groupe de trois professionnels résidant à Washington. Il leur incombe de veiller aux liaisons commerciales, à la coordination et au contrôle avec l'ACDI, ainsi qu'aux questions financières. La personne responsable des liaisons commerciales est la personne clé au sein de la BID pour les sociétés canadiennes qui souhaitent obtenir des renseignements additionnels sur les projets ou organiser des réunions avec les gestionnaires de tâches. En plus du siège à Washington, la BID a des bureaux dans chacun des pays emprunteurs. Ces bureaux participent activement à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets.

De façon générale, la Banque abandonne progressivement l'accent mis sur les infrastructures physiques, comme les routes et les usines de production d'électricité, pour se consacrer à des projets plus complets visant à réduire les inégalités sociales et à créer des débouchés. Cela englobe des projets qui concernent l'enseignement, la santé, le développement urbain et l'environnement. Toutes ces activités feront apparaître de nouveaux débouchés pour les experts-conseils de tous les domaines, comme ceux de l'élaboration de programmes et du renforcement des institutions. Une partie importante du budget continuera toutefois d'être consacrée aux infrastructures physiques et aux travaux publics comme les écoles, les systèmes d'approvisionnement en eau, les systèmes d'égout et la conservation des sols et de la forêt.

Dans le passé, les entreprises canadiennes ont moins bien réussi dans les projets financés par la BID que dans le cas des projets d'Amérique latine financés par la Banque mondiale. Cela s'explique en partie parce que les projets de la Banque mondiale accordent une quantité importante des prêts à des pays non emprunteurs. Cela tient également à la nature des projets financés par la BID et au type de services ou de marchandises nécessaires. Les Canadiens obtiennent souvent de meilleurs résultats quand il s'agit de fournir des services de conseil et cela constitue une part beaucoup plus faible des activités de la BID.

CHAPITRE 5. LE PARTENARIAT AU MEXIQUE

LE BUT DU PARTENARIAT

La plupart des entreprises canadiennes qui souhaitent profiter des possibilités du Mexique choisissent d'exporter directement. Beaucoup d'entre elles se sont rendu compte qu'elles ont avantage à avoir recours aux services d'un agent ou d'un distributeur local qui connaît leurs produits et le marché mexicain pour ces produits. Cependant, un nombre croissant de sociétés présentes à l'échelle internationale vont au-delà des ententes d'agence et concluent diverses formes de partenariats, qu'on appelle également alliances stratégiques, pour compléter et améliorer les résultats de leurs efforts d'exportation. Grâce au partenariat international, elles peuvent :

- tirer parti de leurs forces particulières sur de nouveaux marchés et diversifier leurs activités d'affaires;
- accéder à de nouvelles technologies et à de nouvelles compétences;
- accéder à des sources de capitaux plus importantes;
- accéder à de nouveaux marchés sans devoir mettre en place des structures complexes difficiles à gérer;
- réagir plus efficacement au changement; et
- partager les coûts et les risques élevés des affaires.

Il existe un large éventail de formules de partenariat, passant de la coentreprise à l'échange de produits au moyen de l'octroi réciproque de licences. L'élément commun, c'est que tous les types de partenariat permettent à l'entreprise d'obtenir la technologie, les capitaux ou l'accès au marché qu'il lui faut pour pénétrer des marchés étrangers, ce qu'elle ne pourrait peut-être pas réaliser ou se permettre en agissant seule. Même une petite entreprise peut effectuer des ventes au Mexique si elle se lie à des partenaires. Ces liens ne sont limités que par la capacité de l'entreprise de bien gérer les relations qu'elle établit.

Un partenaire mexicain peut offrir un complément aux capacités de l'entreprise en apportant son expertise, sa connaissance du Mexique et ses contacts qui feront la différence entre la réussite et l'échec. Ainsi, le partenariat améliore-t-il la capacité de réaction et d'adaptation des entreprises canadiennes tout en accroissant leurs chances de réussir sur le marché mexicain.

Dans une économie qui évolue aussi rapidement que celle du Mexique, le succès d'une campagne d'exportation n'assure pas forcément une part de marché à long terme pour une entreprise canadienne. Si la société ne voit pas qu'à court terme, une relation stable avec un partenaire mexicain et une présence locale peuvent procurer une fenêtre pour suivre les tendances du marché et combler les nouvelles demandes. Il peut aussi être moins coûteux d'exporter des intrants et des

composantes canadiens pour transformation et assemblage au Mexique. Le partenariat offre ainsi la possibilité d'utiliser sa position au Mexique comme avantage concurrentiel international.

Le partenariat requiert toutefois l'investissement de temps et d'argent pour trouver le partenaire qui convient ou négocier une entente. Avant de faire cet investissement et compte tenu des défis posés par toute relation entre des entreprises, les sociétés canadiennes doivent s'assurer que le partenariat est bien adapté à leur situation et à leur stratégie. Un examen attentif et détaillé des motifs pour participer à une alliance est tout à fait logique. Se précipiter dans une alliance avec l'espoir qu'elle provoque par magie une synergie est illusoire.

LES TYPES DE PARTENARIAT

Les ententes d'agence et de distribution sont la méthode la plus courante de pénétration du marché mexicain, quoique certaines entreprises ouvrent leur propre bureau local de vente ou leur propre société.

Agissant au nom d'une société étrangère, un agent a le pouvoir de conclure une entente qui la lie. Il est donc important de trouver un agent qui n'a pas de conflit d'intérêts et de circonscrire clairement ses pouvoirs et ses responsabilités.

Un distributeur, par contre, agit pour son propre compte. Il ne lie pas le fournisseur étranger, mais n'a pas non plus de pouvoir de décision sur la façon dont les produits sont vendus. Il peut prendre le titre de propriété des marchandises ou s'en occuper en consignation. Les accords de distribution peuvent fixer des limites touchant les prix, les zones géographiques desservies et la façon de traiter les produits concurrents. Ces ententes peuvent également prévoir les modalités de soutien à la clientèle et de mise en œuvre des garanties.

Jusqu'ici, l'essentiel de l'activité des sociétés canadiennes au Mexique passe par des agences, des distributeurs ou la création de bureaux locaux de vente, fonctionnant souvent à partir des États-Unis. Cela commence toutefois à changer. On voit maintenant des sociétés canadiennes retenir d'autres formes de partenariats lorsqu'elles se sont familiarisées avec les affaires au Mexique.

LES COENTREPRISES

Une coentreprise est une entreprise indépendante formée par le biais de la collaboration entre deux sociétés mères ou plus. Personne morale distincte des sociétés mères, la coentreprise possède son propre organigramme et ses propres pratiques de gestion, qu'il faut établir avec soin. Les pourcentages de propriété d'une coentreprise reflètent généralement la taille et l'apport relatifs des partenaires.

LES DÉFIS DU PARTENARIAT

Les entreprises qui décident de s'engager dans des partenariats doivent avoir conscience du fait que ce type d'entente peut générer certains problèmes:

L'entreprise peut devenir exagérément dépendante d'une autre entreprise pour certaines fonctions. Une partie de son expertise peut finir par être transférée à un concurrent ou elle peut perdre des employés importants au profit de son partenaire. À l'opposé, le partenariat peut hériter des employés à problèmes dont un partenaire souhaite se débarrasser.

Il faut parfois consacrer un temps excessif à la gestion de la relation, comme dans un mariage agité. La société peut avoir affaire face à des situations dans lesquelles elle n'a pas un contrôle complet de la prise de décisions, ce qui lui impose des consultations pour parvenir à un consensus.

Il peut également y avoir un déséquilibre de l'influence si une petite entreprise s'allie à une plus grande. La petite peut avoir le sentiment d'être écrasée par l'aide du partenaire plus important. Il se peut aussi que les besoins du partenaire le plus important s'avèrent ne plus cadrer avec les objectifs stratégiques de l'entreprise la plus petite. Les grandes entreprises peuvent aussi avoir de la difficulté à coordonner leurs activités opérationnelles quotidiennes avec des entreprises plus petites qui ont des attitudes d'entrepreneurs plus marquées.

TEMPRANO ASSOCIATES

Temprano Associates est un bureau d'architectes installé à Ottawa qui a réussi à commercialiser ses services au Mexique. Sa présence sur ce marché a commencé quand le propriétaire, M. Elseo Temprano, a été invité au Mexique pour discuter des conséquences de l'adoption de l'ALÉNA, à titre de membre du Conseil d'architecture du Canada.

Les architectes mexicains ont été agréablement surpris par l'aisance de M. Temprano en espagnol, signalant qu'aucune de leurs relations d'affaires américaines ne s'adressaient à eux dans leur langue. Cela lui a donné accès à un vaste réseau de contacts dans tout le Mexique. M. Temprano en a profité pour donner des conférences sur l'architecture, le Canada et l'ALÉNA. «Laissez vos vieilles habitudes chez vous, adaptez-vous et faites-vous de nouvelles relations», dit-il. Il a fort bien réalisé que sa connaissance de la langue et de la culture mexicaine avait été un atout déterminant et il estime que sa stratégie douce de s'en remettre aux contacts personnels et à la patience pour établir des relations d'affaires durables a été la bonne.

Elle commence d'ailleurs à s'avérer payante. Nombre des contacts mexicains de M. Temprano ont en effet commercialisé ses techniques architecturales pour charpente en bois et lui signalent maintenant des possibilités concrètes d'affaires. Son bureau conçoit en ce moment un centre regroupant des bureaux et un centre d'exposition à Mexico.

M. Temprano conclut de son expérience mexicaine que les Mexicains connaissent généralement mal les capacités et les compétences canadiennes. Ce pays offre pourtant d'excellentes possibilités de partenariat pour les secteurs canadiens de la planification, de la protection de l'environnement, du transfert de technologies adaptées, de la gestion de projets, des communications (au sens d'enquêtes d'opinion publique) et d'approbation de procédés. Ce ne sont peut-être pas des domaines dans lesquels les architectes canadiens travaillent beaucoup, mais les besoins, et donc les possibilités de faire des affaires, y sont importants.

M. Temprano conseille aux entreprises canadiennes de chercher des solutions à contenu mexicain pour répondre aux besoins mexicains. Les Mexicains sont des gens fiers qui tiennent à leur indépendance et qui apprécient les solutions de coopération amenant un partage des avantages. Les partenariats à parts égales ont davantage de chances de combler chacun des partenaires et de déboucher sur des relations durables. C'est pourquoi, au lieu de chercher à ouvrir un bureau ou de recruter du personnel au Mexique, M. Temprano cherche des associés dans les villes où les projets auxquels il travaille le justifient.

La mise sur pied d'une coentreprise avec une autre société est indiquée si le projet requiert des partenaires des engagements beaucoup plus complexes et étendus que ce qui peut être établi par simple contrat. C'est particulièrement le cas d'ententes à plus long terme nécessitant la mise au point conjointe de produits ainsi que leur fabrication et leur commercialisation continues. La confiance réciproque est essentielle dans ce contexte. Pour une entreprise canadienne, le partenaire idéal possède une connaissance approfondie des affaires au Mexique.

L'OCTROI D'UNE LICENCE ET LA CONCESSION RÉCIPROQUE DE LICENCES

Les entreprises concluent ces ententes en vue de profiter mutuellement de leurs technologies et processus respectifs. Quoiqu'il existe moins de contrats de licence et de concession réciproque de licences entre les sociétés canadiennes et mexicaines qu'entre les entreprises mexicaines et américaines, leur nombre s'accroît, car de plus en plus de sociétés passent par des entreprises mexicaines pour atteindre les marchés du reste de l'Amérique latine.

LA FABRICATION CONJOINTE

Il s'agit d'une forme de concession réciproque de licences par laquelle les sociétés conviennent de fabriquer chacune les produits de l'autre. La fabrication conjointe peut être combinée à des ententes de marketing conjoint ou de promotion conjointe, en vertu desquelles les entreprises collaborent pour faire de la publicité pour les produits de l'autre et les vendre. Une entente globale de coopération pourrait porter sur la concession réciproque de licences, une campagne conjointe de promotion ou même la mise sur pied d'une coentreprise pour que chaque entreprise commercialise les produits de l'autre. La majorité ne prévoit pas le versement de redevances, mais certains droits relatifs aux produits peuvent être prévus.

LA COMMERCIALISATION CONJOINTE

La commercialisation conjointe se fait le plus souvent en échange de versements d'honoraires ou d'un pourcentage des ventes. Pour les entreprises qui veulent pénétrer de nouveaux marchés, une entente de commercialisation conjointe est une façon efficace de tirer parti des réseaux de distribution existants et de la connaissance qu'a un allié des marchés locaux. Elle permet également aux entreprises ayant des produits complémentaires de combler leurs gammes sans avoir à supporter une conception longue et coûteuse.

LA FABRICATION CONJOINTE

Dans le cadre de ces ententes, les entreprises coopèrent pour fabriquer des marchandises. Elles peuvent ainsi utiliser de façon optimale leurs propres ressources, partager des ressources complémentaires et tirer parti d'économies d'échelle. Les entreprises peuvent collaborer pour fabriquer des composantes ou des produits complets. Un grand nombre de sociétés étrangères d'ingénierie ont

OSCARDO INC.

Le cas d'Oscardo Inc., un fabricant de cravates installé à Toronto, montre bien l'importance de trouver le bon partenaire. Il permet aussi de mesurer combien un partenariat efficace facilite la combinaison de compétences canadiennes et la connaissance qu'un partenaire mexicain peut avoir du marché local.

Eduardo Lulka, président d'Oscardo, est originaire du Mexique et c'est donc tout naturellement qu'il s'est tourné vers ce pays comme premier marché d'exportation. Dix pour cent des ventes de l'entreprise se font sur le marché mexicain et Lulka s'attend à une croissance considérable des ventes non seulement au Mexique, mais dans toute l'Amérique latine.

La société a décidé de travailler avec une entreprise mexicaine qui fabriquait une gamme de produits non concurrentiels, mais qui était destinée au même type de détaillants. Comme l'a signalé M. Lulka : « Les détaillants au Mexique sont habitués à travailler avec le propriétaire. Ils entretiennent avec lui des relations directes qui s'appuient sur plusieurs années d'affaires ensemble. Les détaillants ne font que commencer à apprendre à traiter avec des distributeurs. »

Le premier partenaire mexicain d'Oscardo a fait faillite et Eduardo et Oscar Lulka ont par la suite créé une nouvelle entreprise en partenariat avec un distributeur mexicain de vêtements pour hommes afin de fabriquer des cravates bas de gamme et de distribuer au Mexique les cravates de soie de haute qualité fabriquées au Canada. Oscardo a envisagé de produire ses cravates haut de gamme au Mexique, mais s'est rendu compte qu'il pouvait les produire de façon plus concurrentielle avec la technologie de pointe et la main-d'œuvre compétente de son usine de Toronto. Oscardo utilise également sa compétence technique et ses capacités de commercialisation pour aider son partenaire mexicain à améliorer son efficacité dans la fabrication et à développer des marchés d'exportation.

conclu des accords de production conjointe avec des sociétés mexicaines qui disposent des connaissances nécessaires pour fabriquer les produits. Dans les domaines de l'automobile et des télécommunications, des entreprises concurrentes concluent souvent des alliances pour fabriquer des composantes qui sont utilisées par tous les membres de l'industrie.

LE FRANCHISAGE

La franchise est une forme précise d'octroi de licence dont le nombre augmente rapidement au Mexique. Jusqu'ici, les sociétés américaines ont obtenu la majorité des franchises au Mexique, ce qui s'explique en partie par les répercussions de conféré par leurs campagnes publicitaires sur le marché nord-américain dans l'hémisphère sud. La nouvelle loi sur la propriété intellectuelle comporte toutefois d'excellentes mesures de protection qui pourraient faire que le franchisage devienne un secteur de croissance pour les sociétés canadiennes également.

LES ORGANISATIONS VIRTUELLES ET LES ENTREPRISES APPARENTÉES

Ce sont les formes les plus récentes et les plus originales de collaboration. Une organisation virtuelle peut être décrite comme un partenariat entre des entreprises qui coopèrent de façon temporaire. Les entreprises se lient au moyen de réseaux informatiques pour tirer parti d'un débouché précis. Chaque membre apporte uniquement ses compétences de base à la recherche et au développement, à la fabrication, à la commercialisation et au service du produit. Une fois la tâche terminée, les partenaires sont libres de se consacrer à d'autres projets.

Les entreprises apparentées ressemblent beaucoup à leurs cousines, les organisations virtuelles, mais elles établissent des liens à plus long terme et réalisent des tâches plus importantes. En raison de la durée plus longue des entreprises apparentées, elles sont plus susceptibles d'être conclues à l'échelle internationale parce qu'elles peuvent permettre à chaque partenaire de travailler sur d'autres marchés comme s'il s'agissait de son marché national. En ce sens, une entreprise apparentée peut bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport à une multinationale car elle dispose de nombreux marchés nationaux et non pas d'un seul, et sera perçue comme telle.

Ces nouvelles formes de collaboration diffèrent des coentreprises traditionnelles à plusieurs titres :

- les installations de production individuelles des partenaires sont reliées et intégrées de façon électronique sans en créer de nouvelles;
- les sociétés apportent leurs compétences de base à l'entreprise, mais ne les transfèrent pas; et
- on peut mettre en place de nouvelles formes de collaboration dans le cadre relativement libre de cette infrastructure en réseau très souple, au lieu de faire appel à des ententes juridiques détaillées et à des investissements financiers lourds.

LA RECHERCHE DU PARTENAIRE QUI VOUS CONVIENT

Adhérer à un partenariat sans un ensemble précis d'objectifs peut aboutir à la perte de contrôle de sa direction. Les entreprises qui envisagent le partenariat doivent préciser leur plan avant de se lancer dans le processus. La liste de vérification présentée ci-dessous peut servir à clarifier les objectifs de l'entreprise et à préciser la stratégie de partenariat.

STRATÉGIE DE PARTENARIAT

Objectifs de partenariat

Qu'est-ce que le partenariat doit apporter à l'entreprise sur le marché cible?

- Accès au marché.
- Connaissance des conditions, de la culture et des pratiques d'affaires locales.
- Technologie brevetée.
- Ressources humaines (ayant des compétences spécialisées).
- Capital.
- Installations de fabrication.
- Canaux de distribution.
- Autres.

Profil de partenaire

Dans lequel de ces domaines la société a-t-elle des besoins ou des lacunes?

- Ressources humaines.
- Information.
- Contacts.
- Opérations.
- Distribution.
- Commercialisation.
- Finances.
- Connaissance du marché.
- Temps.

Critères d'évaluation des partenaires éventuels

- Connaissance du marché.
- Capacité de fabrication.
- Capacité technologique.
- Emplacement.
- Ressources humaines.
- Solidité financière.

Questions à négocier

- Complémentarité.
- Coopération.
- Compatibilité organisationnelle.
- Mesures pour instaurer la confiance.
- Approche au service à la clientèle.
- Contributions financières.
- Niveau de risque acceptable.
- Critères de réinvestissement.
- Déploiement des ressources humaines.

Une fois que l'entreprise a établi ses objectifs d'affaires généraux et clarifié les raisons pour lesquelles elle a besoin d'un partenaire, elle peut dresser le profil de plusieurs candidats, les rencontrer en entrevue et choisir celui qui convient le plus. L'ampleur et la nature prévues des interactions avec le partenaire dépendront de plusieurs éléments, dont l'incertitude sur les marchés, la technologie, l'approvisionnement en ressources et la complexité des tâches concernées. Plus une entreprise doit interagir avec son partenaire, plus il sera important de trouver un partenaire dont l'organisation complète la sienne. Il faut tenir compte de la taille, de la structure organisationnelle, du style de gestion, des politiques d'exploitation et de la philosophie du partenaire. Il faut donc consacrer le temps nécessaire pour s'assurer que l'entreprise peut réellement travailler avec un partenaire éventuel.

TROP COMPATIBLE

Une société canadienne est arrivée sur le marché mexicain à la fin des années 1970 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été entièrement prise au Canada. Les contrats ont été longs à se concrétiser et ont exigé des déplacements et des négociations qui ont pris beaucoup de temps et se sont avérés coûteux au Mexique.

Au milieu des années 1980, cette entreprise a trouvé un coentrepreneur éventuel et un protocole d'entente a été signé. Aucune base de coopération pour une alliance n'en est toutefois résultée. La raison en est que, de l'avis de la société canadienne, les partenaires étaient trop semblables. Les deux voulaient faire le même type de travail. Cette absence de complémentarité faisait qu'ils n'étaient pas compatibles sur le plan stratégique. La société canadienne a analysé avec déception son expérience et les résultats de ses investissements au Mexique et se demande si le marché offre réellement des possibilités intéressantes pour ses produits.

CRITÈRES IMPORTANTS DE LA RECHERCHE D'UN PARTENAIRE

Complémentarité technique	C'est le critère minimal pour choisir un partenaire.
Aptitude à coopérer facilement et efficacement avec le partenaire éventuel	Autrement, il en résultera des coûts élevés de coordination et de communication, ainsi qu'un niveau élevé de frustration
Complémentarité des organisations	Le gestionnaire devra examiner la taille relative, la capacité financière, la structure organisationnelle, le style de gestion, les politiques d'exploitation, la philosophie, etc. Ces éléments peuvent contribuer aux échecs organisationnels ou au choc culturel entre les entreprises concernées.
Compatibilité des objectifs	Les stratégies et les objectifs de vos entreprises sont-ils compatibles? Plus la divergence est élevée et plus le risque d'insatisfaction et de problèmes connexes est important.
Confiance	Étant donné que le partenaire d'aujourd'hui peut être le concurrent de demain, le gestionnaire doit avant tout s'interroger sur l'engagement et la loyauté du partenaire éventuel. Exposer sa stratégie ou sa technologie à un partenaire qui n'est pas fiable pourrait nuire gravement à son avantage concurrentiel. Il est plus facile d'instaurer la confiance quand il y a des besoins mutuels et qu'il est peu risqué que le partenaire devienne un concurrent.

L'entreprise devrait chercher avant tout des partenaires qui possèdent les ressources et les capacités qui lui manquent, mais qui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Si la complémentarité n'est pas évidente, il est inutile de consacrer du temps et des efforts à la constitution d'un partenariat.

L'entreprise doit aussi s'assurer qu'elle connaît les intentions réelles du partenaire. Comment le projet envisagé cadre-t-il dans la stratégie à long terme de celui-ci? A-t-il besoin du projet pour combler ses propres objectifs tactiques et stratégiques? Il faut être certain que les entreprises ont le même horizon de temps et les mêmes attentes quant au délai de rentabilisation. Si elle sait ce dont a besoin le partenaire éventuel et ce qu'il recherche dans cette relation, l'entreprise peut évaluer si elle possède un pouvoir de négociation suffisant pour obtenir ce qu'elle veut de la relation.

Les sociétés doivent également savoir comment se protéger dans les ententes de partenariat. Il est conseillé de faire appel aux services d'un excellent avocat, qui pourra renseigner les gestionnaires au sujet des lois sur la protection de la propriété intellectuelle. Il faut protéger ces droits afin qu'ils ne soient pas appropriés de façon déloyale.

Si l'entreprise ne trouve pas de candidat acceptable, elle devrait envisager d'autres solutions comme l'attribution de licences, un contrat à court terme, la fusion, l'acquisition ou un nouvel investissement. Il vaut mieux reporter un projet ou changer de voie que de se lancer dans une entreprise importante avec un partenaire mal choisi.

NÉGOCIER UN PARTENARIAT

Les négociations entre les partenaires éventuels sont au cœur du processus de partenariat. Elles donneront le ton et créeront la structure de la relation. Les communications doivent être honnêtes et franches. La coopération dépend d'une atmosphère de respect et de confiance mutuels. La confiance ne veut toutefois pas dire qu'il faut fermer les yeux sur les difficultés ou mettre de côté des réserves justifiées. La confiance permet plutôt aux partenaires de relever les défis et de résoudre ensemble les problèmes. La confiance ne signifie pas non plus qu'il faut négliger les questions de sécurité de l'entreprise. La définition précise des intentions, de la portée de la coopération et des conditions de protection des éléments confidentiels est importante. La clarté engendre la confiance. Le fait de rejeter des préoccupations importantes et légitimes ne peut conduire qu'à la confusion, au malaise et à la méfiance.

LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

Dans tout type d'alliance stratégique, il y a trois grands mécanismes qui permettent de suivre les progrès des négociations.

1. Un cadre d'affaires est un accord qui définit clairement les objectifs du partenariat et la forme que celui-ci devra prendre pour atteindre les buts visés.
2. Une fois que les parties se sont entendues sur les conditions du cadre, un protocole d'entente indiquant de façon claire et concise les points d'accord est rédigé. Ce protocole peut servir de base à des négociations plus détaillées et plus formelles dans le cadre juridique.

CONSEILS SUR LA NÉGOCIATION AU MEXIQUE

Les négociations directes et prolongées sont essentielles. Personne ne débarque à l'improviste pour repartir à la fin de la semaine avec une entente en poche.

La négociation de la plupart des ententes prend davantage de temps qu'on ne le prévoyait. Les négociations peuvent trainer en longueur si on n'a pas pris le temps d'établir de bonnes relations. Des liens froids ou malaisés peuvent provoquer des retards et de la méfiance chez le partenaire mexicain.

Il sera très difficile de vérifier sur le marché les données fournies par un partenaire éventuel. À ce stade, il y aura fortement avantage à avoir recours à l'aide de professionnels compétents.

Un partenaire éventuel vous remettra rarement tous les renseignements nécessaires au cours des premières étapes de la négociation. Il conservera le plus souvent ces renseignements jusqu'au moment propice, ou jusqu'à ce qu'on les lui demande clairement. Il est donc important de savoir quelles questions poser et quand les poser.

suite à la page suivante

CONSEILS SUR LA NÉGOCIATION

AU MEXIQUE

suite de la page 52

Les Mexicains sont des négociateurs perspicaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir aller trop vite. Il faut être patient. Avant de pouvoir dégager la forme d'une entente possible, les deux parties doivent prendre le temps de sonder la position de l'autre et de savoir s'il est prêt à faire des compromis.

Déterminer qui fera partie de l'équipe dépendra de la taille des entreprises. Plus l'entreprise est petite et plus il est probable que le président participera personnellement aux négociations. Même si les entreprises n'ont pas la même taille, il est important lors des négociations d'avoir des deux côtés de la table des personnes ayant les mêmes responsabilités.

Au Mexique, la participation de la haute direction des deux entreprises est interprétée comme une indication du sérieux des intentions. Dans ce pays, le processus traditionnel de prise de décisions est hiérarchique et c'est en général le propriétaire qui décide. Il est donc important de négocier avec le lui. Quand celui-ci ou un cadre supérieur ne participe pas, les négociations peuvent être longues et ennuyeuses. Les représentants canadiens ont parfois tendance à faire trop de concessions à des intermédiaires afin de les convaincre d'envoyer les cadres supérieurs à la table. Il faut garder dans sa manche une dernière carte pour négocier avec le propriétaire, et lui accorder alors une dernière concession.

Intégrer à l'équipe de négociation des gens qui participeront réellement à la gestion du partenariat est une bonne idée. Cela leur donne l'occasion de faire connaissance avec leurs futurs collègues, ainsi que de concevoir et de comprendre tout à fait la structure du partenariat. Toutefois, il vaut mieux faire participer ces personnes seulement une fois que les questions épineuses ont été réglées. Ainsi, ne se trouvent-elles pas coincées entre le désir de travailler au mieux des intérêts de la société mère et celui d'établir des relations harmonieuses avec leurs futurs collègues.

Un protocole d'entente peut constituer un seul paragraphe ou faire dix pages. Ce document est important parce qu'il impose la clarté dès le début des négociations. On peut en profiter pour définir les éléments confidentiels, réduisant ainsi les risques de perdre des renseignements protégés lors des négociations. Ce document est également l'occasion pour les partenaires de convenir de ne pas se lancer dans des négociations comparables avec d'autres entreprises.

Le cadre juridique définit la structure du partenariat et les méthodes de capitalisation et de contrôle. Il indique les droits et les responsabilités de chaque partenaire sur l'utilisation et le soutien de la technologie, des licences et de la commercialisation, c'est-à-dire la protection des objectifs d'affaires et des positions concurrentielles des deux parties.

L'OBJET DE LA NÉGOCIATION

Les questions qui suivent doivent être abordées quand on négocie une entente de partenariat complexe comme celle d'une coentreprise.

- Structure de la propriété et évaluation de l'apport en capital.
- Questions de contrôle : mode de sélection de la direction et des membres du conseil d'administration. Prise de décision sur l'avenir de la coentreprise et son expansion dans de nouveaux domaines.
- Répartition des redevances si un partenaire commercialise un ou des produits en utilisant la technologie élaborée par le partenariat.
- Politique de conservation ou de distribution des profits. Procédures pour lever ou apporter des capitaux additionnels par la suite.
- Procédures de dotation. Est-ce que la coentreprise s'approvisionnera à même son personnel ou les partenaires sous-traiteront-ils des services de gestion, financiers ou techniques?
- Départ d'un partenaire : établir les paramètres.
- Dissolution ou liquidation du partenariat. Propriété de la technologie, des listes de clients, des marques de commerce, des noms commerciaux et des autres actifs de la coentreprise.

Il est probable qu'on traitera ces éléments au niveau des grands principes généraux au début de la négociation. Au fur et à mesure que celle-ci ira de l'avant, il faudra les approfondir.

**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, il s'agit du 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 s'effondrer parce que les employés étrangers étaient incapables de mener les affaires quotidiennes de l'entreprise. «Ce n'est pas seulement une question de langue, mais surtout de culture. On peut comprendre les mots, mais que signifient-ils vraiment?» demande-t-il en faisant référence aux nombreuses nuances que peut faire un Mexicain dans une conversation tout à fait anodin pour un étranger.

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 de 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.

Il est important de s'attendre à un grand nombre de défis au fur et à mesure que la négociation progressera, mais il est peu probable qu'on puisse prévoir toutes les éventualités dans une première entente. En effet, l'un des objectifs d'un partenariat est de s'adapter rapidement à l'évolution des circonstances. Même l'entente la mieux préparée devra évoluer avec les conditions. Il faut cependant avoir conscience du fait qu'il est inutile de prévoir une structure souple si les participants ne font pas preuve de la même souplesse. Les partenaires doivent aussi être ouverts à modifier leurs ententes. En pratique, dans les partenariats qui réussissent, le processus de négociation est continu.

Le succès ou l'échec de tout partenariat dépend du fait qu'il permettra ou non d'atteindre les objectifs des deux parties. Pour préparer un accord de partenariat stable, il faudra que vous ayez une idée claire non seulement des objectifs de votre société, mais également de ceux de votre partenaire éventuel. Certains objectifs peuvent être définis de façon claire et explicite, d'autres sont implicites. Il est indispensable de bien comprendre les deux pour réussir. Les objectifs implicites peuvent être découverts lors du processus de négociation, mais ils peuvent aussi nécessiter une étude attentive des activités de la société de votre partenaire éventuel avant même le début des négociations.

Les deux parties à la table de négociation n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs. Il suffit souvent, si ce n'est préférable, que ces deux parties aient des objectifs complémentaires qui s'encastrent bien dans une stratégie globale unique. Assurez-vous que l'accord de partenariat tient bien compte des objectifs des deux parties. Cela pourra réduire considérablement les efforts qui seraient nécessaires pour gérer cette relation. Cela permet également d'éviter une situation dans laquelle les partenaires ont à choisir entre plusieurs possibilités qui vont chacune dans le sens d'objectifs très différents.

- Vous éprouvez de la difficulté à vous entendre sur la nature des données qui appartiennent à chacun.
- Ils s'efforcent de vous pousser à prendre rapidement des engagements.
- Vous avez le sentiment qu'ils ne sont pas honnêtes ni directs avec vous.
- Ils ne sont pas à l'aise pour aborder leurs intentions et leurs plans.
- Ils dépensent beaucoup d'argent sans avoir l'air d'y réfléchir.

Si les choses ne se règlent pas, les négociateurs doivent être disposés à refuser une mauvaise entente de partenariat ou à recevoir un refus des négociateurs du partenaire.

LES ASPECTS CULTURELS

L'établissement d'un partenariat au Mexique ajoute à l'équation l'élément de différentes cultures nationales. Dans quelle mesure une société canadienne est-elle prête à y faire face? Les petites entreprises voudront parfois étudier la possibilité d'acquérir de la formation et de l'aide pour ces relations multiculturelles. Elles voudront aussi consulter d'autres personnes qui ont déjà fait des affaires au Mexique dans leur secteur d'activité.

LES SIGNAUX D'ALARME

Lors des négociations, il faut prêter une attention particulière aux attitudes et au comportement des partenaires éventuels. S'il vous semble que quelque chose ne va pas, prenez cette impression au sérieux. Prenez conscience de ces signaux d'alarme qui pourraient indiquer que l'entreprise est très risquée ou vouée à l'échec.

La première étape que doit franchir le nouveau venu consiste à comprendre et à apprécier les différences culturelles entre le Mexique et le Canada. La culture mexicaine a ses particularités et il sera plus facile d'établir des relations d'affaires solides et harmonieuses si vous êtes conscients des valeurs mexicaines.

Les Mexicains ont tendance à être plus formels que leurs homologues canadiens et américains. Quand on rencontre les gens d'affaires mexicains, il faut apporter des cartes d'affaires et être à l'heure, même si ceux que l'on doit rencontrer arrivent en retard. Au début et à la fin de la réunion, ils prendront le temps de serrer les mains de tous les participants. Ce sera l'occasion de parler de l'actualité et des questions présentant un intérêt pour les invités canadiens. Les relations personnelles sont très importantes pour les Mexicains et il est indispensable de les développer si on veut réussir. Les Mexicains n'aiment pas faire des affaires au téléphone. Ils préfèrent rencontrer la personne afin d'instaurer des relations plus étroites et d'établir des liens de confiance. Le temps consacré à établir de telles relations sera largement payé.

La famille est l'entité prédominante de la vie mexicaine et sa hiérarchie sert de modèle aux entreprises. Les Mexicains n'acceptent donc pas toujours facilement la notion de délégation de responsabilité. Tout le monde est plus à l'aise quand la personne responsable prend les décisions. Sans autorisation précise, les subordonnés mexicains peuvent hésiter à aller au-delà des instructions qu'ils ont reçues. Il est probable qu'ils se tournent constamment vers leur directeur.

Les honneurs revêtent une grande importance. La personne d'affaires sensée traite d'abord avec la personne, puis avec le problème. Pour cette raison, il ne faudra jamais réprimander un employé devant ses pairs. Cela pourrait provoquer des torts personnels irréparables. On apprécie beaucoup la discrétion et la délicatesse dans de telles circonstances.

Les gens d'affaires canadiens qui ont une grande expérience du Mexique ont beaucoup parlé de la réticence des Mexicains à dire «non». Il arrive parfois qu'un nouveau venu canadien ait du mal à interpréter le «oui» qu'il a reçu en réponse à une question. Il est difficile pour un Mexicain d'admettre qu'il ne connaît pas la réponse et il aura tendance à être très poli et courtois en tout temps. Il vaut mieux pour lui de ne pas répondre que de donner de mauvaises nouvelles. La délicatesse est ici un atout essentiel et rien ne remplace l'expérience.

Des personnes ayant une bonne maîtrise de la langue espagnole et connaissant bien les intérêts des sociétés canadiennes sont indispensables à toute négociation. Cela s'avère essentiel même quand les dirigeants mexicains et les cadres de la société de l'autre côté de la table s'expriment très bien en anglais. Même dans les cas où on dispose d'excellentes traductions, le problème de la langue reste une barrière quand on veut faire des affaires au Mexique. Il ne s'agit pas tant de traduire avec précision les mots, mais de bien saisir les nuances et d'interpréter les signes. Les Canadiens qui font des affaires au Mexique doivent s'efforcer d'aller au-delà des mots afin de comprendre l'esprit dans lequel une opération est menée.

OÙ OBTENIR DE L'AIDE

Même si une entreprise connaît très bien le type de partenaire recherché, elle ne sait pas nécessairement où le trouver. Un bon point de départ est d'examiner les contacts actuels du milieu des affaires au Mexique, en particulier dans le même secteur d'activité. Faire reposer un partenariat sur des relations d'affaires déjà existantes permet de savoir dès le départ comment les deux sociétés peuvent travailler ensemble; vous avez déjà des relations personnelles et vos entreprises connaissent les compétences, les ressources, la culture et les valeurs de la société de l'autre.

LE PARTENARIAT : SOURCES

POSSIBLES D'AIDE

- Associés d'affaires actuels, en particulier ceux ayant de l'expérience au Mexique.
- Conseillers et intermédiaires d'affaires professionnels (avocats, comptables, experts-conseils).
- Institutions financières (banques, compagnies d'assurance, courtiers).
- Centre du commerce international de votre région.
- Spécialistes du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), Bureaux de l'Amérique latine et des Antilles.
- Ambassade du Canada à Mexico et les consulats canadiens de Monterrey et de Guadalajara.
- Associations d'affaires canadiennes ou les conseils d'affaires bilatéraux qui se consacrent au Mexique.
- Établissements de recherche ayant préparé des études du marché mexicain.
- Ambassade mexicaine ou délégations commerciales mexicaines.
- Expositions commerciales.
- Études du marché mexicain du MAECI.
- Bases de données commerciales contenant des profils de pays et des renseignements économiques internationaux.

Si vous n'avez pas déjà de relations d'affaires au Mexique, vous pouvez demander des noms à vos fournisseurs, à vos clients, aux associations industrielles, aux banques, aux autres institutions financières, aux vérificateurs, aux fonctionnaires et aux responsables de la réglementation. Rappelez-vous que les délégués commerciaux de l'ambassade du Canada au Mexique et des bureaux consulaires de Monterrey et de Guadalajara peuvent vous aider à trouver des candidats et faire les présentations. Vous voudrez peut-être également vous entourer d'avis professionnels de conseillers financiers, de comptables, d'avocats, d'experts-conseils ou de spécialistes du marché qui peuvent combler les lacunes dans vos compétences. Si vous recherchez ce type d'avis, précisez clairement ce que vous attendez avant de retenir les services d'un professionnel. Il pourra ainsi concevoir un plan de travail et vous fournir un résultat qui vous satisfera.

On peut s'adresser à plusieurs sources pour recueillir des renseignements et de nouvelles idées de marché. Commencez par une liste de sociétés offrant des possibilités réelles de partenariats internationaux et de croissance. Communiquez cette liste aux animateurs de la collectivité, aux associations d'affaires et aux organismes gouvernementaux des régions visées. Demandez-leur de suggérer des noms de sociétés dans leurs régions qui pourraient compléter les capacités de votre société. Organisez ensuite des réunions avec des partenaires éventuels.

La mise en place d'un partenariat efficace dépend de la constitution d'un réseau efficace. C'est particulièrement vrai pour les plus petites entreprises. Les relations formelles et informelles sont des moyens importants de développer des contacts, d'obtenir des renseignements d'affaires, d'entamer la coopération, d'évaluer l'intérêt de nouvelles sources de capital et d'obtenir de la technologie.

N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul. Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux fournissent des renseignements utiles, des ressources et l'accès à des réseaux. Les gouvernements provinciaux ont du personnel travaillant sur le terrain avec les sociétés. Parmi les organismes qui se consacrent au développement local, citons les ministères provinciaux, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA), le ministère de l'Industrie (MI) et les bureaux de Diversification de l'économie de l'Ouest (DÉO). D'autres organismes de promotion des investissements et certains gouvernements provinciaux ont également des réseaux de conseillers en commerce, en investissement et en technologie à l'étranger. En s'adressant à ces réseaux, les entreprises peuvent obtenir une liste intéressante de sociétés parmi lesquelles elles pourraient trouver un partenaire.

Il y a également d'autres réseaux. Les associations de promotion industrielle peuvent être des lieux d'échange d'information. Les parcs scientifiques ont constitué une organisation internationale conçue pour comparer les stratégies et trouver des façons d'avoir des stratégies complémentaires.

Envisagez de vous adresser à des experts-conseils et à des spécialistes pour rechercher des partenaires éventuels et mettre en place de nouveaux réseaux. En outre, pour aider leurs clients à prendre de l'expansion et à se développer, certaines entreprises de capital de risque qui ont investi dans des groupes de sociétés locales peuvent chercher à mettre en place des partenariats avec des sociétés ayant investi dans des groupes complémentaires d'entreprises.

CHAPITRE 6. LA PROMOTION

Essentielles au succès des exportations, les stratégies promotionnelles bien planifiées doivent tenir compte des caractéristiques du marché. Pour vendre à une clientèle mexicaine, l'entreprise canadienne doit se familiariser avec les caractéristiques particulières de ce marché. Cette tâche peut toutefois nécessiter beaucoup de temps. L'entreprise qui veut faire vite peut donc commencer par s'adresser à des spécialistes mexicains en commercialisation.

Les possibilités de promotion dont disposent les exportateurs au Mexique sont similaires à ce qui existe au Canada : publicité dans les médias publics (radio, télévision, journaux et revues); publicité extérieure (affiches et panneaux); revues spécialisées et répertoires de techniques et d'affaires; préparation de matériel de promotion directe tel que des dépliants; participation à des expositions et à des foires commerciales. Des campagnes promotionnelles peuvent aussi être menées. Il faut déterminer avec soin laquelle de ces possibilités convient le mieux aux besoins de l'entreprise.

LA PUBLICITÉ AU MEXIQUE

Les entreprises mexicaines n'accordent pas autant d'importance à la promotion et à la publicité que les sociétés canadiennes et américaines. En raison de la forte préférence des Mexicains pour les importations, surtout américaines, une grande part de la publicité mexicaine est typiquement nord-américaine.

Le *Consejo Nacional de Publicidad*, Conseil national de la publicité, est un organisme privé financé par ses 125 entreprises et associations membres. Ce conseil coordonne les campagnes d'intérêt public et est l'un des principaux clients des médias mexicains. Le Mexique est doté d'une infrastructure publicitaire bien établie qui privilégie la publicité imprimée, radiodiffusée et télédiffusée. Environ 320 journaux et 200 grands magazines sont publiés au Mexique. Le tirage total des journaux atteint près de dix millions d'exemplaires par jour.

Environ dix millions de ménages possèdent des téléviseurs. Sept réseaux de télévision sont exploités au Mexique. Certaines régions du pays reçoivent des transmissions des États-Unis par câble ou par satellite.

Plus de 900 stations radiophoniques, dont la majorité sont commerciales, existent au pays. Selon les estimations, le nombre de postes de radio totalise quelque 22 millions au Mexique.

Des 2,17 milliards de dollars US consacrés à la publicité au Mexique en 1991, 60 pour 100 étaient destinés à la publicité télévisuelle, 20 pour 100 à la radio, 15 pour 100 aux médias écrits et 5 pour 100 à la publicité extérieure.

La publicité coûte relativement cher. Une annonce d'une minute aux heures de grande écoute sur *Televisa*, le plus important réseau de télévision, revient à 10 000 \$ US. Une annonce d'une page dans *El Universal*, un grand quotidien dont le tirage se monte à 1,2 million d'exemplaires, coûte 6 000 \$ US.

LES PUBLICATIONS SPÉCIALISÉES

La diffusion de publicité dans les revues spécialisées, dans les répertoires d'affaires et dans les catalogues permet de cibler davantage les acheteurs éventuels. Il faut savoir que nombre de publications spécialisées et de répertoires de langue anglaise sont largement diffusés au Mexique. Toutes les publications spécialisées comportent, en général, beaucoup d'annonces de produits. De nombreux lecteurs les achètent pour cette raison. Ces publications constituent donc une bonne source pour les études de marché. Le nouvel exportateur peut très bien se renseigner sur les produits concurrents, les prix et les approches de commercialisation en examinant les revues et les catalogues portant sur le secteur ou la catégorie de produits qui l'intéresse.

LES DOCUMENTS DE PROMOTION SPÉCIALISÉS

Les documents de promotion décrivent un produit ou un service, informent les clients éventuels des raisons qui pourraient en justifier l'achat et indiquent comment passer une commande ou obtenir des renseignements supplémentaires. Des documents de promotion peuvent être utilisés dans le cadre d'une campagne de publipostage ou distribués à l'occasion d'une exposition commerciale ou d'un salon. Ils peuvent viser le marché cible, les importateurs et les distributeurs, les agents et représentants étrangers ou les utilisateurs finaux.

Les documents promotionnels devraient être adaptés au marché mexicain. Idéalement, ils devraient être rédigés en espagnol plutôt qu'être de simples traductions de textes anglais ou français. Les exportateurs canadiens ne peuvent se contenter du matériel utilisé dans le pays d'origine. Voici quelques éléments essentiels à ne pas négliger.

- Lorsque c'est nécessaire, reprenez à zéro les lettres et documents de vente pour les adapter au marché mexicain. Utilisez un style simple et direct et évitez le jargon ou toute autre terminologie que l'acheteur non anglophone risque de ne pas comprendre.
- Les images communiquent souvent un message de façon efficace et illustrent l'application d'un produit ou d'un service. Lorsque c'est possible, utilisez des photographies et des illustrations en couleur, lesquelles peuvent parfois remplacer de longues descriptions.

- S'il faut faire effectuer une traduction, adressez-vous à un traducteur de premier ordre qui possède de l'expérience en matériel commercial et en documents d'affaires. Les textes traduits devraient être révisés par une personne qui parle couramment espagnol et qui connaît le marché mexicain.
- Vérifiez le sens et l'acceptabilité des noms de marque et des logos utilisés au Canada. Assurez-vous qu'ils ne comportent aucune connotation négative ou inappropriée.
- Assurez-vous que les couleurs et les symboles utilisés dans les documents promotionnels correspondent aux préférences locales des consommateurs. Faites vérifier de nouveau le produit final par une personne qui connaît bien la culture et les préférences mexicaines.

Vous pourriez très bien décider d'avoir recours au publipostage, à plus forte raison si vous avez accès à une base de données d'acheteurs ou à un répertoire d'affaires composé des noms et des adresses de clients éventuels. Vous pourriez aussi choisir de cibler des distributeurs ou des agents mexicains. Le contenu d'un emballage promotionnel initial de publipostage pourrait inclure les éléments suivants :

- une lettre d'accompagnement en espagnol qui présente l'entreprise et son secteur d'activité, indique quand elle a été mise sur pied et comporte d'autres éléments de base au sujet de l'entreprise (il peut aussi être utile d'ajouter une référence bancaire);
- des documents portant sur les produits, en espagnol, dont le texte a été révisé pour s'assurer qu'il est approprié et que la traduction est exacte; et
- une feuille à retourner ou une carte-réponse, afin qu'un client éventuel intéressé puisse répondre rapidement à la sollicitation et fournir des données de base sur son entreprise et de son besoin pour le produit ou le service en cause.

Lorsqu'un client (un agent, ou un distributeur) éventuel répond à la lettre initiale, il y a lieu de lui répondre rapidement au moyen d'un accusé de réception, de renseignements plus détaillés sur le produit et l'entreprise et d'indications de prix (s'ils ont été demandés). Tout devrait être rédigé en espagnol, de préférence, même si la majorité des professionnels du Mexique parlent assez bien anglais.

LES FOIRES COMMERCIALES ET LES EXPOSITIONS

Les foires commerciales constituent une excellente façon de se familiariser avec le marché mexicain ou de promouvoir un produit auprès d'acheteurs mexicains éventuels. La majorité des foires et des expositions commerciales sont destinées à des secteurs d'activité précis. Lorsqu'une entreprise prend part à ces événements, ses objectifs consistent généralement à étaler ses marchandises, à faire des contacts d'affaires, à connaître le marché, à étudier les concurrents et leurs produits, ainsi qu'à effectuer des ventes. Certaines foires commerciales sont axées sur la prise de commandes. Les visiteurs viennent afin d'y faire des achats ou, dans le cas d'agents et de distributeurs, de négocier des ententes de représentation.

GANONG BROS. LIMITED

Ganong Bros. est une société de confiserie dont le siège social est situé à St. Stephen (N.-B.) et qui a un bureau de vente et d'exportation à Toronto. Ganong s'intéresse au marché de l'exportation depuis 1988 et a connu une belle réussite sur le littoral du Pacifique, en particulier au Japon. La société a reçu le prix canadien de l'exportation en 1991 pour ses efforts dans ce secteur. Ganong a monté, avec un partenaire, une coentreprise en Thaïlande et y a construit une usine pour tirer parti de la proximité de ce pays aux matières premières abondantes et à la clientèle nombreuse.

Plus près de nous, la société est également active à Porto Rico et en Argentine. Elle possède donc en Amérique latine une certaine expérience, qui l'a incitée à pénétrer le marché mexicain. L'évolution politique du Mexique et la transformation de la conjoncture commerciale ont rendu le marché mexicain plus intéressant.

La consommation de chocolat au Mexique date d'avant l'arrivée des Espagnols. Les produits locaux sont cependant différents des produits nord-américains, mais avec la généralisation des voyages, les consommateurs mexicains commencent à aimer les barres de chocolat nord-américaines et les chocolats en boîte, qu'ils jugent prestigieux. Ganong a donc constaté que le marché mexicain est très prometteur pour ses chocolats en boîte.

Comme la population mexicaine constitue un énorme marché potentiel, Ganong poursuit sa recherche de partenaires mexicains possédant des installations locales de fabrication, un réseau de distribution et une solide connaissance de tous les marchés régionaux mexicains. En retour, l'entreprise du Nouveau-Brunswick assurera le soutien de ses produits au moyen d'un programme de promotion géré conjointement et prévoyant tous les aspects de la commercialisation avec, entre autres, la distribution de bons de réduction et d'échantillons. Ganong a fait appel à l'Ambassade canadienne au Mexique, aux associations d'affaires canadiennes et au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI). Elle a également eu recours à des programmes gouvernementaux canadiens comme le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) et les missions commerciales, ainsi que des programmes de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) pour étayer son expansion.

M. David Ganong, le président, affirme : « Il faut du temps pour analyser le potentiel d'un partenariat et pour établir les relations personnelles indispensables à sa réussite. Cela suppose de bien apprécier les différences de culture et de langue, lesquelles se répercutent sur la connaissance du marché et sur le développement du partenariat. »

L'exportateur canadien doit donc être disposé à prendre des commandes ou à discuter de la possibilité de se faire représenter par un intermédiaire mexicain.

Tous les ans, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) participe à plusieurs foires commerciales mexicaines. En outre, Export *i*, la Base de savoir sur le Mexique, peut être utilisée pour obtenir de l'aide afin de choisir, planifier et financer la participation à des foires commerciales internationales. On peut y accéder par l'intermédiaire de l'InfoCentre du MAÉCI. Les ministères provinciaux du commerce, ainsi que l'ambassade et le consulat du Mexique, peuvent également fournir de l'information.

UN MOT SUR LA PROMOTION DES SERVICES

La promotion des services ne s'effectue pas, généralement, de la même façon que celle des produits. Les institutions gouvernementales et les organismes de développement international octroient de nombreux contrats et le fournisseur doit suivre les contrats qui font l'objet d'appels d'offres. La principale forme de promotion tend alors à être le lobbying associé à la proposition, à l'offre ou à la soumission. Il peut être très utile d'obtenir le soutien du Gouvernement et de l'Ambassade du Canada ou les services d'un organisme tel que la Corporation commerciale canadienne (CCC) ou l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

En ce qui concerne les contrats de services qui ne sont pas octroyés par le gouvernement, la promotion de l'offre d'un prestataire de services peut comprendre la publicité traditionnelle. Dans bien des cas, toutefois, rien ne saurait remplacer la méthode directe fondée sur des appels impromptus et le contact personnel. Dans de nombreux secteurs de services, la réputation d'une entreprise dépend du bouche à oreille et des références personnelles.

CHAPITRE 7. LES AGENTS ET LES DISTRIBUTEURS

Dans le cas de plus petites entreprises qui n'ont jamais fait d'exportation, le recours à un intermédiaire tel qu'un agent, un distributeur étranger ou une maison de commerce canadienne est probablement le meilleur moyen de pénétrer le marché mexicain, particulièrement lorsqu'une partie ou la totalité des conditions suivantes s'appliquent :

- l'entreprise connaît peu le Mexique;
- elle prévoit faire uniquement des ventes intermittentes à l'exportation ou de faible volume;
- elle vend un produit fabriqué en série et dont le prix est peu élevé;
- le marché mexicain du produit comporte un grand nombre d'utilisateurs finaux et un potentiel de vente élevé;
- le produit nécessite une formation et un soutien sur place très étendus;
- l'entreprise n'est pas en mesure d'offrir un service après-vente ou le soutien de la clientèle; ou
- le produit est généralement vendu au Mexique par l'intermédiaire de distributeurs.

LES AGENTS ET LES REPRÉSENTANTS

La majorité des sociétés canadiennes qui exportent actuellement au Mexique vendent des biens d'équipement, de la machinerie, de l'outillage ou des composantes destinées à l'assemblage. Le plus souvent, elles préfèrent conclure une entente avec un agent mexicain.

Les agents obtiennent et transmettent les commandes de clients et reçoivent en contrepartie une commission de l'exportateur. Ils vendent aux prix établis par l'exportateur et ne stockent habituellement pas le produit. Il faut toutefois se souvenir que, lorsqu'un agent est utilisé, c'est chez l'exportateur canadien que demeurent le risque associé à la perte ou au non-paiement ainsi que la responsabilité du service et de l'entretien. Les représentants de fabricants sont des agents spécialisés qui travaillent en général dans un territoire géographique préétabli et qui vendent des gammes de produits fabriqués à un groupe bien précis de clients.

Les agents sollicitent des affaires au nom de leurs commettants, sans prendre le titre de propriété des marchandises. Nombre d'entre eux se spécialisent dans une gamme de produits ou un secteur industriel en particulier et ils ont constitué un réseau de relations d'affaires. Lors du choix d'un agent, il y a lieu de tenir compte des régions desservies, des gammes de produits vendus, de la connaissance des produits, de la fiche de réalisations, de la taille et de la qualité de l'équipe de vente, du service après-vente, de la réputation et des commissions demandées. Le succès dépend en outre, et surtout, de l'établissement de bonnes relations de travail entre l'exportateur canadien et le représentant mexicain. Des liens personnels suivis sont donc essentiels.

BOVAR INC.

Cette entreprise de Calgary se spécialise dans les technologies de lutte contre la pollution et de gestion des déchets. Son arrivée sur le marché mexicain par l'intermédiaire d'une filiale, Bovar Engineered Products, résulte essentiellement d'une évaluation de l'ampleur de cet énorme marché en croissance. Le Mexique est un chef de file du secteur de la production et du raffinage de pétrole et de gaz naturel, des activités aux répercussions négatives sur l'environnement. L'intérêt manifesté récemment dans ce pays envers le contrôle et la lutte contre la pollution représentent un débouché de taille pour des entreprises comme Bovar.

À titre de fabricant d'avant-garde de produits d'ingénierie et de technologies environnementales spécialisées, la société était consciente de sa force concurrentielle au Mexique, mais elle savait aussi que si elle ne faisait pas vite, d'autres entreprises lui dameraient le pion. La participation à une exposition commerciale lui a ouvert des portes. Cependant, il a fallu du temps à la société pour obtenir des résultats : des représentants avaient pris part à une mission commerciale en 1984, mais n'avaient conclu leur première vente qu'en 1987.

suite à la page suivante

BOVAR INC.

suite de la page 61

Bovar n'exploite pas de filiale au Mexique parce que ses produits sont trop complexes pour y être fabriqués, compte tenu des capacités actuelles. Ses activités mexicaines sont plutôt administrées par un bureau situé à Houston et possédant tant de l'expérience sur le marché mexicain qu'un personnel parlant espagnol. Toutes les décisions locales concernant les comptes sont prises par un représentant mexicain avec qui le bureau a conclu une entente à long terme de commercialisation des produits et des services. Bovar est consciente de la culture d'affaires particulière du Mexique. Son représentant joue donc un rôle essentiel en conseillant la société au sujet des nuances du marché mexicain et de ses pratiques commerciales. Bovar se limite à fournir le soutien des bureaux de Houston et du Mexique.

L'un des principaux défis de Bovar a été de trouver un partenaire local ayant la capacité et les compétences nécessaires pour représenter ses produits. Le premier qu'elle avait retenu n'a pas comblé ses attentes. Elle a cependant fini, avec l'aide de l'ambassade du Canada, par en trouver un répondant à ses exigences et elle a alors enregistré une forte augmentation du volume de ses affaires dans ce pays.

La commercialisation se fait d'une façon tellement particulière au Mexique que Bovar s'en remet totalement à son représentant local. Elle a entre autres constaté que la conclusion d'un accord prend nettement plus de temps au Mexique qu'ailleurs en Amérique du Nord. C'est précisément le cas du gouvernement mexicain et de ses organismes, tels que *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État. Le processus prend sensiblement moins de temps lorsque Bovar confie la négociation à son représentant.

Bovar retire de son expérience mexicaine qu'il faut accorder une grande attention aux particularités culturelles. Les Mexicains apprécient les gens amicaux et honnêtes et aiment qu'on fasse preuve d'ouverture avec eux. Il est essentiel de parvenir à se créer des liens d'amitié qui vont au-delà des relations commerciales. Le message que Bovar donne à ses employés est fort simple: «Au Mexique, faites vos affaires à la mexicaine.»

La fiscalité mexicaine explique en partie la faveur accordée aux contrats d'agence. Toutes les ventes au Mexique sont assujetties à l'impôt sur le revenu et à une taxe à la valeur ajoutée, y compris les ventes effectuées par des agents et des filiales de vente habilités à lier l'exportateur canadien et les ventes dont le titre de propriété est transféré au Mexique. Par conséquent, de nombreux exportateurs concluent des ententes qui n'accordent pas à l'agent le pouvoir de les lier juridiquement, d'accepter localement des commandes ou de faire des livraisons aux clients. L'agent assure plutôt la promotion exclusive des produits d'un exportateur et passe par l'intermédiaire d'un bureau de représentants qui peut communiquer avec la clientèle éventuelle et fournir des renseignements sur les produits offerts. Ainsi, l'agent joue le rôle d'agent de liaison entre les clients mexicains éventuels et l'exportateur canadien. Lorsque les marchandises sont expédiées au Mexique, c'est le client, plutôt que l'agent, qui prend livraison des marchandises aux douanes. Sinon, le titre de propriété passerait de l'exportateur à l'acheteur à l'intérieur du Mexique, assujettissant l'achat à une taxe à la valeur ajoutée, *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, de 15 pour 100.

Tant les agents que les représentants sont habilités à conclure des contrats de vente avec des clients étrangers pour le compte de l'exportateur canadien. Ils sont généralement rétribués à commission et ne sont payés que s'ils effectuent des ventes. Selon le contrat signé, ils peuvent être remboursés ou non de leurs dépenses. Pour choisir un agent ou un représentant mexicain, il y a lieu de chercher des produits complémentaires qui favoriseront vraisemblablement la vente de votre produit. Il convient toutefois d'éviter des agents qui représentent des gammes concurrentes.

En concluant une entente avec un agent ou un représentant mexicain, l'entreprise canadienne obtient immédiatement en sol mexicain une équipe de vente d'expérience, qui parle espagnol. Les frais généraux et les frais de vente sont inférieurs à ce qu'il en coûterait pour établir une équipe de vente. Par ailleurs, un représentant local est susceptible de visiter plus fréquemment les clients. De plus, grâce à un agent ou à un représentant local, l'exportateur conserve un avantage de taille : le pouvoir décisionnel au sujet du produit et de son prix.

Une petite entreprise — particulièrement si elle n'a jamais exporté — peut profiter du large éventail de conseils et de services qu'offre un bon agent ou représentant. Ce dernier peut se révéler utile en recueillant des renseignements au sujet du marché, en donnant des conseils en matière de finances et de transport, en facilitant le dédouanement, en ouvrant l'accès à des clients éventuels, en soutenant la perception et en informant l'entreprise sur les pratiques commerciales, la réglementation et les traditions culturelles mexicaines.

LES DISTRIBUTEURS

KAO

KAO InfoSystems a ouvert ses portes au Japon en 1886. Pendant la plus grande partie de son existence, elle a été le plus important savonnier du Japon. En 1986, l'entreprise décidait de se lancer dans la production de disquettes d'ordinateur, de bandes sonores et de CD-ROM. Parallèlement, elle a pénétré le marché canadien, devenant rapidement l'un des principaux fournisseurs de disquettes. La société a également obtenu d'excellents résultats aux États-Unis. La décision de percer sur le marché mexicain constitue donc la suite logique de ses activités en Amérique du Nord. Le nouveau climat politique, les réformes économiques et l'évolution de l'environnement commercial au Mexique ont rendu son marché plus intéressant. En outre, la proximité et la taille du marché intérieur constituaient des facteurs importants. Les ordinateurs et les produits connexes ont atteint environ 25 pour 100 du marché mexicain, lequel progresse approximativement de 25 à 30 pour 100 par année. En se lançant maintenant sur le marché mexicain, KAO espère y accaparer une position dominante d'ici quelques années.

KAO a établi son premier contact avec le marché mexicain au moyen de noms fournis par l'Ambassade du Mexique. Lors de l'exposition commerciale Comdex, à Las Vegas, elle a rencontré un distributeur éventuel. Elle a ensuite assisté à une exposition commerciale au Mexique pour se familiariser encore avec le marché et évaluer l'opportunité d'une entreprise avec le distributeur rencontré à Las Vegas. Un contrat a été conclu après six mois, mais le distributeur a fini par fermer ses portes. KAO a ensuite consacré trois ou quatre mois à développer une autre relation, cette fois avec un ancien employé du premier distributeur mexicain, qui est finalement devenu le représentant du fabricant au Mexique. Grâce à cette entente, les produits de KAO peuvent être commercialisés par l'intermédiaire de plusieurs distributeurs différents, alors que le représentant a la possibilité d'étendre ses relations d'affaires et de faire croître l'entreprise.

Johanne Allaire, directrice des affaires internationales, souligne la nécessité de « bien se préparer. Vous devez bâtir une relation personnelle avec votre partenaire et être disposé à y consacrer le temps et l'argent requis. » M^{me} Allaire signale aussi que la majorité des professionnels mexicains parlent couramment l'anglais, mais qu'il vaut mieux apprendre l'espagnol. Il est aussi essentiel d'intégrer l'espagnol dans le conditionnement et les documents portant sur les produits et sur la société.

Contrairement aux agents, les distributeurs achètent réellement le produit de l'exportateur pour le revendre ensuite aux clients locaux. Par exemple, un distributeur mexicain peut importer un produit de consommation du fabricant canadien, puis le vendre à des commerces de détail au Mexique, éventuellement avec le soutien de son propre programme de publicité et de promotion. Le distributeur fixe souvent le prix de vente, fournit le financement aux acheteurs et s'occupe de la garantie et du service après-vente. Comme ils assument les risques, les distributeurs mexicains insistent fréquemment pour obtenir un délai de paiement plus long et le contrôle du produit une fois qu'ils en prennent le titre de propriété.

Pour l'exportateur canadien, retenir un distributeur revêt l'important avantage qu'il est souvent en mesure d'offrir le service après-vente sur le marché mexicain. Par contre, le recours à un distributeur étranger implique aussi des marges réduites, un pouvoir moindre sur le produit et sur le prix, ainsi qu'une absence de contact direct avec la clientèle étrangère.

Les circuits de distribution sont généralement moins définis au Mexique qu'au Canada ou aux États-Unis. Les entreprises canadiennes feraient donc bien de choisir avec circonspection leur distributeur. Il faut s'assurer que le distributeur accorde une attention suffisante au produit et qu'il ne le traite pas comme un complément accessoire d'une gamme de produits. Les éléments suivants doivent être considérés : la région desservie, la spécialisation dans certains produits, les gammes précises vendues, la taille de l'entreprise, la connaissance du produit, la fiche de réalisations du distributeur, la taille et la qualité de l'équipe de vente, les relations avec les gouvernements locaux, la condition des installations, la volonté et la capacité du distributeur de tenir le produit en stock, la possibilité d'assurer le service après-vente, la réputation de l'entreprise et ses relations avec les institutions financières. L'exportateur doit déterminer, en fin de compte, l'ampleur de l'interaction et de la coopération nécessaires pour que la relation fonctionne bien. Il faut accorder une attention toute particulière au pourcentage que le distributeur propose d'ajouter au prix final.

Pour la vente de biens de consommation, il peut être possible d'entrer directement en relation avec une chaîne de vente au détail. Les plus grandes chaînes et les magasins à rabais jouent un rôle grandissant dans la distribution de produits aux consommateurs mexicains. À l'aide de techniques de commercialisation d'inspiration nord-américaine, ils mettent en œuvre des techniques comme le codage à barres pour accélérer le service à la clientèle. CIFRA, la plus grande chaîne de magasins de détail du Mexique, exploite quelque 200 supermarchés, cafétérias et grands magasins, réalisant un chiffre d'affaires annuel d'environ deux milliards de dollars US. *Comercial Mexicana*, *Grupo Gigante* et *Soriana* sont d'autres grandes chaînes de commerces de détail.

Les fournisseurs de produits et de services au gouvernement mexicain, à ses organismes et aux sociétés qu'elle contrôle doivent être inscrits à ce titre auprès du *Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)*, Secrétariat à la planification et au budget. Cette exigence d'inscription comporte la production de copies de l'acte constitutif de l'entreprise, d'états financiers récents comme justificatifs de la solvabilité et de preuves que l'entreprise est en mesure de livrer les produits ou les services qu'elle offre au gouvernement mexicain. Le SPP publie tous les ans une liste de fournisseurs gouvernementaux homologués.

LES MAISONS DE COMMERCE ET LES SOCIÉTÉS DE GESTION DES EXPORTATIONS

Les maisons de commerce et les sociétés de gestion des exportations sont des intermédiaires canadiens qui commercialisent des marchandises canadiennes à l'étranger. Une maison de commerce à services complets se charge de tous les aspects de l'exportation : études des marchés étrangers, transport des marchandises, attribution de contrats de distribution et d'agence à l'étranger, exposition des produits dans des expositions commerciales, publicité et documents connexes. La maison de commerce peut assumer l'entière responsabilité de l'exportation pour le compte de sociétés canadiennes qui manquent généralement d'expérience dans ce domaine.

Une maison de commerce cherche plusieurs éléments chez un client canadien éventuel :

- un produit qui convient à l'exportation;
- l'engagement d'exporter sur une base continue;
- la volonté, chez la société canadienne, de considérer la maison de commerce comme son circuit de distribution exclusif pour un marché étranger donné; et
- une entente équitable quant à la détermination de prix, car la maison de commerce doit aussi réaliser un profit en contrepartie du travail qu'elle effectue (et des risques qu'elle prend en charge si elle achète directement le produit).

Les entreprises suivantes peuvent bénéficier des services d'une maison de commerce :

- les petites et moyennes entreprises (PME) qui n'ont jamais exporté et qui ne souhaitent pas vendre directement à des clients étrangers ou entreprendre les démarches nécessaires pour trouver un agent ou un distributeur étranger;
- les sociétés engagées dans des secteurs spécialisés, tels que l'agro-alimentaire, la pêche ou la technologie de pointe;

- les fabricants de produits industriels vendus en sous-traitance; et
- les sociétés canadiennes souhaitant pénétrer des marchés étrangers très éloignés ou présentant des difficultés particulières en raison de différences de langue, de culture et de pratiques commerciales.

Les maisons de commerce du pays ont mis sur pied le Conseil des maisons de commerce canadiennes. Au Québec, un autre organisme les représente aussi, l'Association des maisons de commerce extérieur du Québec. Avec l'aide de fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), les entreprises peuvent entrer en relation avec ces organisations, qui sont susceptibles d'être en mesure de les aiguiller vers une maison de commerce qui saura répondre à leurs besoins.

LE CHOIX D'UN AGENT OU D'UN DISTRIBUTEUR

La recherche d'un bon agent ou distributeur étranger commence par la constitution d'une trousse d'aspect professionnel réunissant les éléments suivants :

- une vue d'ensemble de la société, de son historique et de ses objectifs;
- une description de ses capacités, y compris une description claire du produit, du matériel promotionnel (photographies et dépliants) et des renseignements sur la capacité qu'a l'entreprise de fournir des pièces et du service après-vente;
- la façon dont l'entreprise perçoit le marché du produit, c'est-à-dire qui l'achètera et pourquoi;
- le prix ou la liste de prix (en pesos) pour le marché ciblé par l'exportateur, y compris les assurances et les frais de transport;
- des détails concernant les modes possibles de transport et les coûts connexes, ainsi que la fréquence des livraisons; et
- la documentation concernant les formalités douanières.

Il est relativement facile de chercher un agent ou un distributeur étranger. En outre, il est possible de s'adresser à de nombreuses sources de soutien. Dans le secteur privé, les associations commerciales canadiennes, les conseils de commerce bilatéral et les banques peuvent constituer des sources utiles de renseignements. D'autres exportateurs canadiens peuvent aussi fournir des indications quant aux critères de choix d'un agent ou d'un distributeur à l'étranger, voire même proposer des agents ou des distributeurs en particulier sur le marché mexicain.

Dans le secteur public, des organismes et ministères gouvernementaux, tout particulièrement le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), sont chargés d'aider les exportateurs canadiens à se lancer sur les marchés étrangers. Les délégués commerciaux canadiens au Mexique peuvent aussi fournir des conseils et des renseignements sur les marchés mexicains, les circuits de distribution et les expositions commerciales. Ils pourraient même être en mesure de trouver des clients éventuels et de suggérer les noms de certains agents ou distributeurs.

CONSEILS POUR CHOISIR UN AGENT OU UN DISTRIBUTEUR

- Il est difficile de trouver des agents et des distributeurs d'expérience, particulièrement hors des grands centres de commerce.
- Certains agents sont des anciens fabricants qui bénéficient de réseaux établis, quoique ces réseaux se limitent parfois à d'anciens acheteurs.
- Établissez clairement les responsabilités de l'agent et assurez-vous qu'il s'en tient aux limites prévues. Ces responsabilités doivent aller de pair avec vos objectifs d'affaires à long terme.
- L'agent peut souhaiter utiliser une carte d'affaires canadienne, mais il est préférable que les agents utilisent, du moins au début, leurs propres cartes portant la désignation «Agent de représentation de XYZ». Ainsi, si l'agent fait une erreur, la réputation de l'entreprise n'est-elle pas irrémédiablement entachée?
- Les agents sont généralement retenus en payant une provision, du moins au début. Les commissions sont négociées par la suite et sont généralement calculées selon un pourcentage des ventes effectuées. Ne renoncez pas à l'accès au client.
- Certaines sociétés consacrent jusqu'à un an à des visites au Mexique pour trouver l'agent qui leur convient.

Lorsqu'une liste de candidats possibles a été dressée, il y a lieu de prendre contact avec eux. Des représentants de l'exportateur devraient se rendre au Mexique pour les rencontrer. Ce voyage vise principalement à mieux comprendre la capacité du représentant ou du distributeur de promouvoir efficacement le produit, ainsi qu'à commencer à cerner son marché potentiel général. Voici quelques questions qui peuvent alors être posées :

- Quelle est sa fiche de réalisations? Combien d'entreprises ont été représentées, ou de produits commercialisés, avec succès par le candidat?
- Quelles installations (p. ex. pour l'entreposage ou l'étalage) possède-t-il sur le marché cible? Ce facteur n'est pertinent que pour un distributeur. Un agent n'entreposera pas de produits.
- Quelle est la situation financière du candidat?
- Quelle couverture régionale ou industrielle le candidat peut-il offrir?
- Quels sont les programmes actuels de commercialisation et de promotion du candidat?
- Qui sont ses clients actuels?
- Quelles gammes de produits offre-t-il actuellement?
- Offre-t-il un service après-vente?
- Quelles sont les modalités de vente et de paiement?

Il est préférable de choisir un agent ou un distributeur possédant des compétences complémentaires aux vôtres. Par exemple, un fabricant canadien qui envisage l'exportation de machinerie au Mexique devrait chercher un agent d'expérience en vente, en commercialisation ou en distribution dans le secteur d'activité auquel la machinerie est destinée.

La feuille de travail qui suit peut servir à vous guider dans le choix d'un agent, d'un représentant ou d'un distributeur au Mexique. Évaluez le plus de candidats possible et comparez-les en fonction des questions ci-après.

Il faudra passer plusieurs candidats en entrevue et toujours vérifier les références. L'entreprise canadienne peut également se protéger en concluant une entente d'essai à durée limitée. Si l'intermédiaire étranger n'est pas à la hauteur des attentes, l'entreprise peut chercher quelqu'un d'autre au terme de la période d'essai.

CRITÈRES DE CHOIX D'UN AGENT, D'UN REPRÉSENTANT OU D'UN DISTRIBUTEUR AU MEXIQUE

Qui sont les meilleurs agents, fournisseurs ou distributeurs du marché qui vous intéresse?

Quelle est leur couverture du marché?

Quelles gammes et quels produits vendent-ils? Sont-ils complémentaires ou concurrentiels par rapport aux vôtres?

Qui sont leurs clients?

Quelle est la nature de leur expérience et de leurs relations avec leurs clients?

Que vous faut-il sur le marché mexicain?

- Installations physiques (p. ex. entreposage).
- Expédition et livraison.
- Vente.
- Promotion et commercialisation.
- Service après-vente et soutien des produits.
- Autres services.

Quels types d'employés et de compétences possèdent-ils?

Que peuvent-ils vous offrir?

- Installations physiques (p. ex. entreposage).
- Expédition et livraison.
- Vente.
- Promotion et commercialisation.
- Service après-vente et soutien des produits.
- Autres services.

Dans quelle mesure sont-ils compétents?

Sont-ils disposés à recevoir une formation? Pouvez-vous apprendre l'un de l'autre?

Dans quelle mesure peuvent-ils recueillir de l'information?

Quel est le niveau de leurs connaissances technologiques? De leur utilisation d'outils technologiques?

Sont-ils en mesure de fournir du soutien après-vente et un service à la clientèle?

Est-il possible d'obtenir une référence de bonne foi? Sont-ils dignes de confiance?

LA RÉDACTION D'UNE ENTENTE

Au Mexique, aucune réglementation ne vise les contrats conclus entre des exportateurs et leurs agents. Il faut toutefois prendre soin d'établir clairement la relation avec l'agent afin qu'elle ne puisse être interprétée comme une relation employeur-employé, puisque ce lien est régi par les lois fiscales et le droit du travail. Une relation employeur-employé peut être établie si l'agent détient le pouvoir légal de lier l'exportateur canadien. L'exportateur se verrait alors obligé d'accorder à l'agent une série d'avantages obligatoires et de verser au gouvernement mexicain des impôts sur le revenu de l'agent.

Il importe également de protéger les intérêts de l'entreprise, particulièrement si elle détient des techniques brevetées. Un agent ou un distributeur qui connaît bien ces techniques pourrait causer des dommages considérables si l'entreprise ne se protège pas contre la divulgation de renseignements à ce sujet.

- L'entente qui a été rédigée comporte-t-elle des mesures destinées à protéger les techniques, les idées, les brevets et les processus de l'entreprise?
- L'entreprise connaît-elle les lois mexicaines régissant la propriété intellectuelle? Sait-elle comment s'en servir afin de se protéger?
- Quelles mesures pratiques peuvent être prises pour préserver la nature confidentielle de l'information ou pour prévenir l'appropriation déloyale de savoir-faire?

CHAPITRE 8. CONCLURE L'ENTENTE

LES INCOTERMS

Les conditions commerciales précisent qui est responsable des différentes étapes du processus d'exportation. Ainsi, les conditions de vente peuvent-elles préciser que la propriété des marchandises doit être transférée à l'acheteur mexicain dans les installations du fabricant canadien. C'est ce qu'on désigne par le terme «à l'usine» (EXW). Dans ce cas, l'acheteur assume la responsabilité de toutes les étapes se rapportant au déplacement des marchandises du Canada jusqu'à la destination finale au Mexique.

À l'autre extrême, le fabricant canadien peut convenir d'assumer la responsabilité du transport des marchandises, de leur dédouanement et de leur livraison aux installations de l'acheteur au Mexique. C'est ce qu'on appelle une transaction livrée dédouanée (DDP), qui entraîne le plus de responsabilités pour l'exportateur.

Les expressions «à l'usine EXW» et «DDP livré dédouané» sont deux des treize termes élaborés par la Chambre de commerce internationale pour établir différents niveaux de responsabilité entre les parties à une transaction internationale. Appelés INCOTerms, ces expressions normalisées aident à définir les paramètres d'une opération et peuvent s'avérer cruciaux dans le règlement d'un différend.

L'utilisation des INCOTerms dans un contrat confère à l'exportateur la possibilité de s'en remettre à un arbitre indépendant dans l'éventualité d'un différend contractuel. En outre, l'emploi des INCOTerms peut même éviter des poursuites, puisque leurs définitions claires préviennent tout malentendu qui pourrait résulter d'un contrat mal rédigé.

Chaque terme a des conséquences directes sur les liquidités d'une société. Dans une opération EXW, les marchandises sont mises à la disposition de l'acheteur à la limite de l'usine et l'exportateur n'engage plus aucun coût à partir de ce point. À l'autre extrémité, les opérations de type DDP imposent à l'exportateur d'assumer tous les risques et tous les coûts jusqu'à ce que les marchandises arrivent à leur destination finale. Il est évident que ces niveaux différents de risque et de responsabilité seront reflétés dans le prix d'achat négocié. Les acheteurs paieront les marchandises EXW moins cher que les marchandises en DDP. Par ailleurs, les conditions commerciales détermineront aussi la responsabilité à l'égard des assurances. Pour l'exportateur à court de liquidités, l'important est toutefois que les conditions «E» et «F» nécessitent moins de liquidités que les conditions «C» ou «D».

LA PROPOSITION DE PRIX À L'EXPORTATION

De nombreuses sociétés commencent à exporter lorsqu'elles reçoivent une demande impromptue au sujet de leurs marchandises d'un acheteur étranger éventuel, qui peut avoir été initialement rencontré lors d'une exposition commerciale ou d'une mission commerciale à l'étranger, ou encore par l'intermédiaire d'une connaissance personnelle. L'entreprise canadienne peut aussi avoir été recommandée à l'acheteur par un tiers. Quoiqu'il en soit, l'acheteur transmet généralement au fabricant une demande de prix pour un nombre donné d'unités d'un produit, livré à un lieu précis.

Cette demande initiale et la réponse qui lui est faite sont les premières étapes d'un processus qui pourrait se prolonger pour la négociation et la conclusion d'une transaction. Aucun marché n'est conclu, toutefois, avant que les deux parties soient satisfaites des conditions.

LA RÉCEPTION DE DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET DE COMMANDES

Lorsqu'un client éventuel transmet une demande de renseignements, il importe que les deux parties comprennent bien toutes les communications. Le processus débute donc par les méthodes de traitement de la correspondance étrangère.

Toute la correspondance étrangère (lettres, télécopies) doit être transmise directement à la division affectée aux exportations. Si la demande arrive par téléphone, l'appel devrait être communiqué au personnel de vente à l'exportation, qui doit alors l'inscrire, prendre des notes et demander une confirmation écrite. Ces simples mesures peuvent éviter une confusion considérable lorsque, quelques semaines plus tard, on essaie de reconstituer ce qui a été convenu.

Les lettres ou les télécopies écrites en langue étrangère doivent être attentivement traitées. À moins qu'un membre du personnel ne parle couramment la langue et en connaisse le jargon des affaires, il vaut mieux faire traduire la lettre par un service professionnel de traduction. La lettre originale doit être annexée à la traduction pour référence et vérification à l'avenir.

Lorsqu'elles répondent à une demande provenant du Mexique, les entreprises ne doivent pas employer l'espagnol, à moins qu'un membre du personnel ne connaisse bien cette langue. Les entreprises canadiennes peuvent utiliser l'anglais ou le français, laissant au correspondant mexicain le soin d'effectuer la traduction. Dans le cas d'une communication téléphonique, la personne qui fait l'appel doit planifier la conversation. Ainsi, la compilation d'une liste de tous les sujets de discussion peut s'avérer extrêmement utile et permettre de gagner du temps.

LE CONTENU D'UNE PROPOSITION DE PRIX

Les propositions de prix devraient inclure ce qui suit :

- une description détaillée du produit;
- la quantité de produits offerte;
- la qualité du produit et sa garantie;
- une description du conditionnement du produit;
- le mode de transport, les exigences de transfert intermodal et les dates d'expédition des marchandises (p. ex. transport maritime, aérien, ferroviaire ou par camion, « sans délai » ou « le plus tôt possible »);
- la fréquence de livraison;
- le prix du produit (selon le poids, la longueur, l'unité ou toute autre mesure);
- la devise de la proposition de prix (dollar CAN ou US, peso mexicain);
- l'origine de la proposition de prix (l'usine ou le siège social de l'entreprise, un port maritime ou un aéroport);
- les conditions de livraison (p. ex. DDP);
- les conditions de vente (p. ex. lettres de crédit, documents contre paiement, documents contre acceptation, contre remboursement à l'aéroport étranger); et
- les dates d'expédition et de livraison.

La proposition de prix transmise à un acheteur éventuel en réponse à une demande spécifique constitue un engagement ferme de pouvoir livrer les produits au prix établi et selon les conditions prévues. Il convient donc de s'assurer que tous les détails pertinents y figurent et sont bien compris par le client éventuel. Un transitaire peut être d'un grand secours dans la préparation de propositions de prix.

Lorsque l'entreprise aura répondu à sa demande initiale, l'acheteur éventuel peut décider de présenter une offre d'achat. L'offre peut être acceptée uniquement par l'entreprise à laquelle l'offre a été adressée. Si l'offre précise une procédure ou un délai que toute acceptation doit intégrer, l'acceptation doit être effectuée conformément à la procédure précisée, à l'intérieur du délai imposé. Une offre acceptée constitue un contrat juridiquement valable, lequel ne peut être modifié sans le consentement écrit des deux parties.

Par contre, une offre peut être modifiée par une contre-offre. Si l'écart entre les parties est trop important pour être réglé par un échange de correspondance par la poste ou par télécopieur, il est possible que des négociations deviennent nécessaires pour conclure l'affaire.

La proposition peut être présentée sous forme de facture pro forma transmise par la poste, par télécopieur ou par télex. Les propositions de prix à l'exportation sont généralement plus détaillées que celles des ventes dans le pays d'origine. Elles doivent inclure le nom du produit, le prix au lieu de livraison, la date d'expédition et les conditions de la vente (p. ex. lettre de crédit irrévocable, traite à vue), ainsi que les données concernant le poids brut d'expédition, le cubage et toute autre mesure pertinente. L'assurance sur marchandises et les autres frais connexes doivent être inclus si l'acheteur le demande, afin de calculer le prix à la livraison.

LES CONTRATS

Certains des éléments d'un contrat écrit visant la vente de marchandises à l'exportation et qui devraient être considérés par l'exportateur sont indiqués ci-après. Le contrat devrait :

- être conclu par des personnes habilitées à lier les parties par contrat;
- indiquer le pays dont les lois régissent l'entente;
- exclure explicitement toute condition que les parties ne souhaitent pas y inclure;
- préciser le prix des marchandises, les conditions de vente, les modalités de paiement et la devise de règlement;
- indiquer quelle partie est responsable de la conformité à la réglementation, aux normes et aux codes du marché d'exportation, à ses lois sur le conditionnement et l'étiquetage et aux règlements sur le transport;

- prévoir une disposition sur l'arbitrage pour souligner qu'il est préférable de régler à l'amiable tout différend;
- préciser qui assumera la responsabilité financière si les lois en vigueur accroissent la protection conférée par la garantie et la responsabilité relative aux produits; et
- inclure toute autre question dont ont convenu les parties.

LE TRAITEMENT ET L'EXÉCUTION DES COMMANDES

La façon dont une entreprise répond aux commandes de l'étranger pourrait avoir des répercussions considérables sur son volume d'activités. Idéalement, elle devrait se doter d'un système pour traiter les affaires étrangères avant même de recevoir sa première demande. Une grande société peut désigner une division précise à titre de bureau des ventes à l'exportation. Dans les plus petites entreprises, les tâches effectuées par ce bureau peuvent incomber à une seule personne. Tout dépend de l'efficacité de la fonction de vente à l'exportation et de son intégration avec les autres services de l'entreprise. Il y a donc lieu de déterminer et d'attribuer les responsabilités se rapportant aux ventes à l'exportation, à la production, à l'entreposage, à l'assemblage, à l'emballage et à l'expédition, puis d'établir un système clair de communication entre les groupes concernés.

L'ENTRÉE DES COMMANDES

Les commandes peuvent entrer dans le système de plusieurs façons : elles peuvent être obtenues par le personnel de vente ou arriver par courrier, par télécopieur ou par téléphone. Peu importe la voie d'arrivée, le système doit réagir aux commandes en exécutant les vérifications de solvabilité et toute autre validation requise. Il doit en outre déclencher immédiatement une demande pour savoir si la quantité de produits commandée se trouve en stock. Si ce n'est pas le cas, le bureau des ventes à l'exportation doit établir quand leur production est prévue, ainsi que toute modification nécessaire du processus habituel de production.

La commande doit correspondre aux détails de toute proposition de prix déjà transmise par l'entreprise à l'acheteur éventuel. Le bureau des ventes doit vérifier si la commande est fondée sur une proposition de prix récente, plutôt que sur une proposition qui a expiré. Elle devrait aussi examiner les modes de paiement proposés pour en établir l'acceptabilité et vérifier si le client souhaite que l'entreprise prenne les dispositions d'expédition, de transport et d'assurance. Enfin, le bureau des ventes doit noter s'il faudra au client une facture pro forma pour préparer une lettre de crédit au nom de l'exportateur.

L'acceptation de la commande dépend des conditions proposées et de la capacité de l'entreprise. Si une société reçoit une commande sans avoir tout d'abord proposé un prix, elle peut préférer transmettre une proposition à l'acheteur en précisant tout détail ambigu de la commande. Cette proposition devient tout au moins une confirmation des conditions de l'entente et représente une protection supplémentaire pour les deux parties concernées.

Une fois qu'une commande est acceptée, une confirmation est généralement transmise par télécopieur ou par télex, plutôt que par la poste. Un suivi est généralement effectué par le courrier. De nombreuses entreprises refusent encore d'accepter une télécopie à titre de document juridiquement valable et exigent une lettre de confirmation. Si des renseignements supplémentaires sont requis avant d'accepter une commande de l'étranger, un appel téléphonique peut être utile. L'exportateur canadien ne devrait jamais présumer qu'une commande peut être modifiée sur la foi d'une entente verbale. Une confirmation écrite est toujours requise.

LA CIRCULATION DES DONNÉES DE LA COMMANDE

Un système complet de traitement des commandes transmet automatiquement les données d'une opération à tous les services de l'entreprise qui participeront directement à son exécution. Un tel système envoie également les données utiles aux autres services qui participent à la planification stratégique.

Le système devrait transmettre des données au service de comptabilité, aux fins de facturation, et des instructions de préparation, d'emballage et d'expédition au personnel d'entrepôt. En outre, le bureau des ventes à l'exportation devrait informer le service du marketing de la commande afin de faciliter la planification stratégique pour le marché concerné. Il devrait coordonner l'exécution de la commande avec le service de la production aux fins de planification et d'ordonnancement ou pour prendre des dispositions se rapportant à des exigences particulières ou à des modifications. Enfin, il devrait informer le service des finances de toute répercussion sur les liquidités de l'entreprise.

L'EXPÉDITION

Pendant que ces renseignements sont transmis à d'autres services, le bureau des ventes à l'exportation devrait entamer la préparation des documents d'expédition requis et prendre des dispositions pour le transport et l'assurance sur marchandises. Les grandes entreprises disposent généralement de la structure et de l'expérience requises pour prendre elles-mêmes ces dispositions. Les entreprises plus petites et celles qui exportent rarement voudront retenir les services d'un transitaire ou d'une maison d'exportation. Le transitaire s'occupera de la logistique pour expédier un produit de l'usine du fabricant au quai de

réception de l'acheteur. Une maison d'exportation peut prendre en charge toutes les fonctions exécutées par le bureau des ventes à l'exportation des grandes sociétés : prise et traitement des commandes, dispositions pour l'expédition et facturation de l'acheteur.

LA TENUE DE DOSSIERS

De nombreux documents internes sont préparés pour permettre à chaque sous-unité de la société d'effectuer sa tâche spécifique : bons de travail, calendriers de planification, bordereaux d'expédition et instructions de marquage. Beaucoup de ces documents sont des copies de la commande d'origine qui sont modifiées par l'ajout de données destinées à permettre à chaque unité de la société de faire son travail. Chacun devrait comporter une section pour noter toute difficulté qui est survenue, quoique les formulaires doivent également être simples et uniformes, dans la mesure du possible. Le but consiste à suivre le progrès d'une commande sans pour autant engendrer trop de paperasserie.

Le suivi général du progrès de la commande peut incomber au service des ventes à l'exportation ou au service d'expédition. Le responsable doit rester en communication avec le personnel de production et d'entrepôt au fur et à mesure que les éléments du calendrier se succèdent. Il faut aussi prévoir suffisamment de temps pour rassembler tous les documents et compléter les écritures administratives.

Les documents utilisés pour suivre une commande peuvent être classés dans l'ordre des tâches exécutées ou selon le type des activités à réaliser. Quelle que soit la méthode choisie, un dossier distinct doit être ouvert pour chaque commande afin de la suivre quotidiennement jusqu'à son achèvement. Ce dossier doit comprendre toute la correspondance et tous les documents qui se rapportent à la commande, de la demande initiale aux données de prix de revient compilées après le versement du paiement final. Ces dossiers sont d'une grande utilité pour préparer des propositions de prix futures. Ils permettent en outre d'éviter de répéter certaines erreurs.

LE SUIVI ET LE CONTRÔLE

Les commandes doivent être suivies et contrôlées à chaque étape du processus, jusqu'à la livraison chez le client. Cette responsabilité incombe au service à la clientèle. Les renseignements requis doivent être transmis au système des commandes afin que le suivi puisse être géré de façon rapide et efficace. Le contrôle des commandes peut inclure les éléments suivants :

- entrée des commandes;
- approbation de crédit;
- commande complète exécutée par l'entrepôt, conformément à la commande;

- expédition de la commande et données sur le transporteur;
- dégroupements, transferts et passages frontaliers en transit;
- livraison de la commande au client.

La livraison constitue l'une des activités les plus difficiles à suivre, surtout si elle est effectuée par un transporteur général. Les entreprises proactives insistent aujourd'hui pour que le transporteur confirme chaque livraison effectuée. Pour ce faire, le chauffeur du camion appelle parfois directement le service à la clientèle. Les dégroupements et les transferts dans les terminaux peuvent être suivis au moyen de la lecture de codes à barres et de l'échange de documents informatisés (EDI).

En cas de difficulté, le représentant du service à la clientèle peut être habilité à prendre des mesures pour corriger la situation. C'est d'ailleurs l'une des principales raisons pour lesquelles le service à la clientèle se situe dans la partie supérieure de la structure organisationnelle. C'est aussi pourquoi ces représentants doivent recevoir une formation sur tous les aspects de l'exploitation. Ils sont ainsi en mesure de dégager et de régler les problèmes dès qu'ils surviennent.

L'ACCÉLÉRATION DES COMMANDES

Le principal objectif du service à la clientèle est d'assurer la crédibilité de l'entreprise auprès des clients. Un fournisseur doit tenir toutes ses promesses d'exécution de commandes et de livraison. Un client ne devrait jamais avoir à exiger l'accélération de sa commande. Si cela survient, c'est que le programme de service à la clientèle comporte une lacune qui doit être corrigée immédiatement. Le fournisseur devrait toujours savoir où en est la commande et si elle sera livrée à temps. Si une promesse ne peut être tenue, le client doit en être immédiatement avisé. Dans le contexte actuel, le fait de devoir faire accélérer des commandes constitue une raison suffisante pour changer de fournisseur.

LA PRÉPARATION DES MARCHANDISES POUR L'EXPÉDITION

L'EMBALLAGE

Il est nécessaire de bien emballer et marquer les marchandises expédiées au Mexique. Les expéditions par fret maritime ou par fret aérien ordinaire sont susceptibles d'être endommagées ou perdues. Le choix de la méthode d'emballage dépend donc de plusieurs facteurs :

- Le type de marchandises exportées. Peuvent-elles être endommagées lors de la manutention, du transport ou de l'entreposage? Leur faut-il des températures spéciales ou de la protection lors de l'expédition ou de l'entreposage?
- Le transporteur qui expédie le produit. L'emballage peut être affecté par le mode de transport choisi. Dans le cas du fret maritime, il faut savoir si les marchandises se trouveront au-dessus du pont ou sous le pont.
- Les conditions climatiques qui peuvent survenir pendant le transport. Les températures extrêmes peuvent endommager de nombreux types de produits.
- La nature et la qualité des installations de port et de manutention au point d'entrée au Mexique et durant le transport au Mexique même.
- La protection contre le vol en cours de transport. Un bon emballage peut réduire le risque de vol.

LE MARQUAGE

Le marquage de conteneurs distingue les marchandises d'une entreprise de celles d'autres expéditeurs. Les marques figurant sur un conteneur doivent correspondre à celles qui sont indiquées sur la facture commerciale ou la lettre de transport. Le marquage requis comprend les éléments suivants :

- le nom de l'acheteur ou toute autre forme d'identification préétablie;
- le point ou le port d'entrée;
- le poids brut et le poids net en kilogrammes;
- le nom du pays d'origine;
- les numéros de conteneurs (dans le cas d'expéditions comptant plus d'un conteneur);

- les mises en garde ou autres marques de prévention, le cas échéant; et
- le bordereau d'expédition, plus un exemplaire dans chaque conteneur, indiquant la totalité du contenu.

Une entreprise possédant peu d'expérience en exportation et en expédition ferait bien de confier l'emballage et le marquage à un transitaire.

L'ÉTIQUETAGE DE PRODUITS : LES NOM ET AUTRES EXIGENCES

Au Mexique, l'étiquetage de produits est régi par la *Ley de Protección al Consumidor*, la Loi sur la protection des consommateurs. Dans les faits, les exigences relatives à l'étiquetage des produits importés vendus au Mexique sont essentiellement les mêmes que pour les produits vendus au Canada. Il faut parfois y ajouter des renseignements au sujet de l'importateur et de l'exportateur. Puisque la conformité aux exigences d'étiquetage des produits vendus au Mexique est vérifiée à la frontière, c'est lors des processus d'expédition et d'exportation, ainsi que de fabrication et d'emballage qu'il faut s'assurer qu'elles sont respectées.

En vertu de la Loi sur la protection des consommateurs, tous les renseignements figurant sur un produit ou sur ses étiquettes, ses contenants ou ses boîtes doivent être inscrits en espagnol. Le décret sur l'étiquetage du 19 juin 1987 permettrait aux produits préemballés d'entrer au Mexique sans étiquetage espagnol, à condition que des étiquettes soient ensuite ajoutées par l'apposition de collants. La réglementation ultérieure s'est toutefois resserrée et les exportateurs doivent maintenant s'assurer qu'ils possèdent des renseignements à jour à ce sujet.

Les étiquettes doivent indiquer le nom de l'importateur, de l'exportateur et le type de produit. Elles doivent comporter des instructions pour l'utilisation et l'entretien, ainsi que pour l'assemblage, au besoin. En général, les instructions relatives au produit peuvent figurer soit sur l'étiquette ou dans un livret distinct, à condition que le consommateur soit avisé de lire les instructions. Les garanties applicables doivent se conformer aux normes énoncées dans la Loi sur la protection des consommateurs et préciser où se trouvent les centres de service au Mexique.

Des normes officielles, les *Normas Oficiales Mexicanas (NOM)*, visent un vaste éventail de produits de consommation et de biens d'équipement vendus au Mexique, qu'ils soient de fabrication domestique ou étrangère. Ces normes comportent aussi des exigences obligatoires en matière d'étiquetage pour les produits importés. Les produits en cause doivent être conformes aux *NOM* dès l'arrivée à la frontière. Les exigences de réglementation des *NOM* s'ajoutent aux obligations générales d'étiquetage.

Il est possible d'obtenir plus de détails au sujet de la réglementation *NOM* auprès de fonctionnaires mexicains, qui peuvent également prodiguer des conseils au sujet de l'observation des exigences.

LES PRODUITS ALIMENTAIRES ET LES BOISSONS

En vertu de règlements promulgués par le *Secretaria de Salud (SS)*, Secrétariat à la santé, l'étiquetage des aliments et des boissons doit inclure la description du produit, une date de péremption, une liste d'ingrédients et le contenu nutritionnel du produit, si une qualité nutritive est déclarée. Rédigées en espagnol, les étiquettes doivent être apposées au point d'origine. L'inscription de la date de meilleure consommation est facultative, mais les instructions de préservation doivent être incluses. Si le produit contient un conditionnement externe, les étiquettes doivent être apposées sur l'emballage ou celui-ci doit laisser voir les étiquettes à l'intérieur. La nouvelle réglementation précise aussi certaines affirmations qui ne peuvent être faites sur une étiquette.

LES TEXTILES, LES VÊTEMENTS ET LE CUIR

Les textiles, les vêtements et le cuir (y compris le linge de maison, les serviettes, les rideaux et les tapis) sont assujettis à des exigences particulières d'étiquetage, vérifiées à la frontière. Les étiquettes doivent être apposées sur le produit et non sur l'emballage. Les *NOM* visent le *Registro Federal de Causantes (RFC)*, numéro d'inscription aux fins de la taxe, de l'importateur mexicain, ainsi que les dimensions indiquées en espagnol et en unités métriques. Les instructions relatives à l'entretien du produit doivent porter sur le lavage, le séchage, le repassage, l'utilisation d'eau de javel et toute autre recommandation particulière.

LES RÉFRIGÉRATEURS

Les étiquettes de réfrigérateurs doivent contenir l'information suivante sur le rendement énergétique : type de réfrigérateur, volume en mètres cubes, numéro de modèle, consommation moyenne d'énergie et coût annuel en électricité.

LES PRODUITS CARNÉS

Les *NOM* portant sur la viande ont été modifiées à plusieurs reprises depuis quelques années. Les étiquettes doivent inclure, en espagnol, le pays d'origine, le nom et l'adresse du producteur, le nom et la description du produit, le numéro de lot, le poids net, ainsi que la mention *manténgase en refrigeración o congelado*, tenir réfrigéré ou congelé.

LES EXEMPTIONS

Plusieurs catégories de produits sont exemptées des dispositions d'étiquetage et d'homologation :

- les marchandises accompagnant les passagers de vols internationaux;
- les marchandises faisant partie des effets mobiliers;

- les marchandises importées par des organismes éducatifs, scientifiques et à but non lucratif;
- les échantillons;
- les importations temporaires destinées à la réparation ou à l'assemblage sous douane;
- les biens d'équipement et les biens intermédiaires, à condition qu'un énoncé écrit d'utilisation finale accompagne les biens;
- les marchandises en vrac, définies comme étant celles qui «doivent être pesées ou mesurées en présence du consommateur au moment de la vente», à moins qu'elles fassent l'objet d'une NOM;
- les colis transmis par messagerie dont la valeur est inférieure à 1 000 \$ US;
- les marchandises importées par les magasins hors taxes;
- les importations dans des villes et villages frontaliers;
- les animaux vivants; et
- les livres, les revues et les journaux.

Certains autres produits peuvent être admissibles à des exemptions dans des cas exceptionnels, mais ils doivent alors faire l'objet d'une demande spéciale.

LES MODES DE TRANSPORT COURANTS

On peut transporter des marchandises du Canada au Mexique de quatre façons : par route, par rail, par la mer et par air. La voie routière est la plus courante, représentant environ la moitié des exportations canadiennes au Mexique en 1993. Selon le volume des marchandises expédiées, les ports d'entrée mexicains les plus importants sont :

- Veracruz et Tampico-Altamira sur le golfe du Mexique, pour le transport maritime;
- Manzanillo et Acapulco sur le littoral du Pacifique, pour le transport maritime;
- Tijuana au nord-ouest et Nuevo Laredo au nord-est, pour le transport terrestre; et
- l'aéroport international de Mexico, pour le transport aérien.

Le mode de transport choisi dépend de plusieurs facteurs, y compris la nature du produit, le coût, le délai de transport, la complexité des formalités en cause et la prestation de tout service additionnel. Les exportateurs peuvent acquérir des services de transport directement d'une société de camionnage, d'une compagnie de chemin de fer, d'un bureau de fret aérien ou d'un agent d'expédition maritime, ou encore par l'intermédiaire d'un transitaire.

LE TRANSPORT PAR CAMION

Le transport routier entre le Canada et le Mexique s'est accru depuis quelques années. La proportion des exportations canadiennes transportées par camion est passée du tiers en 1988 à plus de la moitié en 1993. Seules les grandes quantités de marchandises en vrac sont exclues du marché du camionnage. Les marchandises réfrigérées sont transportées presque uniquement par camion. Le transport routier à partir des grandes villes canadiennes jusqu'à la frontière mexicaine de Laredo, au Texas, requiert environ quatre jours pour les expéditions par camion complet et jusqu'à sept jours pour les expéditions de détail. Après le dédouanement, il faut encore deux ou trois jours avant d'arriver à Mexico.

De nombreuses sociétés canadiennes de camionnage ont conclu des ententes avec des camionneurs américains et mexicains et peuvent offrir un programme complet de transport à l'exportateur canadien, par exemple Gerth Transport, Mill Creek Motor Freight, Can Pac International Freight Service, SGT 2000, Canadian American Transportation, SMR Transport, N. Yanke Transfer, Challenger Motor Freight, Future Fast Freight et Trimac.

LES SOCIÉTÉS DE CHEMIN DE FER

Le transport ferroviaire des exportations au Mexique a décliné depuis quelques années, passant d'environ 20 pour 100 de toutes les exportations en 1988 à moins de 14 pour 100 au début des années 1990. Le transport ferroviaire est surtout utilisé pour les marchandises en vrac, les envois intermodaux et les chargements gerbés.

L'exportateur canadien doit expédier les marchandises aux États-Unis avant de pouvoir continuer jusqu'au Mexique, car les trains à destination du Mexique partent des États-Unis. À Laredo, *despacho previo*, un nouveau système de dédouanement anticipé, a considérablement accru l'efficacité des opérations, réduisant le délai de passage de la frontière. S'ils sont dédouanés à l'avance, les envois peuvent traverser la frontière en moins de vingt-quatre heures. Les trains à priorité élevée, tels ceux qui transportent des pièces d'automobile, ont bénéficié davantage que d'autres de ce système. Les trains qui transportent des produits dont la priorité est faible ou qui ne sont pas classifiés comme des envois au moment adéquat sont encore retardés.

Quoi qu'il en soit, le matériel roulant américain et canadien peut entrer au Mexique, éliminant la nécessité de rechargement à la frontière. Le service ferroviaire s'améliore par suite de l'offre croissante de trains gerbés, de trains de messagerie et de trains intermodaux. La congestion ferroviaire a également été atténuée grâce à la construction de nouvelles installations aux États-Unis, près de la frontière, et à l'amélioration lente mais constante du réseau de chemins de fer du Mexique. Ainsi, *Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)*, le chemin de fer national, prévoit-il des «ports ferroviaires» adaptés au transport intermodal rail-route.

LA LEÇON DE HUSKY SUR LA DOUANE AU MEXIQUE

Pour réussir au Mexique, il faut que les gestionnaires qui s'y trouvent comprennent la culture mexicaine et la culture américano-canadienne, d'après Husky Injection Molding Systems de Bolton, Ontario.

Le bureau mexicain de Husky compte environ 15 personnes. Hormis le directeur général, tous sont des Mexicains, affirme Jim Wilson, directeur commercial des services et des ventes aux Amériques.

Wilson indique qu'il comprend la culture latine puisqu'il vient du Pérou. Plusieurs années d'expérience de travail aux États-Unis et au Canada, y compris chez Husky, lui ont donné une précieuse perspective des priorités du siège social.

Sur ce marché, il est important d'assurer une présence locale avec des employés mexicains, afin de démontrer son engagement. De plus, les gens de la localité connaissent la culture. Souvent, il faut savoir autant ce qu'on doit taire que ce qu'on doit dire.

Husky a appris très tôt une excellente leçon : il faut choisir la bonne société de camionnage. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui permettent à leurs remorques de transiter au Mexique, de sorte que les marchandises auraient souvent à changer de remorque. La machinerie de précision de Husky est plutôt lourde et peut facilement être endommagée par suite d'une manutention imprudente. Husky s'assure maintenant que ses marchandises sont transportées dans la même remorque jusqu'à destination.

En traitant avec des courtiers et des douaniers, Husky a constaté qu'il est plus facile de travailler souvent avec les mêmes personnes, qui connaissent alors l'entreprise et ses expéditions.

La société profite de cette période économique difficile pour consolider ses relations avec sa clientèle, démontrant qu'elle s'engage à long terme envers eux et envers leur succès.

Source : *Journal d'entreprise*, 20 novembre 1995.

LE TRANSPORT MARITIME

L'utilisation du transport maritime a fluctué depuis quelque temps, chutant de 48 pour 100 de l'ensemble des exportations canadiennes au Mexique en 1988 à un creux de 17 pour 100 en 1990, pour ensuite gonfler à 32 pour 100 en 1992. Les tarifs de transport maritime sont présentement assez concurrentiels par rapport au camionnage et aux chemins de fer. L'inconvénient, c'est que ce mode de transport nécessite au moins dix jours, plus quatre ou cinq jours pour le dédouanement et l'entreposage. Certaines marchandises conviennent néanmoins très bien au fret maritime, particulièrement les marchandises en vrac comme les céréales et le pétrole. En outre, les expéditions qui ne sont pas urgentes peuvent être livrées à un coût moindre grâce au transport maritime.

LE TRANSPORT AÉRIEN

La circulation aérienne entre le Mexique et le Canada est surtout attribuable au tourisme et n'est pas bien adaptée au transport de marchandises. Le transport aérien peut néanmoins convenir aux biens périssables, comme les fleurs, ou aux produits caractérisés par un fort rapport valeur/poids, tels que les composantes électroniques. Certains producteurs de produits carnés spécialisés expédient par avion directement à Mexico, où le dédouanement serait rapide. Actuellement, les services commerciaux directs à destination du Mexique sont en provenance de Montréal, de Toronto et de Vancouver.

LE TRANSPORT INTERMODAL

De plus en plus, les exportateurs canadiens choisissent plusieurs modes de transport pour expédier leurs produits au Mexique. Certains transporteurs ont tenté de satisfaire à cette demande croissante. Les remorques routières peuvent être expédiées par rail et les transporteurs maritimes offrent des liens avec des transporteurs ferroviaires et routiers. Le transport intermodal sera favorisé par la décision de CN Amérique du Nord de construire un nouveau tunnel sous la rivière Sainte-Claire, entre Sarnia et Port Huron, ainsi que par l'élargissement récent du tunnel Detroit-Windsor.

Les entreprises intermodales, y compris les agents maritimes, offrent un programme complet de transport sur une base contractuelle. Elles négocient pour le compte de l'exportateur des tarifs de transport avec les exploitants de chemins de fer et de camionnage. Le transport de Montréal ou de Toronto jusqu'à la frontière mexicaine peut nécessiter à peine quatre ou cinq jours. Inter-American, Sunac America et Wheels International sont des entreprises intermodales assurant le transport entre le Canada et le Mexique.

LE RÔLE DU TRANSITAIRE

Un transitaire est une société autonome qui se charge de l'expédition d'exportations en contrepartie de frais. Offrant des services consultatifs, administratifs et physiques pour faciliter l'exportation, un transitaire peut assurer les expéditions d'exportateurs canadiens au moyen de tout mode de transport. Son programme complet de services peut être particulièrement utile pour le novice en exportation. Excellente source de renseignements au sujet de la réglementation, de la préparation de documents et des modes d'expédition, il peut réduire les frais de transport des exportateurs grâce à des économies d'échelle.

Les services fournis par un transitaire comprennent généralement ce qui suit :

- fournir ou prévoir la manutention de l'expédition, y compris l'emballage et le caissage, le marquage, l'inspection et l'entreposage;
- préparer des documents pour l'expédition et le dédouanement, fournir la traduction, la certification et la transmission de documents, ainsi qu'obtenir des permis, des licences et des attestations;
- fournir de l'aide financière, par exemple en négociant des lettres de crédit, prévoir la perception, souscrire des assurances et présenter les réclamations d'assurance;
- payer à l'avance et percevoir les frais de transport;
- prodiguer des conseils au sujet des exigences, du transport, de la réglementation gouvernementale, des formalités douanières et de la gestion de projet à l'étranger; et
- fournir de l'aide pour prendre des dispositions de transport, notamment choisir des itinéraires et des transporteurs, négocier les tarifs, réserver l'espace de transport, affréter des véhicules, consolider les expéditions, prévoir la livraison locale, faire le suivi des expéditions et louer de l'équipement à bail.

Bien que les entreprises de transport individuelles offrent parfois des programmes semblables, celles-ci s'adressent surtout aux exportateurs à volume et à fréquence élevés d'expédition. Elles n'offrent pas toujours tout l'éventail des services offerts par un transitaire.

Pour tirer parti des services offerts par un transitaire, l'exportateur doit s'assurer que le produit est bien préparé, unitisé ou placé en conteneur. Sinon, les transporteurs pourraient refuser de transporter les marchandises, tandis que les sociétés d'assurance pourraient refuser leur protection contre les dommages et les pertes. Voici quelques règles élémentaires de préparation d'une expédition :

- évaluez tout l'itinéraire et préparez l'emballage en fonction de la partie la plus difficile;
- déterminez la fréquence du transbordement pour le déchargement et le rechargement; préparez les marchandises pour plusieurs manutentions;
- établissez les exigences d'emballage s'appliquant au pays d'origine, pour chaque transporteur, à tous les ports de sortie et d'entrée et dans le pays destinataire;

- soyez conscient de la résistance de l'emballage, des points forts et des points faibles des marchandises qu'il contient, de son aptitude au gerbage et de sa susceptibilité aux conditions climatiques;
- emballez les produits de façon à réduire au minimum le mouvement et de protéger les coins, les bords, les finis, les soupapes, les cadrans, les boutons, les garnitures et les tissus;
- utilisez des dispositifs appropriés pour unitiser; placez, chargez et fixez bien les produits;
- établissez le type d'équipement de manutention qui sera utilisé et sa disponibilité aux points de transbordement; emballez en fonction de cet équipement et de ses caractéristiques; et
- lors d'expéditions au Mexique, vérifiez les conditions climatiques, lesquelles peuvent être chaudes et sèches ou pluvieuses et humides.

LES ASSURANCES

La plupart des exportateurs acquièrent des assurances pour se protéger contre les pertes ou les dommages subis lorsque des marchandises sont transportées du Canada jusqu'à leur destination. Les transporteurs souscrivent bien une assurance-responsabilité, mais il est peu probable que cette seule assurance pourrait couvrir toutes les éventualités ou compenser complètement toute perte. En fait, la responsabilité des transporteurs comporte des restrictions importantes excluant, en particulier, les dommages provoqués par un cas imprévu (dommages attribuables à des phénomènes météorologiques), le terrorisme, toute lacune perçue des marchandises ou de leur emballage pour l'expédition.

Les conditions de vente détermineront quand le titre de propriété et la responsabilité passent du vendeur à l'acheteur. Par exemple, si les conditions convenues sont coûts, assurances et fret (CAF), le vendeur doit assurer les marchandises jusqu'à la destination convenue. S'il s'agit de franco à bord (FAB), le vendeur ou l'exportateur est responsable d'assurer les marchandises jusqu'à ce qu'elles soient à bord, auquel moment le titre de propriété passe à l'acheteur, qui assume la responsabilité d'assurer les biens.

Lorsque c'est possible, l'exportateur canadien devrait essayer de garder la mainmise sur l'achat d'assurances. S'il peut généralement le faire pour les expéditions CAF, il peut aussi s'engager à souscrire l'assurance sur les expéditions FAB, au gré de l'acheteur. Il en va de même, à l'inverse, pour l'importateur.

L'exportateur ou l'importateur peut souscrire une assurance directement auprès de l'assureur ou d'un courtier ou agent d'assurances autorisé, d'un transitaire ou d'un courtier en douane. Il est recommandé de souscrire une police flottante ou de tirer parti du pouvoir d'achat d'un transitaire ou d'un courtier en douane.

LES TYPES DE POLICES

Deux grands types de polices sont offerts : des polices individuelles et des polices flottantes. Une police individuelle couvre une seule expédition de marchandises, prévue dans la police. Elle permet à l'exportateur d'assurer individuellement chaque expédition, mais elle peut être lourde à gérer et coûteuse. Il est possible d'oublier une expédition qui part alors sans assurances. Les tarifs d'assurance peuvent fluctuer et, à moins d'une couverture à long terme, la prime de chaque expédition pourrait varier selon le dossier des sinistres des expéditions passées.

Une police flottante porte sur une période déterminée et précise le type de marchandises et de voyages assurés. Pour une entreprise qui fait souvent des affaires à l'étranger, un tel contrat d'assurance à long terme est avantageux. En souscrivant une police flottante, l'exportateur-importateur canadien acquiert une protection personnalisée qui comporte les avantages supplémentaires suivants :

- la couverture automatique de toutes les expéditions (y compris la protection en cas de l'oubli de déclarer une expédition);
- la protection contre la perte ou les dommages attribuables au refus des marchandises par le client (la couverture serait maintenue pour l'entreposage ou le retour, sous réserve des conseils de l'assureur);
- l'option d'achat d'une assurance sur les marchandises du vendeur (une assurance d'un risque particulier) si les ventes sont FAB. L'expéditeur est ainsi protégé si la couverture d'assurance de l'acheteur est insuffisante ou si toutes les expéditions ne sont pas assujetties aux mêmes conditions; et
- des limites convenues de responsabilité pour tout vaisseau, aéronef ou emplacement.

Certaines de ces polices visent une période établie, alors que d'autres sont continues, sous réserve de l'annulation par l'une ou l'autre des parties après un préavis. L'assuré est informé des dispositions précises concernant les conditions et les tarifs qui sont applicables dans des circonstances normales. Lors de l'attente de l'expédition ou après le déchargement, un plafond monétaire s'applique généralement par emplacement et véhicule. Les détails et les valeurs sont généralement communiqués régulièrement à l'assureur.

La police flottante ne peut être transférée à une entreprise étrangère. Lorsque l'acheteur exige la souscription d'une assurance, un certificat d'assurance énonçant les conditions de l'assurance flottante est émis et comporte des espaces en blanc que l'exportateur remplit en fonction des détails de l'expédition concernée.

LE CERTIFICAT D'ASSURANCE SUR MARCHANDISES

Un certificat d'assurance est un formulaire fourni par les compagnies d'assurance à une entreprise qui a souscrit une assurance flottante sur l'expédition de marchandises à l'étranger.

Le formulaire porte le numéro de la police d'assurance flottante et comporte des espaces destinés à décrire les marchandises et à inscrire le nom du transporteur, le montant de l'assurance, le type de police et toute protection supplémentaire requise. En trois exemplaires, ce formulaire est surtout utilisé par les entreprises qui demandent une protection d'assurance en sus de celle que prévoit la police flottante. Il s'agit de l'un des documents d'exportation requis à l'égard de ventes que l'exportateur a convenu d'assurer. Ce certificat doit être signé par un dirigeant autorisé et retourné à la compagnie d'assurance avant l'expédition des marchandises.

L'utilisation d'un certificat au lieu de la souscription d'une police distincte pour chaque expédition additionnelle comporte les avantages suivants :

- un document d'exportation obligatoire est instantanément préparé;
- toute perte de temps est évitée et l'expédition n'est pas retardée par l'attente d'une police distincte à transmettre par la compagnie d'assurance;
- dans la majorité des opérations faisant l'objet d'un crédit bancaire, un certificat d'assurance est une condition préalable; et
- le certificat constitue le moyen de transférer la protection d'assurance à d'autres parties intéressées comme l'acheteur, l'importateur ou le consignataire.

L'ASSURANCE SPÉCIFIQUE VISANT UN MODE DE TRANSPORT

Chaque mode de transport comporte ses pratiques particulières concernant l'assurance. Ainsi, alors que la majorité des polices incluent l'«aéronef» comme une extension du sens de «vaisseau» dans les clauses d'assurance maritime, il existe des clauses spécifiques pour le fret aérien. Comme le coût élevé du fret aérien restreint son utilisation à des produits finis, au lieu de marchandises en vrac, les expéditions de fret aérien sont assurées selon une formule tous risques.

Les mouvements de transport intérieur (par rail ou par route) sont couverts à titre de prolongement du voyage maritime ou de l'expédition aérienne dans le cadre de polices d'assurance tous risques. Ils sont assujettis aux conditions de vente et d'achat.

Les expéditions uniquement par voie terrestre qui sont une extension des expéditions à l'étranger requièrent une protection d'assurance distincte comportant les mêmes conditions que l'assurance tous risques par voie aérienne ou maritime, mais excluant uniquement la couverture qui n'est pas nécessaire.

D'autres assurances plus spécifiques peuvent parfois être souscrites. Par exemple, lorsqu'un aéronef sert à transporter une expédition en vrac lors d'une urgence (remplaçant un mode de transport moins rapide), une protection d'assurance spéciale est nécessaire.

Le recours à un courtier d'assurance spécialisé est recommandé, car des clauses spécifiques visent de nombreuses marchandises (p. ex. la farine, le caoutchouc, le pétrole).

LES DOCUMENTS D'UNE RÉCLAMATION D'ASSURANCE

Si les marchandises sont perdues ou endommagées, la partie qui en détient le titre de propriété devrait effectuer une vérification interne pour s'assurer qu'elles ont bien été expédiées, conformément à la lettre de transport et à la commande du client. Tous les documents pertinents devraient être rassemblés et toutes les explications possibles des dommages ou de la perte (retard, livraison incomplète, retours) devraient être éliminées.

Dans l'éventualité d'une perte ou de dommages, la société assurée devrait communiquer immédiatement avec l'expert en sinistres dont le nom figure dans la police. Ensuite, elle devrait appeler le transporteur pour l'aviser de la perte et l'inviter à inspecter les marchandises endommagées. Cette conversation téléphonique initiale devrait être suivie par une confirmation écrite.

Les documents requis pour le traitement d'une réclamation sont énumérés ci-après. Des exemplaires doivent être présentés à la compagnie d'assurance ou à son représentant :

- la facture commerciale et le bordereau d'expédition du fournisseur;
- le connaissement maritime ou aérien (signé);
- la lettre de transport terrestre, ou la facture de transport, dans l'éventualité d'un trajet intérieur non couvert par un connaissement direct;
- les formulaires de douane, si les droits de douane et les taxes sur les ventes étaient assurés;
- la police d'assurance ou le certificat d'origine : en cas d'assurance par une police flottante, le numéro de la police flottante et celui de la déclaration doivent être indiqués;
- une copie de l'avis écrit du dernier transporteur confirmant la conversation téléphonique; et
- des copies de la correspondance du transporteur.

CHAPITRE 10. LE DÉDOUANEMENT

LES FORMALITÉS DOUANIÈRES MEXICAINES

En vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les droits douaniers imposés aux exportateurs canadiens diminuent selon un calendrier précis. Par ailleurs, les règles d'origine de l'ALÉNA constituent dorénavant le facteur déterminant de l'admissibilité à un traitement particulier des marchandises exportées du Canada. Les exportateurs devraient consulter leur courtier ou le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) pour se renseigner sur le calendrier d'élimination des droits de douane et les règles régissant les certificats d'origine, y compris les certificats de l'ALÉNA. Les exportateurs doivent en outre être conscients des exigences en matière d'emballage et d'étiquetage, ainsi que des documents nécessaires pour importer des produits au Mexique.

Les expéditions qui arrivent à la frontière sont généralement dédouanées le lendemain, mais elles peuvent l'être le jour même, si elles arrivent tôt le matin et si tous les documents sont déjà prêts et complets.

Environ un camion sur dix est choisi au hasard, par ordinateur, pour faire l'objet d'une inspection de la douane. Il faut alors décharger la remorque. Les expéditions par rail sont traitées de façon similaire, sauf que le matériel roulant américain peut entrer au Mexique. Les marchandises ainsi transportées ne sont habituellement pas déchargées, puis rechargées. Les expéditions maritimes sont déchargées sur les quais du gouvernement et placées dans un entrepôt de la douane jusqu'au moment du dédouanement. Les expéditions aériennes sont acheminées à une aire d'entreposage sous douane, généralement exploitée par le transporteur ou par le courtier en douane. Ensuite, les formalités douanières sont semblables à celles des marchandises importées par camion.

COMMENT TRAITER AVEC LES DOUANIERS

Les douaniers peuvent demander à quoi serviront les marchandises importées ou de quelle matière elles sont fabriquées. La réponse à ces questions doit être formulée avec soin, puisqu'elle pourrait se répercuter sur le tarif douanier imposé. Il est recommandé de consulter le courtier en douane, à qui il est préférable de demander de régler toute question se rapportant à un changement des droits douaniers ou de la valeur. Dans certains cas, les droits de douane peuvent être reportés ou évités. De plus, certaines importations sont régies par des règles particulières.

1. La réexportation. Les exportateurs peuvent éviter de payer des droits sur des marchandises destinées à la réexportation, y compris le matériel loué, les conteneurs, le matériel utilisé dans les expositions, le matériel devant servir à la transformation ou à des réparations, ainsi que les marchandises destinées à des régions industrielles désignées, où elles seront incorporées dans des produits qui seront exportés du Mexique. Dans la majorité des cas, il faut déposer une caution ou une autre forme de garantie.

L'exportateur qui souhaite que les marchandises passent à la catégorie d'importations permanentes doit en informer promptement les autorités, satisfaire aux nouvelles exigences relatives à l'importation ou aux permis d'importation, verser les droits de douane et les taxes imposées, auquel moment toute caution ou garantie sera annulée ou remboursée.

2. Drawback des droits. Il arrive que les entreprises ou les particuliers mexicains qui font de l'exportation soient admissibles à un remboursement ou à un drawback des droits ou des taxes sur les matières premières, les pièces et les composantes, si elles sont incorporées dans des marchandises à exporter. C'est aussi le cas des composantes, pièces et matières premières importées dans les zones de *maquiladoras*. Actuellement, les exportateurs canadiens sont admissibles au drawback des droits sur les matières qui proviennent de pays non membres de l'ALÉNA, si celles-ci sont incorporées dans des produits exportés à d'autres pays de l'ALÉNA. Ces drawbacks doivent être éliminés d'ici l'an 2001.
3. Entrepôts sous douane. Les marchandises qui se trouvent dans un entrepôt sous douane, exploité par des entreprises privées sous la supervision du gouvernement, peuvent être libres de droits jusqu'à leur sortie de l'entrepôt. Il peut en résulter une réduction considérable du financement immédiat requis pour l'expédition au Mexique. Par ailleurs, les marchandises se trouvant dans un entrepôt sous douane ne seront pas affectées par toute modification des droits ou des taxes résultant du changement des taux qui s'y rapportent.
4. Échantillons. Ceux-ci sont généralement assujettis à des droits et doivent être accompagnés des certificats habituels de santé et d'hygiène. Une facture indiquant qu'ils ne sont pas destinés à l'utilisation commerciale doit être jointe à tous les échantillons. Les échantillons sont toutefois exonérés de certaines exigences d'homologation de produits. Des échantillons pour usage personnel peuvent être importés sans autorisation ou documents préalables, alors que jusqu'à concurrence de trois échantillons destinés à la recherche et à des essais peuvent être importés pour être utilisés dans des laboratoires effectuant des essais en vue d'une homologation ou d'une autre fin. Ces échantillons devront toutefois faire l'objet d'un avis écrit du *Secretaría de Salud (SS)*, Secrétariat à la santé, énonçant que les marchandises sont destinées à la recherche ou à des essais, mais non à la consommation humaine. Les reçus relatifs à tout droit versé doivent être conservés et produits, au besoin. De même, les échantillons destinés à l'exposition ou à la dégustation peuvent être importés à la condition d'être accompagnés du certificat requis.
5. Biens destinés aux zones franches. Les produits entrant dans les zones franches, ou *maquiladoras*, sont exemptés d'une partie ou de la totalité des droits et des taxes, ainsi que des exigences de permis d'importation. Ils peuvent entrer dans la zone sous réserve de formalités minimales de contrôle et de documentation. Ces produits ne peuvent toutefois se trouver dans le reste du pays. Les zones franches incluent une région de 20 km le long de la frontière entre les États-Unis et le Mexique, une zone semblable près de la frontière entre le Mexique et le Guatemala, les ports de Cancun, Cozumel, Chetumal et La Paz. Les zones franches comprennent aussi l'État de Baja California, la ville d'Agua Prieta et une région de l'État de Sonora.

LES DOCUMENTS

Tout produit exporté au Mexique requiert une série précise de documents justificatifs. Il est préférable de travailler avec un courtier en douane qui s'assure que les documents nécessaires à l'opération se trouvent bien avec les produits. Ces documents incluent une facture commerciale, un formulaire de déclaration d'exportation, un bordereau d'expédition précisant le contenu, une lettre de transport, les permis d'importation, un certificat d'origine et tout certificat particulier nécessaire de par la nature de l'opération.

Il est important de savoir qu'en plus de ces documents d'exportation, les produits importés au Mexique doivent être conformes aux exigences d'étiquetage habituelles visant les marchandises vendues au Mexique. Dans la plupart des cas, le respect de ces exigences sera vérifié à la frontière et devrait faire partie du processus d'expédition des marchandises, car la responsabilité repose sur l'exportateur. Il est possible d'obtenir des renseignements supplémentaires sur l'étiquetage auprès du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) ou des ministères mexicains chargés des exigences d'étiquetage en cause.

LA FACTURE COMMERCIALE

Une facture commerciale rédigée en espagnol doit accompagner chaque expédition. Si elle est établie en anglais, la traduction espagnole doit suivre le texte d'origine paraissant sur la facture ou une traduction peut l'accompagner. L'exportateur doit signer manuellement la facture. Les fonctionnaires mexicains insistent sur l'exactitude et l'intégralité absolues de tous les documents. Tout écart provoquera des délais, des pénalités ou la confiscation. Assurez-vous donc que les documents suivants sont à votre disposition :

- lieu et date d'établissement de la facture;
- nom complet et adresses de l'acheteur ou de l'importateur mexicain, ainsi que de l'exportateur;
- description détaillée des marchandises, y compris les marques, numéros, types et quantités;
- tous les frais de transport et d'assurance;
- la signature du vendeur, avec son nom et son titre;
- le numéro de facture de l'expéditeur et le numéro de commande du client; et
- le *Registro Federal de Causantes (RFC)*, ou numéro d'inscription de taxe de l'importateur.

Des exemplaires de tous les documents d'expédition doivent être télécopiés à l'importateur mexicain et au courtier en douane avant que l'expédition ne quitte le Canada. Il sera ainsi possible d'apporter toute correction nécessaire ou d'obtenir tout permis spécial qui s'impose. Les documents d'origine doivent accompagner les marchandises. L'exportateur doit aussi informer l'importateur et le courtier du moment et du moyen précis d'expédition, sans oublier de citer le numéro de la lettre de transport.

Si c'est possible, la facture doit être accompagnée d'un catalogue ou d'un autre document décrivant les marchandises expédiées, ce qui facilitera la classification exacte des marchandises aux fins des douanes. La facture originale devrait être accompagnée par un maximum de documents, selon l'importateur ou le courtier en douane participant au dossier.

LA DÉCLARATION DE L'EXPORTATEUR CANADIEN (FORMULAIRE B-13)

En vertu des dispositions de la Loi sur les douanes, la majorité des marchandises exportées du Canada doivent être déclarées dans le formulaire B-13. Exigé par les douanes canadiennes, ce formulaire sert à recueillir des données au sujet des volumes d'exportation, à l'intention des décideurs canadiens en matière de politiques. Il sert également à limiter ou à empêcher l'exportation de certains types de marchandises contrôlées. L'exportateur est l'ultime responsable de la préparation et de la remise du formulaire, quoique les agents ou les courtiers puissent le faire en son nom. Le formulaire est exigé dans les cas suivants :

- la valeur de l'expédition s'établit à au moins 2 000 \$ CAN;
- marchandises contrôlées, réglementées ou prohibées (c.-à-d. des marchandises exportées sous permis ou certificat), quelle qu'en soit la valeur;
- marchandises en transit aux États-Unis;
- marchandises exportées d'un entrepôt sous douane;
- marchandises réparées au Canada, lorsque les réparations ou les ajouts sont évalués à au moins 2 000 \$ CAN; et
- cadeaux, dons et transferts intersociétés évalués à au moins 2 000 \$ CAN.

LA LETTRE DE TRANSPORT

Le transporteur reconnaît qu'il a reçu les marchandises au moyen de la lettre de transport. Celle-ci devrait inclure les éléments suivants :

- le poids et les dimensions des colis et leurs types;
- les noms et les adresses de l'expéditeur et de l'importateur mexicain, du consignataire ou du courtier en douane;
- les ports d'origine et de destination;

- la description des marchandises;
- une liste de frais de transport et de tous autres frais;
- le nombre total de lettres de transport de la série; et
- la reconnaissance générale du transporteur qu'il a à son bord les marchandises à expédier.

Un exemplaire de ces documents doit être conservé par l'exportateur, un autre doit être transmis à l'importateur et un dernier au courtier en douane.

LE PERMIS D'IMPORTATION

Des permis d'importation sont présentement requis pour environ 300 articles dont quelques-uns font l'objet de contingentements. La liste inclut la machinerie, les voitures, les camions, les tracteurs et les pièces usagés; certains produits de luxe; certaines marchandises agricoles considérées essentielles à l'économie mexicaine, telles que certaines fèves et le lait en poudre; le gaz naturel; le pétrole et le gaz; certains produits chimiques et pharmaceutiques; ainsi que les armes à feu.

Ces permis sont émis par le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, Secrétariat au commerce et au développement industriel. Des délais peuvent survenir et la durée des permis d'importation est limitée à neuf mois. Il arrive qu'il soit nécessaire de présenter des lettres d'évaluation, lesquelles sont autorisées et endossées par le Consulat du Mexique. Il est déconseillé de commencer l'expédition des marchandises avant que l'émission du permis soit assurée.

LA CAUTION DE TRANSIT ET D'EXPORTATION DES ÉTATS-UNIS

Les autorités américaines exigent une caution si les marchandises expédiées passent par le territoire américain.

LE BORDEREAU D'EXPÉDITION

Lors de l'expédition de plus d'un colis, un bordereau d'expédition est nécessaire, sauf si la facture commerciale est suffisamment détaillée pour fournir les données. Le bordereau inclut le nombre de colis et une liste détaillée du contenu de chacun. Il doit aussi indiquer le poids net, le poids brut et le poids légal de chaque colis et de l'ensemble de l'expédition. Le bordereau doit aussi comprendre le volume ou les dimensions de chaque colis et de l'ensemble de l'expédition. Toutes ces mesures doivent être métriques. Entre quatre et sept exemplaires seront préparés, selon le mode de transport utilisé.

LE CERTIFICAT D'ORIGINE

Les douaniers se servent des certificats d'origine pour déterminer dans quel pays les marchandises ont été fabriquées, afin d'appliquer le taux de douane pertinent. Au Mexique, les droits sur les marchandises en provenance d'Extrême-Orient excèdent 300 pour 100.

Les exportations canadiennes au Mexique sont rarement touchées par les règles sur le pays d'origine, puisque la réglementation mexicaine stipule que la conformité aux règles de marquage de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) suffisent pour attester des pays d'origine. À toutes fins pratiques, cette exigence peut être satisfaite par un certificat d'origine de l'ALÉNA, c'est-à-dire un document uniforme utilisé par les trois pays et qui peut être rempli dans la langue de l'importateur ou de l'exportateur. Ce certificat, qui démontre que les marchandises satisfont aux règles d'origine de l'ALÉNA, est utilisé si un traitement préférentiel est réclamé en vertu de l'ALÉNA.

Pour étayer un certificat d'origine, un dossier complet des sources d'intrants doit être conservé cinq ans. Les douaniers mexicains pourraient demander de voir ces documents pour vérifier le statut d'une expédition. Le dossier doit donc être complet et indiquer le prix d'achat final des marchandises exportées, ainsi que le coût de tous les matériaux utilisés pour les produire.

Si un certificat d'origine de l'ALÉNA ne peut être obtenu, un certificat d'origine général devrait être inclus s'il existe un risque que les marchandises fassent l'objet d'une action de compensation ou de droits douaniers élevés. Il est possible d'obtenir les certificats d'origine de l'ALÉNA et les instructions connexes auprès de Revenu Canada.

LES CERTIFICATS SPÉCIAUX

L'exportateur doit établir au moins trois mois à l'avance si les marchandises à expédier font l'objet d'exigences particulières en matière d'importation. Dans ce cas, il faudra collaborer avec l'agent ou avec l'importateur pour obtenir les permis ou les certificats requis. Les certificats spéciaux se divisent en catégories qui ne sont pas forcément reliées à l'exportation, puisqu'ils visent tous les produits vendus au Mexique, qu'ils soient importés ou non. Comme l'exigence doit être satisfaite à la frontière, dans la majorité des cas, elle doit être considérée comme une exigence d'exportation.

LES NORMES MEXICAINES (NOM)

Des normes officielles, les *Normas Oficiales Mexicanas (NOM)*, visent un vaste éventail de produits de consommation et de biens d'équipement, y compris le cuir, les textiles, les appareils électroménagers et électroniques, les matériaux de construction, les produits chimiques et l'équipement médical. Ces normes sont administrées par la *Dirección General de Normas (DGN)*, Direction des normes, laquelle fait partie du *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, Secrétariat au commerce et au développement industriel. Les marchandises assujetties aux normes *NOM* doivent être accompagnées d'un certificat de conformité pour entrer au Mexique. La *DGN* publie des catalogues des normes relatives aux produits et à la qualité qui sont exigées pour l'émission d'un certificat *NOM*. Les exportateurs doivent consulter leur courtier en douane ou leur transitaire pour savoir si un produit est conforme aux normes de la *DGN* et s'il est admissible à un certificat *NOM*.

LES NORMES AGRICOLES

La réglementation agricole porte sur les produits agricoles et animaux non transformés. Elle vise les certificats phytosanitaires et les certificats d'hygiène animale. Certains produits peuvent nécessiter une autorisation sanitaire préalable. Les règlements sont administrés par le *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*, Secrétariat à l'agriculture, au cheptel et au développement rural.

LES NORMES DE SANTÉ

La réglementation sanitaire porte sur les poissons et les produits connexes, les aliments et les matières transformés pour produire des aliments, les engrais et les pesticides, ainsi que les médicaments et les produits de santé et d'hygiène personnelle. L'importation des produits désignés doit être approuvée et ils doivent être accompagnés par une autorisation sanitaire. Les règlements sont administrés par le *Secretaría de Salud (SS)*, Secrétariat à la santé.

LES AUTRES NORMES

Les normes mexicaines s'appliquant aux biens d'équipement, à la machinerie et à l'équipement industriels s'assimilent généralement à celles des autres pays industrialisés. Le Mexique utilise les normes établies par l'American Society of Mechanical Engineers (ASME), l'American Society for Testing of Materials (ASTM) et la Society of Automotive Engineers (SAE). Les mesures et les normes sont toutefois exprimées en unités métriques.

Le *SECOFI* a émis deux décrets, le 8 mars 1994 et le 29 août 1994, énumérant les produits qui requièrent des certificats spéciaux, selon les catégories précitées. Comme les règlements régissant ces exigences peuvent être modifiés, les exportateurs devraient consulter leurs agents, ou importateurs, ou un courtier en douane canadien afin de s'assurer qu'ils sont au courant des exigences les plus

récentes. Des exemplaires des décrets peuvent être obtenus de l'InfoCentre du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), des délégués commerciaux au Mexique, de l'Ambassade mexicaine ou d'autres fonctionnaires du gouvernement mexicain.

LE RÔLE DES COURTIERS EN DOUANE

Les courtiers en douane facilitent le processus d'importation et peuvent jouer un rôle précieux en affaires. Ils connaissent bien les complexités des lois et des règlements sur le commerce international, tant au Mexique qu'ailleurs dans le monde. L'exportateur canadien typique transigera avec un seul courtier canadien qui prendra des dispositions avec ses homologues aux États-Unis et au Canada pour suivre l'expédition jusqu'à sa destination. L'exportateur doit toutefois tâcher de bien comprendre le rôle de ces courtiers.

En vertu de la loi mexicaine, toutes les importations évaluées à plus de 1 000 \$ US doivent être traitées par un courtier en douane. Seuls les courtiers en douane mexicains sont autorisés à remettre une *pedimento aduanal*, une demande d'importation au Mexique. La majorité des exportateurs canadiens expédient des marchandises au Mexique en se prévalant des INCOTerms de coût, assurance et fret (CAF) ou de coût et fret (C&F) Laredo, Texas. L'importateur prend possession des biens à Laredo et est responsable du dédouanement au Mexique, à l'aide d'un courtier mexicain. Cette façon de faire tient du fait que les coûts et les risques varient considérablement après Laredo et qu'il peut être difficile de fournir des propositions de prix exactes. Par exemple, les frais pour des services tels que le drayage des tracteurs routiers qui traversent la frontière avec les marchandises, pour le déchargement et le rechargement, et pour l'entreposage temporaire, peuvent s'élever à des centaines de dollars. Néanmoins, certaines entreprises canadiennes expédient «CAF ou C&F destination» et retiennent les services d'un courtier mexicain.

Les courtiers en douane mexicains demandent des frais de 0,45 pour 100 du montant facturé, plus les dépenses qu'ils engagent et les frais de service établis par chaque courtier au titre de frais d'exploitation. Les frais minimaux sont de 40 \$ US. Ce montant augmente en fonction du poids ou de la valeur, jusqu'à concurrence d'environ 300 \$ US.

Quelles que soient les dispositions prises à la frontière mexicaine, l'exportateur canadien a la responsabilité de préparer une facture commerciale et d'autres documents avant que les marchandises quittent le Canada. Les exigences sont très détaillées et les documents doivent être préparés en espagnol. Beaucoup d'exportateurs confient à leur courtier en douane canadien la préparation de la majorité de ces documents. Le certificat d'origine de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) doit être rempli par l'exportateur, qui peut toutefois consulter son courtier en douane. Si l'expédition est acheminée par voie terrestre, le courtier canadien traite avec un courtier américain associé pour le transit aux États-Unis. La caution doit être annulée par les autorités américaines dans le terrain d'exportation, avant la traversée de la frontière du Mexique. Le courtier canadien transmet également les documents nécessaires à la frontière mexicaine avant l'arrivée des marchandises. Certains courtiers canadiens vérifient que le courtier mexicain a bien reçu les documents avant même que les marchandises ne sortent du Canada.

CHAPITRE 11. LA PERCEPTION

Un intervalle survient inévitablement entre le moment de la conclusion d'une vente à l'exportation et le moment du paiement. Même si l'exportateur a les marchandises en stock, il doit les emballer et les expédier, les dédouaner et les livrer à leur destination finale. Il est donc peu probable qu'il entreprendra tout ce travail s'il ne possède pas une assurance raisonnable que le paiement sera bel et bien effectué. De son côté, l'acheteur hésitera à libérer des fonds avant que les marchandises soient inspectées et acceptées. Les instruments de financement servent justement à pallier à ces incertitudes et à ces délais en fournissant au vendeur comme à l'acheteur une certaine assurance que le paiement sera effectué si les produits sont conformes aux conditions stipulées dans le contrat d'achat.

LES MODES DE PAIEMENT

Il existe essentiellement quatre modes de paiement, dont les risques de crédit et les frais financiers sont différents pour l'acheteur et le vendeur. À un bout de l'échelle se trouve le paiement anticipé, en vertu duquel le risque est réduit au minimum pour le vendeur et porté au maximum pour l'acheteur. À l'autre bout se trouve le commerce à crédit ouvert. L'exportateur y assume le plus grand risque et l'importateur, le moins élevé.

LES AVANCES

Les avances ou les paiements anticipés correspondent à des paiements de marchandises effectués au moment de la passation de la commande ou avant l'expédition. Un autre type d'avance est celui des paiements échelonnés pour la conception et la fabrication d'équipement spécialisé bien avant qu'il ne soit livré à l'acheteur étranger.

Une fois le paiement fait, l'acheteur dispose de peu de moyens de pression quant au moment de l'expédition, à la qualité des marchandises ou à la réception de la documentation. C'est pourquoi il est peu probable que des conditions de ce type soient facilement acceptées par la plupart des acheteurs étrangers.

Les paiements anticipés, complets ou partiels, éliminent le besoin de financement, font disparaître tous les risques pour l'exportateur et améliorent le fonds de roulement. Il y a donc avantage à essayer de négocier de telles conditions, en particulier dans le cas des contrats de services où la facturation de frais à la signature, suivie de paiements échelonnés, est une pratique relativement courante.

Les paiements anticipés peuvent s'avérer avantageux à la fois pour l'acheteur et pour le vendeur si les coûts de financement (c.-à-d. les taux d'intérêt) sont inférieurs dans le pays de l'importateur à ce qu'ils sont dans celui de l'exportateur. Dans ce cas, les paiements anticipés permettent de financer la transaction à moindre coût et de faire baisser les prix parce que l'exportateur n'a pas à supporter un taux d'intérêt élevé dans son pays d'origine. Un tel versement permet à l'importateur de se protéger contre les pertes dues aux variations du taux de change si la devise de son pays se déprécie par rapport à celle de l'exportateur entre le moment de la signature du contrat et la réception des marchandises.

LES LETTRES DE CRÉDIT

La lettre de crédit est émise par une banque au nom de l'importateur, en échange de frais, et est le plus souvent payable à la banque de l'exportateur, également en échange de frais, quand les conditions du contrat ont été remplies.

Le mécanisme de la lettre de crédit est le suivant : l'acheteur demande à sa banque de faire parvenir un document à la banque de l'exportateur pour lui donner instruction de payer l'exportateur sur présentation de documents déterminés, en général les documents d'expédition. Comme le paiement n'est fait que sur présentation de ces documents, l'acheteur est assuré que l'exportateur ne sera pas payé tant que les conditions du contrat n'auront pas été respectées. Comme l'exportateur sait que le paiement sera fait une fois les documents présentés, il peut expédier les marchandises sans s'inquiéter du paiement. L'importateur et l'exportateur se fient tous deux à leur banque pour protéger leurs intérêts.

Les lettres de crédit peuvent prendre diverses formes.

Une lettre de crédit documentaire nécessite la présentation des documents désignés avant de procéder au paiement. Une lettre de crédit libre demande simplement le paiement.

L'avis de lettre de crédit de la banque de l'exportateur informe celui-ci qu'une lettre de crédit a été émise par la banque de l'importateur. La confirmation de cette lettre revient à une garantie donnée à l'exportateur par sa banque qu'il sera payé sur présentation des documents indiqués dans la lettre. Il peut s'agir d'une lettre de crédit :

- Révocable ou irrévocable. Une lettre irrévocable ne peut pas être modifiée ni annulée sans le consentement des parties;
- Confirmée ou non confirmée. Si la lettre est confirmée, la banque canadienne convient de payer l'exportateur, même si l'institution financière mexicaine ne paie pas;
- À vue ou à terme. Une lettre de crédit à vue est payée immédiatement quand les conditions du contrat sont remplies, alors que si elle est à terme, elle sera payée au bout du délai indiqué dans le document.

Les conditions des lettres de crédit peuvent être combinées. Un crédit documentaire irrévocable et confirmé, payable à vue, offre à l'exportateur le meilleur niveau de sécurité. C'est également le type de lettre de crédit qui entraîne les frais les plus élevés.

Quelles que soient les conditions, l'exportateur devrait toujours s'assurer que le libellé de la lettre de crédit est conforme aux conditions convenues entre l'exportateur et l'acheteur. Cette formulation doit être la plus simple possible pour l'approbation du paiement et il faut imposer des limites strictes sur la période prévue pour l'approbation ou la contestation de la facture.

Les lettres de crédit peuvent servir à financer à la fois les acheteurs et les vendeurs. Si l'exportateur accepte d'être payé au moyen d'une traite à terme à quatre-vingt-dix jours une fois que la banque de l'acheteur aura reçu les documents, il fournit en fait un financement à court terme à l'acheteur. Toutefois, cette traite à terme a été acceptée en même temps par la banque de l'exportateur. C'est ce qu'on appelle l'acceptation bancaire et la banque estime qu'il s'agit là d'une obligation à court terme. En vérité, l'exportateur détient un instrument financier qui arrive à maturité dans quatre-vingt-dix jours (plus une période de grâce) et qui peut être vendu à escompte pour recevoir des liquidités immédiatement. L'acheteur et le vendeur ont donc tous deux obtenu un financement à court terme.

Les lettres de crédit sont des instruments très souples. Si un exportateur veut recevoir un paiement anticipé partiel, il est possible d'expédier une partie des marchandises à condition que la lettre de crédit le prévoie et que le délai soit respecté. Les lettres de crédit contiennent parfois des « clauses rouges », qu'on appelle ainsi parce qu'elles sont souvent imprimées en rouge. Celles-ci autorisent la banque de l'exportateur à lui consentir des avances en échange de garanties données par la banque de l'importateur. Les lettres de crédit transférables peuvent servir à partager les recettes d'une transaction entre les parties. Les lettres de crédit adossées peuvent faire l'objet de convention entre l'exportateur et l'acheteur, et entre l'exportateur et un fournisseur intrant pour financer des transactions plus complexes. Les lettres de crédit de soutien servent à garantir la bonne exécution dans le cas d'un contrat commercial et peuvent aussi servir de cautionnement de soumission ou de garantie de paiement anticipé. Enfin, la durée ou le montant des lettres de crédit renouvelables sont automatiquement renouvelés afin de couvrir une série d'expéditions au cours d'une période donnée.

Une transaction au moyen d'une lettre de crédit comporte quatre parties importantes : l'importateur, la banque de l'importateur, la banque de l'exportateur et l'exportateur. Il incombe à chacune des parties de remplir un certain nombre de tâches quand elle utilise une lettre de crédit pour effectuer un paiement.

- Tout d'abord, l'acheteur et l'exportateur conviennent des conditions de leur contrat.
- L'acheteur demande ensuite à sa banque une lettre de crédit en faveur de l'exportateur.
- Cette lettre précise quels documents devront être présentés pour garantir le paiement. La banque de l'acheteur accepte la demande, prépare la lettre de

crédit et la transmet à la banque de l'exportateur.

- La banque de l'exportateur transmet la lettre de crédit à l'exportateur.
- L'exportateur expédie les marchandises selon les conditions du contrat.
- L'exportateur présente les documents désignés à la banque pour obtenir le paiement.
- La banque de l'exportateur vérifie la conformité des documents à ce qui est indiqué dans la lettre de crédit et peut ensuite verser le paiement à l'exportateur.
- La banque de l'exportateur transmet les documents à la banque de l'acheteur.
- La banque de l'acheteur vérifie également la conformité des documents. Si elle est satisfaite, elle peut libérer les fonds à la banque de l'exportateur.
- Enfin, la banque de l'acheteur transmet les documents d'expédition à l'importateur.
- Avec ces documents d'expédition, l'importateur peut prendre livraison des marchandises auprès du transporteur.

Quand il reçoit la lettre de crédit, l'exportateur doit en vérifier soigneusement les détails. Il doit estimer que le crédit est suffisant et que tous les documents indiqués peuvent être rassemblés et préparés dans le délai prévu pour le règlement. Il faut accorder une attention particulière à des questions comme l'orthographe des noms, la description des marchandises, leur quantité, les dates d'expiration, les ports d'expédition et de destination et les exigences en matière d'assurance.

Si la lecture de la lettre de crédit fait ressortir des conditions qui ne sont pas soutenables ou des conditions de vente modifiées, l'exportateur devra demander à l'importateur de donner instruction à la banque émettrice d'apporter une modification officielle à la lettre de crédit avant l'expédition.

LE RECOUVREMENT OU LA LETTRE DE CHANGE

Le recouvrement d'effets est sans doute la forme la plus courante de paiement en commerce international. Il s'agit d'une lettre de change accompagnée de documents commerciaux transférant le droit de propriété à l'importateur après le paiement des marchandises. Dans le cadre d'un recouvrement d'effets, le paiement est obtenu sur présentation de documents commerciaux tels que des factures, des bordereaux d'expédition ou des documents de titre. Il s'agit d'un moyen relativement sûr de paiement car la banque ne libérera pas les marchandises sans avoir reçu le paiement ou une promesse de paiement de l'acheteur.

Comme pour une lettre de crédit, quatre parties interviennent dans un recouvrement : l'exportateur, la banque de l'exportateur, l'importateur et la banque de l'importateur. La lettre de change et les documents connexes sont transmis par l'exportateur à l'acheteur par l'intermédiaire de leurs banques. L'ordre de recouvrement émis par l'exportateur à la banque énumère les documents joints et précise les conditions de paiement avant que les documents ne soient remis à l'acheteur. La banque de l'exportateur communique alors avec celle de l'acheteur pour lui faire parvenir ces instructions. C'est à ce moment que l'acheteur informe sa propre banque de son acceptation des marchandises et du paiement de la traite.

Le rôle des banques se limite à l'examen des documents afin de vérifier que les conditions et les descriptions correspondent. La banque n'examine pas les marchandises. L'exportateur se fie aux banques pour transférer les documents d'expédition et de paiement et obtenir le paiement une fois les marchandises expédiées. C'est pourquoi l'exportateur devrait s'assurer que les documents exigés par l'ordre de recouvrement correspondent aux conditions du contrat commercial entre l'exportateur et l'importateur et que tous les documents sont correctement remplis quand ils sont présentés pour paiement.

Dans certains cas, le recouvrement sans réserve sert à procéder au paiement d'une opération d'exportation. Ces recouvrements ne sont pas accompagnés de documents d'expédition, le plus souvent parce qu'il a déjà été convenu que la préparation de ces documents incombe à l'importateur. Dans le cadre d'un recouvrement sans réserve, seuls les documents financiers comme les lettres de change, les billets à ordre, les chèques, les reçus pour paiement ou les instruments comparables sont utilisés pour obtenir le paiement.

Une lettre de change peut servir à garantir le paiement, soit immédiatement (s'il s'agit d'une lettre de change à demande), dans les deux jours d'affaires qui suivent (s'il s'agit d'une lettre à vue) ou à une date ultérieure (s'il s'agit d'un effet à terme). Dans le cas d'un effet à terme, l'exportateur pourrait devoir emprunter pour couvrir les coûts de l'opération avant que la facture devienne exigible. En réalité, cela revient à accorder un crédit à l'importateur, mais c'est parfois la seule solution possible. Les frais d'intérêt supportés sont le plus souvent ajoutés au prix payé par l'acheteur.

Quand une lettre de change acceptée (ou acceptation) a été remise en échange des documents d'expédition, l'exportateur peut vendre à escompte l'acceptation à la banque au lieu d'attendre que cette lettre ne parvienne à son terme pour toucher l'argent. Les acceptations peuvent être vendues à escompte soit sur une base avec recours (l'exportateur garantit à l'importateur le paiement de la lettre de change) ou sur une base sans recours (la banque accepte de prendre le risque que l'importateur ne puisse pas payer). Les frais d'escompte de l'acceptation sont calculés en utilisant un taux d'intérêt à compter du moment où le paiement est exigible et en ajoutant une prime de risque qui est fonction de la possibilité de non-paiement.

LE COMMERCE À CRÉDIT OUVERT

Dans le commerce à crédit ouvert, l'exportateur expédie à l'acheteur en même temps les marchandises, les documents d'expédition et une facture. Cette forme de commerce permet à l'exportateur de n'engager que des coûts minimaux de documentation et d'opération, mais c'est également lui qui assume le plus de risques dans l'opération.

Dans ce cas, tout financement nécessaire est pris en charge entièrement par l'entreprise exportatrice jusqu'à ce qu'elle reçoive le paiement de l'importateur.

En règle générale, les opérations se font à crédit ouvert quand l'exportateur a établi une relation de confiance durable avec l'acheteur. En effet, les partenaires commerciaux adoptent le mode de paiement le plus simple possible une fois que leur relation est bien établie.

Au fur et à mesure que les relations commerciales du Canada avec le Mexique prennent de l'ampleur, il est probable que le nombre d'opérations à crédit ouvert augmentera. Le renforcement des relations entre les institutions financières et les organismes de crédit nord-américains facilitera sans aucun doute ce processus.

Si une entreprise décide de traiter à crédit ouvert, elle devra procéder à une vérification attentive de la solvabilité du client. Il faudra s'informer personnellement auprès de sa banque, de ses fournisseurs et de ses clients. Une entreprise ne devrait pas vendre à crédit ouvert tant qu'elle n'estime pas que le risque financier que cela représente peut être soutenu. Les conditions de crédit devraient prévoir des stimulants pour payer à temps. Par exemple, le client pourrait être informé que tous les paiements reçus à temps entraîneront un crédit ou un rabais de dix pour cent.

Si l'acheteur ne réagit pas à la facture, il faudra prendre des mesures de recouvrement. Au Mexique, le recouvrement se fait souvent en personne. Il importe que l'exportateur sache pour quelle raison le paiement n'a pas été fait et qu'il obtienne un engagement à payer. Si cela s'avère impossible, il pourra alors être nécessaire de confier le dossier à une agence de recouvrement. Dun & Bradstreet Canada offre des services de recouvrement partout dans le monde grâce à ses affiliés à l'échelle internationale. Les honoraires sont calculés en pourcentage du montant recouvré. L'exportateur canadien peut également s'adresser à une agence mexicaine de recouvrement ou à un cabinet juridique, mais il faut alors s'assurer que le coût du recouvrement ne dépassera pas les revenus attendus.

LA GESTION DES RISQUES

LE RISQUE COMMERCIAL

Le risque le plus important que court l'exportateur, c'est que l'acheteur ne respecte pas l'entente. La gestion de crédit est une préoccupation majeure pour la plupart des entreprises qui font des affaires à l'étranger. Il est souvent nécessaire d'accorder du crédit afin d'obtenir des contrats et de retenir la clientèle étrangère, mais il faut aussi prendre certaines précautions pour vérifier la solvabilité de l'acheteur.

- Vérifiez à fond le dossier de crédit de clients étrangers.
- Signez un contrat de vente. C'est un document légal.
- Assurez-vous d'expédier exactement les marchandises décrites, en prenant soin de suivre les instructions de l'importateur en ce qui concerne les documents.

Si le paiement pose effectivement des difficultés et s'il est clair que l'importateur est en défaut, plusieurs recours sont à votre disposition.

- Tentez de percevoir en insistant avec des arguments persuasifs.
- Logez un protêt formel pour enregistrer la dette. Vous établissez ainsi votre réclamation légale contre un importateur qui ne peut pas ou qui ne veut pas vous payer. Un notaire de la ville de l'acheteur dressera et présentera les documents de protêt pour exiger le paiement.
- Si les mesures ci-dessus ne donnent aucun résultat, présentez-vous devant les tribunaux ou un arbitre commercial. La majorité des pays industrialisés ont institué une procédure permanente d'arbitrage qui s'applique en cas de défauts de paiement et d'autres différends commerciaux.

LE RISQUE DE CHANGE

Le commerce international peut faire courir un risque de change considérable à l'importateur ou à l'exportateur. Un contrat à payer en dollars – la solution que préfère l'exportateur canadien – exposerait l'importateur au risque des fluctuations de change. Par contre, l'exportateur canadien se trouve dans une situation risquée si le contrat prévoit le paiement en pesos. Ces risques peuvent être atténués ou évités au moyen d'opérations de couverture sur le marché des changes.

Pour l'exportateur qui attend un paiement en pesos, la couverture signifie la négociation du paiement futur par l'importateur au taux de change en vigueur à la date de signature du contrat. L'exportateur élimine ainsi le risque de fluctuations possibles de la valeur du peso par rapport au dollar canadien. Les banques et d'autres institutions financières peuvent participer à la prise de mesures de gestion du risque de change. Idéalement, l'entreprise devrait tenter de transférer le risque de change à l'importateur étranger du produit en le convainquant d'effectuer le paiement en dollars canadiens (ou américains).

L'ASSURANCE CRÉDIT À L'EXPORTATION

D'autres formes de protection existent en plus des modes de paiement décrits précédemment. La plus courante est l'assurance crédit à l'exportation. Tant la Société pour l'expansion des exportations (SEE) que des compagnies d'assurance privées offrent des polices destinées à protéger les comptes débiteurs d'exportations contre le non-paiement par des acheteurs étrangers. Lors de la souscription d'une assurance crédit à l'exportation, il faut considérer plusieurs facteurs importants, dont les risques couverts, la mesure dans laquelle ces risques sont partagés par l'assureur et l'assuré, les primes et les services rendus par l'assureur.

L'assurance crédit à l'exportation porte généralement sur des risques commerciaux comme l'insolvabilité de l'acheteur étranger, le défaut, la répudiation du contrat et la résiliation unilatérale du contrat. Elle couvre aussi des risques politiques comme le blocage de fonds ou les difficultés de transfert, la guerre, les hostilités, la révolution et l'annulation de permis d'exportation et d'importation par des gouvernements étrangers.

Ce type d'assurance ne vise pas toutefois les pertes résultant de différends commerciaux entre un exportateur et un acheteur étranger. Ces différends doivent généralement être réglés à la satisfaction de l'assureur avant que celui-ci accepte d'évaluer une demande de paiement. Par exemple, si un acheteur refuse de payer des marchandises parce qu'il prétend qu'il n'a pas reçu ce qu'il a commandé, un tribunal d'arbitrage devra résoudre la question en faveur de l'exportateur avant que celui-ci ne puisse percevoir un montant d'assurance.

Les primes demandées pour l'assurance crédit à l'exportation sont proportionnelles aux risques de l'opération et à la mesure dans laquelle l'exportateur est disposé à courir une partie du risque. Les assureurs de crédit à l'exportation exigent en général que l'exportateur assume une certaine partie des risques.

La coassurance permet à l'exportateur de partager une partie de la perte d'un crédit à l'exportation assuré. Dans une police de coassurance 90/10, l'assureur paierait 90 \$ sur chaque tranche de perte de 100 \$, alors que l'exportateur absorberait les 10 \$ restants. Le partage des risques par le biais de la coassurance tend à inciter l'exportateur à éviter des ventes à l'étranger comportant un risque de crédit élevé.

Une franchise fait que l'exportateur absorbe la première perte d'un compte irrécouvrable à l'exportation jusqu'à concurrence d'une certaine somme. Par exemple, si la franchise de la police s'élève à 100 \$, l'exportateur absorberait la première tranche de 100 \$ d'une perte de 5 000 \$, alors que l'assureur remettrait à l'exportateur les 4 900 \$ restants de la perte. Les franchises servent habituellement à réduire les frais administratifs de l'assureur qui doit traiter de très petites réclamations.

L'assureur établit les risques d'une opération en examinant les aspects suivants :

- Le type de protection requise. Par exemple, la protection «risque politique seulement» est moins risquée pour l'assureur, mais l'exportateur est plus exposé que si la police couvrait à la fois le risque politique et le risque commercial.
- La répartition du risque. Un portefeuille diversifié de comptes débiteurs d'exportation comporte moins de risques pour l'assureur qu'un portefeuille composé d'un ou de deux gros clients seulement. Il en coûte moins cher d'assurer le premier portefeuille que le second.
- Les conditions de crédit. Les comptes ouverts prévoyant le paiement quatre-vingt-dix jours après la livraison seront plus coûteux à assurer, alors que les lettres de crédit coûteraient moins cher.

- La situation et le pays de l'acheteur. Fait peu étonnant, les importants clients bien établis, installés dans des pays stables, comportent moins de risque que les petites entreprises ou que celles qui éprouvent des difficultés financières.
- La situation de l'exportateur. Les exportateurs qui sont en mesure de faire la preuve que leurs méthodes d'octroi de crédit et leur capacité de livrer la marchandise conformément à leurs contrats commerciaux réduisent le risque pour l'assureur.
- Le type de marchandises exportées. Les articles spécialisés comportant peu de valeur de récupération posent un risque plus élevé à l'assureur que les articles de consommation courante, lesquels peuvent être facilement revendus à des tiers.

LA SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)

La SEE est le plus important assureur du crédit à l'exportation. Entièrement détenue par le gouvernement du Canada, la SEE fait la promotion des exportations canadiennes en offrant de l'assurance crédit à l'exportation et des facilités de financement des exportations. La SEE assure une vaste gamme d'exportations canadiennes, y compris des matières premières, des marchandises, des produits semi-finis, des produits de consommation et des services. Pour répondre à la diversité des besoins des exportateurs, la Société offre de l'assurance à court et à moyen terme, des garanties d'exécution et de l'assurance-investissement à l'étranger.

La réglementation de la SEE stipule qu'un certain pourcentage des produits ou des services assurés doit provenir du Canada et se conformer aux exigences relatives au contenu canadien. Le contenu canadien correspond à la valeur des exportations canadiennes, moins le coût des produits et des services importés au Canada et incorporés aux produits ou services qui ont ensuite été exportés du Canada. Dans le cadre de son mandat de soutien des exportations canadiennes, la SEE exige que le contenu canadien maximal réalisable soit atteint. En insistant sur une proportion élevée de contenu canadien, la SEE vise à s'assurer que les sources canadiennes d'approvisionnement sont prises en considération pour le contrat d'exportation.

Les exportateurs sont tenus de remplir un rapport sur le contenu canadien pour se conformer aux exigences de la SEE à cet égard. Ce rapport décompose le contrat d'exportation en parties canadiennes et étrangères quant aux frais de vente, aux matières, à la main-d'œuvre directe, à l'expédition, à d'autres frais (y compris les frais généraux) et au bénéfice afin de déterminer le pourcentage réel des coûts de provenance canadienne par rapport à l'ensemble des exportations canadiennes. Ce pourcentage doit généralement être supérieur à 60 pour 100 pour que les exportations soient admissibles à l'assurance de la SEE.

LES AUTRES ASSUREURS

Certains autres assureurs, ainsi que des quasi-assureurs, offrent des polices sur le marché de l'assurance crédit à l'exportation, quoiqu'ils représentent un nombre relativement faible de toutes les polices souscrites. Il s'agit d'entreprises privées telles que Marsh & MacLennan, Zurich, Affiliated, Lloyd's et Canadian Financial et d'organismes gouvernementaux comme la Banque de développement du Canada (BDC) et certaines petites sociétés pour l'expansion des entreprises. Les assureurs privés sont souvent en mesure d'offrir un programme plus souple d'assurance crédit à l'exportation que la SEE parce qu'ils ne sont pas limités par les restrictions fédérales portant sur l'origine des produits et des services exportés.

LES SOLUTIONS DE RECHANGE À L'ASSURANCE CRÉDIT À L'EXPORTATION

Il est possible d'éviter les risques de crédit en vendant à escompte les comptes débiteurs d'exportation. La cession de créances permet à l'exportateur de transférer les risques de crédit et d'obtenir immédiatement une rentrée de fonds. Ce service coûte cher, toutefois. Pour l'offrir, la banque impute des primes pour couvrir les risques pris en charge relativement à l'acheteur et au pays, plus des frais financiers (intérêts) pour les fonds avancés avant la perception du compte débiteur d'exportation.

La Corporation commerciale canadienne (CCC) offre une protection différente. Elle favorisera une entente entre des fournisseurs canadiens et des acheteurs étrangers en accordant des garanties de part et d'autre. La corporation garantit aux acheteurs étrangers l'exécution du contrat par le fournisseur étranger, assurant ainsi que les produits ou services seront livrés selon les conditions prévues. La corporation garantit aux exportateurs que le paiement sera effectué si les conditions du contrat sont respectées. Dans de nombreux cas, les paiements sont alors accélérés.

CHAPITRE 12 : DES CONCLUSIONS À TIRER

BÂTISSEZ UNE ÉQUIPE

Pour lancer une campagne d'exportation, il est essentiel d'obtenir l'engagement des employés qui seront chargés de la mettre en œuvre. Quel que soit leur niveau dans la structure, ils doivent être bien intégrés au processus et renseignés au sujet des raisons pour lesquelles la société prend l'initiative d'exporter, du rôle que doit jouer chaque personne, des avantages que la société voudrait en tirer et de ce que chaque participant peut s'attendre à en retirer. Il s'agit d'une première étape en vue de l'adoption d'une mentalité axée sur l'exportation au sein de la société.

L'équipe devrait idéalement comprendre plusieurs secteurs fonctionnels et des capacités suffisantes pour s'assurer qu'elle peut réagir efficacement à toutes les questions qui peuvent surgir. Dans les plus petites entreprises, du moins au cours des premières étapes de la campagne d'exportation, il est plus réaliste de parler d'une seule personne qui sera chargée de la gestion du programme d'exportation. Souvent, dans les petites entreprises, le propriétaire sera la personne qui s'en occupera.

Quel que soit le nombre de personnes qui participent au programme, il est essentiel que soit nommé un dirigeant possédant l'autorité nécessaire pour faire bouger les choses et la persistance qu'il faut pour concrétiser le projet. Cette personne devra tenir compte des nuances culturelles du marché cible et posséder des aptitudes interpersonnelles évidentes pour rapprocher les gens et établir des relations fructueuses.

L'IMPORTANCE DE FAIRE DES ESSAIS

La meilleure façon de mettre en œuvre de nombreuses initiatives commerciales de grande envergure consiste à prévoir une série d'étapes réalisables. Prises isolément, ces étapes ne font pas courir de risques à l'entreprise, mais comme elles se succèdent à un bon rythme, la société peut progresser rapidement vers son objectif. L'exportateur débutant, quant à lui, devrait commencer par un simple essai. Lorsque l'équipe a acquis plus d'expérience et d'assurance, elle pourra fixer des objectifs d'exportation plus ambitieux.

Après une première vente réussie, il est conseillé de revoir plusieurs aspects de la stratégie d'exportation et, au besoin, de réviser le programme d'exportation en tenant compte de l'expérience acquise. L'entreprise devrait alors se poser une série de questions critiques.

LES DIX ERREURS LES PLUS COURANTES EN EXPORTATION

1. Lorsque vous passerez en revue le succès de votre essai, tenez compte des dix erreurs les plus courantes des exportateurs débutants. L'entreprise a peut-être fait quelques-unes d'entre elles, ou même toutes ces erreurs. Si c'est le cas, elle n'est pas seule. Le succès ou l'échec en matière d'exportation ne dépendent pas tant des erreurs que l'on commet que des leçons qu'on en tire.
2. L'entreprise n'a pas recueilli toute l'information générale nécessaire au sujet du marché mexicain. Elle a omis de préparer un programme de commercialisation avant de tenter l'exportation.
3. L'entreprise n'avait pas l'engagement ou la détermination nécessaires pour résoudre les difficultés associées à l'exportation et elle n'avait pas les ressources requises pour satisfaire aux obligations financières des premières étapes de l'exportation.
4. Une importance insuffisante a été accordée au choix d'un agent ou d'un distributeur. Le rendement de celui qui a été choisi était insatisfaisant et l'entreprise s'est découragée.
5. Dans l'enthousiasme du début, la société s'est trop éparpillée, tentant de percer plusieurs marchés différents à la fois au lieu de s'en tenir à un seul et d'établir une base de compétence et de force.
6. L'entreprise a traité l'exportation comme un filet de sécurité et ne s'en est occupé que lorsque le marché canadien a connu un déclin, pour l'abandonner de nouveau lorsque l'entreprise canadienne s'est redressée. Elle n'a pas mis au point de stratégie à long terme et n'a pas établi de présence à long terme.
7. La société a traité ses partenaires, agents et distributeurs avec moins d'égards que dans le cas de ses partenaires et associés au Canada.
8. L'entreprise a omis de modifier adéquatement ses produits en fonction des règlements ou des préférences culturelles du marché mexicain.
9. La société n'a pas pris la peine de se doter de personnel parlant espagnol et n'a pas cherché à produire des documents en espagnol.
10. L'entreprise a tenté de tout faire toute seule au lieu de s'adresser à des spécialistes comme des transitaires et des courtiers en douane pour s'occuper des détails techniques de l'exportation.
11. L'entreprise a omis d'examiner les avantages éventuels des partenariats, des coentreprises et de l'échange de technologies dans le but d'améliorer ses efforts en matière d'exportation.

LE PRODUIT

- Doit-il être modifié d'une façon qui n'avait pas été envisagée au départ?
- L'entreprise devrait-elle améliorer sa capacité d'offrir de la formation sur l'utilisation du produit?
- Y a-t-il lieu de prendre de meilleures dispositions pour le service après-vente?

LE PRIX

- Le prix est-il concurrentiel?
- L'entreprise peut-elle accepter une marge de profit plus faible pour rendre l'offre plus intéressante?
- Est-il possible d'augmenter le prix et de gonfler les profits?

LE MARCHÉ MEXICAIN

- Quelles surprises le marché mexicain recelait-il? L'entreprise a-t-elle fait des suppositions erronées au sujet du marché? Si c'est le cas, quelles en sont les conséquences?
- L'entreprise peut-elle se lancer sur des marchés plus prometteurs?
- Si le succès initial est probant, l'entreprise devrait-elle élargir son programme d'exportation au Mexique ou ajouter d'autres pays à sa liste?

LE PROCESSUS D'EXPORTATION

- L'entreprise a-t-elle maîtrisé les techniques nécessaires pour conserver la mainmise sur le processus d'exportation? Se sent-elle bien avec chacune des étapes requises? Si ce n'est pas le cas, comment peut-elle améliorer sa façon de composer avec la situation?

AGENTS, REPRÉSENTANTS, DISTRIBUTEURS

- Si l'entreprise vend par le biais d'intermédiaires, est-elle satisfaite de leur rendement?
- Si l'entreprise vend à un distributeur, celui-ci a-t-il obtenu le volume prévu de commandes?
- Dans la négative, quelles sont les raisons avancées par le distributeur pour l'expliquer? Quels changements, le cas échéant, sont recommandés relativement au produit, au service ou au prix?
- Si l'entreprise vend par le biais d'une maison de commerce, quel succès a-t-elle obtenu dans la vente du produit? Si les résultats sont insatisfaisants, quelles sont les solutions de rechange?
- Si l'entreprise s'est associée à des partenaires, la relation est-elle stable et apporte-t-elle des avantages réciproques?

LES ASPECTS FINANCIERS

- Quelles méthodes utilise l'entreprise pour obtenir le paiement des ventes effectuées jusqu'ici?
- Est-ce que l'expérience a été satisfaisante?
- Quel est le délai de paiement à l'entreprise?
- Le fonds de roulement a-t-il été affaibli?
- L'entreprise a-t-elle été confrontée à des difficultés de crédit ou de recouvrement?
- A-t-elle eu des créances irrécouvrables?
- L'entreprise est-elle satisfaite des services de sa banque?

LA PROMOTION ET LA COMMERCIALISATION

- L'entreprise peut-elle promouvoir le produit de façon plus économique et rentable?
- Y a-t-il lieu d'améliorer le matériel promotionnel?
- L'entreprise a-t-elle appris quelque chose au sujet du Mexique qui justifierait une réévaluation de sa stratégie de promotion? Par exemple, existe-t-il des revues ou des expositions qui semblent plus prometteuses que celles qui ont été d'abord utilisées?

L'EXPÉDITION

- L'entreprise et ses clients sont-ils satisfaits de l'expédition et de la livraison du produit?
- Y a-t-il des moyens moins coûteux ou plus rapides d'acheminer le produit jusqu'au marché?
- Le transitaire de l'entreprise fait-il bien son travail?

OÙ OBTENIR D'AUTRES RENSEIGNEMENTS

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

Internet : <http://www.dfait.maeci.gc.ca>

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.

Le 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

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. 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 300, rue West Georgia, bureau 2000 Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1 Téléphone : (604) 666-0434 Télécopieur : (604) 666-8330

**Le bureau d'Edmonton dessert également les Territoires du Nord-Ouest.*

**Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon.*

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 qui 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 qui 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'entrepreneuriat 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 seuil; 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 du postsecondaire. Le programme atteint deux objectifs socioéconomiques 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 aide les entreprises canadiennes à faire concurrence sur les marchés internationaux en assurant un vaste éventail de services de financement et de gestion du risque, y compris de l'assurance crédit à l'exportation, du financement aux acheteurs étrangers de produits et services canadiens et des garanties. C'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 CAN, 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) 598-6858

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 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 cinquante 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

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)

La Corporation commerciale canadienne (CCC), une société d'État, apporte une aide précieuse aux exportateurs canadiens qui vendent leurs produits ou leurs services à des gouvernements étrangers ou à des organismes internationaux. Elle joue alors le rôle d'un entrepreneur ou mandataire principal et garantit au client étranger la vente des produits ou des services canadiens.

La CCC atteste des moyens financiers et techniques de l'exportateur auprès de l'acheteur étranger et lui garantit le respect des dispositions du contrat. L'implication de la CCC dans une vente constitue, pour les fournisseurs canadiens, un appui tangible de leur gouvernement. Leur crédibilité et leur capacité concurrentielle en sont rehaussées aux yeux de leurs clients étrangers. Ils sont alors souvent en mesure de négocier des dispositions contractuelles et des conditions de paiement plus avantageuses.

La CCC met à la disposition des entreprises toute une série de moyens pour accéder à des marchés spécialisés, comme ceux du ministère américain de la défense par exemple. Elle peut aussi aider les exportateurs qui commercent avec des acheteurs étrangers du secteur privé.

Pour obtenir de plus amples informations sur la CCC, s'adresser à :

Corporation commerciale canadienne

50, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 995-2121
Télex : 053-4359

ORGANISATIONS MULTILATÉRALES

Banque interaméricaine de développement

1300 New York Avenue NW
Washington, D.C. 20577
États-Unis.
Téléphone : (202) 623-1000
Télécopieur : (202) 623-3096

Banque mondiale

Washington, D.C. 20433
États-Unis
Téléphone : (202) 477-1234
Télécopieur : (202) 477-6391

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 México, 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

Télexcopieur : (416) 863-6275

ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Association des transitaires internationaux canadiens Inc.

C.P. 929

Streetsville (Ontario) L5M 2C5

Téléphone : (416) 567-4633

Télexcopieur : (416) 542-2716

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 aux 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

Télexcopieur : (416) 367-5460

Association des exportateurs canadiens

99, rue Bank, bureau 250

Ottawa (Ontario) K1P 6B9

Téléphone : (613) 238-8888

Télexcopieur : (613) 563-9218

Association des manufacturiers canadiens

75, boul. International, 4^e étage

Etobicoke (Ontario) M9W 6L9

Téléphone : (416) 798-8000

Télexcopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada

55, rue Metcalfe, bureau 1160

Ottawa (Ontario) K1P 6N4

Téléphone : (613) 238-4000

Télexcopieur : (613) 238-7643

Forum pour la formation en commerce international Inc.

155, rue Queen, bureau 608

Ottawa (Ontario) K1P 6L1

Téléphone : (613) 230-3553

Télexcopieur : (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

Télexcopieur : (613) 737-3643

Association canadienne de normalisation

178, boul. Rexdale

Rexdale (Ontario) M9W 1R3

Téléphone : (416) 747-4000

Télexcopieur : (416) 747-4149

Conseil canadien des normes

45, rue O'Connor, bureau 1200

Ottawa (Ontario) K1P 6N7

Téléphone : (613) 238-3222

Télexcopieur : (613) 995-4564

BUREAUX DU GOUVERNEMENT MEXICAIN AU CANADA

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

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

PRINCIPAUX CONTACTS 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

Conseil mexicain des investissements
Consejo Mexicano de Inversión (CMI)
Paseo de la Reforma No. 915
Col. Lomas de Chapultepec
11000 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 202-7804
Télécopieur : 202-7925

Ministère du district fédéral
Departamento del Distrito Federal (DDF)
Plaza de la Constitución
Esquina Pino Suárez, Piso 1
Col. Centro
06068 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 518-1100, 782-2088/3000
Télécopieur : 542-1429

Secrétariat aux finances et au crédit public
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
Palacio Nacional
1er Patio Mariano
Col. Centro
06066 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 518-5420 jusqu'à 29
Télécopieur : 542-2821

Secrétariat au développement social
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
Av. Constituyentes No. 947
Edificio B, Planta Alta
Col. Belén de las Flores
01110 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 271-8481/1616
Télécopieur : 271-8862

BANQUES

Banque nationale de la construction et des travaux publics

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)
Tecoyotitla No. 100, Piso 4
Col. Florida
01030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 723-6000
Télécopieur : 723-6108

Banque nationale de la construction et des travaux publics

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS)
Viena No. 4, Piso 5
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 627-0785/0786
Télécopieur : 705-6217

Banque nationale de développement

Nacional Financiera (NAFIN)
Insurgentes Sur No. 1971, Piso 13
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 325-6000, 661-7165/4044
Télécopieur : 325-6042, 661-8418

Banque centrale du Mexique

Banco de México
Tacuba No. 4, Piso 1
Col. Centro
06059 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 512-5817, 237-2378
Télécopieur : 237-2370

Banco Nacional de México, S.A. (BANAMEX)
Isabel la Católica No. 44, Piso 1
Col. Centro Histórico
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 225-6504
Télécopieur : 225-5422

Banco de Comercio, S.A. (BANCOMER)

Av. Universidad No. 1200
Col. Xoco
03339 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 621-3301/3302, 621-0034
Télécopieur : 621-3988

Banca Serfin, S.A.

Prolongación Paseo de la Reforma No. 500
3er Nivel, Módulo 310
Col. Lomas de Santa Fe
01219 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 259-8860/8861, 257-8000
Télécopieur : 257-8387

Banco Inverlat, S.A.

Bulevar Manuel Avila Camacho No. 1, Piso 18
Col. Lomas de Chapultepec
11560 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 229-2531/2004/2929
Télécopieur : 229-2157

Banco Mexicano, S.A.

Paseo de la Reforma No. 156, Piso 3
Col. Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 592-5472, 629-3000
Télécopieur : 629-4447

Banoro, S.A.

Obregón y Angel Flores s/n
Col. Centro
80000 Culiacán, Sinaloa
Mexique
Téléphone : 15-1722, 16-4350
Télécopieur : 15-0122

Banco Interestatal, S.A. (INTERBANCO)
Av. Manuel Vallarta No. 2086 Sur
Col. Fraccionamiento Centro Sinaloa
80120 Culiacán, Sinaloa
Mexique
Téléphone : 17-4305/4306/5600
Télécopieur : 14-7257

Banco Mercantil del Norte, S.A. (BANORTE)
Zaragoza Sur No. 920, Piso 3
Col. Centro
64000 Monterrey, Nuevo León
Mexique
Téléphone : 319-5202/5200
Télécopieur : 319-5222

Banco Promotor del Norte, S.A.
Berna No. 6, Piso 6
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 627-9211, postes 1117-18
Télécopieur : 627-9293

Banco de Oriente, S.A. (BANORIE)
Av. 2 de Oriente No. 10
Col. Centro
72000 Puebla, Puebla
Mexique
Téléphone : 46-5196/4700, 32-4251
Télécopieur : 42-0381

Banco del Bajío, S.A.
Paseo del Moral No. 506
Col. Jardines del Moral
37160 León, Guanajuato
Mexique
Téléphone : 73-4719/5300, 17-0322
Télécopieur : 73-4718

Commission bancaire nationale
Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
Insurgentes Sur No. 1971
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-6900/6000
Télécopieur : 724-7364, 661-3608

ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

**Association nationale des importateurs et 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 canadienne de commerce au Mexique
Cámara de Comercio de Canadá en México
a/s Bombardier
Paseo de la Reforma No. 369, Mezzanine
Col. Juárez
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 729-9903, 207-2400
Télécopieur : 208-1592

Chambre nationale de commerce de Mexico
Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México
(CANACO)
Paseo de la Reforma No. 42
Col. Juárez
06030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 592-2677/2665
Télécopieur : 705-7412, 592-3571

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 :

Direction générale 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



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20086735 9



80025 75540



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