

stor
CA1
EA
89E81
FRE

*Les marchés
d'exportation:
La filière des
maisons de commerce*



Affaires extérieures
Canada

External Affairs
Canada

Canada

Les marchés d'exportation:

La filière des maisons de commerce



43255-774

NON - CIRCULATING /
CONSULTER SUR PLACE

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

APR 30 1990

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

Table des matières

Avant-propos	1
Introduction	2
Qu'est-ce qu'une maison de commerce?	3
Comment fonctionnent les maisons de commerce?	4
Vente à l'étranger	5
Achat au Canada	7
Achats pour des projets	9
D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?	12
Quand faire appel aux maisons de commerce?	13
Premières tentatives d'exportation	13
La diversification des marchés d'exportation	14
L'exportateur bien établi	14
Comment trouver une maison de commerce?	14
Sélection d'une maison de commerce	16
Établir une bonne association avec une maison de commerce	18
Produits à commercialiser	19
Connaissance des produits	19
Territoires	19
Promotion	20
Contrat	21
Le prix, gage du succès à l'étranger	21
Achat au Canada	21
Établissement des coûts à l'exportation	22
Établissement des coûts du fabricant	23
Bibliographie et adresses utiles :	
maisons de commerce canadiennes	26

Avant-propos

Les maisons de commerce ont récemment beaucoup retenu l'attention avec la publication du rapport du Groupe de travail sur les maisons de commerce extérieur, *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce extérieur*, et avec la formation du Conseil des maisons de commerce canadiennes. Avant la publication du rapport, on connaissait mal, au Canada, le rôle et la fonction de ces maisons. Ce document a toutefois souligné le rôle de premier ordre qu'exercent les maisons de commerce dans la commercialisation des biens et services canadiens à l'étranger, en particulier à l'endroit des petites et moyennes entreprises.

Dans ses délibérations, le Groupe de travail a également recensé des domaines où le cadre dans lequel opèrent les maisons de commerce canadiennes pourrait être amélioré. Il a notamment préconisé que l'on renseigne mieux les dirigeants canadiens des entreprises de fabrication et de transformation sur les services, le mode d'opération et le choix d'une maison de commerce, ainsi que sur la façon de collaborer avec elle. C'est dans ce but que nous publions *Les marchés d'exportation : la filière des maisons canadiennes*.

J'aimerais remercier les maisons de commerce qui ont collaboré à la préparation de cette publication qui, je l'espère, fournira une aide et des conseils pratiques aux entreprises canadiennes qui veulent se lancer dans l'exportation ou accroître leurs débouchés par le biais des maisons de commerce.

John C. Crosbie
Ministre du Commerce extérieur

Introduction

Les maisons de commerce jouent un rôle considérable dans les affaires que le Canada traite avec d'autres pays. En 1983, les transactions à l'exportation des maisons de commerce représentaient plus de 13 % de l'ensemble des exportations canadiennes et, fait encore plus significatif, une proportion de 40 % des exportations canadiennes vers des destinations autres que les États-Unis. Pourtant, de nombreuses entreprises canadiennes, petites et grandes, connaissent encore mal les avantages qu'offrent les maisons de commerce. La présente brochure a pour objet de démontrer qu'un recours judicieux aux services de ces maisons peut accroître considérablement les ventes sur les marchés extérieurs.

Qu'est-ce qu'une maison de commerce?

Le concept de maison de commerce englobe un ensemble très varié d'entreprises qui ont un point en commun, celui de servir d'intermédiaire commercial entre des producteurs canadiens et des acheteurs ou consommateurs de biens et services à l'étranger.

Le rôle d'intermédiaire des maisons de commerce peut se manifester de deux façons principales. D'une part, certaines maisons agissent à leur propre compte, à titre de négociants, en devenant propriétaires de biens qu'elles revendront ensuite pour réaliser un profit. D'autre part, des maisons de commerce deviennent les agents d'un tiers, sans être propriétaires des biens dont elles assurent la vente en retour d'une commission ou d'un taux fixe (ou les deux) pour services rendus.

Naturellement, la réalité n'est pas aussi simple et cette distinction n'est pas toujours évidente. Plusieurs maisons de commerce au Canada agissent parfois à titre de marchand et parfois à titre d'agent, selon la nature du produit en cause, les exigences des clients et une foule d'autres facteurs, y compris les préférences de chaque maison de commerce.

Selon un sondage réalisé en 1983 et contrairement à l'opinion populaire, seulement 9 % des maisons de commerce canadiennes se spécialisent dans les fonctions d'agence. Les maisons de commerce se définissent plus particulièrement par la nature des services qu'elles offrent. Elles peuvent assumer n'importe quelle fonction parmi les suivantes :

- **société de gestion des exportations** : gérer l'ensemble ou une partie des exportations d'un fabricant;
- **maison d'achat** : effectuer des achats pour le compte de clients étrangers;
- **organisme d'achat** : assurer l'approvisionnement de projets à l'étranger;
- **consortium d'exportateurs** : appartenir à plusieurs producteurs et gérer leurs exportations;
- **coopérative d'exportation** : gérer les activités d'exportation de ses membres;
- **société de commerce** : se charger des exportations de la société mère et de ses affiliés.

La plupart des maisons de commerce ne se limitent pas à l'exportation et s'occupent également de distribution au pays, d'importation, ainsi que de commerce tout à fait en dehors des marchés canadiens.

Les fabricants canadiens qui désirent exporter ont par conséquent, à leur disposition, une gamme très variée de services offerts par les maisons de commerce, entre autres :

- la définition et le choix d'un marché;
- le choix, l'identification et l'évaluation du client (y compris son crédit);
- la définition du produit et de ses caractéristiques d'emballage;
- la négociation des prix;
- la mise au point des modalités de vente (y compris les obligations de l'acheteur et du vendeur et les modalités d'expédition et de paiement);
- les arrangements financiers;
- les arrangements pour l'expédition;
- la préparation de tous les documents requis pour l'exportation;
- la protection à l'égard de tous les risques liés à l'exportation (y compris les facteurs commerciaux et politiques, les fluctuations des taux de change et des tarifs de transport, etc.);
- le paiement des biens vendus et la réception des paiements des acheteurs étrangers;
- le règlement des réclamations;
- le service après-vente; et
- l'appui de la promotion à l'étranger.

De toute évidence, les services des maisons de commerce couvrent tous les aspects et toutes les étapes de la gestion, de la commercialisation et du financement des exportations. Selon les besoins du fabricant et les possibilités de la maison de commerce, cette dernière peut prendre en charge toutes les fonctions indiquées, achetant le produit du fabricant canadien pour réaliser un bénéfice sur sa vente à l'étranger ou, à l'autre extrémité de la gamme de services, agir simplement à titre d'agent du fabricant, lui trouver des clients possibles et recevoir une commission si la transaction se réalise.

Comment fonctionnent les maisons de commerce?

Les maisons de commerce offrent :

- **des services de vente à l'étranger** : un producteur canadien de biens ou de services demande à une maison de commerce de trouver un débouché pour son produit à l'étranger;
- **des services d'achat au Canada** : un client étranger demande à une maison de commerce canadienne de lui trouver un fournisseur de produits ou de services canadiens spécifiques;

-
- **des services d'achats pour des projets** : une maison de commerce canadienne soumet une offre concurrentielle de biens ou de services nécessaires à l'exécution d'un projet à l'étranger. (i.e. en fournissant du matériel pour un projet de construction ou de l'ameublement pour un hôtel).

Vente à l'étranger

Dans ce type de services à l'exportation, les maisons de commerce agissent comme sociétés de gestion des exportations, consortiums d'exportateurs, coopératives d'exportation et sociétés de commerce.

Les producteurs ayant une capacité excédentaire provisoire rechercheront habituellement l'aide des maisons de commerce pour trouver vite un débouché pour leurs produits. Ces transactions sans récurrence peuvent intéresser les maisons de commerce lorsque celles-ci peuvent facilement trouver un client étranger pour ces produits.

Ce serait par exemple le cas :

- lorsque ces maisons commercialisent déjà des produits similaires;
- lorsque les producteurs canadiens offrent des produits concurrentiels sur les plans de la qualité et du prix;
- lorsque le producteur a une bonne réputation et que les maisons de commerce seraient intéressées à le représenter;
- lorsque les maisons de commerce ont reçu de l'étranger des demandes de produits qu'elles peuvent ne pas avoir encore commercialisés à l'étranger et qu'elles sont intéressées à se lancer dans cette gamme particulière de produits.

En résumé, les maisons de commerce ne donneront suite à ces transactions à court terme que dans la mesure où elles offrent d'éventuels débouchés supplémentaires.

Les maisons de commerce préfèrent se concentrer sur les engagements à long terme avec des producteurs canadiens, puisque la vente à l'étranger constitue un effort assez onéreux. Voilà l'essentiel des services de vente à l'étranger.

Des aspirateurs canadiens pour l'Arabie Saoudite

Nos meilleurs systèmes d'aspirateurs intégrés sont utilisés en Arabie Saoudite depuis 1977 pour nettoyer maisons, hôpitaux et entreprises. D'autres ventes sont imminentes. Pour plus d'un quart de million de dollars de systèmes d'aspirateurs canadiens sont actuellement expédiés en Arabie Saoudite par Overseas Projects Corporation of Canada Limited, une maison de commerce œuvrant à Ottawa.

Dieter Hollweck, président d'Overseas Projects, collabore avec les gens d'affaires saoudiens depuis 1977; il attribue une bonne part du succès de sa société à *l'expérience*.

Le partenaire saoudien pour la vente récente de systèmes d'aspirateurs de Beam Canada est Abdullah Al-Moajil, un membre de l'une des grandes familles commerçantes du pays. M. Al-Moajil consacre à un produit canadien un important effort de lancement qui comprend des affiches dans la rue, des pages publicitaires complètes à insérer dans les principaux quotidiens saoudiens ainsi que des présentations dans les principales expositions sur le bâtiment et l'ameublement tenues au Moyen-Orient.

Source: Communiqué, Overseas Projects Corporation of Canada Limited, 1987

Cette anecdote illustre bien ce qu'est la vente à l'étranger. Un fabricant contacte une maison de commerce non seulement pour « vendre » occasionnellement à l'étranger, mais plutôt pour s'établir en permanence sur des marchés étrangers. Le défi lancé à la maison de commerce est un défi multiforme qui comprend les aspects suivants :

- la recherche, la sélection et l'évaluation de clients potentiels;
- l'identification de leurs besoins et des besoins d'adaptation des produits;
- la familiarisation avec leurs pratiques d'affaires en établissant un climat de confiance et de respect;
- l'élaboration d'une stratégie de pénétration du marché accompagnée d'un appui à la distribution et d'activités de promotion.

Overseas Projects et Beam Canada ont toutes deux profité de leur association. En échange des droits de commercialiser les produits Beam, Overseas Projects a fourni l'expérience, les contacts étrangers, la connaissance du marché et les capitaux de démarrage. Elle a adapté les produits Beam aux besoins du marché

étranger, puis a préparé et mis en œuvre une grande campagne de commercialisation et un bon système de distribution et ce, à un coût minimal pour le fabricant.

Cet arrangement a permis à Beam Canada de réaliser d'importantes ventes à l'étranger tout en maintenant son capital propre intact pour les activités de développement dont elle avait grandement besoin au Canada. Une partie importante des produits de Beam Canada est maintenant vendue à l'étranger par Overseas Projects. Voilà l'une des grandes contributions internationales qu'une maison de commerce peut apporter à un fournisseur canadien.

Achat au Canada

Dans leurs activités de vente à l'étranger, les maisons de commerce répondent à des demandes émanant de producteurs œuvrant au Canada; dans leurs activités d'achat au Canada, elles répondent à des demandes de produits canadiens émanant de clients étrangers. Les maisons d'achat, qui recherchent des produits pour le compte de clients étrangers, et les sociétés de gestion des exportations, qui répondent aux demandes de clients étrangers, offrent toutes deux des services de repérage et d'achat de produits canadiens.

Des brouettes pour la Trinité

Voici une conversation téléphonique entre Naim Moses, un homme d'affaires de la Trinité, et M. E. Kampouris, le président de Béthune Import-Export Limitée, une maison de commerce de Montréal :

Naim, bonjour! Qu'est-ce que je peux faire pour vous aujourd'hui? . . . Vous voulez des brouettes? Depuis quand vous intéressez-vous aux brouettes?

Ce n'est pas pour vous. C'est pour qui? . . . Votre beau-frère. . . C'est un entrepreneur . . . Quelles sortes de brouettes? Donnez-moi un peu plus de détails, je ne connais pas grand-chose aux brouettes . . . Il a obtenu un contrat de construction de routes. Il s'agit donc de brouettes pour utilisation industrielle. Quelles sont les spécifications?

(à suivre)

Vous avez déjà eu une offre du Danemark. Quelle sorte d'offre?
... Capacité : 100 litres ou plus ... ce qui revient à 4 pieds
cubes ou plus. Dimension? 1,5 mm.

Combien de brouettes voulez-vous? ... 400. La livraison?
Immédiate.

Y aura-t-il d'autres commandes? Il en voudra 200 autres en
septembre.

Pourquoi n'en achète-t-il pas 600 maintenant? On pourrait
obtenir un meilleur prix.

Il ne veut pas mettre trop d'argent là-dedans pour le moment
... Oui, mais nous pourrions nous en occuper.

Quel prix les Danois vous demandent? ... 31,00 \$US.

Livré où? Livraison garantie à la Trinité.

Comment vous les payez? Par lettre de crédit.

Quand voulez-vous une réponse? J'essaierai d'avoir les
renseignements demain ou après demain. Ça va? On s'en tient
à ça pour le moment. Merci!

M. Kampouris doit maintenant se charger de trouver un fournisseur
ou d'en contacter un avec lequel il traite déjà, et de s'assurer que
le produit peut être livré rapidement et à des conditions acceptables
à l'acheteur et au fournisseur.

Voilà un exemple de transaction sans récurrence. Mais la transac-
tion pourrait éventuellement mener à d'autres commandes passées
par le même client de la Trinité ou par d'autres acheteurs de la
Trinité ou d'autres pays. Une fois que le négociant a établi de
bonnes relations d'affaires avec un fournisseur canadien, il est
naturellement porté à exploiter ces relations et à les développer au
maximum.

Que l'initiative d'exportation vienne du producteur canadien ou de
l'acheteur étranger, le négociant se trouve à l'intersection de l'offre
et de la demande. Ainsi, la vente à l'étranger et l'achat au Canada
sont les deux côtés de la même médaille transactionnelle. Dans les
deux cas, le négociant sollicité pour des transactions sans récur-
rence cherchera à établir un courant d'échange permanent de pro-
duits et à générer pour le long terme des possibilités de pénétra-
tion et de rentabilité. Il espère que son rôle de facilitateur des

ventes se transformera éventuellement en un rôle de véritable intermédiaire à l'exportation, comme le rôle qu'Overseas Projects a assumé pour ses exportations d'aspirateurs en Arabie Saoudite.

Achats pour des projets

Le Rwanda veut du mobilier de salle d'attente pour un projet de cliniques médicales. Le Honduras recherche du matériel d'exploitation forestière, le Chili des appareils de lutte contre les incendies, un pays arabe du matériel médical pour suivre l'état de santé des nouveau-nés; les Forces aériennes d'un pays d'Amérique du Sud veulent quelque chose qui leur enseignera la réanimation artificielle; une société péruvienne recherche des pièces de rechange pour une unité démodée d'une usine de traitement de pétrole brut; un fournisseur de produits agricoles d'Australie veut des pièces spéciales pour des ramasseuses-botteuses; un pays du Sud-Est asiatique recherche du matériel de voirie pour un important projet de construction.

Tous ces gens aimeraient acheter au Canada, mais ne savent pas comment s'y prendre. Il y a plusieurs façons de procéder, dont l'une consiste à lancer un appel d'offres. Cela peut prendre la forme d'un appel à la concurrence internationale lancé par le biais d'entités comme l'Organisation des Nations Unies ou d'une institution financière internationale (IFI), lancé de gouvernement à gouvernement, par le biais d'une grande multinationale, ou lancé à un niveau plus informel, par un télex envoyé directement à une société pour lui demander un prix.

Certaines maisons de commerce offrent de rechercher et d'acheter des produits aussi variés que ceux que nous venons de mentionner. Une fois les produits repérés, la maison de commerce donnera les prix ex-usine, les coûts de transport intérieur et les frais d'emballage pour exportation, s'il y a lieu, afin d'obtenir un prix FOB au port. Elle évaluera ensuite les frais d'expédition par voie aérienne ou océanique, les documents requis ainsi que tous les autres coûts comme les frais d'attestation consulaire et d'assurance à payer pour livrer les produits CAF au port de destination.

C'est là la pratique normalement suivie, que la requête soit une simple demande de prix qu'un distributeur panaméen de fluides obturants a transmise par télécopieur ou par télex, ou qu'il s'agisse d'appels d'offres intergouvernementaux complexes pour le compte d'IFI ou de l'ONU. L'obtention du prix, l'établissement de tous les coûts de débarquement des marchandises au port de destination et l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur constituent un service complet que la maison de commerce fournit à l'acheteur étranger.

Un important lien de la chaîne que constitue un service complet d'achat est la relation que la maison de commerce entretient avec les fabricants fournisseurs. Ce sont eux qui fabriquent les biens que la maison de commerce rassemble pour une soumission donnée. Une maison de commerce est utilisée au mieux lorsqu'il y a un certain nombre de produits divers à rassembler, ou lorsque le fabricant est inexpérimenté et qu'il craint les appels d'offres internationaux et leurs procédures, ou lorsqu'un article est extrêmement difficile à trouver, comme des pièces de rechange pour du matériel périmé quand le fabricant original n'est plus en opération. De façon habituelle, c'est la maison de commerce qui reçoit la soumission et qui établit le contact avec un ou plusieurs fabricants d'un produit demandé dans l'appel d'offres, en vue de trouver des produits qui répondent aux spécifications données.

Pourquoi un fabricant se soucierait-il de donner un prix à une maison de commerce qui a reçu un appel d'offres? Premièrement, le fabricant ne saurait probablement rien de l'appel d'offres, surtout si ses produits ne formaient qu'une partie d'une plus grande liste d'articles à acheter. Deuxièmement, la maison de commerce a déjà évalué les chances de succès. Pour donner suite à un appel d'offres, la maison de commerce doit pouvoir « jauger » la possibilité de décrocher le contrat, qu'il s'agisse d'un appel à la concurrence internationale (ce qui veut dire soumissionner contre des producteurs japonais, allemands ou autres), d'un « contrat d'aide liée » dans lequel les produits ne peuvent être achetés que de soumissionnaires canadiens, ou d'une invitation transmise par un acheteur privé. La maison de commerce ne perdra pas son temps sur des soumissions qui n'ont pas de chance de réussir ou sur des soumissions qui ne seraient pas concurrentielles; sa survie exige qu'elle remporte un pourcentage raisonnable des contrats qu'elle soumissionne.

Ainsi, lorsqu'une maison de commerce contacte une entreprise qui pourrait devenir un fournisseur, l'entreprise peut faire plusieurs choses pour faciliter l'adjudication du contrat, plutôt que de se contenter de donner ses prix. J. Rigby, vice-président de Rigby Trade Limited, souligne les points suivants :

1. **Prenez la maison de commerce sérieusement!** Il ne serait pas très honnête d'accepter les spécifications, puis de ne rien faire ou d'attendre la veille de l'échéance prévue pour la remise des soumissions et de décider alors de soumissionner.
2. **Donnez vite vos prix!** Le temps est toujours un élément essentiel. Les appels d'offres ne nous permettent jamais de bien prendre notre temps.

-
3. **Donnez des prix complets et nets!** Donnez le meilleur prix que vous pouvez offrir après déduction de la taxe de vente fédérale, de la taxe de vente provinciale et de tous les droits et taxes, sans oublier le prix ex-usine par unité, toute remise sur quantité, les frais d'emballage pour l'exportation (le cas échéant) et les coûts de livraison au port ou au point de regroupement des marchandises. L'offre soumise doit également englober les poids et dimensions estimatifs des marchandises emballées, les dates de livraison prévues et des prix valables.
 4. **Présentez une soumission étoffée d'illustrations.** Envoyez avec votre soumission au moins trois séries de brochures et de documents de promotion. Quel acheteur n'aimerait pas voir ce qu'il achète?
 5. **Donnez toute information pertinente** concernant les produits — par exemple, les garanties, les pièces de rechange, les éléments consommables, l'installation, la maintenance, etc. Ces extra peuvent être offerts comme options, mais ils ont pour effet de présenter un ensemble complet et de montrer que la maison de commerce et le fournisseur s'intéressent vraiment à leur produit et au service à fournir à l'acheteur.

Lorsque la maison de commerce a obtenu toute cette information, elle peut présenter la meilleure soumission possible. Lorsqu'elle se verra adjudger le contrat, la maison de commerce surveillera les livraisons, prendra les dispositions pour l'expédition et s'assurera du respect des conditions du contrat d'achat. C'est au fabricant qu'il appartient de fournir le produit à temps. Dans nombre de cas, par exemple, Rigby Trade achète des produits pour exportation; dans ces cas, la société assumera toutes les fonctions d'exportation une fois que les marchandises auront quitté l'usine.

L'appel à la concurrence internationale par le biais d'une maison de commerce facilite beaucoup les choses!

Les maisons de commerce jouent un rôle de premier plan sur les marchés d'outre-mer

Leur contribution représente une part importante des exportations canadiennes :

78 %	Japon
65 %	Amérique du Sud
47 %	Afrique
37 %	Moyen-Orient
37 %	Océanie
34 %	Communauté économique européenne

Elles jouent également un rôle considérable dans certaines exportations de marchandises :

32 %	Denrées, aliments pour animaux, boissons et tabacs
22 %	Matières brutes non comestibles
16 %	Demi-produits non comestibles

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce.*

D'où vient le bénéfice de la maison de commerce?

Qu'il s'agisse d'une commission, d'un taux fixe ou d'un bénéfice direct sur les ventes, le tarif à payer à une maison de commerce sera fonction des facteurs suivants :

- le coût des services fournis;
- les risques encourus; et
- la nature du marché.

La nature du marché joue un rôle primordial dans le fonctionnement des maisons de commerce, car elles exercent une fonction d'intermédiaire entre l'offre et la demande. Lorsque la demande dépasse l'offre et selon le niveau de concurrence du marché, les maisons de commerce (et les fabricants) peuvent viser un bénéfice plus élevé. Inversement, lorsque le marché est difficile, les maisons de commerce et les fabricants devront accepter une diminution de leur commission et de leur marge bénéficiaire pour soutenir la concurrence. Les commissions et les marges bénéficiaires des maisons de commerce varient entre une fraction de un pour cent pour les denrées et de 15 à 18 % dans le cas des produits finis, parfois même plus. Il faut néanmoins souligner que ces tarifs couvrent une partie ou parfois l'ensemble des services et des risques déjà mentionnés. En effet, la maison de commerce assume souvent les frais découlant du délai entre le paiement qu'elle effectue au fabricant et la réception du paiement du client étranger.

La détermination du prix à l'exportation exige une adaptation à la situation du marché ainsi qu'une coopération entre le fabricant et la maison de commerce. Les deux parties devront peut-être accepter des concessions pour demeurer concurrentielles et exploiter un marché favorable.

Quand faire appel aux maisons de commerce?

Du point de vue de l'exportation, il y a trois grandes catégories de fabricants et de producteurs. Il s'agit de ceux qui se lancent pour la première fois dans l'exportation, de ceux qui exportent déjà mais qui désirent diversifier leurs marchés extérieurs, et enfin des exportateurs établis qui veulent poursuivre leur expansion sur les marchés internationaux.

Premières tentatives d'exportation

Les fabricants et les producteurs peuvent découvrir des possibilités commerciales aux États-Unis ou ailleurs à l'étranger. Dans le cas du marché américain, les maisons de commerce canadiennes peuvent jouer un rôle utile à l'occasion, mais la plupart des fabricants choisissent d'aborder ce marché directement, car il est d'accès facile et ses pratiques commerciales sont très voisines de celles du Canada. Pour ce qui est des autres marchés, en particulier ceux des pays socialistes ou moins développés, plus difficiles à percer à cause des obstacles culturels et administratifs, les maisons de commerce représentent une façon très rentable de tenter de s'y imposer. Il faut comparer les frais de services d'une

maison de commerce à ce qu'il en coûterait à l'entreprise de mettre sur pied une structure de commercialisation internationale et d'établir sa clientèle.

C'est pourquoi les maisons de commerce contribuent davantage à l'exportation canadienne pour les destinations autres que les États-Unis. La plupart des fabricants et des producteurs n'ont pas les ressources nécessaires pour s'imposer avec succès sur ces marchés. Par contre, les maisons de commerce ont établi des réseaux de contacts sur ces marchés, de sorte que leurs frais de fonctionnement peuvent s'étaler sur un éventail de produits beaucoup plus large que celui de n'importe quel fabricant individuel.

La diversification des marchés d'exportation

Les fabricants ou les producteurs déjà bien implantés dans un marché donné (habituellement au Canada et aux États-Unis) peuvent décider de se lancer à l'attaque d'autres débouchés. Même lorsque ces entreprises ont les ressources nécessaires pour y arriver et la capacité financière pour absorber les frais de développement de ces nouveaux marchés, elles auraient parfois avantage à confier à une maison de commerce le mandat de sonder certains d'entre eux à des frais moindres.

L'exportateur bien établi

Les petites entreprises ne sont pas les seules à pouvoir recourir aux services d'une maison de commerce. Les plus grandes entreprises peuvent également y trouver avantage dans certains cas. Les exportateurs bien établis peuvent estimer plus rentable de concentrer leurs propres ressources sur l'expansion des marchés importants, en confiant aux services des maisons de commerce les marchés de moindre envergure. Les coûts inhérents au développement des compétences nécessaires à l'intérieur même d'une entreprise pour parvenir à s'imposer sur un marché déterminé peuvent s'avérer trop onéreux même pour un exportateur important, alors qu'une maison de commerce œuvrant déjà depuis plusieurs années sur ce marché possède déjà toutes les compétences nécessaires.

Comment trouver une maison de commerce?

Les maisons de commerce ont constitué au Canada le Conseil des maisons de commerce canadiennes, sous l'égide de l'Association canadienne d'exportation, et au Québec l'on retrouve l'AMCEQ,

l'Association des maisons de commerce extérieur du Québec. Ces deux organismes peuvent fournir sur demande une liste de leurs membres. Le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) publie périodiquement un répertoire des maisons de commerce canadiennes qui, en plus de décrire en détail les spécialités de chacune, comporte des index très commodes regroupant les maisons par province, par produits de spécialité et par pays desservis (pour plus de détails, consulter la section « Bibliographie et adresses utiles » à la fin de la brochure).

On peut également obtenir des renseignements plus détaillés sur les maisons de commerce en communiquant avec la Section des maisons de commerce et de la compensation, Direction du financement des exportations, des projets d'équipement et des maisons de commerce du ministère des Affaires extérieures, à Ottawa, ou en communiquant avec un bureau régional du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

On a recensé 300 maisons de commerce au Canada

Colombie-Britannique	45
Ontario	136
Québec	75
Autres provinces	44
	Total 300

La plupart sont de modeste envergure

Moins de 25 millions de dollars de vente à l'exportation par an	254
Entre 25 et 100 millions par an	18
Plus de 100 millions par an	28
	Total 300

Tiré de : *Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce*

Sélection d'une maison de commerce

La relation entre un fabricant et une maison de commerce est une forme d'association en ce sens qu'ils participent à une transaction qui devrait, si tout se déroule bien, aboutir à des avantages mutuels pour les deux partenaires. Le succès d'une telle entreprise repose sur la confiance réciproque et le choix du bon partenaire.

Pour que l'association réussisse, il faut qu'il ne subsiste aucune méprise quant aux attentes et aux aptitudes respectives des deux parties. La confiance nécessaire pour une association profitable ne peut s'établir que lorsque chacun des partenaires est en mesure de prouver à l'autre son sérieux et son honnêteté dans le domaine des affaires.

Pour créer ce climat d'entente, il est recommandé de suivre les étapes suivantes dans la sélection d'une maison de commerce.

1. Le fabricant doit définir précisément ses objectifs et ses besoins. Plus particulièrement, il doit déterminer l'intensité prévue de ses activités d'exportation, c'est-à-dire la proportion de sa production qu'il désire consacrer *de façon régulière* à l'exportation (des exportations occasionnelles ne suffisent pas à susciter un appui dynamique de la part d'une maison de commerce). Le fabricant doit également décider s'il a l'intention de s'acquitter lui-même de certaines des tâches définies plus haut. Ainsi, le producteur aurait peut-être avantage à découvrir lui-même les marchés étrangers qui semblent les plus prometteurs pour ses produits. C'est une tâche dont peuvent s'acquitter toutes les maisons de commerce, mais elles auront probablement tendance à s'attarder sur les marchés où elles sont déjà bien établies. Ces derniers ne seront pas nécessairement les plus attrayants pour le fabricant.
2. De nombreux critères influencent le choix d'une maison de commerce et plusieurs d'entre eux reposent sur l'importance de *l'étendue et de la connaissance des marchés* ainsi que *le type de services* recherché. Il est particulièrement important pour le fabricant de bien définir la nature et le degré de *connaissance de son produit* qu'il exige d'une maison de commerce. Il s'agit souvent d'un critère déterminant, car il y aura un nombre limité de maisons de commerce possédant déjà les compétences nécessaires ou la capacité de les acquérir rapidement. Cela ne signifie toutefois pas qu'une maison de commerce ayant un degré de connaissance élevé du produit pourra se passer de la participation du fabricant représenté au cours des transactions avec des tiers. Personne ne connaît aussi

bien le produit et son destinataire que le fabricant. La maison de commerce doit ainsi pouvoir compter sur le soutien technique du fabricant pour mettre au point une présentation efficace.

Ces considérations nous entraînent inévitablement à discuter de la pertinence de facteurs comme *la taille* et *l'expérience en exportation* de la maison de commerce.

La taille de l'entreprise ne devrait pas constituer à elle seule un critère de sélection. Une maison de commerce de grande envergure peut offrir des compétences plus poussées et représenter un éventail plus large de produits, avec des services plus variés, mais un petit fabricant pourra probablement traiter plus facilement avec une maison de commerce de moindre envergure, aux services plus personnels et mieux adaptés à ses besoins.

L'expérience acquise sur les marchés d'exportation est un critère beaucoup plus important. Même s'il est un secteur d'activité très complexe, le commerce international peut être très facile à aborder. Néanmoins, très peu d'entreprises survivent aux premières années d'exploitation et une maison de commerce qui est en activité depuis un certain temps a fait preuve de sa compétence et constitue donc un choix intéressant.

Ces critères, la connaissance du marché et du produit, les services offerts, la taille et l'expérience, sont relativement objectifs et faciles à évaluer, mais il faut également tenir compte de deux autres aspects plus subjectifs, soit la réputation et la motivation.

L'importance de la réputation doit être soulignée. On constate parfois avec surprise que des fabricants retiennent les services d'une maison de commerce sans même prendre les précautions qu'ils appliquent au choix d'un représentant sur le marché intérieur. En plus de mal connaître l'exportation, ces fabricants accordent une confiance aveugle à une maison de commerce dont ils ne connaissent pas la réputation. Ce genre de situation ne sert les intérêts de personne, ni du fabricant, ni de la maison de commerce, ni du client étranger.

La motivation, de son côté, n'est pas un critère que l'on peut vérifier auprès de tiers. Chaque fabricant doit juger pour lui-même si une maison de commerce manifeste un intérêt marqué à le représenter, avec l'intention d'investir le temps, l'énergie et les fonds nécessaires pour stimuler la vente du produit à l'étranger. La façon la plus simple d'évaluer la motivation est de discuter directement avec le directeur de la maison

de commerce ou le responsable de la commercialisation de votre produit. La motivation se mesure d'après les questions que le directeur ou le responsable posent, leurs éventuelles visites à l'usine, leurs réponses aux demandes du fabricant, etc. On peut s'attendre à ce que la motivation soit proportionnelle à la qualité des relations personnelles entre le fabricant et le responsable de la maison de commerce; la bonne entente permet souvent de bâtir une relation commerciale profitable. La motivation et l'enthousiasme de la maison de commerce reflètent l'attitude du fabricant et la qualité de leur relation de travail.

3. Les critères mentionnés ci-haut permettent de dresser une liste des maisons de commerce qui semblent répondre aux besoins du fabricant, à partir des répertoires du MEIR, du Conseil des maisons de commerce canadiennes ou de l'AMCEQ, au Québec.

Les maisons de commerce accréditées par le Conseil des maisons de commerce canadiennes sont fortement recommandées car, pour en faire partie, elles doivent faire preuve d'une réputation éprouvée. Il ne s'agit cependant que d'un premier pas et les fabricants auraient tout intérêt à consulter d'autres sources d'information, comme des services d'information financières, Dun and Bradstreet par exemple, des fournisseurs actuels et précédents et l'institution bancaire de la maison de commerce. Ces renseignements plus poussés faciliteront le choix final, tout en donnant au fabricant une meilleure idée des activités de la maison de commerce. De plus, le fabricant aura ainsi plus confiance dans la maison de commerce qu'il aura choisie et il pourra mieux définir ses objectifs et planifier sa stratégie.

Établir une bonne association avec une maison de commerce

Encore une fois, cette association entre la maison de commerce et le fabricant ne sera efficace que si les deux parties se rappellent qu'elle se veut une entreprise mutuellement avantageuse, et qu'elles doivent y consacrer leurs meilleurs efforts. Une fois que cet esprit de coopération a été établi et que les objectifs, les stratégies ainsi que les droits et obligations de chaque partie ont été clarifiés, alors, et alors seulement, devra-t-on mettre tout cela sur papier.

Selon Jack Martell, président de Martell Exporting Ltd., le négociant et le fabricant devront s'entendre clairement sur les grands points suivants avant de s'engager dans quelque transaction que ce soit.

Produits à commercialiser

Les fabricants vendent habituellement plusieurs gammes de produits. Il faut décider quelles gammes et quels produits de chaque gamme seront exportés en premier, et lesquels le seront plus tard. Pour l'entreprise, cela dépendra de sa capacité d'exportation et de la compétitivité internationale de chaque produit. Le négociant doit se laisser guider par la connaissance de son produit, par la gamme de produits dont il s'occupe et par sa perception de la demande de ce produit sur les marchés extérieurs. Les décisions dans ce domaine devraient donc être prises conjointement par les producteurs et les négociants.

Connaissance des produits

Un fabricant s'attendra à ce que son personnel local de marketing et de vente connaisse parfaitement bien ses produits. Autrement, il aurait raison de craindre que ce ne soient de mauvais vendeurs. Il n'y a pas de raison que le fabricant attende moins de sa maison de commerce. Une maison de commerce est après tout son outil de commercialisation à l'étranger. Un bon négociant tentera donc de bien se familiariser avec les produits qu'il représente, y compris ses spécifications et le procédé de production. Cette connaissance impressionnera les acheteurs potentiels et sera utile lorsqu'on discutera d'adaptations du produit aux marchés étrangers.

Territoires

Avant d'exporter, les fabricants devraient chercher quels marchés offrent le meilleur potentiel et contacter des maisons de commerce qui connaissent bien ces marchés, qui ont une compétence adéquate pour ce type de produit et qui s'y intéressent. Lorsqu'une maison de commerce a été choisie, il faudrait en venir à une forme quelconque d'accord concernant les marchés cibles. Il y a deux grandes raisons pour ne pas accorder d'exclusivités de distribution à des maisons de commerce. Premièrement, la plupart de ces maisons sont assez spécialisées et n'ont pas la même connaissance de tous les marchés. Deuxièmement, il se peut que les fabricants agissent déjà comme exportateurs indépendants sur certains marchés ou qu'ils prévoient le faire à l'avenir.

Les fabricants négligent souvent le dernier point comme source potentielle de conflit dans leurs relations avec les négociants. Tout en concédant que les fabricants peuvent éventuellement décider d'exporter de leur propre chef, les négociants croient qu'il est préférable d'attendre un rendement raisonnable des énormes efforts requis pour pénétrer des marchés étrangers. Lorsque les négociants soupçonnent que, une fois le marché développé, le fabricant refusera de leur donner la possibilité de récolter les fruits de leurs efforts pendant une période de temps raisonnable, il y a des chances que leur engagement envers les intérêts du fabricant se limite également à des gains réalisés à court terme. Cela affaiblirait les possibilités d'établir le type d'association requis pour réussir à l'étranger.

Répétons que les maisons de commerce peuvent être utilisées pour une partie seulement des exportations. Même les grands fabricants exportateurs recourent occasionnellement aux maisons de commerce parce qu'ils comprennent qu'ils ne peuvent couvrir adéquatement tous les marchés potentiels.

Mentionnons à titre d'exemple l'association établie entre Overseas Projects et Beam. La société Beam a déjà de nombreuses activités d'exportation, mais elle a décidé qu'Overseas Projects pouvait faire du meilleur travail en Arabie Saoudite. Et, sur une période de dix ans, Overseas a effectivement gagné pour Beam une bonne position de vendeur sur un marché difficile et ce, pour une fraction seulement du coût que le fabricant aurait dû payer en agissant de lui-même.

Promotion

La commercialisation des exportations déborde la vente à l'étranger. La plupart des acheteurs étrangers s'attendent à un appui à la commercialisation qui déborde la fourniture d'échantillons et de documents de base comme des brochures et des dépliants, et qui englobe la publicité et la participation à des foires commerciales. Les maisons de commerce voudront savoir quelles ressources le fabricant est disposé à contribuer pour la promotion de ses produits à l'étranger. Pour revenir à l'exemple de l'association Beam-Overseas, une campagne de publicité est actuellement conçue pour Beam en Arabie Saoudite. La partie canadienne devra fournir une contribution financière, qui sera assurée par Overseas seule ou conjointement avec Beam. Overseas voudra également savoir si Beam a préparé du matériel publicitaire qui pourrait servir en Arabie Saoudite.

Contrat

Un contrat est tout aussi nécessaire pour le commerce extérieur qu'il l'est dans le commerce intérieur. Il ne faudrait pas le considérer uniquement comme un moyen de protection légale, mais également comme un moyen de favoriser la meilleure compréhension possible entre les deux parties. Enfin, le fabricant ou la maison de commerce se souviendra qu'un contrat qui tente de tirer toutes les concessions possibles de l'autre partie n'est pas une réalisation, mais plutôt un signe certain que l'entente ne fonctionnera jamais. De fait, un contrat ne portera fruit que dans la mesure où il prévoit des modalités qui avantageront également toutes les parties contractantes.

Le prix, gage du succès à l'étranger

Comme nous l'avons mentionné, le négociant se trouve à l'intersection de la demande et de l'offre. Son rôle est de servir d'intermédiaire pour les questions qui concernent non seulement les spécifications du produit, mais également son prix. En ce qui concerne les prix, il est en mesure de négocier avec le vendeur et l'acheteur. Il lui faudra probablement amener l'acheteur étranger à accepter un prix plus élevé ou le vendeur à accepter un prix moins élevé, ou à convaincre les deux d'en venir à un compromis lorsque leurs positions respectives sont trop éloignées. Il faudra peut-être aussi négocier de meilleures modalités pour les coûts de fret, de manutention, d'assurance et de financement.

Achat au Canada

Pour donner un exemple de l'activité d'achat au Canada, revenons au cas des exportations de brouettes à la Trinité. M. Kampouris a trouvé un fournisseur canadien qui offre de livrer à temps un produit répondant aux spécifications exigées et ce, au prix de 41,72 \$CAN ex-usine — après voir déduit les remises sur quantité et pour paiement au comptant, ainsi que la taxe fédérale qui ne s'applique pas à l'exportation.

À la Trinité, M. Naim a déjà une offre des Danois à 31,00 \$US (i.e. 43,09 \$CAN), CAF Port of Spain. M. Kampouris essaie d'abord d'obtenir que M. Naim accepte un prix plus élevé. La réponse est NON! M. Naim n'est toujours pas impressionné par la qualité supérieure des brouettes canadiennes; même si ces brouettes étaient les meilleures au monde, il préférerait toujours avoir ses

600 brouettes à 31,00 \$US — ou pour encore moins cher. Dans ce cas particulier, le négociant peut ou bien tenter de satisfaire les conditions de l'acheteur, ou laisser tomber la transaction. M. Kampouris décide de poursuivre la transaction.

Établissement des coûts à l'exportation

À ce point, M. Kampouris calcule le prix CAF en fonction de l'offre du fabricant et des coûts directs d'exportation en cause. Les résultats (par brouette) de ses calculs sont donnés ci-après :

Prix ex-usine net FOB (offre du fabricant)	41,72 \$
+ Coûts directs d'exportation (CDE)	
Transport intérieur	0,37
Manutention	} 4,67
Entreposage	
Marquage	
Préparation et livraison des conteneurs	
Droits de quai	
Transport à l'étranger	
Intérêt	1,30
Frais bancaires	0,12
Assurance	0,30
CDE totaux	<u>6,76</u>
= Total, CAF avant bénéfice	48,48
+ Bénéfice attendu	<u>3,39</u>
= Total CAF, y compris le bénéfice attendu	51,87 \$CAN

M. Kampouris est confronté à une importante différence entre le prix demandé (43,09 \$) et le prix offert (51,87 \$). Il lui faudra d'abord chercher comment il pourrait épargner sur les coûts directs d'exportation et décider de combien il peut réduire le bénéfice attendu.

En trouvant un mode de transport moins cher et de meilleures modalités de crédit, il réussit à réduire de 1,10 \$ ses coûts directs à l'exportation (CDE). Parce que la transaction l'intéresse, il accepte aussi de réduire son bénéfice attendu à 2,50 \$ la brouette. Ainsi, il peut réduire le prix CAF de 3,60 \$ pour le ramener à 48,27 \$. Il y a encore bien du chemin à faire! Quest-ce que le fabricant accepte de faire?

Avec des coûts directs à l'exportation de 5,36 \$ et un bénéfice ramené à 2,50 \$, M. Kampouris se dit que, s'il veut répondre aux prix CAF demandés de 43,09 \$, il doit amener le fabricant à accepter une offre FOB ex-usine pas plus élevée que :

Prix CAF, comprenant le bénéfice.....	43,09 \$
- Nouveau bénéfice attendu.....	<u>- 2,50</u>
= Prix CAF, avant bénéfice.....	40,59
- CDE révisés.....	<u>- 5,66</u>
= Prix FOB maximal, ex-usine.....	34,93 \$

Le fabricant avait d'abord offert 41,72 \$. Il y a un écart de 6,79 \$! M. Kampouris se prépare à une dure négociation. Il doit tenter d'obtenir un prix FOB ne dépassant pas 34,93 \$, mais préférerait un chiffre variant autour de 34,00 \$ qui ne grugerait pas autant son bénéfice. Il décide de commencer la négociation à 32,00 \$.

Établissement des coûts du fabricant

Le fabricant répond d'abord à M. Kampouris par un « non » sans équivoque. Il n'a jamais exporté, et n'a certainement jamais vendu ses brouettes où que ce soit pour moins de 41,00 \$. D'autre part, il est tenté par l'idée d'exporter, et il a les matériaux ainsi qu'une certaine capacité de production saisonnière inutilisée. Malgré la fermeté de son premier « non », il accepte de voir ce qu'il peut faire pour réduire son prix. Il consulte son comptable pour vérifier le coût direct des brouettes. Voici un sommaire de l'état préparé par le comptable :

Coût de production d'une brouette

Matières et main-d'œuvre	20,52 \$
+ Frais généraux	4,20
+ Coûts de commercialisation (Ventes, publicité, etc.)	3,82
+ Administration	<u>7,73</u>
= Coûts totaux	36,27
+ Bénéfice moyen sur les ventes nationales	<u>5,45</u>
= Prix de vente de base, ex-usine, après déduction des remises et de la taxe fédérale	41,72 \$

Le comptable fait plusieurs observations. Premièrement, les frais de commercialisation (3,82 \$) ne s'appliquent pas aux ventes extérieures, mais seulement aux ventes intérieures, et pourraient ainsi être soustraits de la formule utilisée pour calculer les coûts à l'exportation. Deuxièmement, puisque l'usine fonctionne actuellement à 20 p. 100 en deçà de sa capacité de production, les frais généraux (4,20 \$) sont véritablement des coûts irrécupérables, c'est-à-dire des coûts déjà subis, que la commande d'exportation soit acceptée ou non. Troisièmement, la transaction n'entraîne à peu près aucun coût administratif, puisque la maison de commerce ramassera le produit à l'usine, qu'elle le paiera comptant et qu'elle s'occupera ensuite de son exportation. De plus, le comptable mentionne que, à l'instar des frais généraux, les coûts d'administration (7,73 \$) sont des coûts irrécupérables et qu'ils sont déjà absorbés par les ventes intérieures.

En maintenant la marge bénéficiaire moyenne, il conclut donc que les brouettes pourraient être vendues à la maison de commerce à un prix aussi bas que :

Coût du matériel	20,52 \$
+ Bénéfice	<u>+ 5,45</u>
= Prix FOB minimal, ex-usine pour exportation	25,97 \$

Le président de l'entreprise de fabrication n'est pas entièrement convaincu. Il est en principe opposé à l'idée de vendre à un prix si bas, et il mentionne qu'il ne serait pas sage de créer un précédent en « subventionnant des exportations à même les opérations au pays ». Cependant, il croit toujours qu'il serait intéressant d'exporter, et l'offre de la maison de commerce est vraiment tentante. Celle-ci s'occupe de tout et lui verse tout de suite 3 000 dollars. Il décide de poursuivre les négociations.

M. Kampouris demande 32,00 \$, de sorte qu'il commence à 36,00 \$, sachant qu'il peut descendre bien en deçà de ce prix. S'ensuivent quelques rondes d'offres et de contre-propositions finales, assorties de part et d'autre de remarques sur la difficulté qu'il y a

aujourd'hui à faire de l'argent. Mais les deux parties s'entendent finalement sur un prix FOB ex-usine de 34,33 \$, et M. Kampouris réussit à obtenir pour quelque 200 \$ en pièces de rechange, inclus sans frais.

L'entente s'avère fort lucrative pour les deux parties. À un prix FOB ex-usine de 34,33 \$, la maison de commerce reçoit 3,10 \$ (43,09 \$ [prix à l'arrivée à Port of Spain] moins 5,66 \$ [CDE] moins 34,33 \$) par brouette, ce qui est assez près du bénéfice attendu qu'il avait initialement fixé à 3,39 \$. Le fabricant fait sa marge bénéficiaire moyenne habituelle de 5,45 \$, tout en se gagnant une contribution de 8,36 \$ (34,33 \$ - 25,97 \$) à ses frais généraux (frais de fabrication, coûts d'administration et de marketing). Cette transaction a prouvé que ses craintes n'étaient pas justifiées : ce sont les exportations qui subventionnent les activités internes, plutôt que l'inverse.

L'importateur obtient le même prix que celui de ses fournisseurs danois. Il réalise aussi des économies en n'ayant pas à payer d'intérêts ou de frais de lettre de crédit (puisque la maison de commerce n'en exigeait pas). Les pièces sont englobées gratuitement dans la transaction et, autre avantage intangible, Naim achète de son ami Kampouris en qui il a confiance et qui sera là pour régler tous les problèmes qui pourront se présenter.

Si l'exemple ci-dessus concerne l'établissement d'un prix dans une situation où un client étranger veut acheter au Canada, les facteurs considérés s'appliquent également à une situation où un fabricant canadien veut vendre à l'étranger. Ce cas permet de faire certaines observations qui peuvent être généralisées à l'ensemble du processus d'établissement du prix à l'exportation.

Premièrement, à titre d'intermédiaire à l'exportation, la maison de commerce joue un rôle clé en établissant un lien entre l'offre et la demande, et en obtenant les meilleures conditions d'exportation possibles, surtout en ce qui concerne les frais de transport et les coûts financiers.

Deuxièmement, le fabricant devrait surveiller étroitement l'établissement des prix à l'exportation. Il ne devrait pas englober des facteurs comme les coûts de commercialisation internes non applicables, et il devrait examiner scrupuleusement l'applicabilité des frais généraux liés à la fabrication et à l'administration.

Troisièmement, les négociations entre fabricants et négociants doivent être tout à fait franches. Les deux parties auront véritablement intérêt à ouvrir tous grands leurs livres lorsqu'il s'agira d'établir les prix et conditions pour décrocher des contrats à l'étranger.

Cette approche des négociations ne peut se fonder que sur la confiance mutuelle. C'est là l'élément essentiel de l'établissement, entre négociants et fabricants, d'associations qui permettront de sortir vainqueurs de l'intense lutte à la concurrence qui se livre sur les marchés extérieurs.

Bibliographie et adresses utiles : maisons de commerce canadiennes

Publications:

Promotion des exportations canadiennes : l'option des maisons de commerce, ministère des Affaires extérieures, Ottawa, 1984.

Répertoire des sociétés canadiennes de commerce extérieur, ministère de l'Expansion industrielle régionale, Ottawa, annuelle.

Les maisons de commerce : Adaptation à la globalisation des marchés et à la compensation, Compte rendu de séminaire, ministère des Affaires extérieures, Ottawa, juin 1986.

Ces publications sont disponibles en communiquant avec les organismes suivants ou avec le bureau régional du ministère de l'Expansion industrielle régionale.

Sources de renseignements supplémentaires sur les maisons de commerce :

Association des maisons de commerce extérieur du Québec (AMCEQ)
666 ouest, rue Sherbrooke, Pièce 201
Montréal (Québec) H3A 1E7
Tél.: (514) 286-1042
Télex: 055-62171
Code de destination 1467
Télécopieur: (514) 284-2282
Code de destination 1467

Conseil des maisons de commerce canadiennes
99, rue Bank, pièce 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Tél. : (613) 238-8888
Télex : 053-4888

Direction des industries de service
Ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Tél. : (613) 954-2996
Télex : 053-4123
Télécopieur : (613) 954-1894

Direction des services d'exportation et de transport
Ministère des Affaires extérieures
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Tél.: (613) 996-1862
Télex: 053-3745
Télécopieur: (613) 996-9103

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20001521 5

Storage

CA1 EA 89E81 FRE

Les marches d'exportation : la
filiee des maisons de commerce. -

43255774