

CA1  
EA618  
95C51f

DOCS

.b 3115689(F)

Canada



# CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT: UNE APPROCHE AU FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES AU MEXIQUE



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
Direction du commerce avec l'Amérique latine et les Antilles



GUIDE D'AFFAIRES - MEXIQUE

## Guide d'affaires – Mexique

**Construction-exploitation-transfert : une approche au financement des infrastructures au Mexique** a été élaboré par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et rédigé par Thomas Creary et Paul Sudolski de Prospectus Associés Développement Corporatif Inc. Ce guide d'affaires a été rendu possible grâce à l'aide du bureau de Toronto de Baker & McKenzie.

Ce document est conçu pour donner un aperçu des modalités des projets **construction-exploitation-transfert** au Mexique; il ne prétend en aucune façon être la seule source d'information dans ce domaine. Tous les collaborateurs à cette publication se sont efforcés d'éliminer les erreurs et les inexactitudes. Nous incitons toutefois le lecteur à ne trouver là qu'une des sources d'information sur la façon de faire des affaires au Mexique et à évaluer toute décision d'affaires en s'informant auprès d'un professionnel compétent. Les auteurs, les éditeurs et les autres collaborateurs n'assument aucune responsabilité à l'égard de pertes commerciales qui seraient imputables à des décisions d'affaires prises sur la foi des renseignements contenus dans ce document.

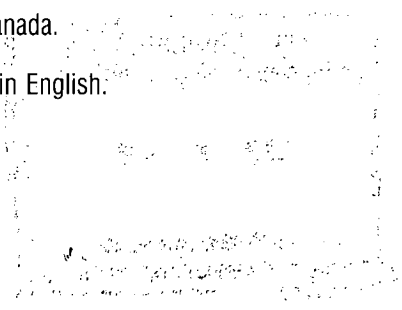
Copyright © Ministère des Approvisionnements et Services, avril 1995  
N° de catalogue E73-9/32-1995F  
ISBN 0-662-80075-3

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.

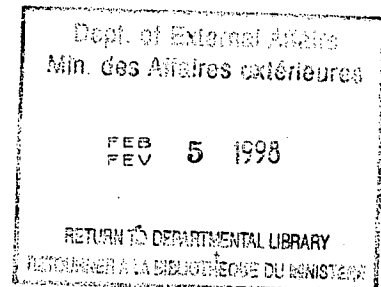
Also available in English.



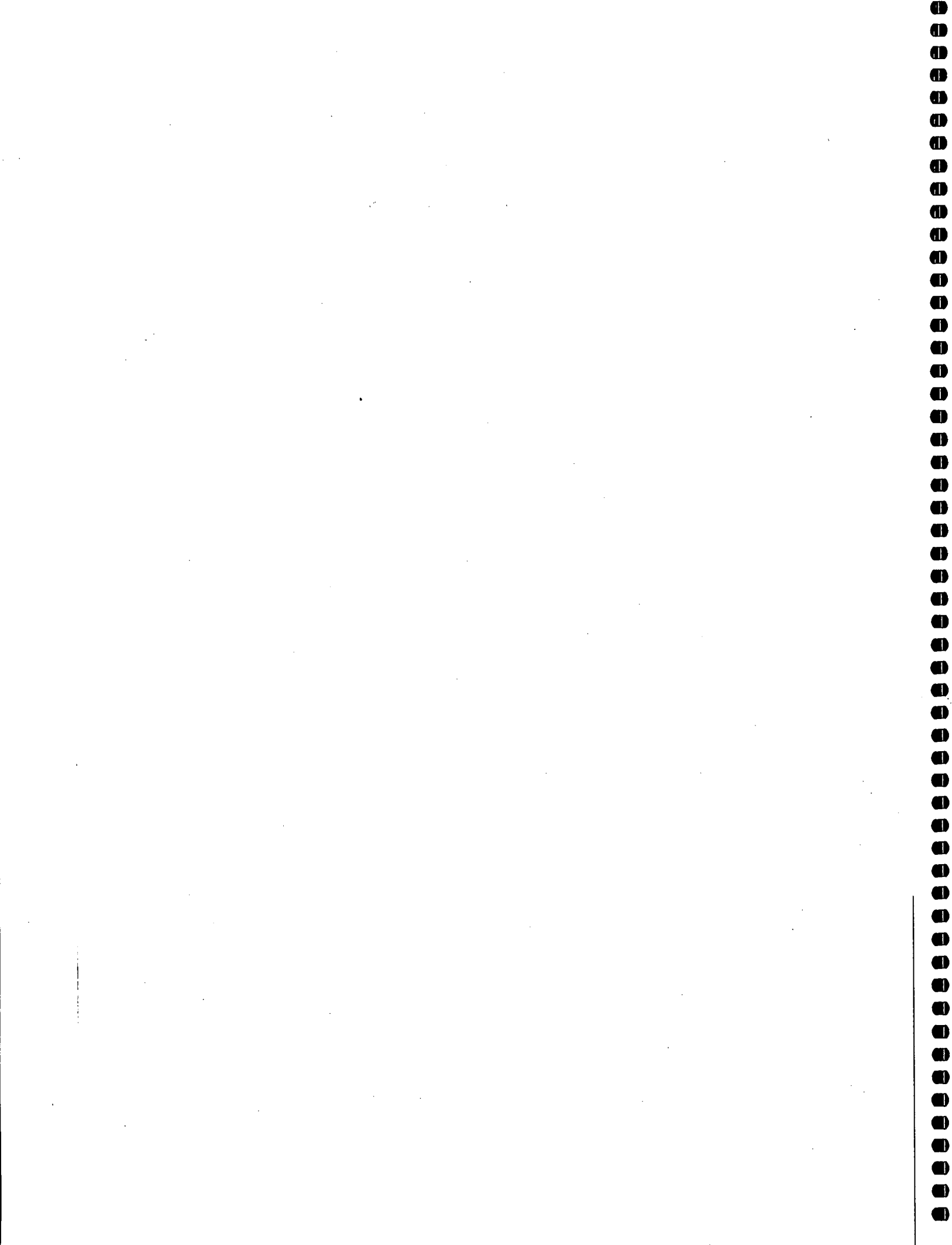
# GUIDE D'AFFAIRES

L'APPROCHE CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT :  
LE FINANCEMENT DES INFRASTRUCTURES AU MEXIQUE

52640370



*Export*  
MEXIQUE





## MESSAGE DE BAKER & MCKENZIE, AVOCATS

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

Les avocats du cabinet combinent la connaissance du droit mexicain et la compréhension du cadre des affaires et du processus gouvernemental au Mexique. Notre cabinet a une excellente réputation dans les milieux des affaires et du gouvernement comme étant l'une des principales entreprises 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 sur 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 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, de l'imposition et des transports;
- les impôts.

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

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

Bill Watson  
(416) 865-6910

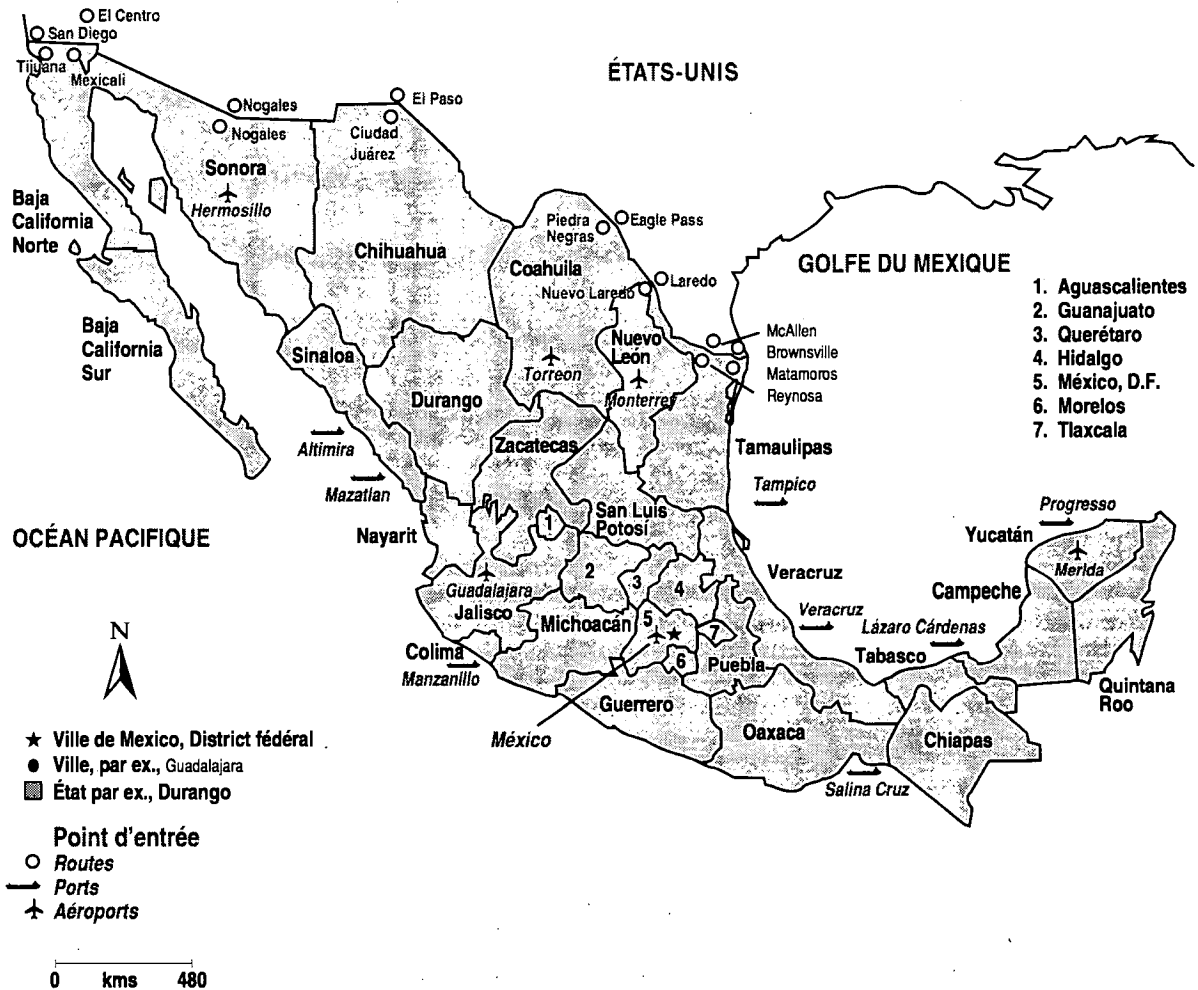
Allan Turnbull  
(416) 865-6923



Roy Kusano  
(416) 865-6903

Paul Burns  
(416) 865-6912

# Mexique



# TABLE DES MATIÈRES

## L'ALÉNA

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) élargit la zone actuelle de libre-échange de 270 millions de personnes à 360 millions — un marché plus important que celui des 12 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.

Les investissements canadiens au Mexique augmentent 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 directement au :

Ministère de l'Industrie (MI) par l'intermédiaire des Centres de commerce international (section des contacts importants) ou à l'InfoCentre aux numéros suivants :

1-800-267-8376 ou (613) 944-4000  
Télécopieur : (613) 996-9709  
FaxLink : (613) 944-4500

BÉI (babillard électronique) :  
1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

INTRODUCTION	7
LES AVANTAGES DE LA SOLUTION CONSTRUIRE-EXPLOITER-TRANSFÉRER	9
LES RELATIONS CONTRACTUELLES	10
Le gouvernement	11
Les entrepreneurs	12
Les fournisseurs d'équipement	12
Le gestionnaire des installations	13
Les prêteurs	13
Les acheteurs ou les clients	13
Les assureurs	13
PRÉPARER UN PROJET CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT	14
Les risques	15
La structure financière	16
Les sources de financement	16
PRÉPARER UN DOSSIER DE PROJET CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT	17
La crédibilité des promoteurs du projet	18
L'appui du gouvernement	18
Le transfert de devises étrangères	19
La liberté d'importer	19
Le recours à la main-d'œuvre et aux entrepreneurs locaux	19
Le régime juridique de l'utilisation des terrains	20
Le contexte juridique	20
L'assurance	20
La gestion du projet	20
Les considérations propres aux projets de production d'énergie	21
Les contrats de construction clé en main	21
Les approvisionnements garantis en carburant	21
Les contrats de ventes fermes d'énergie	21
LA VIABILITÉ FINANCIÈRE	22
Le risque du promoteur	22
Le risque de faisabilité économique	23
Le risque global	23
Le risque du marché	24
Le risque des approvisionnements	24
Le risque lié à la production	24
Les risques environnementaux	25
Le risque souverain	25
L'assurance	25
Le plan de financement	25
LE DÉFI DU MEXIQUE EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURE	26
Les routes	26
La production d'électricité	27
Le traitement des eaux usées	28

<b>LA MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES DE TYPE CET AU MEXIQUE</b>	<b>28</b>
<b>LES POSSIBILITÉS POUR LES SOCIÉTÉS CANADIENNES</b>	<b>30</b>
Les routes à péage	30
La production d'électricité	31
Le traitement des eaux usées	32
Le transport public	33
<b>TROUVER UN PARTENAIRE MEXICAIN</b>	<b>34</b>
Les avantages du partenariat	34
Les types de partenariat	35
Les instruments des sociétés et l'imposition	36
L'impôt des sociétés	36
L'impôt sur le revenu des particuliers	37
Élaboration d'un plan	37
La mise en place d'une équipe	38
Trouver le bon partenaire	38
La négociation d'une entente	39
<b>OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE</b>	<b>41</b>
Ministères et services du gouvernement canadien au Canada	41
Contacts importants au Canada	48
Organismes parrains	48
Associations d'affaires et professionnelles au Canada	48
Services du gouvernement canadien au Mexique	49
Section des affaires commerciales	49
Contacts importants au Mexique	49
Associations d'affaires et professionnelles au Mexique	51
Sociétés mexicaines	52



## INTRODUCTION

L'une des caractéristiques des pays en développement est la très forte demande d'infrastructures améliorées. De façon traditionnelle, la croissance et la restructuration des économies sont limitées par le manque de routes, d'énergie, de télécommunications, d'alimentation en eau et d'égouts. Peu de pays en développement disposent de suffisamment de ressources pour moderniser et accroître rapidement leur infrastructure à un niveau qui leur permettrait d'alimenter une croissance économique soutenue. Le Mexique ne déroge pas à la règle.

Le Mexique a connu une transformation économique remarquable. Pendant des décennies, les gouvernements mexicains qui se sont succédé ont protégé l'industrie nationale de la concurrence extérieure. Ces gouvernements favorisaient les exportations en autorisant les investissements étrangers dans la mesure où ceux-ci répondaient à des exigences de performance à l'exportation. Cette philosophie a complètement changé quand le gouvernement du président Carlos Salinas a pris le pouvoir à la fin de 1988. Presque immédiatement, ce nouveau gouvernement a mis en œuvre une série de réformes profondes. Les échanges commerciaux ont été libéralisés et le Mexique est devenu un membre à part entière du GATT. Les entreprises publiques ont été vendues et la déréglementation a ouvert à la concurrence pour la première fois des pans entiers de l'économie. Les étrangers ont pu investir au Mexique. Un vaste programme de stabilisation économique a permis d'améliorer l'ensemble du climat des investissements. L'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), le 1<sup>er</sup> janvier 1994, a encore accru le niveau de concurrence dans l'économie mexicaine.

Toutes ces évolutions ont exercé des pressions intenses sur les sociétés mexicaines pour qu'elles se modernisent et répondent à des normes internationales de productivité et de qualité des produits. On voit progressivement se dégager de l'infrastructure industrielle traditionnelle du Mexique des groupes d'affaires plus importants et plus efficaces qui sont essentiellement constitués d'entreprises de type familial. La répartition des ressources dans l'ensemble de l'économie obéit de plus en plus à la loi du marché au lieu d'appliquer celle de la bureaucratie et des relations personnelles. Les sociétés intègrent leurs activités et constituent des alliances avec des producteurs mexicains et étrangers. Il faut ajouter à cela que le Mexique est soumis à de fortes pressions pour améliorer la situation de son environnement dans le cadre de ses obligations découlant de l'ALÉNA.

L'infrastructure du Mexique ne parvient pas à soutenir la transition du pays vers une économie libre de marché pleinement concurrentielle. Le pays se heurte également à des problèmes graves pour développer son infrastructure sociale dans des domaines comme ceux de l'éducation, du logement et des soins de santé. C'est là un problème dont le Mexique souffre depuis longtemps. Les problèmes de financement du développement des infrastructures sont apparus à une époque où le gouvernement s'efforçait de réduire le poids de sa dette. La possibilité d'attirer des capitaux privés en quantités de plus en plus importantes est devenue un outil essentiel pour apporter des solutions à ce problème d'infrastructures. Un certain nombre des grands fournisseurs de services publics, dont *Teléfonos de México (TELMEX)*, la société de téléphone d'État, ont déjà été vendus à des investisseurs privés.

L'administration du président Ernesto Zedillo est entrée en fonction en décembre 1994. Elle a, en trois semaines, autorisé le flottement du peso. Les efforts qu'a faits ce gouvernement par la suite pour stabiliser la devise ont attiré encore davantage l'attention sur les possibilités de privatisation additionnelles et sur le recours aux capitaux privés pour le financement des infrastructures. L'hostilité du public à l'idée de privatiser *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État, a toutefois contraint le gouvernement à considérer les principaux fournisseurs d'infrastructure comme les meilleurs candidats. C'est ainsi qu'on envisage maintenant la privatisation de *Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)*, la société nationale de chemin de fer du Mexique.

Le rythme accru des privatisations a souligné davantage la nécessité de trouver des modèles efficaces pour transférer la responsabilité des infrastructures au secteur privé. Afin que le programme de privatisation des infrastructures réussisse et que le pays soit de plus en plus ouvert à l'utilisation de capitaux privés, il faut que les gouvernements et les investisseurs se comportent comme des partenaires ayant tout à gagner de cette évolution. L'opinion voulant que, dans ce type de situation, l'un des partenaires l'emporte aux dépens de l'autre ne peut qu'amener l'échec de la privatisation des infrastructures. Le défi réel est de trouver des façons de protéger l'intérêt du grand public tout en offrant des possibilités attrayantes aux investisseurs.

Dans le modèle où tous sont gagnants, les investisseurs privés obtiennent des taux de rendement qui sont fonction du risque qu'ils prennent en participant à un programme de partenariat soigneusement organisé et géré, conçu pour accélérer le développement économique du pays hôte. Cela suppose que le gouvernement mette en place un cadre juridique et réglementaire permettant au secteur privé de gérer et de contrôler les risques associés à l'exploitation des infrastructures. Le mécanisme le plus courant est ce qu'on appelle la modalité construction-exploitation-transfert (CET). Le Mexique est de plus en plus ouvert à cette méthode pour mobiliser des capitaux privés et les consacrer au développement des infrastructures publiques.

## LES AVANTAGES DE LA SOLUTION CONSTRUIRE-EXPLOITER-TRANSFÉRER

La plus grande participation du secteur privé au développement des infrastructures constitue une tendance généralisée. Ce n'est pas là tout à fait une nouveauté étant donné que, au XIX<sup>e</sup> siècle, les canaux et les chemins de fer ont été financés par des capitaux privés dans le monde entier. On fait encore une fois appel aux investisseurs privés pour construire et exploiter des routes, des ponts, des tunnels, des centrales électriques, des usines de traitement des eaux et d'autres projets d'infrastructure dont on a considéré pendant de nombreuses années qu'ils relevaient exclusivement des gouvernements.

Pour financer ces activités, les promoteurs utilisent de plus en plus le concept de financement de projet. Cela revient à dire que le remboursement des prêts est fonction des revenus générés par un projet plutôt que des revenus ou des actifs du promoteur. On demande en règle générale aux partenaires à une telle coentreprise de fournir un peu moins de 20 pour 100 du coût du capital. Ces mécanismes, qu'on désigne également par les expressions de «financement à recours limité» et de «financement à forfait ou sans recours», séduisent de plus en plus d'intervenants dans ce domaine.

De façon traditionnelle, les pays comme le Mexique finançaient leurs infrastructures publiques au moyen de transferts de fonds publics combinés à des fonds empruntés auprès des organismes de financement internationaux ainsi que des grandes banques commerciales des pays industrialisés. Jusqu'au début des années 1980, les grandes banques commerciales, avec la Banque mondiale, étaient les principaux prêteurs aux pays en développement. Ceux-ci obtenaient une autre forme d'aide constituée de crédits à l'exportation garantis par les gouvernements des fournisseurs. Il y a dix ans, c'était là les méthodes les plus courantes de financement des projets d'infrastructure. La crise de la dette dans les pays en développement, au début des années 1980, a toutefois changé tout cela. Les grandes banques commerciales se sont retirées des activités de financement des pays en développement, ce qui a entraîné une crise. Les autres mécanismes, comme ceux des organismes de financement international, ne pouvaient pas combler le manque.

Ces organismes de financement international ne disposent tout simplement pas de fonds en quantité suffisante pour faire face à la demande croissante de projets d'infrastructure. Les contribuables de pays comme le Mexique ne peuvent pas financer eux-mêmes de tels projets. La seule façon de réunir le financement nécessaire s'est avérée de permettre l'afflux de capitaux privés dans ces projets.

Avec l'approche construire-exploiter-transférer, on combine le plus souvent les capitaux privés, en général d'origine étrangère, avec les crédits des fournisseurs et d'autres types de financement. La société de développement étrangère, ou la coentreprise qui s'occupe du projet de développement, gère l'installation pour une durée donnée. Elle prélève des frais auprès des utilisateurs, rembourse la dette du projet et, au moment convenu, transfère les actifs au gouvernement du pays hôte. Cette méthode de financement est devenue de plus en plus populaire. On estime en effet qu'environ la moitié de tous les investissements en infrastructure sont pris en charge par des investisseurs du secteur privé faisant appel à cette approche.

Si cette publication est consacrée à la méthode CET, une autre qui est fort proche, construire-posséder-exploiter (CPE), est de plus en plus employée dans un certain nombre de pays pour mobiliser des capitaux privés, y compris au Mexique. Il faut signaler à l'attention du lecteur que les conséquences de ces deux méthodes pour les développeurs sont pratiquement les mêmes. La différence tient, pour l'essentiel, au fait que, dans un cas, le projet ou les installations ne sont pas au bout du compte transférés au gouvernement mais restent la propriété des développeurs. La méthode CPE semble privilégiée dans les cas où les gouvernements veulent disposer d'infrastructures privées sans avoir à absorber les installations à la fin de la période de concession du projet comme c'est le cas avec l'approche CET. La méthode CPE est moins intéressante que l'autre dans le cas de projets de routes ou d'autoroutes à cause de la propriété des terrains qui retient de plus en plus l'attention pour les projets de services publics.

## LES RELATIONS CONTRACTUELLES

En théorie, les accords commerciaux des mécanismes construction-exploitation-transfert sont relativement simples. On crée un consortium d'entrepreneurs, de financiers et d'investisseurs du secteur privé qui se consacrent au développement du projet. Les membres du consortium conçoivent, financent, construisent et exploitent les installations de l'infrastructure. Après une période définie à l'avance, qui peut se situer entre 10 et 30 ans, on s'attend à ce que les promoteurs du projet aient remboursé la dette et réalisé un profit. Ils transfèrent alors les installations au gouvernement hôte. Ce mécanisme peut bien sûr comprendre un grand nombre de variantes, mais l'utilisation finale et les utilisateurs finaux du projet sont toujours connus à l'avance. En termes plus savants, on peut décrire un projet CET comme un contrat englobant la conception et la construction, dans lequel les risques sont répartis en totalité, prévoyant la vente du projet aux utilisateurs en fonction d'engagements et d'un contrat définis à l'avance.

Dans la pratique, les modalités de type CET peuvent être relativement complexes parce que les pays, comme le Mexique, présentent tous des problèmes particuliers pour une activité commerciale donnée. C'est ainsi que les investissements se font souvent en devises fortes, mais que les revenus sont en devises locales. Il est donc nécessaire de garantir qu'il sera possible de convertir suffisamment de devises locales en devises étrangères pour assurer le service de la dette et de l'investissement des actionnaires.

Le recouvrement des comptes débiteurs peut également constituer un problème, en particulier quand le produit a l'image d'un service public. On peut en donner comme exemple le cas de projets d'électricité ou de traitement des eaux, où il n'est pas toujours possible de débrancher les clients défallants. C'est pourquoi les routes à péage, les systèmes de transport public et les autres activités nécessitant l'acquiescement d'un tarif sont considérés comme présentant des risques moins élevés; ils permettent d'encaisser les revenus directement auprès du public.

Les mécanismes de CET facilitent le financement des projets en donnant aux prêteurs accès aux liquidités générées par le projet mais pas aux revenus des sociétés exploitant celui-ci. Il ne faut pas en conclure que les antécédents du promoteur du projet ont moins d'importance car les prêteurs continuent à préférer financer des projets qui sont gérés par des personnes en qui ils ont confiance.

Le financement de tout grand projet d'infrastructure nécessite tout un réseau de relations contractuelles entre un certain nombre de parties. En supposant que les liquidités nécessaires sont disponibles pour financer un projet, le succès d'un accord de CET dépend d'une répartition des risques adaptée et acceptable entre les parties.

Le promoteur d'un projet doit organiser les relations entre les actionnaires, les prêteurs, les gouvernements, les entrepreneurs, les fournisseurs d'équipement, les assureurs, les gestionnaires de l'usine, les fournisseurs en carburant et les autres. Ces relations vont bien au-delà des ententes contractuelles officielles. Tous les intervenants doivent se percevoir comme des partenaires du projet. De plus, les relations ainsi définies doivent répondre aux besoins de chaque intervenant et les mettre en face de risques qui leur paraissent gérables et adaptés aux récompenses attendues.

## LE GOUVERNEMENT

Une des caractéristiques originales d'un projet d'infrastructure du type construction-exploitation-transfert (CET) est qu'il faut toujours conclure une entente avec le gouvernement hôte. Les ententes les plus délicates sont celles qui accordent une concession au promoteur du projet ainsi que celles qui prévoient le transfert à venir de la propriété. Dans ce contexte, on entend par concession le fait que le gouvernement hôte concède des droits et des privilèges au promoteur du projet qui, sans cela, relèveraient exclusivement de l'État. Il est évident que de telles ententes doivent être très précises. De façon traditionnelle, le transfert de la propriété ne se fait qu'après 10 à 30 ans.

Un grand nombre de projets de type CET ne décollent jamais parce que les promoteurs du projet et le gouvernement hôte ont des besoins et des attentes divergents. Il est tout à fait normal que ce soit le cas. Le défi qui se pose aux promoteurs du projet est de négocier des accords de CET qui équilibrent ces divergences.

## OBJECTIFS CONFLICTUELS DES PROJETS CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

### Objectifs des promoteurs du projet

- Minimiser les coûts d'exploitation.
- Maximiser les revenus.
- Conserver une situation de caisse positive.
- Parvenir à un contexte juridique stable.
- Avoir la liberté d'utiliser les actifs du projet pour maximiser les profits.
- Transférer les risques du projet au gouvernement hôte.

### Objectifs du gouvernement hôte

- S'assurer que les éléments d'actif du projet sont conservés en bon état afin d'en protéger la valeur résiduelle.
- Contrôler les revenus en empêchant une facturation excessive aux clients.
- Ne payer qu'en fonction des résultats.
- Exiger des promoteurs du projet qu'ils se conforment à toutes les lois et politiques du gouvernement, présentes et à venir.
- Exiger que les actifs du projet soient utilisés pour maximiser les avantages économiques du pays hôte.
- Transférer les risques du projet aux sociétés de la coentreprise.

Malgré les différences inévitables, les gouvernements sont fortement incités à participer à des partenariats secteur privé-secteur public, y compris les ententes de type CET. Les avantages qu'en retirent les gouvernements sont, entre autres :

- le financement n'affecte pas son propre budget;
- le coût du capital des projets est, pour le gouvernement, nettement inférieur;
- une probabilité plus élevée de construction et d'exploitation efficaces parce que le secteur privé est davantage motivé à exercer un contrôle des coûts;
- l'évaluation des risques est faite par le marché plutôt que par le système politique;
- les risques sont transférés aux promoteurs du projet plutôt qu'au gouvernement (sauf s'il y a des garanties de revenu); et
- il est plus probable que la technologie sous-jacente soit commercialisée dans le pays hôte.

## LES ENTREPRENEURS

Les relations entre l'entrepreneur (qui peut également être un partenaire promoteur du projet) et le promoteur du projet sont le plus souvent articulées autour d'un contrat de conception et de construction à prix fixe. Cela réduit une partie des risques pour les promoteurs du projet et pour le gouvernement hôte. Il est possible d'envisager un certain nombre de variations pour répartir différemment les risques. C'est ainsi qu'il peut y avoir à la fois une évaluation du prix au départ et un plafond défini, accompagnés de pénalités en cas de non-respect du niveau de performance attendu.

## LES FOURNISSEURS D'ÉQUIPEMENT

Les fournisseurs d'équipement agissent d'habitude comme sous-traitants de l'entrepreneur responsable de la conception et de la construction pendant la phase de construction. On attendra également des fournisseurs qu'ils livrent les pièces pendant la durée de vie du projet. Dans le cas des modalités CET, on préfère en général la technologie qui a déjà été mise à l'essai et vérifiée. Si la conception s'est avérée efficace à un endroit, il est raisonnable de s'attendre à ce qu'il en soit de même à un autre. L'équipement faisant appel à des technologies qui n'ont pas encore fait leurs preuves s'accompagne de risques que les gouvernements et les prêteurs préfèrent éviter.

Les fournisseurs peuvent participer, à titre de partenaires, dans des sociétés de développement de projet comme les projets CET. C'est là évidemment une façon pour eux de s'assurer des ventes de nouvel équipement et de pièces. Le fait de participer ainsi à un projet leur confère un autre avantage au cours des premières phases du projet, puisqu'ils sont alors en mesure d'influencer le choix des plans et des équipements.

L'inconvénient de la participation à la propriété est que, si celle-ci est significative, elle nécessitera un investissement initial plus important que si le fournisseur se contentait de ce rôle traditionnel. De plus, le fournisseur assume un grand nombre des coûts et des risques de développement qui sont normalement pris en charge par le propriétaire des installations. Il est évident que ce fournisseur, pour décider de participer à un tel projet, doit être convaincu qu'il est parvenu à équilibrer les risques et les récompenses attendus.



## **LE GESTIONNAIRE DES INSTALLATIONS**

La gestion d'un tel projet doit être confiée à une société qui aura un contrat de gestion avec le promoteur du projet. Dans de nombreux cas, ces deux intervenants font en réalité partie de la même société. Le gestionnaire devrait en effet participer au projet dès les premières phases parce qu'il est en mesure de contribuer de façon importante à la conception de ce projet. Une telle participation dès l'origine permet de s'assurer que l'usine est conçue en mettant l'accent sur l'efficacité de l'exploitation.

## **LES PRÊTEURS**

Les actionnaires du projet apportent des capitaux qui, en général, ne dépassent pas 25 pour 100 des coûts des capitaux totaux nécessaires. Les prêteurs fourniront le reste, mais ils exigeront le plus souvent une cession des contrats à long terme entre les promoteurs du projet et leurs clients ou leurs fournisseurs. Pour les prêteurs, les ententes de facturation des utilisateurs sont très importantes parce qu'elles garantissent les revenus du projet. Les ententes avec les fournisseurs garantissent qu'on conservera le contrôle des coûts.

## **LES ACHETEURS OU LES CLIENTS**

Afin d'en assurer le financement, tout projet de construction-exploitation-transfert doit comprendre des accords précis avec les acheteurs ou les clients ordinaires. De tels accords pour la durée de vie du projet garantissent aux prêteurs que le projet générera des revenus suffisants pour assurer le service de la dette.

## **LES ASSUREURS**

Les assurances peuvent permettre de réduire certains risques. Il est conseillé, dès le début, de faire appel à des spécialistes en assurance pour savoir quels types de couverture sont disponibles. Ces couvertures ne dispensent toutefois pas de répartir convenablement les risques entre les divers intervenants.

## PRÉPARER UN PROJET CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

L'élaboration d'un projet de construction-exploitation-transfert (CET) nécessite l'intégration d'une série de processus stratégiques dans les domaines financiers, techniques, commerciaux et juridiques. L'élaboration d'un projet suppose en général six étapes :

- Le gouvernement du pays hôte confirme son engagement envers le projet. Cela suppose de vendre les compétences du promoteur du projet ainsi que de s'assurer que le gouvernement comprend bien tous les aspects de l'accord de CET.
- Les études préalables de faisabilité sont réalisées afin de déterminer si le concept présenté par le gouvernement hôte est suffisamment réalisable pour aller de l'avant.
- Si le résultat de ces dernières est positif, on entreprend alors les études réelles de faisabilité. Celles-ci analysent les technologies disponibles, la viabilité économique et financière du projet, les sources d'approvisionnement et les autres éléments importants. Les entreprises participant à la promotion du projet peuvent intégrer l'équipe dès le début ou s'y joindre par la suite pour répondre à des exigences précises.
- Les études d'ingénierie détaillées sont menées à bien pour évaluer les coûts du projet.
- Un plan de financement est élaboré pour les investisseurs et les prêteurs éventuels. Les rôles et les compétences des partenaires sont indiqués. On trouve un prêteur et on définit les conditions préalables.
- Enfin, tous les contrats et les documents de prêt sont préparés.

Le processus d'élaboration pourra, avant la première pelletée de terre, prendre de 18 à 24 mois. Il y a un grand nombre de problèmes financiers à étudier. Les plus importants concernent la répartition du risque, la mise en place d'une structure financière adaptée et l'identification des sources de financement.

Les projets de type CET nécessitent un type de financement de recours limité. Cela veut dire que le financement se fait en fonction des risques et des liquidités du projet, en n'exigeant que des recours, ou des garanties, limités des promoteurs du projet.

Préparer un dossier complet de financement de projet CET nécessite toute une série d'analyses attentives. Il faut procéder à une analyse détaillée des risques pour évaluer s'ils seront répartis de façon satisfaisante. On procède ensuite à une analyse économique pour faire la preuve que les promoteurs obtiendront bien des taux de rendement acceptables. Enfin, une analyse financière prouvera aux prêteurs que le projet générera bien les liquidités nécessaires. Le tout constitue un processus complexe mais nécessaire pour s'assurer que les objectifs des prêteurs, des gouvernements, des investisseurs, des entrepreneurs, des fournisseurs et des utilisateurs ont été évalués correctement et tiennent compte les uns des autres.

## LES RISQUES

Avant de conclure une entente de type construction-exploitation-transfert (CET), il faut procéder à une analyse détaillée des risques. Ceux-ci sont associés à trois phases distinctes du projet :

- avant la mise en service;
- après la mise en service; et
- pendant toute la durée de vie du projet.

Tous ces risques doivent être analysés par les promoteurs du projet, à la fois à leur propre satisfaction et pour celle des investisseurs et des prêteurs. Il est essentiel de réduire et de répartir convenablement tous les risques si le projet CET doit aller au-delà des étapes de planification. Cela nécessite d'équilibrer les obligations contractuelles de tous les participants et, quand cela s'avère possible, d'utiliser les assurances de façon intelligente.

### PRINCIPAUX RISQUES DES PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE TYPE CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

Avant la mise en service	Après la mise en service	Pendant toute la durée de vie du projet
■ Les actionnaires mettent fin au projet.	■ Production insuffisante à cause de dommages physiques de grèves, de problèmes d'exploitation.	■ La devise du pays hôte est dévaluée.
■ Retard du démarrage.	■ La pénurie de carburant entraîne une diminution de la production.	■ Augmentation des taux d'intérêt.
■ Dépassement des coûts.	■ Démarrage plus lent que prévu.	■ Nationalisation et expropriation.
■ Délais imputables à des cas de force majeure.	■ Prix de production inférieurs aux prévisions.	■ La convertibilité de la devise est abandonnée.
■ Dommages à l'équipement.	■ L'inflation ou les coûts d'exploitation dépassent les prévisions.	■ Les partenaires-actionnaires locaux ne remplissent pas leurs obligations envers la coentreprise.
	■ Modifications des accords d'approvisionnement en carburant.	
	■ Imposition de restrictions à l'importation.	
	■ Difficultés imputables au régime fiscal.	
	■ Modifications à la législation.	

## LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Les prêteurs jugeront de l'aptitude du projet à faire face aux risques prévisibles, en particulier aux plus importants, en se penchant essentiellement sur les ratios de couverture du service de la dette. Le ratio de couverture correspond à la valeur actuelle nette des fonds autogénérés à venir, après impôt, pendant la durée de vie du projet, divisée par le solde de l'emprunt. Le ratio du service de la dette est le montant des fonds autogénérés annuels disponibles pour le service de la dette divisé par le service annuel de la dette. Le résultat de ces ratios exigé par un prêteur dépendra des caractéristiques particulières des risques d'un projet et des autres garanties qu'il peut obtenir auprès des partenaires à la coentreprise.

Les investisseurs, eux, s'intéresseront au taux de rendement interne généré par le projet. Le niveau auquel ce taux sera acceptable dépendra essentiellement de la nature du projet et des ententes de partage des risques entre les partenaires à la coentreprise.

Les garanties de bonne fin sont normalement données par les partenaires à cette coentreprise. Elles prennent la forme de cautions de bonne exécution achetées par les entrepreneurs et cédées aux prêteurs pendant la phase de construction.

Les exigences des prêteurs pour la période qui suit l'entrée en service comprennent la cession des contrats d'approvisionnement, de la production de l'usine ainsi que des polices d'assurance. On traitera de la nécessité d'évaluer le projet du point de vue du prêteur dans une section distincte de cette publication.

## LES SOURCES DE FINANCEMENT

Il n'y a pas de formule unique pour le financement des projets de type construction-exploitation-transfert (CET). Les forces de chacun des partenaires et la quantité de liquidités qu'il peut fournir varieront énormément d'un projet à l'autre. Il est possible de lancer un projet CET en ne disposant que de 10 pour 100 des fonds nécessaires. Toutefois, il faut normalement disposer d'au moins 20 pour 100 des fonds. Il est rare que la mise de fonds d'un promoteur dépasse 25 pour 100 du capital total nécessaire.

Il est possible de financer les projets d'infrastructure de type CET d'un grand nombre de façons, que ce soit en lançant un appel d'offres public auprès du secteur privé, de façon complètement privée, ou par une combinaison de capitaux provenant du gouvernement hôte et du secteur privé. Avec le financement du gouvernement, les organismes et les pouvoirs publics fournissent des garanties d'emprunt et parfois des subventions. Le financement par le gouvernement hôte est toutefois de plus en plus rare. En vérité, c'est une des principales raisons, combinée au retrait de ce marché des grandes banques commerciales, qui explique que les projets CET occupent maintenant autant de place dans le développement des infrastructures. Le financement privé est, bien sûr, plus facile à obtenir quand les projets doivent générer d'importants fonds autogénérés et s'accompagnent de faibles risques.

Les sources traditionnelles de financement public et privé pour les projets d'infrastructure comprennent les crédits à l'exportation, les prêts consortiaux à moyen terme, le financement venant des organismes internationaux de financement du développement, les organismes d'aide nationale et les marchés nationaux de capitaux.

## LES SOURCES DE FINANCEMENT DES PROJETS CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

<b>Dettes prioritaires</b>	Banques commerciales, banques du gouvernement, organismes de financement international.
<b>Dettes de second rang</b>	Banques commerciales, vendeurs d'équipement, investisseurs.
<b>Capital en actions privilégiées</b>	Organismes de financement international, organismes de crédit à l'exportation.
<b>Capitaux propres</b>	Investisseurs, vendeurs d'équipement, fournisseurs de carburant (pour les projets de génération d'énergie), constructeurs, utilisateurs, filiales financières des grandes sociétés.

Il est utile de trouver un promoteur local, comme un fournisseur d'équipement ou un organisme de développement, qui souhaite vivement que le projet aille de l'avant et puisse servir de catalyseur à celui-ci.

Dans le cas des grands projets d'infrastructure, une combinaison d'organismes de crédit à l'exportation, et d'institutions financières bilatérales et internationales est la norme. Ce n'est toutefois pas nécessairement le cas pour les projets comme les routes à péage, qui ont tendance à être autosuffisants. Ce type de projets devient de plus en plus acceptable pour les prêteurs commerciaux. Dans le cas des usines de traitement des eaux usées, où les accords contractuels sont garantis par l'État ou les autorités fédérales, il est également possible d'obtenir un financement privé.

## PRÉPARER UN DOSSIER DE PROJET CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT

### CONDITIONS POUR QU'UN PROJET CONSTRUCTION-EXPLOITATION-TRANSFERT SOIT VIABLE

- Le projet doit correspondre à un besoin réel qui a été identifié par les responsables du gouvernement qui ont de l'influence.
- Il doit y avoir des garanties financières adéquates du gouvernement et une volonté politique suffisante pour consentir les concessions nécessaires au secteur privé afin que celui-ci s'engage.
- Les entrepreneurs importants ou les groupes d'entrepreneurs et les fournisseurs doivent être disponibles pour participer à un projet de conception-construction clé en main.
- Le promoteur du projet doit posséder toute la compétence technique nécessaire pour concevoir, construire et gérer le projet.
- Le flux des revenus doit être suffisant pour soutenir le projet tout au long de sa vie.
- Le projet doit être financable avec un recours limité sur la foi de ses propres actifs et de ses revenus.

Le promoteur d'un projet d'infrastructure du type construction-exploitation-transfert (CET) le voit comme un ensemble de droits, de risques et d'obligations dont il faut déterminer le prix et la répartition entre les divers participants au projet. Chacune des parties doit s'assurer elle-même que les avantages éventuels l'emportent sur les risques. Elles essaient de parvenir à un consensus sur la répartition des risques de façon à ce que le projet soit viable. Bien évidemment, si ce n'est pas le cas, le projet sera abandonné.

Il faut répondre à un certain nombre d'exigences fondamentales avant qu'un projet puisse en venir aux phases de planification (voir encadré). En faisant l'hypothèse que ces conditions préalables et fondamentales soient respectées, les parties peuvent aller de l'avant pour monter un dossier de projet d'infrastructure de type CET.

La préparation d'un dossier valable suppose la compilation de tous les éléments politiques, techniques, commerciaux et financiers du projet. Cela veut dire s'assurer que les fonds nécessaires ont bien été engagés et avancés. Cette étape regroupe tous les éléments de l'évaluation, de la promotion, du développement, du financement et de la mise en œuvre initiale du projet. Au bout du compte, la préparation satisfaisante du dossier assure que le projet est viable en garantissant que les intérêts de toutes les parties ont bien été équilibrés. On discutera des conditions essentielles de viabilité dans les sections suivantes.

## LA CRÉDIBILITÉ DES PROMOTEURS DU PROJET

Il est indispensable d'établir rapidement la crédibilité de tous les membres du groupe de promotion du projet. Le projet n'ira pas de l'avant si le groupe n'est pas pris au sérieux par le gouvernement hôte. Il importe donc de choisir les entrepreneurs attentivement et de les faire adhérer au projet dès le début. Il faut aussi s'assurer que les responsables du concernés gouvernement croient dans les capacités du groupe. Il faut en particulier être prêt à faire la preuve des compétences techniques et des réalisations de chacun. Si des entreprises locales participent de façon marquée au projet, les promoteurs du projet s'assurent ainsi qu'ils recevront l'aide et la coopération nécessaires en cas de besoin.

## L'APPUI DU GOUVERNEMENT

Pour qu'un projet construction-exploitation-transfert réussisse, il est nécessaire que des leaders du gouvernement et du secteur privé s'y intéressent. Cela est tout particulièrement important si on veut que les décisions du gouvernement soient mises en œuvre par tous les organismes et toutes les autorités locales. Il faut pour cela que tous les ministères concernés, les organismes de réglementation et les divers ministères s'engagent à appuyer le projet.

Le gouvernement doit attribuer la responsabilité du projet à des dirigeants ayant l'envergure nécessaire pour que les choses aillent de l'avant. Il faut, en particulier, que tous les accords nécessaires à l'étape de la planification et tous les permis exigés par la loi soient émis sans retard. Les organismes publics essaient souvent de protéger leurs propres intérêts, qui ne sont pas nécessairement compatibles avec la réussite d'un projet d'infrastructure par le secteur privé. De plus, un grand nombre de dirigeants d'organismes publics feront preuve d'une extrême prudence afin d'éviter de commettre des fautes, imaginaires ou réelles. Le gouvernement hôte doit avoir la capacité nécessaire pour coordonner ses propres efforts et agir de bonne foi. Si le processus s'enlise dans la politique, la confiance du groupe du secteur privé sera minée et il est fort probable que les négociations échoueront.

Il faut aussi se demander si les dirigeants concernés du gouvernement ont accès à des conseils professionnels adéquats. Ils doivent être en mesure de comprendre les complexités techniques et financières du projet. Les perspectives de réussite d'un projet sont nettement améliorées si les entrepreneurs et les fournisseurs peuvent traiter avec des représentants du gouvernement qui sont en mesure de prendre des décisions éclairées.

Une fois que le promoteur du projet a été choisi, il devrait insister pour devenir le maître-d'œuvre des négociations et s'assurer que tous les organismes gouvernementaux y participent. Le gouvernement, lui, doit être prêt à accepter de prendre certains risques rattachés au projet et à fournir certaines ressources. Plus il participera réellement au projet et plus il lui accordera une priorité élevée.



## **LE TRANSFERT DE DEVISES ÉTRANGÈRES**

Pour les fournisseurs d'équipement et les entrepreneurs, la viabilité du projet dépend de la liberté de transférer des devises étrangères. Ils ont besoin d'importer des matériaux et de se procurer des services techniques à l'étranger. Ils doivent payer les coûts d'administration dans leur pays d'origine et pouvoir transférer dans celui-ci au moins une partie des profits de l'entreprise.

Le gouvernement hôte peut autoriser de tels transferts, mais cela suppose un grand nombre d'étapes. Il faut prévoir un cadre précis pour les conversions en devises étrangères et tenir compte des risques que présentent les fluctuations des taux de change. Il faudra également stipuler le droit d'exporter diverses formes de revenus, dont les dividendes et les recettes des cessions d'immobilisation. Les modalités de la conversion des revenus locaux en devises fortes sans pénaliser pour autant les utilisateurs locaux devraient faire l'objet d'une disposition particulière.

De façon idéale, on aimerait pouvoir financer la dette en totalité en devises locales afin de minimiser les risques d'une dévaluation. En réalité, cela se produit rarement car l'essentiel des capitaux constituant la dette proviennent de l'étranger, en devises étrangères. On peut aussi tenter d'obtenir du gouvernement hôte qu'il absorbe les coûts imputables à une dépréciation de la devise.

## **LA LIBERTÉ D'IMPORTER**

Les fournisseurs et les entrepreneurs ont besoin de savoir s'ils auront la possibilité d'importer librement des matériaux et de l'équipement. Ils doivent connaître avec précision tous les droits et toutes les taxes qui leur seront imposés et être tenus informés des autres restrictions qui pourraient s'appliquer. Cela concerne à la fois les intrants lors de la construction mais aussi les pièces et les services nécessaires à l'entretien ultérieur des installations.

## **LE RECOURS À LA MAIN-D'ŒUVRE ET AUX ENTREPRENEURS LOCAUX**

Aucun projet ne sera viable à moins que le promoteur n'ait la possibilité de faire venir le personnel technique et les entrepreneurs de l'étranger en fonction des besoins. Cette nécessité dépendra bien évidemment des caractéristiques de la main-d'œuvre locale et de ses compétences.

Pour les projets d'ingénierie civile simple, les entrepreneurs locaux peuvent en général participer au projet. Ils savent souvent mieux que les entrepreneurs étrangers comment faire face aux conditions locales. Dans le cas des projets construction-exploitation-transfert, une partie importante de l'équipement sera probablement importée parce que l'utilisation de systèmes ayant fait leurs preuves réduit les risques. Il faudra donc bien évidemment dans ces cas-là une participation importante des entrepreneurs étrangers et de leurs employés.

## **LE RÉGIME JURIDIQUE DE L'UTILISATION DES TERRAINS**

Le régime juridique de l'utilisation des terrains doit être garanti pour la durée de vie du projet. Si les terrains sont loués, il faut délimiter complètement les lieux sans négliger les diverses servitudes ni les accès. Il importe également de définir précisément les responsabilités concernant l'état antérieur du site.

## **LE CONTEXTE JURIDIQUE**

Le contexte juridique joue un rôle majeur en ce qui concerne la viabilité d'un projet. On analysera attentivement les risques de taxes discriminatoires et de modifications à la législation ou à la réglementation. Dans tous les cas, il faudra connaître tous les aspects juridiques d'un projet avant de l'entamer. Le groupe du projet devra être libre de procéder à des travaux de construction et d'entretien de son propre chef ou avec un partenaire local de son choix à la coentreprise. La protection des droits de propriété et la propriété intellectuelle des parrains du projet constituent des éléments à ne pas négliger.

## **L'ASSURANCE**

Dans la mesure du possible, il faudra couvrir les risques que le gouvernement hôte n'assurera pas au moyen de polices d'assurance. Un spécialiste dans ce domaine sera consulté dès les premières phases de l'étude préalable de faisabilité. L'assurance ne dispense toutefois pas de la nécessité de répartir soigneusement les risques du projet entre les parties concernées.

## **LA GESTION DU PROJET**

Pour qu'un projet soit viable, on doit disposer d'un plan de gestion efficace. Il doit y avoir une structure hiérarchique claire et aucun doute sur les responsabilités de chacun. Il faut disposer, au bon moment, des personnes compétentes, à la fois dans les domaines techniques et des communications. Il faut assurer la coordination et la supervision étroites des éléments techniques, économiques et commerciaux du projet.

Les entrepreneurs doivent être incités à bien travailler, ce qui peut nécessiter l'imposition de pénalités et l'attribution de primes en fonction de la performance en termes de délai et de coût. Indépendamment des ententes contractuelles, il est indispensable que tous les partenaires au projet fassent preuve d'un niveau élevé d'engagement, de persévérance et de bonne foi, ce qui constituera un avantage majeur pour la viabilité du projet.

## **LES CONSIDÉRATIONS PROPRES AUX PROJETS DE PRODUCTION D'ÉNERGIE**

Au cours des dernières années, le nombre d'installations privées de production d'énergie à travers le monde a augmenté rapidement. Les promoteurs de projet combinent les techniques de financement de projet avec les accords de ventes à long terme d'énergie dans le cadre d'ententes de construction-exploitation-transfert. De grandes multinationales dans ce domaine, comme Asea Brown Boveri (ABB) et General Electric (GE), construisent et possèdent des usines privées de production d'énergie dans le monde entier.

Ce type de projet entraîne un certain nombre de risques particuliers qui affectent leur viabilité. Les coûts en capitaux de ces projets sont en général importants et les risques de dépassement des coûts sont élevés. La production est le plus souvent vendue à un ensemble fixe de clients. Il faut ajouter à cela que les projets de production d'énergie sont sensibles aux interruptions d'approvisionnement en carburant et qu'ils dépendent des fournisseurs locaux en matière d'entretien et d'autres services. Ces projets sont donc exposés à des risques additionnels.

### **LES CONTRATS DE CONSTRUCTION CLÉ EN MAIN**

La construction de projets de génération d'énergie devra se faire en ayant recours à des contrats de construction clé en main prévoyant une seule autorité. Cela revient à dire que c'est l'entrepreneur qui assumera les risques de non-réalisation du projet. Le prix sera, selon le cas, fixé d'avance ou soumis à un plafond. Il faudrait prévoir les dispositions garantissant que le projet sera mené à terme et d'autres en ce qui concerne la performance. Si on veut pouvoir imposer des pénalités de façon efficace, il faudra disposer des cautions qui conviennent.

### **LES APPROVISIONNEMENTS GARANTIS EN CARBURANT**

Il est essentiel que tout projet de production d'énergie dispose d'une source garantie d'approvisionnement. La sécurité dans ce domaine concerne à la fois la livraison et les prix prévisibles pendant la durée du projet. Il faut également s'assurer qu'il sera possible de transporter le carburant. Les prix du carburant devront être fonction des revenus ou, éventuellement, les prix de l'énergie seront fonction des prix du carburant.

### **LES CONTRATS DE VENTES FERMES D'ÉNERGIE**

De telles ententes devraient comprendre des dispositions d'achat fermes. En ce qui concerne la vente de vapeur, il est souhaitable de disposer d'un contrat forfaitaire pour la durée de vie du projet.

# LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

## ÉVALUATION DES PRINCIPAUX RISQUES POUR UN PROJET CONSTRUCTION- EXPLOITATION-TRANSFERT

- Risque du promoteur
- Risque de faisabilité économique
- Risque de bonne fin
- Risque du marché
- Risque d'approvisionnement
- Risque de production
- Risque environnemental
- Risque de l'État

Un des principaux risques auxquels sont confrontés les projets d'infrastructure éventuels du type construction-exploitation-transfert (CET) est que le promoteur ne soit pas en mesure de trouver un financement suffisant pour mettre le projet en œuvre. La disponibilité de ce financement a également une influence très lourde sur la structure contractuelle utilisée. Les prêteurs peuvent facilement imposer des conditions dont il faut tenir compte quand les ententes contractuelles sont finalisées.

Les promoteurs des projets CET devraient donc chercher à obtenir des conseils financiers de professionnels dès le début du projet. Le meilleur conseil en la matière est de régler le financement avant que le projet n'aille trop loin. Normalement, cela devrait se faire avant que les contrats d'approvisionnement en produits et en carburant ne soient finalisés et, dans tous les cas, avant le choix final des fournisseurs d'équipement.

Avant de passer à l'analyse détaillée des risques, la première considération est de savoir si le gouvernement hôte fournit une garantie de l'État et, en second lieu, si les prêteurs étrangers seront prêts à accepter la garantie de l'État du pays hôte, en particulier à long terme. Il faut également s'interroger sur la valeur réelle d'une garantie de l'État, en particulier dans un pays dans lequel le gouvernement offre des garanties à un grand nombre de projets.

Une autre considération est que les prêteurs du marché international consentent leurs prêts dans les limites de crédit qu'ils ont fixées par pays et que cette règle aura des conséquences sur les taux d'intérêt qu'ils appliqueront à un projet particulier, indépendamment de l'analyse du risque pour ce projet.

S'il apparaît que la garantie de l'État du pays hôte est acceptable pour les prêteurs et que les garanties extérieures contre les risques politiques sont disponibles, on peut alors entamer l'évaluation des risques particuliers du point de vue du prêteur. C'est ce qu'on appelle parfois l'analyse des risques financiers, parce qu'elle quantifie les possibilités que le parrain ne parvienne pas à obtenir le financement. Les sections qui suivent présentent les principales catégories de risques dont il faut tenir compte dans une telle analyse.

## LE RISQUE DU PROMOTEUR

Le promoteur du projet peut être une entreprise unique ou un groupe de sociétés. Il est indispensable d'établir des relations harmonieuses entre le prêteur et le promoteur. Les prêteurs sont en général réticents à consentir des prêts s'ils ont le moindre doute envers le promoteur du projet. Voici quelques-uns des éléments dont ils tiennent compte avec chaque promoteur :

- le bon état du bilan;
- la performance antérieure et prévue en matière de revenus;
- les compétences techniques et les compétences en gestion;
- la performance antérieure dans des projets comparables.

Ces éléments ont une importance toute particulière si le promoteur du projet travaille dans un pays pour la première fois. Les prêteurs doivent être convaincus que le promoteur mènera le projet à bien dans les délais fixés et en respectant le budget et qu'il gèrera ce projet de façon efficace. Ces trois éléments sont essentiels pour que les fonds autogénérés par le projet permettent d'assurer le service de la dette tout en permettant aux actionnaires d'obtenir un rendement satisfaisant.

## LE RISQUE DE FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

Les prêteurs ont besoin d'être convaincus que le projet est réalisable en termes économiques. Ils s'attendent en général à voir une étude de faisabilité réalisée par le promoteur. Ils tiennent à être convaincus que les activités du projet généreront des fonds suffisants pour couvrir les dépenses d'exploitation et le service de la dette, tout en assurant un rendement sur le capital investi. Ils veulent aussi que le projet soit suffisamment solide pour résister à des évolutions néfastes comme les fluctuations de la demande, l'évolution des prix et d'autres éléments imprévisibles comme l'augmentation des taux d'intérêt et l'effondrement du taux de change.

Une question importante est de savoir qui portera le risque associé au taux de change. L'analyse devrait permettre de vérifier les projections de fonds autogénérés en faisant des simulations à partir d'un cas de base, de la meilleure situation possible et de la pire. Il faudrait vérifier ce que l'on pourrait appeler l'élasticité de la rentabilité en regard des variations de chaque variable, et en procédant à des calculs de rentabilité pour chaque cas.

## LE RISQUE GLOBAL

Les prêteurs tentent souvent d'obtenir pour ce type de projet un financement à recours limité. « Recours limité » veut dire que le prêteur est restreint dans les conditions et les moyens pour recouvrer ses fonds. En simplifiant, le prêt sera remboursé à même la marge dégagée par le projet. On comprendra donc que le prêteur cherchera à s'entourer de toutes les garanties de viabilité du projet. C'est ainsi qu'un grand nombre de prêteurs exigent des promoteurs de projet qu'ils garantissent toutes les dettes avant que les travaux de construction du projet ne soient menés à terme et avant le début de l'exploitation.

D'autres prêteurs sont prêts à accepter les risques de non-exécution, à condition que les promoteurs du projet soient des personnes morales bien implantées et que leur projet soit fiable et relativement simple. Certains éléments des ententes de construction-exploitation-transfert peuvent également aider à venir à bout de la réticence du prêteur à accepter le risque de mauvaise fin. Parmi ces éléments, on peut citer les suivants :

- les contrats clé en main à prix fixe pour la construction et l'équipement;
- la garantie du promoteur qu'il assumera tous les dépassements de coût, accompagnée de la preuve qu'il en a les moyens;
- des engagements clairs de mener le projet à terme;
- des cautions de bonne exécution et des engagements à verser des pénalités;

- des pénalités en cas de retard;
- des assurances protégeant contre les cas de *force majeure* pendant la construction; et
- la cession des profits du contrat aux prêteurs.

La présence d'une garantie d'exécution a une importance toute particulière. En règle générale, les prêteurs ne consentiront aucun prêt sans elle. Cette caution constitue leur garantie que le projet sera réalisé dans les délais et dans les coûts prévus. Les indemnités forfaitaires ne sont en général pas couvertes par la caution d'exécution mais relèvent de la responsabilité de la partie contractante.

C'est l'entrepreneur de construction, qui peut faire partie du groupe de développement du projet, qui fournit la caution de bonne exécution. Celle-ci est émise par une entreprise spécialisée, pour un montant correspondant à un pourcentage de la valeur du contrat de construction. Ce pourcentage peut varier mais dépasse rarement les 50 pour 100. Le secteur de l'assurance, qui réassure ces cautions, impose parfois des limites au montant des cautions.

## LE RISQUE DU MARCHÉ

Le risque du marché sera, au besoin, évalué par le prêteur. Cette catégorie comprend la demande et les prix projetés sur le marché local pour le produit. Les risques connexes, eux, comprennent l'accès au marché, les problèmes de transport et la concentration des acheteurs.

## LE RISQUE DES APPROVISIONNEMENTS

Les prêteurs demanderont qu'on leur remette des données sur la demande et les approvisionnements antérieurs et prévus, ainsi que des données sur les prix, avec un plan décrivant les modalités pour se procurer les fournitures et les approvisionnements nécessaires. Ils tiendront généralement à éviter les sources uniques d'approvisionnement. De façon idéale, les promoteurs du projet devront avoir des contrats d'approvisionnement à long terme. S'ils n'ont qu'un seul fournisseur ayant un bon crédit, on pourra envisager de conclure un contrat d'approvisionnement ou de règlement pour compenser ce risque.

## LE RISQUE LIÉ À LA PRODUCTION

Le risque est ici que la production soit interrompue pour l'un des motifs suivants :

- le gestionnaire du projet n'est pas compétent;
- la technologie est mal adaptée ou mal maîtrisée;
- la main-d'œuvre n'est pas compétente;
- l'usine est mal ou pas entretenue.

Les prêteurs chercheront à réduire cet élément de risque en exigeant que l'emprunteur obtienne une couverture d'assurance pour tous les risques pertinents, y compris l'interruption des activités de l'entreprise, la défaillance de la machinerie, la responsabilité de la tierce partie et la compensation éventuelle des travailleurs.



## LES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les préoccupations en matière d'environnement ont pris de plus en plus d'importance pour pratiquement tous les types de projet. La conformité aux exigences locales et internationales est devenue la norme minimale. Si le projet fait appel à un regroupement d'organismes prêteurs, ceux-ci voudront s'assurer que leurs propres exigences environnementales seront respectées. Les compagnies d'assurance peuvent également avoir leurs propres critères en la matière.

## LE RISQUE SOUVERAIN

Le risque souverain peut comprendre la confiscation, l'expropriation ou la nationalisation, avec ou sans compensation. Les risques connexes comprennent :

- les restrictions imposées aux ventes;
- les limitations imposées à l'expansion;
- la dévaluation de la devise;
- les modifications à la réglementation sur le contrôle des changes;
- les conditions de transfert de fonds à l'étranger;
- l'imposition de taxes discriminatoires ou plus élevées; et
- les droits ou les retenues.

La partie qui présente le plus de difficulté dans l'évaluation du risque souverain est celle qui est liée à l'instabilité politique éventuelle à la suite de la prise du pouvoir par un autre parti, d'un changement de chef de gouvernement, de conflits entre des ministères du gouvernement ou entre les pouvoirs fédéraux, des États et les pouvoirs locaux.

## L'ASSURANCE

Les prêteurs veulent être convaincus que tous les risques assurables ont été pris en compte et sont couverts. Dans les cas de financement de projets complexes, on recommande souvent de faire appel aux services d'un conseiller spécialiste en assurance pour étudier tous les risques assurables éventuels et fournir une opinion sur la façon dont les risques devraient être couverts par le promoteur du projet.

## LE PLAN DE FINANCEMENT

Les prêteurs étudieront très soigneusement l'ensemble du plan de financement du projet. Il faudra assurer le capital du promoteur du projet et établir le ratio dette sur avoir à un niveau réaliste. En vertu des conventions de crédit, le capital devra normalement être injecté avant que les prêteurs n'avancent des fonds.

## LE DÉFI DU MEXIQUE EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURE

### ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU PLAN NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU MEXIQUE

- La construction de 15 000 kilomètres de nouvelles autoroutes à quatre voies.
- De nouveaux systèmes d'aqueducs en eau potable, d'égouts sanitaires et de systèmes de drainage pour environ 3 millions d'habitants par année.
- La construction de 1 500 usines de traitement des eaux usées.
- Le doublement de la capacité de production électrique installée.
- L'expansion ou l'installation de ports industriels dans le golfe du Mexique et de trois autres sur la côte du Pacifique.
- La modernisation de 15 000 kilomètres de voies ferrées.

La nécessité d'élargir et de moderniser rapidement l'infrastructure du Mexique a été reconnue officiellement en 1989, quand le président Salinas a instauré le *Plan Nacional de Desarrollo*, Plan national de développement. Il a défini les priorités d'un programme ambitieux de développement des infrastructures d'ici la fin du siècle.

Les efforts pour mettre en œuvre le Plan national de développement ont amené une augmentation rapide de l'activité de la construction du secteur privé. Le secteur de la construction est celui de l'économie mexicaine qui enregistre la croissance la plus rapide, dépassant régulièrement le taux de croissance de l'ensemble de l'économie. Le secteur privé joue maintenant un rôle essentiel dans la construction des routes à péage, des usines de production d'énergie, des installations de traitement des eaux, des ports, des aéroports et des chemins de fer.

## LES ROUTES

Quatre mille kilomètres de routes ont été construits depuis 1988. Si le Mexique disposait auparavant de plus de 230 000 kilomètres de routes, il n'y en avait qu'un tout petit pourcentage constitué d'autoroutes goudronnées à plusieurs voies. Environ cinq pour cent étaient constitués de routes à péage et toutes étaient exploitées par le gouvernement.

Étant donné qu'environ 80 pour 100 des exportations mexicaines sont expédiées par voie terrestre, la priorité va au développement d'un système routier moderne. Les plans du gouvernement prévoient la construction d'un réseau de 12 000 kilomètres de routes à péage parcourant la totalité du territoire national.

Une grande part des activités de construction de routes a été transférée au secteur privé, surtout dans le cadre du *Programa Nacional de Carreteras de Cuota Concesionadas*, Programme national de concession des routes. Ce programme a entraîné des dépenses évaluées à 10 milliards de dollars US en nouvelles autoroutes à péage. Cinq mille kilomètres ont déjà été accordés au secteur privé sous forme de concessions et la plupart devraient être en service au début de 1995.

Dans le cadre du programme de concession, le promoteur du projet construit et entretient la route, encaisse le péage, paie le financement du projet et convient de remettre la route au gouvernement à une date ultérieure. Normalement, le concessionnaire conserve la propriété de la route pour 10 à 12 ans. Le gouvernement garantit la circulation prévue et les tarifs, assurant ainsi un taux de rendement minimal pour le concessionnaire. Si la circulation est inférieure à ce qui était prévu, ce qui a été le cas récemment, la durée de l'entente est prolongée pour compenser. La période peut par contre être réduite si la circulation dépasse les attentes.

## CONCESSIONS DE ROUTE À PÉAGE AU MEXIQUE, 1990-1994

Projet	Kilomètres	Sociétés dirigeantes
Estación don Magdalena	469	Diverses
Ciudad Juárez-Chihuahua	374	Diverses
Bretelle Maravatío-Toluca	340	ICA, Tribasa et GMD
Mazatlán-Culiacán	292	ICA et Tribasa
Cuernavaca-Acapulco	262	GMD, ICA et Tribasa
Mérida-Cancún	250	Diverses
Torreón-Saltillo	245	ICA et Tribasa
Arriaga-Huixtla	209	Diverses
Guadalajara-Tepic	194	ICA
La Tinaja-Acayucan	188	GMD et Pycsa
Cadereyta-Reynosa	175	Diverses
Monterrey-Nuevo Laredo	171	Protexa
Zapotlanejo-Lagos	152	Alfa-Omega
Guadalajara-Colima	148	ICA
Autres	1 776	Diverses
<b>Total</b>	<b>5 245</b>	
<b>En construction au milieu de 1994</b>	<b>1 231</b>	

Source : Roberto Carrillo, « Construction: The Fastest Growing Sector in Mexico », Institutional Investor, juin 1994.

## LA PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ

Le modèle construction-exploitation-transfert a été appliqué graduellement aux projets de production d'électricité. Si ce domaine a enregistré un retard dans l'apparition des partenariats entre le secteur public et le secteur privé, cela s'explique par le monopole qui s'est poursuivi de la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, Commission fédérale de l'électricité, et également par le rôle dominant joué par *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État. Cela commence à changer.

Bien que la *CFE* conserve son monopole sur l'électricité vendue au public, la nouvelle réglementation adoptée en 1994 devrait permettre d'élargir les possibilités de construction de petites usines de production d'électricité. Les entreprises privées ont maintenant l'autorisation de produire de l'électricité à leur propre usage industriel, en autant que les surplus soient vendus à la *CFE*.

En plus, la construction de tous les projets de production et de transmission d'électricité de plus de 230 KV sera maintenant sous-traitée à des sociétés privées ou à des coentreprises de constructeurs, qui construiront et géreront les projets. Cela revient à dire qu'à l'avenir, les sociétés privées étrangères et nationales auront la responsabilité d'une part importante de la production d'électricité. En novembre 1994, plus de 275 nouveaux projets de production d'électricité de la CFE étaient prêts à faire l'objet de propositions par des promoteurs du secteur privé. Un grand nombre de ces projets seront réalisés sur le modèle CET.

Le Mexique va avoir besoin de doubler sa capacité de production d'électricité d'ici l'an 2000 pour répondre aux besoins croissants de sa population. Le gouvernement désire fortement obtenir des capitaux étrangers pour ce projet et a annoncé qu'il conclura des accords de protection des investissements avec les gouvernements étrangers afin d'assurer avec fermeté aux sociétés de services publics que leurs investissements seront protégés par la loi. Les dispositions de l'ALÉNA devraient également conférer un avantage concurrentiel aux fournisseurs canadiens et américains qui veulent s'engager dans ces projets.

## LE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

Le Wastewater Technology Centre est géré par Rockcliffe Research Management Inc., dont la majorité des actions sont détenues par Philip Utilities Management Corporation (PUMC). Cette société s'est récemment vu accorder un contrat sur dix ans pour exploiter les installations d'aqueduc et de traitement des eaux usées de la municipalité régionale d'Hamilton-Wentworth en Ontario. L'entreprise estime que le potentiel des contrats de type CET au Mexique est énorme et elle prépare des propositions pour quatre autres projets.

Les concessions d'usines de traitement des eaux usées appartenant au secteur privé et faisant appel au modèle CET sont approuvées en nombre croissant. Un grand nombre de sociétés canadiennes participent à ce projet.

On peut en donner comme exemple un groupe de sociétés canadiennes comprenant Aero-Flo Environmental, IPL International et le Wastewater Technology Centre, de Burlington en Ontario. Ces sociétés travaillent ensemble sur un contrat de traitement des eaux usées du type CET pour le *Municipio de Gómez Palacio*. Ces entreprises canadiennes réalisent ce projet conjointement avec un partenaire local et avec deux entreprises mexicaines de construction.

## LA MISE EN ŒUVRE DES ENTENTES DE TYPE CET AU MEXIQUE

Les ententes de type construction-exploitation-transfert (CET) sont surtout utilisées au Mexique dans le domaine de la construction des routes à péage. L'expérience dans ce domaine fixe les normes pour des projets comparables dans les autres secteurs.

Dans la plupart des cas, la participation à des projets de type CET par des entrepreneurs construisant des routes à péage au Mexique n'a pas nécessité d'apport de liquidités de leur part. Les profits découlant de la construction sont, de façon traditionnelle, injectés dans le projet sous forme de capitaux de la société de construction dans la coentreprise. C'est ce qu'on désigne souvent par l'apport de compétences. Cet apport est le plus souvent de l'ordre de 25 pour 100 du coût total du projet, le reste provenant d'autres sources de financement.

Le financement bancaire est en général garanti par les revenus de la concession et rarement par le concessionnaire ou ses associés dans les travaux de construction. Les groupes financiers mexicains ont fourni le financement des travaux de construction de routes à péage au moyen d'obligations de route, de billets de trésorerie et de garanties sur le capital.

Pour financer son apport, le gouvernement a eu recours à plusieurs mécanismes, dont la taxe à la valeur ajoutée générée par le projet et réinjectée dans celui-ci. Une autre approche consiste à donner en garantie une route existante à deux voies. De cette façon, le concessionnaire peut prendre de l'expansion et recueillir les revenus qui en découlent.

Une fois le financement réglé, le concessionnaire et les banques mettent en place une fiducie pour approuver et payer les dépenses de construction. Le gouvernement suit attentivement les progrès des travaux en fonction de spécifications fixées avec précision à l'avance. Les contrats reposent généralement sur des prix unitaires. En conséquence, si la conception est modifiée pour une raison valide, le coût de la construction augmente comme celui de l'ensemble du projet. De tels coûts additionnels, appelés commandes rectificatives, sont le plus souvent imputables à une conception incomplète de la part du gouvernement et sont chose courante dans le cas des projets de routes à péage. Les concessionnaires (promoteurs de projet) peuvent alors négocier un prolongement de la concession. Ils doivent également financer un coût plus élevé du projet pendant cette nouvelle négociation.

Quand les fonds autogénérés commencent à être suffisamment prévisibles et à couvrir le service de la dette, les sociétés mexicaines de construction essaient souvent de réduire leur investissement en capital dans la concession. Elles ont pour cela recours au financement de la dette, à la réduction du capital, au placement de celui-ci ou à la vente ferme de leur participation au projet. Le gouvernement mexicain s'est engagé à réduire les complexités des concessions actuelles et à éviter à l'avenir les difficultés en attribuant des concessions sur une base intégrée.

À l'avenir, les projets de concession seront probablement plus attrayants pour les investisseurs du secteur privé. Une réglementation sur les investissements étrangers de plus en plus libérale ouvrira ce secteur à un large éventail de promoteurs de projet. Les sociétés en provenance des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Italie et de France cherchent déjà des débouchés au Mexique. Il y a toutefois un certain nombre d'entraves à la pénétration de ce marché et, à moyen terme, la plupart d'entre elles se consacreront à la mise en place de coentreprises avec des entreprises locales.

## LES POSSIBILITÉS POUR LES SOCIÉTÉS CANADIENNES

Les possibilités pour les sociétés canadiennes de participer à des projets d'infrastructure du type construction-exploitation-transfert (CET) se limitaient essentiellement aux secteurs des routes à péage, de la construction de centrales électriques et d'usines de traitement des eaux usées. Plus récemment, des sociétés canadiennes ont été partie prenante à des projets de systèmes de transport public faisant appel à des accords de type CET.

### LES ROUTES À PÉAGE

Le *Programa Nacional de Carreteras de Cuota Concesionadas*, Programme national de concessions de route, est approuvé depuis environ cinq ans. Jusqu'à 5 000 kilomètres de routes à péage appartenant à des intérêts privés ont été construits, ou sont en cours de construction.

Les investisseurs constatent que la circulation sur certaines de ces routes n'est pas aussi importante que prévu parce que les conducteurs choisissent d'autres itinéraires pour éviter d'avoir à acquitter le péage. Cela tient en partie aux tarifs élevés. Un parcours de 400 kilomètres entre Mexico et Acapulco coûte presque 75 dollars US. En vertu de ce programme, la rentabilité pour le promoteur du projet est garantie et les périodes de concession ont été prolongées pour compenser la diminution des revenus.

Les entreprises qui ont participé au programme sont, pour l'essentiel, de grandes sociétés mexicaines de construction. Des consortiums de PME ont également emporté des marchés de concession. On a fait état de dépassements de coûts très importants. C'est ainsi que l'autoroute entre Mexico et Acapulco aurait coûté un milliard de dollars US, soit le double des prévisions.

Alors que les taux d'intérêt mexicains tendent vers les 90 pour 100 par année, les promoteurs propriétaires de concessions sont contraints de chercher un financement à l'étranger et de déduire l'apport de leur compétence de leurs propres profits. On entend souvent dire que le manque d'expérience des marchés financiers constitue un problème. Le gouvernement envisage actuellement de prolonger la durée des concessions, de 10 à 12 ans qu'elles sont actuellement jusqu'à 30 ans.

Les difficultés initiales du programme de concessions font apparaître des possibilités pour les entreprises canadiennes et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, maintenant que les constructeurs sont tenus d'assurer l'entretien des routes sur des périodes prolongées, ils cherchent des technologies plus sophistiquées pour réduire leurs coûts à long terme. Ils ont également pris conscience de la nécessité de contrôler les coûts de construction. En second lieu, les établissements financiers mexicains exigent maintenant une conception technique et une planification financière plus précises. Les sociétés mexicaines de construction, qui étaient habituées à travailler dans un environnement protégé, n'ont pas de très bons antécédents dans ce domaine.



Les consortiums de PME mexicaines commencent à jouer un rôle plus important dans le cadre du programme de concessions. Ces entreprises sont des candidates idéales pour des coentreprises. Les sociétés canadiennes peuvent compléter les compétences d'un partenaire mexicain en apportant de nouvelles technologies, des méthodes de construction et des compétences en gestion plus performantes.

Les concessions de route sont accordées par l'intermédiaire d'un système d'appel d'offres public. Les annonces d'appel d'offres sont publiées dans les grands quotidiens nationaux. Les soumissionnaires éventuels peuvent acheter les spécifications. Les propositions doivent être accompagnées d'une lettre de garantie d'une institution financière faisant état de l'appui financier de celle-ci au projet.

## LA PRODUCTION D'ÉLECTRICITÉ

Le système électrique public du Mexique est géré par la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, Commission fédérale de l'électricité, qui détient le monopole de la distribution de l'électricité au public. La loi a été assouplie récemment pour permettre la production d'électricité à usage industriel uniquement par des intérêts privés, mais la *CFE* continue à fournir environ 90 pour 100 de toute l'électricité du pays.

Plus des deux tiers de toute l'électricité est produite par des centrales thermiques qui brûlent du charbon, du pétrole et du gaz. La *CFE* exploite deux réacteurs nucléaires à son usine de *Laguna Verde* dans l'État de Veracruz, fournissant environ quatre pour cent de l'électricité du Mexique. Le reste de la production nationale vient pour l'essentiel d'usines hydroélectriques et de centrales géothermiques. Les petites usines de production privée ont tendance à utiliser la technologie des turbines à gaz et des cycles combinés. La *CFE* prévoit, d'ici 1999, porter sa capacité de production installée à environ 44 000 mégawatts, l'essentiel de l'augmentation de sa capacité de production provenant de systèmes polycombustibles.

*Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État, produit également de l'électricité. Elle a une capacité de production installée d'environ 2 000 mégawatts, ce qui correspond environ aux deux tiers de ses besoins. *Luz y Fuerza del Centro (LyF)*, la compagnie centrale d'électricité, s'occupe de toute la distribution d'électricité dans la ville de Mexico. Cette entreprise publique, qui compte 36 000 employés, est gérée indépendamment de la *CFE* et prend elle-même ses décisions d'achat.

Jusqu'à maintenant, le tarif de l'électricité n'était pas fixé en tenant compte du principe du recouvrement des coûts. Le gouvernement fournissait des subventions correspondant aux deux tiers des revenus de la *CFE*. Cette politique a amené une utilisation inefficace de l'énergie, avec des pertes considérables au sein du système de distribution lui-même.

La réserve actuelle de capacité de production n'est que d'environ six pour cent et il faudra élargir et moderniser les systèmes pour faire face aux besoins en augmentation rapide du Mexique. Un grand nombre de régions rurales ne sont toujours pas desservies et l'objectif du gouvernement est d'alimenter en électricité les deux tiers de la population rurale au cours des 20 ans à venir.

Le gouvernement a pris des mesures pour permettre l'expansion et la modernisation nécessaires. Il a annoncé que les subventions seront éliminées d'ici l'an 2000 et que les prix appliqués seront alors ceux du marché. Il a également promulgué la *Ley de Servicio Eléctrico*, Loi sur le service électrique, qui privatise la construction et la gestion de projets plus importants de production d'électricité. De nouveaux projets seront sous-traités au secteur privé sous forme de projets clé en main et ne seront plus dorénavant gérés par le personnel de la *CFE*. Quant à elle, la *CFE* entend construire des installations de production d'électricité correspondant à une capacité de 14 000 mégawatts, au coût de 34 milliards de dollars US entre 1993 et l'an 2000.

Cette Commission a mis en œuvre un modèle de construction-location-transfert (CLT) qu'elle applique à un grand nombre de ses importants projets de construction. De façon typique, un consortium de financiers, de sociétés de construction, d'exploitants et de fournisseurs d'équipement finance, conçoit, construit et gère une installation qui est ensuite louée à la *CFE*. Les sociétés canadiennes peuvent étudier la possibilité de soumissionner de façon indépendante sur ce type de projet, ou encore en participant à un consortium ou en agissant comme sous-traitant.

Des possibilités plus importantes s'offrent aussi aux sociétés canadiennes de fournir des services de construction et d'ingénierie à une multitude de nouveaux intervenants du secteur privé dans le domaine de l'électricité. En mai 1993, une nouvelle réglementation a ouvert le secteur électrique aux producteurs indépendants d'électricité. Cette réglementation permet maintenant aux entreprises privées de construire quatre types d'usines de production d'électricité :

- les usines destinées à l'auto-apvisionnement, soit à répondre aux besoins exclusifs de leur propriétaire;
- les usines de production d'électricité indépendantes, c'est-à-dire celles produisant de l'électricité destinée à être vendue à l'État;
- les petites usines de production destinées à alimenter les communautés rurales; et
- les usines de cogénération (celles produisant de l'électricité avec de la vapeur).

En tirant parti de la nouvelle loi, un consortium constitué de General Electric, Bechtel et El Paso Natural Gaz construit actuellement une usine de production d'électricité d'une valeur de 600 millions de dollars US dans le nord du Mexique.

## LE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

La croissance économique combinée à une approche beaucoup plus agressive du gouvernement mexicain envers la réglementation environnementale ont fait apparaître des possibilités pour les sociétés canadiennes dans le secteur mexicain de l'environnement, en particulier dans celui du traitement des eaux usées.

Le Mexique est en effet confronté à la fois à la rareté de l'eau naturelle et à la pollution grave de son eau par les ménages et les entreprises. On estime que les deux tiers des 320 bassins fluviaux du Mexique sont pollués. Vingt d'entre eux reçoivent pratiquement 80 pour 100 de tous les déchets organiques. Cela suscite une demande de plus en plus affirmée pour des systèmes de traitement des eaux usées. Un élément connexe a été l'augmentation du prix de l'eau douce, quand le gouvernement a retiré graduellement ses subventions et permis de facturer le prix du marché.

La capacité de traitement des eaux usées des municipalités est nettement insuffisante. La plupart des usines utilisent les techniques des étangs de stabilisation et du brassage des boues. Il y a un peu moins de 400 usines qui traitent moins de 19 pour 100 des effluents municipaux. De la même façon, il n'y a qu'environ un quart des effluents industriels à être traités. Les principales sources de pollution des eaux industrielles sont le secteur du sucre, de la chimie, des pâtes et papiers et du pétrole qui, pris ensemble, sont responsables d'environ les trois quarts de tous les effluents industriels.

La *Comisión Nacional del Agua (CNA)*, Commission nationale de l'eau, a désigné 104 municipalités prioritaires afin d'améliorer leurs installations actuelles ou de construire de nouvelles usines. Au début de 1994, la *CNA* étudiait des propositions concernant 18 nouvelles usines de traitement qui seraient exploitées dans le cadre d'un programme de concessions. Le premier objectif de la *CNA* sera les usines de traitement des eaux usées. Viendront ensuite les phases de traitement secondaire et tertiaire.

Les plus grandes entreprises étatisées sont également des clients éventuels. À la fois *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État et la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, Commission fédérale de l'électricité, investissent en usines de traitement des eaux usées. En 1993, *PEMEX*, à elle seule, a demandé des propositions pour six nouvelles usines de traitement qui seront construites en appliquant les modalités de type CET.

On estime actuellement qu'il n'y a que 16 pour 100 des entreprises du secteur privé à traiter leurs eaux usées. La nouvelle législation sur l'environnement a précisé que toutes les eaux usées doivent être traitées et respecter des normes strictes. Les nouvelles usines industrielles, et celles existant déjà, seront contraintes d'installer des systèmes de traitement des eaux usées pour se conformer à cette nouvelle législation. Cela explique l'apparition d'une demande pour de nouvelles installations communes de traitement des eaux usées dans les parcs industriels. Il est intéressant de signaler à ce titre que ces types d'investissements sont souvent garantis par les gouvernement municipaux.

## LE TRANSPORT PUBLIC

C'est ce qui explique que le financement du type construire-exploiter-transférer (CET) a commencé à faire son apparition dans le domaine du transport public. Par exemple, un consortium de quatre sociétés mexicaines et la firme Bombardier, dont le siège est à Montréal, a été récemment choisi pour construire un nouveau métro aérien appelé *Tren Elevado Santa Mónica* à Mexico. Il s'agit d'un projet de type CET, distinct du système de métro de la ville. Cette voie de 21 kilomètres aura 27 gares à partir d'*Alameda Park* en se dirigeant vers le nord de *Valle Dorado*. Ce système utilisera la technologie de transport rapide automatisé (TRA) de Bombardier.

Le Mexique dépend largement du transport public, en particulier dans les trois grands centres urbains que sont Mexico, Guadalajara et Monterrey. Ces trois villes sont dotées de métros ou de systèmes légers de transport ferroviaire aérien modernes et disposent de plans d'expansion à long terme. Toutefois, de plus en plus, elles manquent de fonds pour ces projets d'expansion. Il faut ajouter à cela qu'il est souvent difficile pour les systèmes de transport exploités par le gouvernement d'offrir la qualité de service nécessaire pour attirer les voyageurs à revenu plus élevé qui préfèrent actuellement se déplacer en automobile.

La philosophie sous-jacente à l'approche CET est ici de fournir un service de meilleure qualité aux personnes qui voyagent normalement en automobile. Les tarifs seront de l'ordre de 1,15 dollar US, soit environ quatre fois le prix d'un billet de métro. La nouvelle ligne dessert une région dans laquelle les revenus sont relativement plus élevés et le service offert sera considéré comme un prototype. Certains observateurs estiment qu'on pourrait construire jusqu'à 100 kilomètres de systèmes ferroviaires privés.

Un autre exemple est celui de la ville de Tijuana. À la fin de 1994, l'entreprise mexicaine de construction *Ingenieros Civiles Asociados (ICA)* s'est vu accorder un contrat de type CET pour un nouveau service de train électrique. La propriété de la ligne sera transférée à la Ville après 20 ans. Au départ, on construira 15 kilomètres de voie, qui seront suivis de deux prolongements de huit kilomètres chacun.

Le système de transport ferroviaire inter-villes du Mexique est une autre source éventuelle de projet CET. On a laissé ce système se détériorer pendant de nombreuses années et il est de moins en moins utilisé. Dans le cadre de nouvelles initiatives, le gouvernement a confié à *Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)*, la société nationale de chemin de fer du Mexique, le mandat de moderniser et de privatiser un grand nombre de ses services. *FNM* a déjà commencé à privatiser ses services d'entretien en accordant des concessions à 10 ateliers généraux. Le programme de stabilisation du peso, annoncé récemment, comprend le projet de la privatisation complète de *FNM*.

## TROUVER UN PARTENAIRE MEXICAIN

La plupart des sociétés canadiennes pénétrant le marché mexicain le font au moyen d'un accord avec un partenaire local. En vérité, celui-ci est une nécessité. Certaines entreprises passent des contrats avec des agents pour assurer une présence locale au Mexique mais nombre des entreprises participant à des projets du type construction-exploitation-transfert (CET) vont au-delà des accords d'agence et utilisent diverses formes de partenariat qu'on appelle parfois des alliances stratégiques.

## LES AVANTAGES DU PARTENARIAT

Les partenariats sont essentiels pour venir à bout des nombreux obstacles qui se présentent quand on veut traiter des affaires au Mexique. Cela comprend les facteurs culturels, la concentration des entreprises et le manque de connaissance des besoins des clients, ainsi que de la réglementation gouvernementale en ce qui concerne la propriété étrangère. Un partenaire local peut compléter les capacités d'une entreprise et fournir l'expertise, l'éclairage et les contacts qui peuvent faire toute la différence entre la réussite et l'échec.

En règle générale, les sociétés mexicaines voient d'un bon oeil l'arrivée de partenaires étrangers. Les accords de ce type leur permettent d'élargir leurs horizons, d'apprendre à maîtriser les techniques internationales des affaires et d'avoir accès à de nouvelles technologies. Un grand nombre de sociétés canadiennes ont déjà conclu des alliances avec des sociétés étrangères. Le capital remplace de plus en plus la technologie comme apport le plus important du partenaire étranger. Cela est de plus en plus vrai depuis la dévaluation du nouveau peso mexicain, alors que l'on constate que même les sociétés de construction mexicaines les plus importantes ont des problèmes à trouver des fonds.

Un partenariat bien organisé offre des avantages concrets aux deux parties, faisant souvent de la synergie ainsi obtenue un avantage concurrentiel.

- Chaque entreprise met l'accent sur ce qu'elle fait et connaît le mieux.
- Les partenaires partagent les risques et minimisent ainsi les conséquences d'un échec.
- Le partenariat élargit les capacités de chaque partie dans de nouveaux domaines.
- Il est possible de regrouper les idées et les ressources pour aider les deux parties à suivre l'évolution du changement.
- Même les petites entreprises peuvent tirer parti du partenariat en ayant accès à des économies d'échelle et en atteignant la masse critique nécessaire à la réussite.
- Par l'intermédiaire de ses partenaires, une entreprise peut approcher plusieurs marchés de façon simultanée.
- Le partenariat peut permettre à une entreprise de disposer de technologies, de capitaux et d'accéder à des marchés, chose dont elle n'aurait pas les moyens autrement.

## LES TYPES DE PARTENARIAT

Le partenariat peut prendre diverses formes. Les ententes entre entreprises peuvent impliquer le transfert de technologie, la coopération à des activités de recherche ou à l'élaboration de projets ou encore l'échange de droits de commercialisation. Il arrive parfois que les sociétés apportent des capitaux pour créer une nouvelle entreprise indépendante.

Une coentreprise est une entreprise indépendante constituée grâce à la coopération de deux ou trois sociétés mères. Ses caractéristiques essentielles sont qu'elle est distincte de celles-ci. À ce titre, elle suppose des niveaux de complexité organisationnelle et de gestion qu'il faut étudier attentivement. Le partage de la propriété d'une telle coentreprise est le plus souvent fonction des tailles et des apports relatifs des partenaires. Si la propriété est répartie également, c'est en général parce que les partenaires ont à peu près la même taille et parce que chacun veut avoir son mot à dire dans la nouvelle société. Un partage inégal de la propriété traduit généralement des engagements de niveaux différents des partenaires.

On a souvent eu recours aux coentreprises pour contourner les restrictions sur la propriété étrangère afin de pénétrer un marché. Dans le cas du Mexique, cet aspect présente de moins en moins d'intérêt avec la libéralisation de son économie et la diminution des restrictions à la propriété en ce qui concerne les investissements étrangers.

Malgré cela, créer une coentreprise avec une autre société ne se justifie que si le projet nécessite des engagements de la part des partenaires, engagements qui sont trop complexes et trop complets pour tenir dans un simple contrat. C'est particulièrement le cas des accords à plus long terme comme ceux que supposent les projets d'infrastructure du type construction-exploitation-transfert (CET).

Dans un accord de production conjoint, les entreprises coopèrent pour réaliser un projet ou un certain nombre de projets. Ces accords permettent aux entreprises d'optimiser l'utilisation de leurs propres ressources, de partager des ressources complémentaires et de tirer parti des économies d'échelle. C'est ainsi qu'un grand nombre de sociétés étrangères d'ingénierie ont conclu des accords de production conjoints avec des sociétés mexicaines qui disposent de l'expertise en construction.

## LES INSTRUMENTS DES SOCIÉTÉS ET L'IMPOSITION

L'investissement étranger au Mexique se fait le plus souvent par l'intermédiaire d'une société mexicaine à capital variable, *Sociedad Anónima de Capital Variable*, abrégé le plus souvent en *S.A. de C.V.* Un autre véhicule qui est utilisé à l'occasion est la société à responsabilité limitée, *Sociedad de Responsabilidad Limitada* ou *S. de R.L.* Une troisième solution est un partenariat général à responsabilité illimitée, *Sociedad en Nombre Colectivo* ou *S. en N.C.*

Le Mexique accorde rarement un traitement fiscal particulier aux investisseurs étrangers, aux filiales étrangères ou au personnel expatrié travaillant et résidant au Mexique. Aussi, il est généralement préférable d'exploiter au Mexique une société mexicaine et de bénéficier d'un traitement fiscal plus avantageux. Les taxes spéciales sont prélevées sur les revenus, le capital ou les transactions commerciales ainsi que sur les contrats ou les accords.

La société doit avoir au moins cinq actionnaires. Une fois toutes les autorisations nécessaires obtenues, il faut donner au règlement un caractère officiel dans un acte public passé devant un notaire. Les autorisations préalables du *Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*, Secrétariat aux affaires étrangères, sont nécessaires pour créer une société ou un organisme d'affaires.

Le Mexique et le Canada ont passé une convention sur la double imposition qui a été ratifiée par les deux gouvernements et qui n'attend que l'adoption de la législation nécessaire. Cette convention fiscale avec le Canada est la première du genre que le gouvernement mexicain a conclue. Il est important, en créant un partenariat, de s'interroger sur la façon de tirer parti des régimes fiscaux des deux pays. Une bonne planification peut nettement réduire le poids fiscal et il y a avantage à consulter des fiscalistes tant au Canada qu'au Mexique.

## L'IMPÔT DES SOCIÉTÉS

Le taux de l'impôt sur le revenu des sociétés a été réduit de 42 pour 100 en 1989 à 35 pour 100 en 1991, le rendant pleinement concurrentiel avec ceux des pays en développement et de pays industrialisés. Au Mexique, les contribuables doivent demander un numéro d'enregistrement fiscal. Aux fins de l'impôt, les profits distribuables sont accumulés jusqu'au moment où ils sont effectivement versés au siège social. Aucun impôt additionnel n'est imposé sur les revenus déjà soumis à l'impôt sur le revenu des sociétés.

## L'IMPÔT SUR LE REVENU DES PARTICULIERS

Le Mexique a récemment appliqué un impôt sur le revenu des non-résidents qui travaillent 15 jours ou plus au Mexique pendant une période de 12 mois. Cet impôt est exigible indépendamment du fait qu'il s'agisse ou non d'un salaire versé par un employeur non-résident ou par un organisme mexicain. La définition d'un jour de travail est vague dans la réglementation et celle-ci ne précise pas de façon exacte comment cet impôt sera perçu. Elle se contente de laisser entendre que l'employeur devra retenir 30 pour 100 du salaire brut d'un non-résident. Un fiscaliste mexicain pourra déterminer l'importance de cet élément fiscal sur la société.

Le Mexique s'efforce de rendre son système fiscal plus concurrentiel et prend des mesures énergiques de recouvrement. Comme les lois de l'impôt sont complexes et sujettes à changement, il est conseillé de s'adresser à un spécialiste au Mexique avant d'y créer une nouvelle activité.

## ÉLABORATION D'UN PLAN

De nombreuses raisons expliquent que des sociétés cherchent à conclure des accords de partenariat du type construction-exploitation-transfert. Une société qui envisage de s'implanter au Mexique devrait d'abord évaluer sa propre stratégie. L'objectif est de décider du rôle que le marché mexicain jouera dans les plans d'ensemble de celle-ci. La stratégie de la société canadienne pourra se situer dans toute une gamme de perspectives allant du simple rôle de promoteur de projet ou de compagnie dirigeante dans un consortium de développement de projets à celui de fournisseur, ou de sous-traitant pour un promoteur de projet. En règle générale, prendre la direction d'un projet CET nécessitera d'engager des ressources importantes. Par contre, si on veut devenir le fournisseur attitré d'une société locale d'ingénierie ou de construction, il faudra disposer d'une expertise particulière.

Quand la direction d'une entreprise a une idée précise de ce qu'elle attend du marché mexicain, l'étape suivante est d'évaluer les forces et les faiblesses de la société en termes concurrentiels. Dispose-t-elle des compétences et des ressources pour réussir au Mexique, malgré les différences culturelles, les valeurs et la façon de faire des affaires? Quels éléments lui manque-t-il?

Une bonne façon de commencer est de dresser la liste des qualités et des ressources que le partenaire idéal devrait avoir et de se demander ensuite comment cet apport pourrait être organisé. La conclusion d'un partenariat sans un ensemble précis d'objectifs pourrait aboutir à la perte de contrôle sur la direction de l'entreprise. Préparer un plan clair avant de commencer à chercher un partenaire peut permettre de minimiser ces risques.

## LA MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE

Une fois la décision prise de chercher un partenaire mexicain, la société devra constituer une équipe pour mettre en œuvre cette stratégie. L'objectif immédiat est de trouver un partenaire qui convienne et de négocier une entente avec lui. Cette équipe devrait être constituée de personnes provenant de divers domaines et se situant à divers niveaux de gestion afin de pouvoir maîtriser toutes les questions qui pourraient affecter le partenariat.

Elle doit bien connaître la situation de l'entreprise. Elle devra préparer des ébauches d'accord et négocier des prises de position, évaluer les qualifications des partenaires éventuels. Les membres de l'équipe doivent également être suffisamment attentifs aux différences culturelles et confiants en eux pour les combler. Dans le cas de communications entre deux cultures, les nuances, la mauvaise interprétation des signes corporels et même les formes d'humour peuvent aboutir à des obstacles majeurs.

Chaque équipe doit avoir un leader. L'entreprise devra nommer au moins une personne ayant assez d'envergure pour faire progresser les choses. Le leader deviendra le catalyseur essentiel et le promoteur du partenariat au sein de l'entreprise. Il ou elle en sera la forme motrice, assumant la responsabilité de sa création et agissant souvent comme négociateur en chef.

## TROUVER LE BON PARTENAIRE

Un grand nombre de sociétés mexicaines sont ouvertes aux partenariats. Les sociétés mexicaines voient dans ces coentreprises et dans d'autres formes de partenariat une bonne façon d'acquérir la technologie de pointe, l'expertise en conception et le savoir-faire en gestion. Les partenariats leur paraissent également une façon d'accéder aux marchés étrangers. Il est toutefois essentiel que l'entreprise canadienne apprenne rapidement à faire la distinction entre le potentiel réel et le simple enthousiasme.

Le bon partenaire a des qualités complémentaires à celles de la société canadienne afin que la coentreprise bénéficie d'un ensemble complet de compétences et de ressources. En outre, les deux organismes doivent être capables de travailler ensemble de façon harmonieuse et efficace.

Un problème essentiel est de déterminer le niveau de coopération qui sera réellement nécessaire. Celui-ci tend à augmenter avec l'incertitude et la complexité d'une entreprise. De la même façon, les niveaux d'interaction augmentent avec le nombre de projets touchés et le nombre des autres objectifs du partenariat. Il faudra également une coopération étroite si les partenaires affichent des différences marquées.

On peut en donner comme exemple qu'il pourra falloir conclure des accords de partenariat particuliers afin d'équilibrer les différences importantes entre les tailles des entreprises. Le partenaire plus petit pourra préférer adhérer à une coentreprise dans laquelle il aura une grande autonomie. Il faudra aussi venir à bout des différences culturelles. Il y a toujours des différences de philosophie, de fonctionnement, d'attitudes, de pratiques et de structures qui rendent chaque société unique. Ce sont des choses dont il faut tenir compte dans tout accord de partenariat.



On peut procéder d'un grand nombre de façons pour chercher des partenaires éventuels. Une bonne façon de commencer est d'examiner tout contact actuel d'affaires au Mexique, en particulier au sein du même secteur d'activités. Faire reposer un partenariat sur une relation d'affaires déjà existante revient à dire que les deux sociétés sont déjà habituées à la façon de procéder de l'autre. Dans un tel cas, il y aura déjà des liens personnels, chacun connaîtra les compétences, les ressources et les valeurs de l'autre.

Les autres sources éventuelles de contacts auxquelles on pense sont les fournisseurs, les clients, les associations industrielles, les sociétés de conseil, les établissements financiers et les dirigeants des gouvernements. Le délégué commercial de l'ambassade du Canada à Mexico et le bureau satellite de Monterrey peuvent également faciliter la recherche de candidats et organiser les présentations. Tous ces contacts peuvent également référer des conseillers mexicains, comme des avocats et des comptables, qui s'avéreront utiles pour conclure une entente.

Il faut étudier attentivement le dossier de chaque candidat éventuel. En fin de compte, la considération dominante devra être la compatibilité, l'engagement et la crédibilité du partenaire éventuel. Si aucun des candidats éventuels ne s'avère compatible, il faut envisager les autres formes de partenariat comme les contrats à court terme, les fusions, les acquisitions ou les investissements de démarrage.

## **LA NÉGOCIATION D'UNE ENTENTE**

Chaque partenariat commence par des négociations. Celles-ci donnent le ton et créent une structure de relations. Des négociations efficaces dépendent de l'honnêteté et de la franchise des participants parce qu'il est nécessaire d'entretenir une atmosphère de respect mutuel et de confiance pour coopérer. Toutefois, avoir confiance ne signifie pas ignorer les questions difficiles ou mettre de côté les réserves qu'on pourrait avoir. La confiance repose sur la clarté. Éviter des préoccupations importantes et légitimes ne fait qu'amener le malaise et la suspicion.

Lors des négociations, il faut prendre garde à l'équilibre entre les rôles des cadres supérieurs et du personnel technique. Les membres de l'équipe ayant une bonne connaissance des détails techniques, opérationnels et juridiques devraient y participer dès le début. Les cadres supérieurs ont la réputation d'éviter les questions délicates et d'entretenir une atmosphère plaisante et collégiale. Ils n'ont pas toujours une très bonne compréhension des problèmes pratiques de la gestion quotidienne. Ils font l'hypothèse que les détails difficiles seront réglés plus tard.

Par contre, les cadres supérieurs ont une vaste compréhension stratégique et l'envergure nécessaire pour maintenir les discussions sur la bonne voie et venir à bout des situations difficiles. Ils devraient être présents aux moments stratégiques des discussions. La composition de l'équipe de négociation du partenaire éventuel permet de juger du bon moment auquel ils doivent intervenir.

Il est courant de préparer un accord intérimaire comme un protocole d'entente. De façon traditionnelle, on énonce brièvement dans celui-ci l'intention des parties et on précise dans les grandes lignes le calendrier et les règles de base pour le reste de la négociation. Un protocole d'entente peut également protéger la confidentialité des renseignements d'affaires et interdire à l'autre société d'entamer des négociations parallèles avec des concurrents.

L'accord de partenariat lui-même devrait traiter à l'avance du plus grand nombre de problèmes éventuels possibles. Le succès ou l'échec de tout partenariat dépend de l'atteinte des objectifs par les deux parties. Pour conclure une entente stable, les parties doivent établir clairement leurs propres objectifs mais également avoir une idée claire de ceux de leur partenaire éventuel. Cela ne veut pas dire qu'elles doivent toutes avoir les mêmes objectifs. Il suffit parfois, et c'est même quelquefois préférable, que leurs objectifs soient complémentaires et s'intègrent dans une stratégie d'affaires globale.

Indépendamment du soin qu'on apporte aux négociations, il est peu probable qu'on réussisse à prévenir dans l'accord initial toutes les difficultés qui pourraient se présenter. Le milieu des affaires au Mexique évolue rapidement et le contrat devra être modifié parallèlement à la situation. Un accord souple nécessite des partenaires souples et les deux doivent être ouverts à y apporter régulièrement des révisions. Dans les partenariats réussis, les négociations ne finissent pratiquement jamais.

Trouver le bon partenaire et négocier l'entente idéale nécessite un investissement important en temps et en ressources. Par contre, ces efforts seront maintes fois récompensés. Ils permettront d'éviter les retards, l'incompréhension ou même la rupture du partenariat. Ils jetteront les bases d'une relation viable et équilibrée qui pourra aider les deux partenaires à atteindre les objectifs de leur société.

## OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE

### MINISTÈRES ET SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU CANADA

#### MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL

Le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (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, 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

BÉI (babillard électronique) : 1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

La Direction du commerce avec l'Amérique latine et les 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'au Consulat de Monterrey. 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.

##### Direction du commerce avec l'Amérique latine et les Antilles (LGT)

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson

125, promenade Sussex

Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 996-5547

Télécopieur : (613) 943-8806

#### CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

Les Centres de commerce international sont répartis dans tout le pays afin que les entreprises implantées dans les régions puissent facilement s'y adresser pour obtenir diverses formes d'aide à l'exportation. Partageant les locaux régionaux du ministère de l'Industrie (MI), les centres relèvent du MAÉCI. 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.

##### Colombie-Britannique

Tour Scotia

900-650, rue West Georgia

C.P. 11610

Vancouver

(Colombie-Britannique)

V6B 5H8

Téléphone : (604) 666-0434

Télécopieur : (604) 666-8330

##### Yukon

Pièce 210

300, rue Main

Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Téléphone : (403) 667-3925

Télécopieur : (403) 668-5003

##### Alberta et Territoires du Nord-Ouest

Place Canada

Bureau 540

9700, avenue Jasper

Edmonton (Alberta) T5J 4C3

Téléphone : (403) 495-2944

Télécopieur : (403) 495-4507

11<sup>e</sup> étage

510, 5<sup>e</sup> Rue S.-O.

Calgary (Alberta) T5P 3S2

Téléphone : (403) 292-6660

Télécopieur : (403) 292-4578

<b>Saskatchewan</b>	<p>Bureau 401 119, 4<sup>e</sup> Avenue Sud Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-5315 Télécopieur : (306) 975-5334</p> <p>6<sup>e</sup> étage 1919, promenade Saskatchewan Regina (Saskatchewan) S4P 3V7 Téléphone : (306) 780-6325 Télécopieur : (306) 780-6679</p>	<b>Nouvelle-Écosse</b>	<p>Tour Central Guarantee Trust 5<sup>e</sup> étage 1801, rue Hollis C.P. 940, succursale postale « M » Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9 Téléphone : (902) 426-7540 Télécopieur : (902) 426-2624</p>
<b>Manitoba</b>	<p>7<sup>e</sup> étage 330, avenue Portage C.P. 981 Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2 Téléphone : (204) 983-8036 Télécopieur : (204) 983-2187</p>	<b>Terre-Neuve</b>	<p>Place Atlantic Bureau 504 215, rue Water C.P. 8950 St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9 Téléphone : (709) 772-5511 Télécopieur : (709) 772-5093/2373</p>
<b>Ontario</b>	<p>Édifice Dominion Public 4<sup>e</sup> étage 1, rue Front Ouest Toronto (Ontario) M5J 1A4 Téléphone : (416) 973-5053 Télécopieur : (416) 973-8161</p>		
<b>Québec</b>	<p>Tour de la Bourse Bureau 3800 800, Square Victoria C.P. 247 Montréal (Québec) H4Z 1E8 Téléphone : (514) 283-8185 Télécopieur : (514) 283-8794</p>		
<b>Nouveau-Brunswick</b>	<p>Place Assumption 770, rue Main C.P. 1210 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 8P9 Téléphone : (506) 851-6452 Télécopieur : (506) 851-6429</p>		
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	<p>Mail Confederation Court Bureau 400 134, rue Kent C.P. 1115 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8 Téléphone : (902) 566-7400 Télécopieur : (902) 566-7450</p>		

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

Le réseau mondial d'information sur les exportations (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 constatent à l'étranger 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 30 000 exportateurs canadiens. Pour s'inscrire au réseau Exportations WIN, composez le (613) 996-5701.

### ■ 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 est géré par les bureaux régionaux du MI et financé par le MAÉCI. Les activités admissibles à l'aide financière du PDME (jusqu'à 50 pour 100 des coûts) sont, entre autres :

- la participation à des foires commerciales étrangères reconnues en dehors du Canada;
- les voyages pour identifier des marchés d'exportation et les visites d'acheteurs étrangers au Canada;
- la préparation de réponses à des appels d'offres ou de propositions de projets à l'étape précontractuelle pour des projets à réaliser en dehors du Canada;
- l'ouverture de bureaux permanents de vente à l'étranger afin d'appuyer des efforts de commercialisation soutenus;

- des activités spéciales pour les organisations du secteur alimentaire, agricole et de la pêche qui sont sans but lucratif et ne font pas de vente, les offices de commercialisation et des activités comme, par exemple, les foires commerciales, les essais techniques et les démonstrations de produits; et
- les coûts nouvellement admissibles, qui comprennent les essais de produits pour la certification sur les marchés, les frais juridiques pour les ententes de commercialisation à l'étranger, les coûts de transport pour les stagiaires de compagnies de forage au large des côtes, les coûts de démonstration des produits et tous les autres coûts nécessaires à la mise en œuvre des plans de commercialisation.

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 informations, s'adresser à la :

**Direction des finances internationales**  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international  
Téléphone : (613) 995-7251  
Télécopieur : (613) 943-1100

## PROGRAMME D'APPORTS TECHNOLOGIQUES

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 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 informations, téléphonez au (613) 993-3996.

## PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT

Ce programme aide les entreprises canadiennes à trouver les fonds dont elles ont besoin. Il favorise la promotion des investissements qui prennent la forme de nouvelles usines et de matériel, de coentreprises ou de partenariats stratégiques. Il 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. Les agents d'investissements peuvent s'adresser à des investisseurs étrangers et leur faire rencontrer des sociétés canadiennes. Pour de plus amples informations, téléphonez au (613) 995-8400.

## MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE

Le ministère de l'Industrie (MI) s'est vu confier à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne. 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 canadienne.

**Centre de services aux entreprises**  
Ministère de l'Industrie  
235, rue Queen, 1<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> étage, Tour Est  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Télécopieur : (613) 952-0540

## **BUREAUX RÉGIONAUX DU MI**

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. Ils assurent 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;
- ils s'intéressent plus précisément aux nouvelles sociétés et aux compagnies seuil;
- ils disposent des renseignements d'affaires du MI.

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

RADAR est une base de données informatisée qui contient des renseignements sur 26 000 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 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 informations, on s'adressera au ministère de l'Industrie au numéro (613) 954-5031.

## **SERVICE D'INFORMATION COMMERCIALE**

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 fournis portent sur les valeurs, le volume et les prix unitaires des importations, les caractéristiques d'importation particulières (par exemple matériaux, catégories, gamme de prix, etc), les noms des importateurs, les principaux pays d'exportation, l'identification des exportateurs étrangers au Canada, la production canadienne, les exportations canadiennes et les importations américaines. Les deux tiers des clients de ce service sont de petites entreprises. Pour obtenir de plus amples informations, on s'adressera au ministère de l'Industrie, au (613) 954-4970.

## **REVENU CANADA**

Revenu Canada-Douanes offre un service d'information téléphonique sur l'ALÉNA. Ce service est aussi disponible en espagnol.

**Comptoir d'information sur l'ALÉNA en espagnol :**  
Téléphone : (613) 941-0965

**Comptoir d'information sur l'ALÉNA**  
Revenu Canada, Douanes, Accise et Impôt  
191, avenue Laurier Ouest, 6<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1A 0L5  
Téléphone : 1-800-661-6121  
Télécopieur : (613) 954-4494

## **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'Agence canadienne de développement international (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 à fournir des conseils professionnels aux clients éventuels. Quand un projet concerne l'amélioration de l'environnement, des transferts 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 menacer d'autres emplois 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.

**Direction de la coopération industrielle**  
Agence canadienne de développement international  
200, promenade 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 développer leurs exportations 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.

Le Programme Action vient en aide aux entreprises qui veulent développer leurs marchés en élaborant des plans de commercialisation. Les efforts de l'agence portent sur le suivi des possibilités commerciales découlant de l'évolution économique mondiale, de ses efforts de communication pour promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes ainsi que sur une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui ont un rôle à jouer dans les domaines des possibilités commerciales et des investissements.

**Administration centrale de l'APÉCA**  
Centre Blue Cross  
644, rue Main  
C.P. 6051  
Moncton (Nouveau-Brunswick)  
E1C 9J8  
Téléphone : 1-800-561-7862  
Télécopieur : (506) 851-7403

## **PROGRAMME DE DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST (PDÉO)**

Les sociétés de l'Ouest canadien qui s'intéressent au Mexique peuvent obtenir une aide du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDÉO). Cet organisme fournit une aide financière aux projets qui contribuent à la diversification de l'économie de l'Ouest. Il sert de guide orienteur pour permettre aux entreprises de l'Ouest de choisir de quels organismes fédéraux ou autres ils pourront obtenir le financement qui convient le mieux à leurs projets. Ce programme défend la cause de l'Ouest dans les décisions de nature économique à l'échelle nationale et assure la coordination des activités fédérales qui ont des conséquences sur la croissance de l'économie dans l'Ouest. Il joue également un rôle dans la promotion du commerce entre l'Ouest du Canada et les marchés du monde. On peut acheminer toute demande sur le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et sur les autres activités du ministère à l'adresse suivante :

**Siège social du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest**  
Édifice Cargill  
240, avenue Graham, bureau 712  
C.P. 777  
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4  
Téléphone : (204) 983-4472  
Télécopieur : (204) 983-4694

## **SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES EXPORTATIONS (SEE)**

La SEE est un organisme unique qui aide les entreprises canadiennes à faire concurrence à l'échelle internationale. Elle facilite les exportations et les investissements à l'étranger en offrant des 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.

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

<b>Ottawa</b> (Administration centrale)	151, rue O'Connor Ottawa (Ontario) K1A 1K3 Téléphone : (613) 598-2500 Télécopieur : (613) 237-2690
<b>Vancouver</b>	Centre One Bentall Bureau 1030 505, rue Burrard Vancouver (Colombie-Britannique) V7X 1M5 Téléphone : (604) 666-6234 Télécopieur : (604) 666-7550
<b>Calgary</b>	Bureau 1030 510, 5 <sup>e</sup> Rue S.-O. Calgary (Alberta) T2P 3S2 Téléphone : (403) 292-6898 Télécopieur : (403) 292-6902
<b>Winnipeg</b> (dessert le Manitoba et la Saskatchewan)	8 <sup>e</sup> étage 330, avenue Portage Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4 Téléphone : (204) 983-5114 Télécopieur : (204) 983-2187
<b>Toronto</b>	Bureau 810 Édifice de la Banque nationale 150, rue York C.P. 810 Toronto (Ontario) M5H 3S5 Téléphone : (416) 973-6211 Télécopieur : (416) 862-1267
<b>London</b>	Bureau 1512 Centre Talbot 148, rue Fullarton London (Ontario) N6A 5P3 Téléphone : (519) 645-5828 Télécopieur : (519) 645-5580
<b>Montréal</b>	Bureau 4520 Tour de la Bourse 800, Square Victoria C.P. 124 Montréal (Québec) H4Z 1C3 Téléphone : (514) 283-3013 Télécopieur : (514) 878-9891

## Halifax

Bureau 1410  
Purdy's Wharf, Tour 2  
1969, rue Upper Water  
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 40 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 120 bureaux locaux et régionaux, 20 centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et des instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Le réseau du PARI englobe également à l'étranger les conseillers techniques attachés aux services commerciaux canadiens dans environ 18 pays. Pour de plus amples renseignements ou le nom de l'agent du PARI le plus proche, adressez-vous à :

Bureau du PARI  
Conseil national de recherches du Canada  
Chemin de Montréal  
Bâtiment M-55  
Ottawa (Ontario) K1A 0R6  
Téléphone : (613) 993-5326  
Télécopieur : (613) 954-2524



## BUREAUX DU GOUVERNEMENT MEXICAIN AU CANADA

L'ambassade du Mexique, le délégué commercial mexicain au Canada et les bureaux consulaires mexicains peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes sur la façon de faire des affaires au Mexique.

**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**  
Téléphone : (613) 235-6665

## 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

**Consulat honoraire du Mexique**  
380, chemin Saint-Louis, bureau 1407  
Québec (Québec) G1S 4M1  
Téléphone : (418) 681-3192  
Télécopieur : (418) 683-7843

**Consulat honoraire du Mexique**  
830-540, 5<sup>e</sup> Avenue S.-O.  
Calgary (Alberta) T2P 0M2  
Téléphone : (403) 263-7077/7078  
Télécopieur : (403) 263-7075

**Consulat honoraire du Mexique**  
1900 Tour Commodity Exchange  
360, rue Main  
Winnipeg (Manitoba) R3C 3Z3  
Téléphone : (202) 944-2540  
Télécopieur : (202) 957-1790

## COMMISSIONS COMMERCIALES MEXICAINES À L'ÉTRANGER

*La Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)*, Commission commerciale du Mexique, offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils aux sociétés mexicaines qui veulent faire des affaires au Canada. Bancomext parraine également des foires commerciales, des expositions internationales et des missions commerciales.

## 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 communications 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)*  
Bureau 3430  
1, place First Canadian  
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, bureau 4360  
161, rue Bay  
C.P. 606  
Toronto (Ontario) M5J 2S1  
Téléphone : (416) 360-8900  
Télécopieur : (416) 360-1760

## CONTACTS IMPORTANTS AU CANADA

### ORGANISMES PARRAINS

#### BAKER & MCKENZIE

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

#### Baker & McKenzie

##### Avocats

Place BCE

181, rue Bay, bureau 2100

Toronto (Ontario) M5J 2T3

Téléphone : (416) 865-6910/6903

Télécopieur : (416) 863-6275

### ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES AU CANADA

#### CONSEIL CANADIEN POUR LES AMÉRIQUES

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

#### Conseil canadien pour les Amériques

Bureau de la direction

145, rue Richmond Ouest, 3<sup>e</sup> étage

Toronto (Ontario) M5H 2L2

Téléphone : (416) 367-4313

Télécopieur : (416) 367-5460

#### Association des exportateurs canadiens

99, rue Bank, bureau 250

Ottawa (Ontario) K1P 6B9

Téléphone : (613) 238-8888

Télécopieur : (613) 563-9218

#### Association des manufacturiers canadiens (A.M.C.)

75, boul. International, 4<sup>e</sup> étage

Etobicoke (Ontario) M9W 6L9

Téléphone : (416) 798-8000

Télécopieur : (416) 798-8050

#### Chambre de commerce du Canada

55, rue Metcalfe, bureau 1160

Ottawa (Ontario) K1P 6N4

Téléphone : (613) 238-4000

Télécopieur : (613) 238-7643

#### Forum pour la formation en commerce international

155, rue Queen, bureau 608

Ottawa (Ontario) K1P 6L1

Téléphone : (613) 230-3553

Télécopieur : (613) 230-6808

#### Centre d'information linguistique

240, rue Sparks, RPO

C.P. 55011

Ottawa (Ontario) K1P 1A1

Téléphone : (613) 523-3510

#### Service d'invitations ouvertes à soumissionner (SIOS)

C.P. 22011

Ottawa (Ontario) K1V 0W2

Téléphone : 1-800-361-4637 ou (613) 737-3374

#### Association canadienne de la construction (CCA)

85, rue Albert

Ottawa (Ontario) K1P 6A4

Téléphone : (613) 236-9455

Télécopieur : (613) 239-9526

#### Association des ingénieurs-conseils du Canada

130, rue Albert, bureau 616

Ottawa (Ontario) K1P 5G4

Téléphone : (613) 236-0569

Télécopieur : (613) 236-6193

#### Institut royal d'architecture du Canada (IRAC)

55 rue Murray, bureau 330

Ottawa (Ontario) K1N 5M3

Téléphone : (613) 232-7165

Télécopieur : (613) 232-7559

#### Association canadienne de normalisation (CSA)

178, boul Rexdale

Rexdale (Ontario) M9W 1R3

Téléphone : (416) 747-4000

Télécopieur : (416) 747-4149

#### Conseil canadien des normes

45, rue O'Connor, bureau 1200

Ottawa (Ontario) K1P 6N7

Téléphone : (613) 238-3222

Télécopieur : (613) 995-4564

## 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

Centre d'affaires canadien  
*Centro Canadiense de Negocios*  
Av. Ejército Nacional No. 926  
Col. Polanco  
11540 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 580-1176  
Télécopieur : 580-4494

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

## CONTACTS IMPORTANTS AU MEXIQUE

### GOUVERNEMENT MEXICAIN

Commission fédérale de l'électricité  
*Comisión Federal de Electricidad (CFE)*  
Río Ródano No. 14  
Col. Cuauhtémoc  
06598 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 207-3962/3704, 553-7133  
Télécopieur : 553-6424

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

Compagnie pétrolière nationale  
*Petróleos Mexicanos (PEMEX)*  
Av. Marina Nacional 329  
Col. Huasteca  
11311 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 250-2611  
Télécopieur : 625-4385

Bureau des achats de Houston  
3600 South Gessner, Suite 100  
Houston, TX 77065  
U.S.A.  
Téléphone : (713) 978-6269  
Télécopieur : (713) 978-6298

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

**Secrétariat aux communications et au transport**  
*Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)*  
*Subsecretaría de Comunicación y Desarrollo Tecnológico*  
Av. Universidad y Xola, Cuerpo C, Piso 1  
Col. Narvarte  
03020 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 519-5201  
Télécopieur : 559-8708

**Compagnie de Télécommunications nationale**  
*Telecomunicaciones de México (TELECOM)*  
Eje Central Lázaro Cárdenas No. 567  
Piso 11, Ala Norte  
Col. Narvarte  
03020 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 519-4049, 530-3492  
Télécopieur : 559-9812

*Instituto Mexicano de Comunicaciones*  
*Cojunto de Telecomunicaciones (CONTEL)*  
Av. de las Telecomunicaciones sln  
Col. Guadalupe de Moral  
09300 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 613-5264, 613-0165  
Télécopieur : 613-6822

**Secrétariat au commerce et au développement industriel**  
*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*  
*Subsecretaría de Comercio Exterior e Inversión Extranjera*  
Alfonso Reyes No. 30, Piso 12  
Col. Hipódromo Condesa  
06170 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 729-9256/9257  
Télécopieur : 729-9343

**Compagnie centrale d'éclairage**  
*Luz y Fuerza del Centro (LyF)*  
Av. Melchor Ocampo No. 171  
Col. Tlaxpana  
11379 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 592-0655  
Télécopieur : 546-8409

**Commission nationale de l'eau — Bureau de la gestion des travaux de construction**  
*Comisión Nacional del Agua — Gerencia de Construcciones*  
Cda. J. Sánchez Azcona No. 1723  
Col. del Valle  
03100 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 524-6985, 534-4650  
Télécopieur : 524-1129

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

**Commission mexicaine des aéroports**  
*Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA)*  
Avenida 602 No. 161  
Col. San Juan de Aragón  
15620 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 571-4545/4911  
Télécopieur : 762-5951

**Autorité portuaire mexicaine**  
*Puertos Mexicanos*  
Municipio Libre 377, Piso 6, Ala A  
Col. Santa Cruz Atoyac  
03310 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 604-7875, 688-2266  
Télécopieur : 688-9081

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

**Ministère du district fédéral**  
*Departamento del Distrito Federal (DDF)*  
*Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica*  
Plaza de la Constitución y Pino Suárez No. 1, Piso 4  
Col. Centro  
06068 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 510-0349, 512-9637  
Télécopieur : 512-9637

**Commission fédérale des routes et des ponts**  
*Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CAPFISC)*  
Av. Plan de Ayala No. 629  
Col. Lomas del Mirador  
62350 Cuemavaca, Morelos  
Mexique  
Téléphone : 11-5400  
Télécopieur : 11-5347

## ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES AU MEXIQUE

Chambre nationale de l'industrie de la radio et de la télévision

*Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión*

Horacio No. 1013

Col. Chapultepec Polanco

11560 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 726-9909, 254-1833

Télécopieur : 545-6767

Chambre nationale de l'industrie de la câblodistribution

*Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable*

Monte Albán No. 281

Col. Narvarte

03020 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 682-0173/0298

Télécopieur : 682-0881

Chambre nationale de commerce de Mexico

*Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México*

(CANACO)

Paseo de la Reforma No. 42

Col. Centro

06030 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 592-2677/2665

Télécopieur : 592-3571

Chambre nationale de l'industrie de la construction

*Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*

Periférico Sur No. 4839

Col. Parques del Pedregal

14010 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 665-0424/1500

Télécopieur : 606-6720

Centre de promotion de la construction et du logement

*Centro Impulsor de la Construcción y la Habitación A.C. (CIHAC)*

Av. Minerva No. 16

Col. Crédito Constructor

03940 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 661-0844, 662-5085

Télécopieur : 661-0600

Chambre nationale de l'industrie de transformation

*Cámara Nacional de la Industria de la Transformación*  
(CANACINTRA)

Av. San Antonio No. 256

Col. Nápoles

03849 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 563-3400

Télécopieur : 598-5888

Chambre de commerce du Canada au Mexique

*Cámara de Comercio de Canadá en México*

Paseo de la Reforma No. 369 Mezzanine

Col. Juárez

06500 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 525-0961/0541

Télécopieur : 525-0438

Association des ingénieurs-conseils

*Cámara Nacional de Empresas de Consultoría*

Miguel Laurent No. 70, Piso 3

03100 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 559-9888

Télécopieur : 559-4914

Conseil mexicain de l'investissement

*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

École d'architecture

*Colegio de Arquitectos*

Av. Constituyentes No. 800

Col. Lomas Altas

11950 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 570-0007

Télécopieur : 259-5423

## **SOCIÉTÉS MEXICAINES**

### *Ingenieros Civiles Asociados, S.A. de C.V. (ICA)*

Minería No. 145  
Col. Escandón  
11800 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 272-9991  
Télécopieur : 272-9991 ext. 3868

### *Triturados Basálticos y Derivados, S.A. de C.V. (TRIBASA)*

Bosques de Ciruelos No. 130  
Col. Bosques de las Lomas  
11700 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 596-5121/5023  
Télécopieur : 596-5337

### *Grupo Protexa, S.A. de C.V.*

Apartado Postal 2933  
Carretera Monterrey — Saltillo Km. 339  
66350 Santa Catarina, Nuevo León  
Mexique  
Téléphone : 336-3030  
Télécopieur : 336-2964

Bureau des achats de Houston -IMXPORT  
Téléphone : (713) 820-3300

### *Obras y Proyectos S.A. de C.V.*

*Grupo Mexicano de Desarrollo*  
Baja California No. 255 A, Piso 12  
Col. Hipódromo Condesa  
Téléphone : 564-9403  
Télécopieur : 264-3812

### *Grupo Alfa*

Av. Gómez Morín No. 1111  
Col. Carrizalejo  
66254 Garza García, Nuevo León  
Mexique  
Téléphone : 335-3535  
Télécopieur : 335-8135

## **BANQUES CANADIENNES AU MEXIQUE**

### **Banque de Montréal**

Horacio No. 1855-301  
Col. Polanco  
11510 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 203-8211  
Télécopieur : 203-8542

### **Banque Royale du Canada**

Hamburgo No. 172, Piso 5  
Col. Juárez  
06600 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 207-2400  
Télécopieur : 208-1592

### **Banque Toronto Dominion**

Paseo de la Reforma No. 389, Piso 15  
Col. Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 905-431-4355 (temporaire)  
Télécopieur : 520-0127

### **Banque de Nouvelle-Écosse (BNE)**

Hamburgo No. 213, Piso 10  
Apartado Postal 6-931  
Col. Juárez  
06600 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 256-0622  
Télécopieur : 208-7182

### **Banque Canadienne Impériale de Commerce (BCIC)**

(bureau de représentation seulement — pas de services au détail)  
Campos Eliseos No. 400, Despacho 402  
Col. Polanco  
11570 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 281-1238/1074  
Télécopieur : 280-3069

### **Banque Nationale**

(bureau de représentation)  
Lope de Vega No. 117, Piso 10  
Col. Polanco  
11540 México, D.F.  
Mexique  
Téléphone : 254-7030/7090  
Télécopieur : 531-6930

# 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 une 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 \_\_\_\_\_

Compagnie \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Tél. : \_\_\_\_\_ Téléc. : \_\_\_\_\_

**Une fois rempli, veuillez nous faire parvenir ce questionnaire par télécopieur au numéro (613) 943-8806 ou adressez-le à :**

Division du commerce avec l'Amérique latine et les Antilles  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international Canada  
Édifce Lester B. Pearson, 125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20086601 3



80025 75540





Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international    Department of Foreign Affairs and International Trade  
Direction du commerce avec l'Amérique latine et les Antilles

### InfoCentre

Télécopieur : (613) 996-9709  
FaxLink : (613) 944-4500

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

Babillard électronique : 1-800-628-1581  
(613) 944-1581