

.b2487883(F)

stor  
CA1  
EA425  
92M21  
FRE

# MEXIQUE



# CANADA

## Partenariat pour la réussite

Parrainé par



Affaires extérieures et  
Commerce extérieur Canada

External Affairs and  
International Trade Canada

Direction du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles



Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency



Banque de Montréal

Au-delà de l'argent,  
il y a les gens.

La recherche pour **Mexique - Canada : partenariat pour la réussite** a été réalisée par Prospectus Investment and Trade Partners Inc., conjointement avec Townsend Trade Strategies.

Propectus Publications Ltd. est une société d'expertise spécialisée dans la publication d'ouvrages destinés au milieu des affaires. Elle a acquis une vaste expérience dans la publication à contrat, que ce soit pour le secteur public ou le secteur privé. Les projets qu'elle a menés à bien ont fait appel à la recherche, à la rédaction, à la conception, à la mise en page et à l'impression de nombreuses publications pour le compte de ministères fédéraux et provinciaux à vocation économique, ainsi que pour le compte de sociétés privées.

L'équipe de Prospectus a également préparé des études et des rapports de recherche sur les incubateurs pour petites entreprises, leur financement, sur les ressources humaines, la planification de la technologie pour ces petites entreprises, la recherche de capitaux, l'entrepreneurship et les alliances stratégiques.

Townsend Trade Strategies (TTS) est une société implantée à Ottawa qui se spécialise dans l'identification de débouchés commerciaux éventuels au Mexique et dans les pays d'Amérique du Sud pour le compte de sociétés canadiennes. TTS réalise des études de marché, élabore des stratégies de pénétration des marchés et aide à la mise en œuvre d'alliances stratégiques.

Prospectus a acquis énormément d'expérience dans la présentation de renseignements d'affaires sophistiqués sous une forme facilement utilisable. Ses documents intègrent un texte concis, des graphiques parlants, des exemples choisis judicieusement ainsi que des profils pour donner un ensemble cohérent et clair. Le fait que toutes les étapes de la production soient intégrées au sein de la société assure la cohésion du produit fini.

Prospectus fait de la recherche en profondeur pour fournir à ses clients (gouvernements et hommes d'affaires) les informations solides dont ils ont besoin. Centrés sur les affaires et orientés vers l'action, les renseignements fournis sont pratiques, compréhensibles et utilisables.

Les manuels, les livrets, les bases de données et les études-clients produites par Prospectus traitent de sujets mondiaux qui concernent la stratégie des affaires du moment. Ils offrent l'aide pour rester en tête de la concurrence et répondre aux défis du contexte mondial des affaires.

### **Pour de plus amples renseignements, contacter**

Prospectus Publications Ltd.  
35, rue Somerset Ouest  
Ottawa (Ontario)  
K2P 0H3  
Tel.: (613) 236-8504, télécopieur: (613) 237-7666

**Mexique - Canada : partenariat pour la réussite** fait partie d'une série de guides qui traite de sujets importants pour les hommes d'affaires et les gouvernements. On peut s'informer sur les autres volumes à l'adresse ci-dessus.

Cette publication a été possible grâce à l'aide de la Banque de Montréal, d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Prospectus tient de plus à exprimer sa reconnaissance aux agents de la Direction du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles pour l'aide, les conseils et l'assistance qu'ils lui ont prodigués lors de la préparation de ce document.

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.

ISBN: 0-921894-10-4

Copyright © septembre 1992, Prospectus Publications Ltd.

Imprimé au Canada

Toute erreur ou omission apparaissant dans ce document est le seul fait de l'auteur, Prospectus Publications Ltd. De même, toutes les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et n'engagent en rien le Gouvernement du Canada ou la Banque de Montréal.


Also Available in English

*Mexique – Canada : partenariat  
pour la réussite*

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

JUN 28 1993  
JUN 28 1993

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

Un guide de 

## ***Banque de Montréal***

---

Bien qu'ils partagent le même continent, le Canada et le Mexique ont longtemps été des étrangers l'un pour l'autre. Ils ont, tous les deux, été absorbés par le développement interne de leurs vastes territoires et de leurs abondantes ressources. Et peut-être n'ont-ils pas pu, ni l'un ni l'autre, se percevoir comme voisins, au delà de la présence dominante des États-Unis.

Aujourd'hui, cela change, et de façon très rapide. Le Mexique s'est engagé à bâtir une économie ouverte, moderne, dynamique et une société pleinement démocratique. Le Canada s'est engagé, pour sa part, à établir une véritable zone de libre-échange avec ses voisins du continent nord-américain.

Les résultats se font déjà sentir dans les échanges commerciaux et les investissements qui augmentent de façon croissante. Les Canadiens sont conscients que le Mexique est l'une des réussites économiques de notre temps. Et pourtant, nous n'avons qu'à peine effleuré le champ des possibilités. Le Canada et le Mexique représentent, l'un pour l'autre, un potentiel économique pratiquement illimité.

Première banque au Canada, la Banque de Montréal, dotée d'un actif de plus de 100 milliards de dollars canadiens, est l'une des plus importantes banques en Amérique du Nord. Nous avons ouvert nos portes en 1817, il y a 175 ans, et avons, depuis, aidé les Canadiens à faire des affaires tant au pays qu'à l'étranger. À maintes reprises, nous avons joué un rôle important au Mexique, depuis que nous y avons ouvert notre premier bureau, en 1906. La Banque de Montréal a même été, à un moment donné, la plus importante banque de la république.

Aujourd'hui, dans nos succursales canadiennes dont le nombre s'élève à plus de 1 200, dans nos filiales et nos bureaux à l'étranger, nous nous associons à nos clients canadiens pour relever le défi du marché mondial. Dans notre bureau de représentation à Mexico, nous sommes prêts à aider nos clients canadiens à faire des affaires dans le nouveau Mexique - et nous agissons de façon significative dans ce sens, en parrainant ce manuel.

Nous sommes persuadés que les femmes et les hommes d'affaires canadiens trouveront ce manuel instructif, pratique, et très bien documenté sur le mode de vie mexicain. Par dessus tout, ils seront encouragés, grâce à celui-ci, à devenir partie intégrante de l'une des plus intéressantes économies au monde.



**Banque de Montréal**

**Au-delà de l'argent,  
il y a les gens.**



## *Message du Gouvernement du Canada*

---



La prospérité du Canada dépend de notre capacité de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux : 30 % de notre PIB est créé par les exportations. Un emploi canadien sur quatre est directement lié au commerce.

Les politiques et initiatives du Gouvernement canadien, dont l'Accord nord-américain de libre-échange (ALENA), la libéralisation du commerce dans le cadre des négociations multilatérales du GATT et l'Initiative de la prospérité, reconnaissent cette réalité. Elles font partie d'un vaste plan visant à assurer notre accès aux marchés étrangers, à accroître la compétitivité de notre industrie et à fournir des possibilités à long terme pour les Canadiens.

Avec une économie en plein essor et 85 millions de consommateurs, le Mexique représente un énorme marché pour les entreprises canadiennes. Le commerce bilatéral devrait dépasser trois milliards de dollars en 1991, ce qui témoigne du fait que le Mexique est le premier partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Les réformes économiques menées actuellement par le gouvernement du Président Salinas, ainsi que l'abolition future des droits imposés aux importations et d'autres barrières commerciales en vertu de l'ALENA, apporteront des avantages substantiels aux sociétés qui exporteront au Mexique.

En fait, les entreprises canadiennes s'emploient déjà à développer de nouveaux débouchés au Mexique. La grande majorité d'entre elles - 80 % - sont des petites et moyennes entreprises. Ces efforts commencent à donner des résultats : les exportations canadiennes vers le Mexique ont augmenté de 105 %, passant à 316 millions de dollars, pendant les cinq premiers mois de 1992 par rapport à la même période l'an dernier, et dépasseront 800 millions en 1992.

Les Canadiens et les Canadiennes ont montré qu'ils pouvaient concurrencer les meilleures entreprises en offrant des produits et des services de qualité partout dans le monde. Nous avons certainement les connaissances et les compétences spécialisées pour compléter les efforts de développement économique du Mexique.

Avec l'accès à la zone de libre-échange la plus riche et la plus vaste créée par l'ALENA, je vous presse d'examiner le Mexique comme marché d'exportation potentiel et de saisir les occasions, soit par des partenariats stratégiques, des coentreprises ou des ventes directes. Je suis sûr que le guide «Mexique - Canada : partenariat pour la réussite» se révélera utile pour vos efforts.

Michael H. Wilson  
Ministre de l'Industrie, des Sciences  
et de la Technologie et ministre du Commerce extérieur.

## **Auteur**

Jan Fedorowicz est un spécialiste de développement international des affaires des PME. Il a beaucoup écrit sur les échanges commerciaux et les investissements, en particulier des ouvrages traitant de la façon de faire des affaires au Canada, en Pologne et en Asie du Pacifique. Avant de prendre la présidence de Prospectus, M. Fedorowicz a été enseignant, radiodiffuseur, gestionnaire du service du commerce international d'une importante association nationale du milieu des affaires, rédacteur en chef d'une grande société canadienne et partenaire principal d'un société d'expertise-conseil et de recherche.

## **Collaborateurs à la rédaction et chercheurs**

Marvin V. Bedward  
Ruth Rayman  
JoAnna Townsend  
Arpad Abonyi  
Veronica Baruffati  
Stephen Benoît

## **Coordonnateur de projet**

Marvin V. Bedward

## **Conception graphique et digitalisation**

John Curtin Bedward, Fine Eye Graphics  
Wendy Campbell et Dan Millar, photonix inc.

## **Correctrice d'épreuve**

McEvoy Galbreath

## **Adaptation**

Léo LeSaux, COTRACO

# Table des matières

---

Résumé	7
Première section : les possibilités	9
I L'économie en devenir	11
II. Le marché mexicain	31
III. Le Mexique et le Canada : les possibilités	43
IV. Exporter au Mexique	57
V. Le partenariat pour pénétrer le marché	69
VI. Faire des affaires au Mexique	85
Deuxième section : les outils	95
VII. Préparer votre stratégie d'exportation	97
VIII. Programmes des services pertinents du Gouvernement canadien	105
IX. Contacts importants	115
X Glossaire	123

# Les États mexicains





Le Mexique offre aux gens d'affaires canadiens toute une gamme de nouvelles possibilités. Ce pays connaît une transformation économique et politique rapide qui ouvre son marché de 85 millions de personnes au commerce international. Un programme agressif de réformes structurelles stimule fortement la demande de biens étrangers alors que la stabilisation économique est en train de créer des richesses et de stimuler la demande à la consommation. Parallèlement, il sera plus facile pour les Canadiens et les Mexicains de faire des affaires ensemble car l'Accord de libre-échange nord-américain fera disparaître les entraves au commerce et clarifiera les règles du jeu.

Le Mexique a un palmarès impressionnant quand il s'agit de venir à bout des problèmes économiques puisque, il y a une décennie, il semblait noyer sous ceux-ci. À cette époque, il était confronté à une écrasante dette extérieure, à l'accélération de l'inflation, à la détérioration de l'infrastructure de son économie et à une grave dégradation de son environnement. Cela a mené le gouvernement mexicain à renégocier ses ententes avec ses créanciers étrangers, à réduire ses dépenses, à contrôler la diminution du cours du peso et à lancer une lutte concertée contre l'inflation. Afin de mieux parvenir à recouvrer sa santé économique, il a obtenu l'appui de la main-d'œuvre et du secteur privé dans une entente connue sous le nom d'El Pacto destinée à contrôler l'augmentation des salaires et des prix.

Le renouveau économique mexicain a fait appel à la déréglementation et à la privatisation à grande échelle, ainsi qu'à un contrôle des dépenses publiques, tout ceci ayant créé un nouveau climat d'affaires plus favorable. Le gouvernement a également élaboré un Plan national de développement destiné à moderniser et à agrandir l'infrastructure du pays, en particulier dans les domaines des communications, du transport, du logement et de l'éducation. Enfin, le gouvernement mexicain et le secteur privé incitent les entreprises étrangères à travailler au Mexique et à contribuer au développement de l'infrastructure. C'est ce qui explique que ces entreprises étrangères ont commencé à s'intéresser davantage aux possibilités offertes par ce pays. Nombre des entreprises canadiennes qui ont tiré parti de ces possibilités du marché mexicain en retirent maintenant des fruits intéressants.

Pour réussir au Mexique, il faut avoir une bonne connaissance du marché et en particulier des caractéristiques démographiques du pays, des tendances actuelles du marché et de ses variations régionales. Les exportateurs éventuels

doivent également faire preuve de souplesse pour fournir leurs biens et leurs services dans les formats ou les présentations nécessaires sur ces marchés. Les exportateurs doivent en plus bien évidemment connaître les conditions et la réglementation s'appliquant à l'expédition des produits sur le marché mexicain.

Il y a de nombreuses façons de faire des affaires au Mexique. Les entreprises canadiennes peuvent y vendre des produits, des services, une expertise, de la technologie ou des franchises. Elles peuvent vendre directement à leurs clients ou passer par toute une gamme d'agents, de distributeurs ou de détaillants. Elles peuvent essayer de faire leur propre commercialisation ou retenir les services de quelqu'un pour le faire. Elles peuvent également améliorer l'efficacité de leurs efforts d'exportation en passant, par exemple, des ententes de commercialisation ou de production conjointe et de coentreprise. Le dénominateur commun à toutes ces solutions est cependant la nécessité d'avoir de bons partenaires au Mexique. Il est rare qu'on parvienne à se positionner correctement sur le marché mexicain, sans parler de vendre, sans avoir auparavant établi de solides contacts locaux. Même les grandes entreprises n'y parviennent pas.

Votre partenaire mexicain pourra être un agent, un distributeur, un courtier ou un détaillant. Ce peut aussi être une entreprise qui a accepté de commercialiser vos produits ou un partenaire dans une coentreprise. Il se peut même que ce soit quelqu'un qui souhaite investir dans votre société. Indépendamment des particularités de votre relation d'affaires, toutes impliquent la recherche des capacités complémentaires, la définition claire des objectifs communs et l'instauration de la confiance mutuelle. Ce type de relations qu'on appelle souvent *alliances stratégiques* entre les entreprises canadiennes et mexicaines est celui qui offre aux gens d'affaires canadiens les meilleures possibilités d'accroître leurs exportations et de réaliser une partie des possibilités très intéressantes du marché mexicain.

Ce document fournit aux entreprises canadiennes les éléments essentiels pour faire des affaires au Mexique. On y aborde non seulement les possibilités, mais également les défis qui vont de pair avec ces possibilités. De façon plus précise, il décrit la façon d'exporter au Mexique, d'élaborer une stratégie d'exportation, de trouver les contacts qui conviennent dans ce pays, de négocier des ententes mutuellement profitables tout en évitant les erreurs courantes. Le lecteur y trouvera également des renseignements sur une partie de la législation et de la

réglementation mexicaine qui régissent les exportations et sur la façon de faire des affaires avec des sociétés mexicaines. Afin d'illustrer ces éléments, on trouvera ici de brefs profils de sociétés canadiennes qui travaillent déjà sur le marché mexicain.

Le contenu de ce document est divisé en deux grandes parties. La première contient une présentation générale des possibilités d'affaires au Mexique et explique comment travailler dans ce pays.

Le chapitre I, *L'économie en devenir* constitue une introduction au Mexique avec un résumé de son histoire et de sa politique économique et publique. On y indique également la façon dont le nouveau Plan national de développement du gouvernement aborde les défis économiques du pays. Ce chapitre se termine avec l'examen des conséquences du commerce et des investissements étrangers sur le Mexique. Il explique les modalités qui régissent les maquiladoras, ou zones franches de transformation étrangère et la façon dont le gouvernement mexicain s'en sert pour stimuler le développement économique.

Le chapitre II, intitulé *Le Marché mexicain* présente, dans ses grandes lignes, la taille, les caractéristiques démographiques et les grandes tendances du marché mexicain. On y trouve également une brève description des principaux marchés régionaux du pays ainsi que de ses plus grands centres industriels.

Le chapitre III, *Le Mexique et le Canada*, se penche sur les relations commerciales et d'investissements entre les deux pays. On y étudie également les principaux secteurs de l'économie mexicaine et on y indique dans lesquels il faut rechercher des possibilités qui conviennent aux domaines de prédilection canadiens.

Le chapitre IV, *Exporter au Mexique*, présente rapidement les étapes nécessaires pour exporter du Canada vers le Mexique. On y discute le rôle des agents dans les domaines de l'exportation, des modes de transport, de la documentation, des tarifs et des droits de douanes mexicains, de la vente et du financement des exportations.

Le chapitre V, *Le partenariat pour pénétrer le marché*, explique le rôle essentiel que les divers types de partenariat peuvent jouer pour améliorer notre stratégie d'exportation et pénétrer le marché mexicain. On y voit comment les entreprises canadiennes peuvent s'y prendre pour développer des liens qui peuvent les aider à réussir au Mexique. Ce chapitre se termine avec l'examen de divers types d'accords de partenariat et fournit des conseils sur la

façon de trouver les relations d'affaires qui conviennent au Mexique.

Le chapitre VI, intitulé *Faire des affaires au Mexique* s'attarde sur les caractéristiques uniques de la culture d'entreprise du Mexique et fournit des conseils pour venir à bout de ces différences culturelles pour instaurer des relations mutuellement avantageuses avec des partenaires mexicains. De plus, on y trouve des renseignements de base destinés à aider la personne qui se rend pour affaires au Mexique. Ce chapitre se termine avec une présentation du rôle joué par les foires et les missions commerciales dans la promotion des produits et des services canadiens au Mexique.

La seconde partie de ce document s'intéresse aux outils de base qui sont conçus pour aider l'exportateur éventuel à se lancer sur le marché mexicain.

Le chapitre VII, intitulé *Préparer votre stratégie d'exportation* indique au lecteur les étapes à suivre pour permettre à son entreprise de planifier et d'élaborer une stratégie d'affaires au Mexique. Son objectif est d'aider à recueillir les renseignements indispensables pour préparer un plan d'action détaillé devant permettre d'exporter sur le marché mexicain.

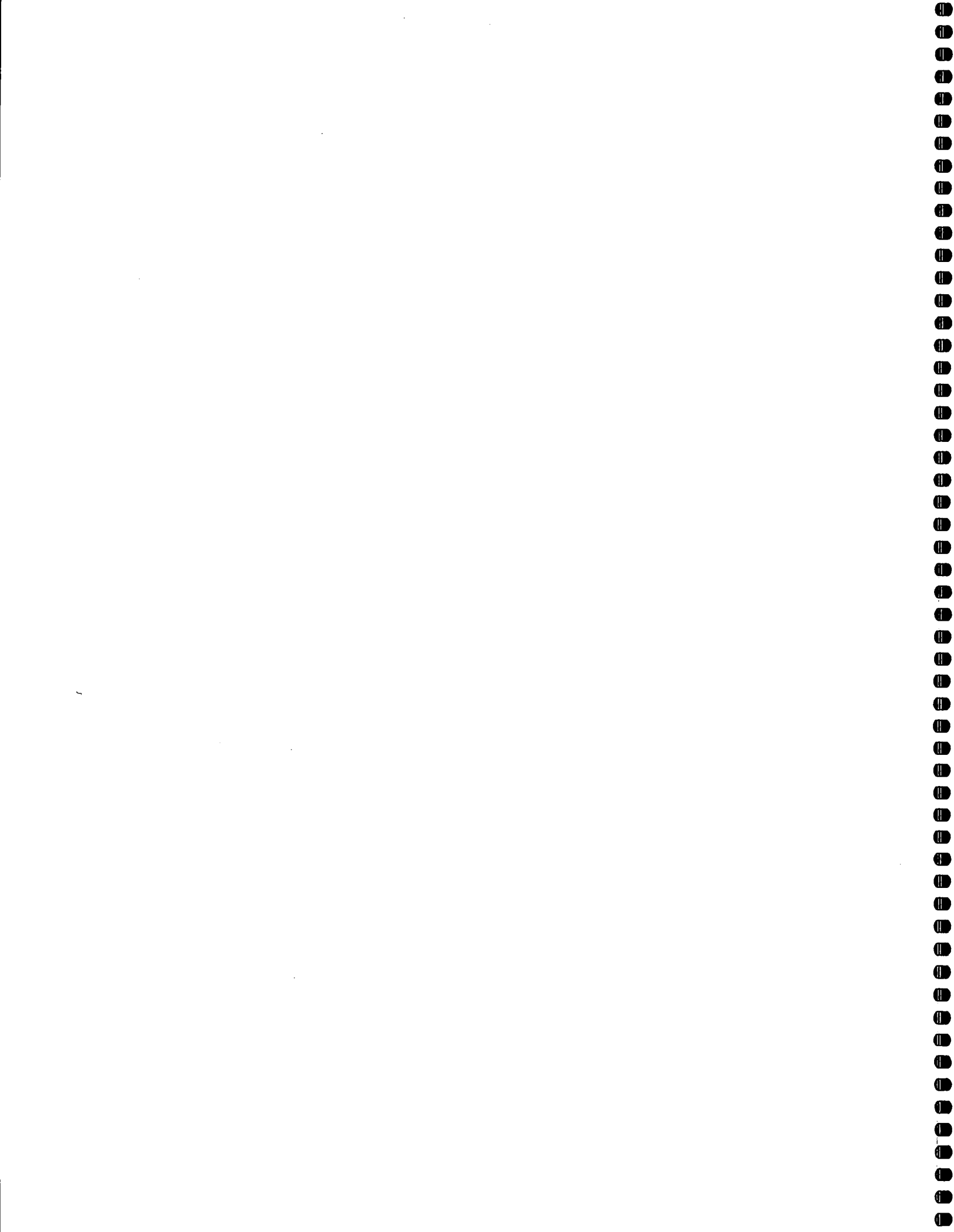
Le chapitre VIII traite des *programmes et services pertinents* du Gouvernement canadien qui sont destinés à vous aider à pénétrer le marché mexicain.

Le chapitre IX dresse la liste des *contacts et des organismes* les plus importants, tant au Canada qu'au Mexique, qui peuvent aider l'exportateur éventuel à démarrer.

Cette partie se termine avec un glossaire, le chapitre X, dans lequel on retrouve certains des termes les plus couramment utilisés pour faire des affaires au Mexique.

## **Première section : les possibilités**

---





# I. L'économie en devenir

---

*L'introduction*

*Le nouveau Mexique*

*La lutte contre l'inflation*

*La dette extérieure*

*Les finances publiques*

*La déréglementation*

*La libéralisation du commerce*

*Les maquiladoras*

*La privatisation*

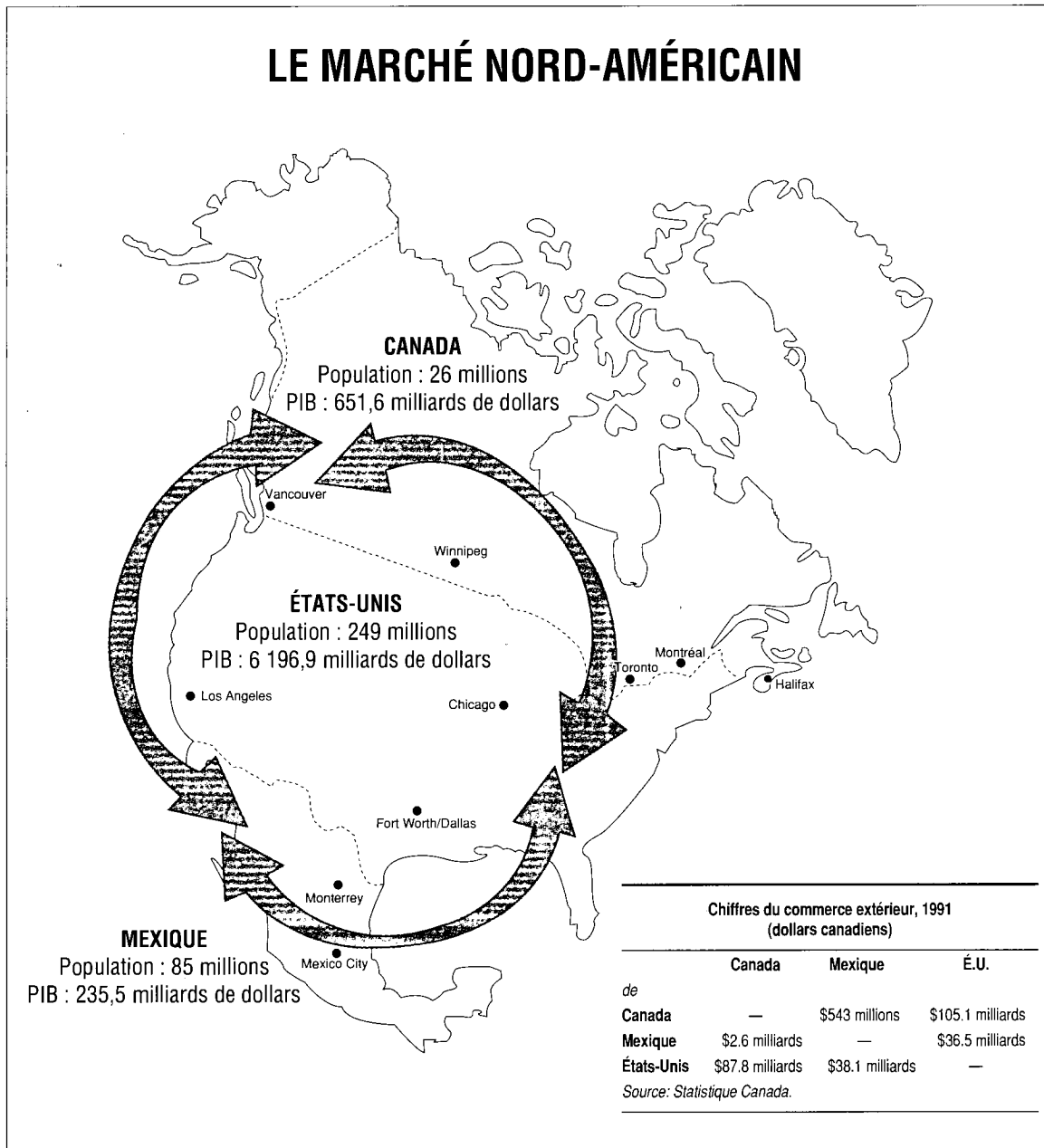
*L'investissement direct étranger*

# LE MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN



Si vous êtes dans un bureau torontois, vous êtes en vérité plus proche de la frontière américano-mexicaine que de Saskatoon et plus près du Mexique que de Calgary.

# LE MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN



Si vous êtes dans un bureau torontois, vous êtes en vérité plus proche de la frontière américano-mexicaine que de Saskatoon et plus près du Mexique que de Calgary.

En août 1992, les hauts responsables du commerce du Canada, du Mexique et des États-Unis ont annoncé la conclusion de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Une fois ratifié, cet accord fera disparaître les barrières à la coopération entre les trois partenaires et créera la plus grande zone de libre-échange au monde.

L'objectif de ce document est d'aider les gens d'affaires canadiens à tirer parti de ces nouvelles possibilités. Donnant les renseignements de base sur la façon de faire des affaires au Mexique, il offre une approche réaliste et pratique pour pénétrer le marché mexicain. On y décrit la situation économique actuelle du pays ainsi que la société mexicaine d'un point de vue des affaires. Ce document résume les éléments de base nécessaires à l'exportation au Mexique et explique comment élaborer une stratégie d'exportation. On y indique également comment les divers types de partenariat entre des entreprises canadiennes et mexicaines peuvent aider les entreprises à pénétrer ce marché mexicain.

On y donne également les noms et les adresses des organismes mexicains et canadiens qui peuvent aider les entreprises qui cherchent à tirer parti des possibilités qui se font jour au Mexique.

Avec une population d'environ 85 millions de personnes, le Mexique est le plus grand pays de langue espagnole au monde. Malgré la grande diversité de ses ressources naturelles et une main-d'œuvre en croissance rapide qui est maintenant de l'ordre de 31 millions de personnes, le Mexique a eu pendant longtemps une image de pays du Tiers monde, ressemblant davantage à ses voisins d'Amérique centrale et du Sud qu'aux États-Unis ou au Canada avec qui le partage le continent nord-américain.

Cette image traditionnelle a été renforcée par un protectionnisme et une intervention de l'État en vigueur dans de nombreux pays en développement. Le Mexique a longtemps vécu en économie fermée, tirant parti de ses richesses pétrolières mais protégeant ses industries nationales au moyen de réglementations rigides et de tarifs douaniers élevés. L'effondrement des prix du pétrole, suivi d'une période de récession au début des années 80, a lancé le Mexique dans un déclin qui semblait irréversible. Le pays était écrasé par une dette extérieure énorme et une inflation galopante. Les entreprises mexicaines ne pouvaient pas faire grand-chose pour arrêter ce déclin parce qu'elles étaient fortement protégées, subventionnées et qu'elles étaient inefficaces et mal orientées. Quand la crise

s'est aggravée, l'infrastructure fragile du pays s'est délabrée de plus en plus.

Le redressement a commencé au milieu des années 80 avec un effort marqué en 1988 quand le nouveau gouvernement du président Salinas de Gortari est arrivé au pouvoir. Depuis, les réformes économiques n'ont pas cessé. Le nouveau leadership a renégoциé la dette extérieure, adopté un Plan national de développement afin de revitaliser l'infrastructure du pays et obtenu un large appui des entreprises, des syndicats et de la population dans son ensemble en faveur de mesures volontaires pour limiter la hausse des salaires et des prix afin de lutter contre l'inflation et de stabiliser l'économie. D'autres éléments de la réforme ont fait appel à la privatisation des entreprises étatisées, à la déréglementation, à des dépenses massives en développement des infrastructures et à des mesures destinées à attirer les investissements étrangers.

Tous s'entendent à reconnaître que ces politiques réussissent. Le taux d'inflation a diminué de façon très marquée, la valeur du peso s'est stabilisée et les finances publiques sont sur la bonne voie. Aussi, la confiance des investisseurs internationaux a augmenté sensiblement. Les entreprises étrangères dans toute la gamme des activités industrielles et commerciales investissent au Mexique et la transformation économique et sociale du pays est sur la bonne voie.

Le Mexique offre aux Canadiens une gamme énorme de possibilités d'affaires. Comme avec toutes les possibilités, il y a également des défis. Comme on le verra dans ce document, les entreprises canadiennes qui se sont intéressées au marché mexicain ont appris comment faire face à ces défis et elles retirent déjà les fruits de leurs efforts.



# Histoire du Mexique

---

## Origines

On retrouve l'origine des habitants du Mexique environ 50 000 ans av. J.-C., c'est-à-dire quand les premiers colons sont arrivés d'Asie par le détroit de Béring. On estime qu'on faisait déjà de l'agriculture au Mexique en 7000 av. J.-C.

## La période pré-hispanique de 2000 av. J.-C. à 1521

Ce pays a été habité par de nombreux groupes autochtones, essentiellement par les Mayas, qui habitaient la région Sud, y compris celle qu'on appelle maintenant le Yucatan et les pays voisins au sud. Les Aztèques sont arrivés du nord au 12<sup>e</sup> siècle et se sont installés dans la région actuelle de Mexico. Au début, ils aidaient les autres groupes autochtones de la région mais, au milieu du 13<sup>e</sup> siècle, ils ont étendu leur empire sur une grande partie du Mexique d'aujourd'hui. Malgré son caractère imposant, l'empire aztèque s'est effondré dans les deux ans qui ont suivi l'arrivée des Espagnols en 1519.

## L'époque coloniale, 1521-1821

L'administration coloniale du Mexique réservait toutes les fonctions gouvernementales aux personnes nées en Espagne. La fabrication locale des articles les plus élémentaires était interdite afin d'assurer que le Mexique reste un marché captif pour les produits espagnols. Ces restrictions étaient de plus en plus dures à supporter pour les créoles et les métis nés au Mexique dont le nombre atteignant 2 millions de personnes à cette époque. Le déclenchement de la Guerre civile en 1810 a marqué la fin du régime colonial espagnol.

## L'indépendance, 1821 - 1910

Le Mexique est devenu officiellement indépendant en septembre 1821. À cette époque, son territoire allait de l'Oregon au Panama. En 1853, après une série de guerres, le territoire mexicain a cependant été réduit à ce qu'il est aujourd'hui. Son économie était en ruine et les conservateurs qui avaient dirigé le pays étaient discrédités. Benito Juarez, qui a pris le pouvoir en 1848, a fait adopter une nouvelle constitution et des réformes libérales qui ont alarmé les conservateurs. Ceux-ci ont fait appel à Napoléon III en France pour obtenir de l'aide et une armée française dirigée par Maximilien Von Habsburg a destitué Juarez pendant un certain temps. L'intervention militaire française s'est avérée en fin de compte un échec, Maximilien a été exécuté et Juarez a repris la présidence en 1867. Il est décédé alors qu'il était en fonction et c'est Porfirio Diaz qui a assumé sa succession. Sa présidence de 30 ans a marqué la première période de paix prolongée qu'ait connu le pays ainsi que le début de l'industrialisation.

## La révolution, 1910-1929

En 1910, le régime autocratique de Diaz a été renversé par une révolution dirigée par Francisco Madero, un démocrate modéré. Madero, qui manquait d'efficacité, a rapidement été renversé et exécuté par le Général Huerta et une guerre civile sanglante a ravagé le pays pendant sept ans. Plus d'un million de Mexicains sont morts pendant celle-ci. Les forces révolutionnaires ont fini par triompher en 1917 et une nouvelle constitution a été adoptée qui réformait le régime de possessions des terres et reconnaissait les droits des syndicats. Les années qui ont suivi la révolution ont cependant été marquées par une instabilité croissante alors que les seigneurs de la guerre refusaient de se soumettre au gouvernement central.

## Le Mexique contemporain

En 1929, le Parti national révolutionnaire (PNR) a été créé. C'était une organisation bien implantée dans tout le pays qui voulait obtenir l'appui de tous les groupes de la société mexicaine et de toutes les régions. Le PNR est devenu par la suite le PRI (Parti révolutionnaire institutionnel) et est au pouvoir depuis cette époque. En 1938, le président Cardenas a nationalisé l'industrie pétrolière et le secteur ferroviaire qui a été remis aux syndicats un an plus tard. C'était là le début d'une période de nationalisme économique, de protectionnisme et d'intervention de l'État qui a duré jusqu'à la fin des années 80.

La découverte d'importantes réserves pétrolières a fait du Mexique un des principaux pays exportateurs de pétrole au monde. Cette nouvelle richesse a provoqué un boom économique aux fondations fragiles. La situation s'est rapidement dégradée quand les prix du pétrole se sont effondrés au début des années 80. Ayant beaucoup emprunté sur la valeur de son pétrole, le gouvernement mexicain a ressenti de plus en plus les pressions de ses créanciers internationaux qui voulaient voir honorer les engagements financiers du pays. Le gouvernement annonçait en 1982 qu'il n'était plus en mesure d'honorer les paiements sur sa dette.

La crise de la dette était le signe le plus visible d'un malaise qui s'était répandu dans toute l'économie mexicaine. Au milieu des années 80, cette économie était caractérisée par une faible productivité, un secteur étatisé inefficace, un gouvernement omniprésent et une inflation galopante. Malgré cela, il y avait des signes de changements. Sous le régime du président Miguel de la Madrid, une politique d'ouverture économique a été mise en œuvre et le Mexique s'est joint au GATT en 1986. Le président Salinas de Gortari a pris le pouvoir en 1988 et a commencé à mettre en œuvre une vaste gamme de politiques économiques pour privatiser à nouveau l'industrie, libéraliser les institutions économiques et procéder aux réformes sociales nécessaires.

**«Les relations économiques, sociales et culturelles deviennent de plus en plus interdépendantes. Il y a de plus en plus d'interdépendance entre les riches et les pauvres, entre les puissants et les faibles, entre le Nord et le Sud et entre l'Est et l'Ouest. Moderniser le pays dans ce sens veut dire qu'il faut l'ouvrir au monde contemporain tout en réaffirmant notre identité.»**

*Carlos Salinas de Gortari*

Pour comprendre le nouveau Mexique, il faut commencer avec l'ancien. Dans une certaine mesure, le Mexique d'aujourd'hui supporte les conséquences des décisions prises dans les années 30. À cette époque, le gouvernement avait adopté des politiques interventionnistes et protectionnistes qui ont amené une expansion du secteur de l'économie appartenant à l'État. Le rôle économique de l'État a pris encore plus d'ampleur avec la découverte d'énormes réserves pétrolières qui laissaient entrevoir d'énormes revenus additionnels pour le gouvernement. C'est la raison pour laquelle la politique de développement du Mexique a été fortement axée sur les dépenses de l'État.

Après l'effondrement des prix du pétrole au début des années 80, le Mexique a été confronté à une dette extérieure

écrasante, à une forte augmentation des dépenses gouvernementales et à de graves pressions inflationnistes, ainsi qu'à un vaste secteur étatisé mais non concurrentiel dont la survie dépendait du protectionnisme. Les années 80 ont été très difficiles. Si la récession de 1981-82 a été ressentie dans l'ensemble du monde industriel, ses effets ont été particulièrement dévastateurs au Mexique. Ce pays est arrivé à une impasse politique, financière et économique en 1982 quand il a annoncé qu'il n'était plus en mesure d'honorer sa dette internationale. On a alors connu une période marquée par une inflation galopante, des déficits budgétaires sans précédent, une dette extérieure paralysante et un manque croissant de confiance envers la devise nationale dévaluée.

Si les années 80 ont commencé dans la crise économique, elles se sont terminées dans l'espoir et le renouveau. En une seule décennie, le Mexique a connu une transformation structurelle importante qui l'a fait passer du déclin à la croissance. L'élément déterminant de cette transformation a été le programme de profondes réformes économiques élaborées au milieu des années 80 et poursuivies énergiquement par Carlos Salinas de Gortari quand il est devenu président du Mexique en 1988 (voir encadré).

### Les éléments de la réforme mexicaine

**Réduction du taux d'inflation :** Le gouvernement a convaincu les entreprises et les syndicats d'accepter un pacte de stabilité et de croissance économique (El Pacto). Dans le cadre de celui-ci, chacun des participants acceptait de s'en tenir à de grandes directives pour l'augmentation des prix et des salaires et à négocier toute exception à ces directives avec une commission de suivi et d'évaluation. Cette approche a permis d'éviter les effets pernicieux imputables à un gel généralisé des prix et des salaires et a permis de procéder à quelques ajustements relatifs des salaires et des prix. Le taux d'inflation du Mexique a pu baisser de 159 p. 100 en 1987 à environ 18,8 p. cent en 1991. On s'attend à ce qu'il se situe entre 13 et 14 p. cent en 1992.

**Renégociation de la dette extérieure :** Au sommet de la crise, le Mexique consacrait l'équivalent de 6 p. 100 de son PIB au service de la dette extérieure. Afin d'interrompre cette hémorragie, le gouvernement a renégocié et restructuré cette dette. Cela a permis de réduire les obligations du Mexique envers l'étranger d'environ 20 p. 100.

**Réduction des déficits du gouvernement :** Un ensemble de mesures dont des réductions de dépenses, des réformes fiscales, une simplification du régime d'imposition et l'amélioration du système de recouvrement des impôts ont permis de réduire les déficits budgétaires de l'État. En élargissant sa base fiscale, le gouvernement a pu réduire les taux d'imposition tout en augmentant ses revenus totaux. Le budget fédéral a été strictement respecté et on a réformé le processus d'affectation des ressources publiques.

**Déréglementation :** Dans le cadre de sa volonté d'ensemble de se retirer de l'économie, le gouvernement mexicain réduit le poids de la réglementation sur les entreprises et simplifie sa réglementation économique.

**Libéralisation des relations commerciales :** Même avant l'arrivée au pouvoir de Salinas de Gortari, le Mexique avait déjà accepté de mettre fin au protectionnisme. En 1986, il a adhéré à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). La politique de contrôle des importations au moyen de permis a été abandonnée au profit d'un système de tarifs douaniers modérés. La manifestation concrète de l'engagement du Mexique envers la libéralisation commerciale a été l'Accord de libre-échange nord-américain conclu avec les États-Unis et le Canada.

**Privatisation du secteur étatisé :** La taille du secteur étatisé a été réduite de 1155 entreprises à moins de 250 grâce à des ventes à des intérêts privés. Les recettes de ces ventes ont été affectées à des développements d'infrastructures comme des constructions de routes.

**Libéralisation de la réglementation sur les investissements étrangers :** Le gouvernement a adopté des politiques destinées à stimuler l'apport de capitaux étrangers. Celles-ci comprennent la simplification des règles régissant les investissements étrangers, l'élargissement des restrictions sur la propriété étrangère et l'amélioration de la protection pour la propriété intellectuelle. C'est ce qui explique le montant record de 9,9 milliards de dollars US de nouveaux investissements au pays en 1991.

**Organisation d'un Plan national de développement :** Le gouvernement a annoncé une stratégie à long terme mettant l'accent sur la promotion de la souveraineté, de la démocratie, de la croissance économique et de la prospérité. Dans le domaine économique, il s'efforce de compléter les initiatives ci-dessus avec des mesures destinées à améliorer la productivité, la capacité concurrentielle et à moderniser l'infrastructure du pays.

## Plan national de développement

### Caractéristiques principales :

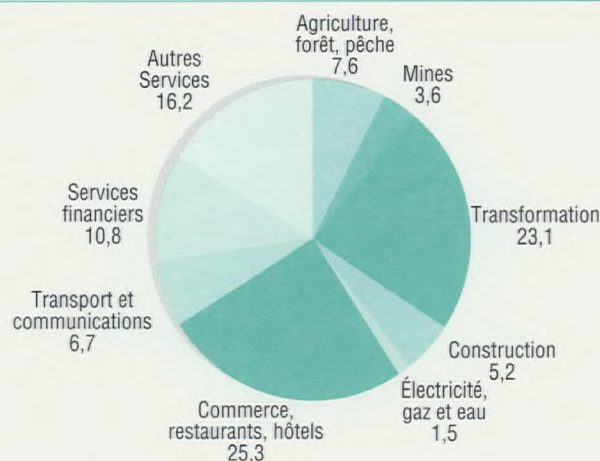
- augmentation de la surface des terres irriguées de 2 millions d'hectares
- construction de 15 000 kilomètres de nouvelles routes à quatre voies
- modernisation de 15 000 kilomètres de voies ferrées
- agrandissement ou création de trois ports industriels dans le golfe du Mexique et de trois autres sur la côte du Pacifique
- développement et amélioration des parcs industriels afin de doubler leur capacité actuelle d'emploi
- accroissement de la capacité de production des centrales électriques de 25 à 45 millions de kilowatts
- construction de 6 à 8 millions d'unités domiciliaires
- construction de plus de 1500 usines de traitement des eaux usées

Tous les projets doivent respecter une réglementation et des politiques strictes en matière d'environnement.

L'économie autrefois malade du Mexique est sur la bonne voie. Le produit intérieur brut (PIB) a augmenté de 4,4 p. 100 en 1990 et de 3,6 p. 100 en 1991 pour une croissance totale dépassant donc juste un peu les 8 p. 100 au cours des deux dernières années. Les chiffres préliminaires pour les six premiers mois de 1990 font croire que cette performance va continuer. La relance récente de l'économie mexicaine contraste avec la situation de 1986 alors qu'on voyait le PIB diminuer de 3,9 p. 100. Cette croissance est la preuve manifeste que le programme de réformes a les effets recherchés. Le PIB du Mexique était de 280,3 milliards de dollars US en 1991, ce qui en faisait la 15<sup>e</sup> économie au monde. Les promesses d'avenir du Mexique ne tiennent toutefois pas qu'à la taille de son économie. Le dynamisme de cette économie laisse en effet entrevoir de très belles possibilités d'avenir.

Même si on parle parfois du Mexique comme d'un pays en développement, on y retrouve déjà des éléments structurels propres aux pays industrialisés (voir figure 1.1). On constate en effet un secteur primaire relativement petit associé à un secteur des services important et en croissance.

Figure 1.1  
**Structure du Produit intérieur brut, 1991**  
(en pourcentage)



Source : AECEC, Secteur de la politique économique et commerciale.

Afin d'accroître encore davantage le développement de l'économie mexicaine, le président Carlos Salinas de Gortari a annoncé un Plan national de développement (*Plan Nacional de Desarrollo*) qui fournit le cadre à venir des efforts du pays pour moderniser et élargir son infrastructure au cours des 10 prochaines années. Ce plan donne une vision complète des priorités du Mexique et permet de saisir les domaines dans lesquels la coopération avec des entreprises étrangères sera particulièrement bienvenue.

Dans le cadre de son programme général de restructuration, le gouvernement mexicain se retire progressivement d'un certain nombre de domaines de l'activité économique. Par opposition aux années 70 et au début des années 80, c'est maintenant le secteur privé plutôt que le secteur public qui fournit les investissements. Ces investissements privés représentent maintenant 76,1 p. 100 des investissements totaux qui ont augmenté de 14,1 p. 100 en 1991. Cette augmentation a plus que compensé la diminution de 7 p. 100 des investissements gouvernementaux. La formation réelle de capital fixe brut a augmenté de 8,5 p. 100 et la consommation de 4,7 p. 100. Ces deux augmentations ont été alimentées pour l'essentiel par le secteur privé.

La plupart des nouveaux investissements du secteur privé sont allés dans le domaine de la construction et de l'achat de biens d'équipement importés (machinerie et équipement). De plus, au-delà de 50 p. 100 des recettes découlant de la privatisation ont été affectées au Programme national de solidarité. Ce programme vise à assurer l'appui du public à la continuation du processus de réforme en parrainant des activités de développement social destinées à améliorer les conditions de vie des secteurs les plus pauvres de la société. Il s'efforce en même temps d'améliorer la capacité concurrentielle d'ensemble du Mexique en investissant dans les domaines du logement, de l'électrification et des routes et en contribuant à d'autres améliorations de l'infrastructure du pays.

La plupart des secteurs ont affiché une croissance positive en 1991 (voir figure 1.2). L'expansion du secteur industriel (mines, transformations, constructions et électricité) a été particulièrement remarquable avec un taux de croissance globale de 3,1 p. 100 en 1991 et de 3,3 p. 100 au premier trimestre de 1992. Le secteur de la construction continue à croître du fait de l'engagement que le gouvernement a pris en faveur du développement de l'infrastructure. La mauvaise qualité de l'infrastructure publique du Mexique est probablement la contrainte la plus importante qui pèse sur la croissance économique du pays. Aussi, la construction de routes et de ports a-t-elle une priorité très élevée. Le programme routier du gouvernement prévoit la construction de 15 000 kilomètres de routes à quatre voies d'ici l'an 2000.

Figure 1.2  
Taux de croissance sectoriels  
(en pourcentage)

	1991	1992 (Q1)
<b>Agriculture</b>	-1,4	3,7
<b>Industrie</b>	3,1	3,5
Mines	0,1	4,2
Transformation	3,7	n.a.
Construction	2,6	4,9
Électricité, gaz et eau	4,1	5,0
<b>Services</b>	n.a.	4,7
Commerce	4,5	4,8
Transport et communications	6,0	9,5
Services financiers	4,1	3,4
Autres services	3,7	4,7
<b>PIB</b>	3,5	4,2

Source : AECEC.

Le gouvernement a fait le choix de la déréglementation et de la privatisation dans les domaines du transport et des communications. C'est ainsi que Telmex, la société de téléphone appartenant à l'État a été privatisée en décembre 1990, alors que le secteur des transports fortement protégé s'ouvre à la concurrence étrangère. Ces secteurs des transports et des communications ont connu une croissance de 6 p. 100 en 1991 et une croissance étonnante de 9,5 p. 100 au cours du premier trimestre de 1992. Cela s'explique par le fait que l'expansion de l'ensemble de l'économie mexicaine alimente de nouvelles demandes en services de transport et de communication et amène une croissance additionnelle de ce secteur.

Le secteur de la transformation a connu pendant cette période une croissance de 3,7 p. 100 qui a été alimentée essentiellement par les sous-secteurs des produits métalliques, de la machinerie et de l'équipement. La croissance rapide de l'industrie automobile au cours des deux dernières années a été un élément déterminant de cette amélioration.

Le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau a connu une croissance marquée avec l'arrivée de près d'un million de nouveaux utilisateurs d'électricité en 1991. Cette augmentation s'explique par celle de la consommation résidentielle alors qu'un plus grand nombre de consommateurs du secteur privé ont eu accès à ce service.



## La lutte contre l'inflation

La pierre d'achoppement de la politique économique poursuivie par l'administration Salinas est le Pacte pour la stabilité et la croissance économique (*Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico* ou *PECE*). Connus sous le nom d'El Pacto, ce pacte a permis au gouvernement d'une part et aux syndicats et au secteur privé d'autre part de s'entendre.

*Dans le cadre d'une vaste campagne pour conscientiser le public à la nécessité de combattre l'inflation, les commerçants et les restaurateurs collent dans leurs vitrines et leurs magasins des affiches en faveur d'El Pacto.*

Le pacte était au départ conçu comme un plan énergique de stabilisation à quatre ans. Mis en place en décembre 1987, il voulait réduire l'inflation qui atteignait alors 180 p. 100 par année. Grâce à un ensemble de politiques fiscales et monétaires strictes et à un contrôle des salaires, des prix et du taux de change, ce programme a connu un énorme succès, ramenant l'inflation à un taux annuel de 18,6 p. 100 en 1991 (voir figure 1.3).

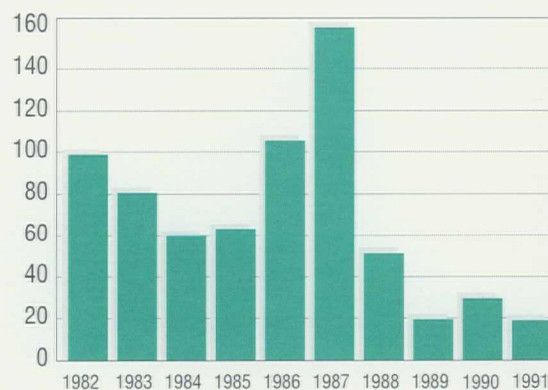
En novembre 1991, le pacte était prolongé jusqu'à janvier 1993. Au cours de cette seconde phase, il s'efforçait de réduire encore davantage le taux d'inflation en 1992 pour qu'il se situe si possible à un niveau inférieur à 10 p. 100. Les autres éléments importants de cette seconde phase sont la réduction du taux quotidien de dévaluation du peso de 40 à 20 centavos, même si par décret gouvernemental le peso est également soumis aux fluctuations du marché, une augmentation de 12 p. 100 du salaire minimum et une réduction du taux de la taxe à la valeur ajoutée de 15 à 10 p. 100.

## La dette extérieure

La dette extérieure du Mexique est devenue paralysante après l'effondrement des prix pétroliers au début des années 80 avec l'augmentation soudaine des taux d'intérêts internationaux et la sortie de grandes quantités de capitaux du pays alors que les investisseurs tentaient d'échapper à la dévaluation rapide du peso. Quand le président Carlos Salinas de Gortari est entré en fonction, en décembre 1988, la dette extérieure du pays avait atteint 101 milliards de dollars US, soit 59,1 p. 100 du PIB de cette année. Au cours de cette même année, le service de la dette et le

Du fait de l'inflation, le peso mexicain a été dévalué d'environ 23 000 p. 100 en 12 ans. À la fin d'août 1992, le dollar américain valait environ 3 000 pesos. Il était donc très difficile de se livrer à des calculs de transactions simples. Au début de septembre 1992, le gouvernement a annoncé son intention d'utiliser un nouveau peso dont la valeur serait égale à un millier d'anciens pesos. Il ne s'agit pas d'une dévaluation mais d'une nouvelle dénomination qui permet de faire disparaître trois zéros de tous les prix. À compter du 1er septembre, tous les prix devaient être affichés en anciens et nouveaux pesos dans le cadre du programme d'éducation du public. Les nouveaux billets et pièces feront leur apparition au 1er janvier 1993 et seront en circulation en même temps que les anciens pendant toute l'année 93. Après quoi, les anciens pesos seront retirés de la circulation.

Figure 1.3  
Inflation au Mexique – variation de l'indice des prix à la consommation (décembre à décembre) (en pourcentage)



Source : Banque du Mexique.

remboursement du capital atteignaient 10,2 p. 100 du PIB et étranglaient complètement toute croissance économique.

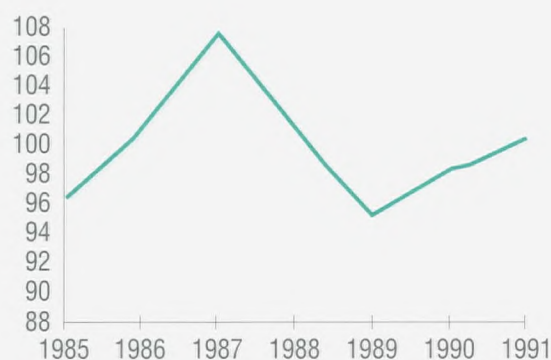
L'administration Salinas a alors eu comme priorité de renégocier les conditions de sa dette extérieure. Toute tentative de stabiliser les salaires, les prix et la devise nationale était vouée à l'échec à long terme sans solution aux problèmes de la dette. En s'y attaquant, le gouvernement visait quatre objectifs fondamentaux :



1. la réduction de la dette accumulée;
2. la réduction des transferts nets de ressources à l'étranger;
3. un accord avec les créanciers étrangers qui porterait sur plusieurs années; et
4. la réduction de la dette en pourcentage du PIB.

Après deux années de négociations avec ses créanciers, l'administration Salinas a signé un accord de restructuration de la dette le 4 février 1990. Cet accord effaçait 7,19 milliards de dollars US de la dette du Mexique en capital et réduisait les versements d'intérêt de 950 millions de dollars US (voir figure 1.4). À la suite de cette entente, le gouvernement mexicain s'est organisé pour réduire le solde contractuel de la dette extérieure à moins de 40 p. 100 du PIB (voir figure 1.5) et il a ramené le coût du service de sa

Figure 1.4  
Total de la dette extérieure : secteur public, banques commerciales, Banque du Mexique et secteur privé (milliards de dollars)

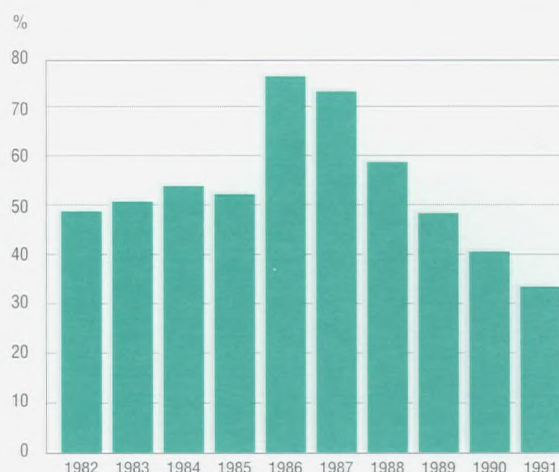


Source : *The Mexican Economy*, 1991.

dette à 6 p. 100 du PIB. Les dirigeants mexicains estiment que les sorties nettes de capitaux au service de la dette peuvent être encore réduites davantage pour atteindre environ 2 p. 100 du PIB (à un taux d'intérêt de 7,5 p. 100) au cours des deux années qui restent à l'administration Salinas.

Cette réussite impressionnante de la restructuration de la dette a fait réapparaître l'optimisme chez les investisseurs et les créanciers. La confiance envers l'économie mexicaine, tant au Mexique qu'à l'étranger, est actuellement à son plus haut niveau depuis bien des années. Cela se voit avec les entrées d'investissements étrangers qui ont atteint 9,9 milliards de dollars US en 1991 et avec le rapatriement de 2,5 milliards de dollars US de capitaux mexicains qui avaient quitté le pays auparavant.

Figure 1.5  
Total de la dette extérieure en pourcentage du PIB



Source : *Ministère des Finances*.

## Les finances publiques

Une partie moins visible, mais tout aussi importante, du programme de réforme a été l'amélioration de la gestion des finances du gouvernement. Le total des dépenses publiques en pourcentage du PIB a diminué d'un sommet de 45 p. 100 en 1986 à environ 30 p. 100 en 1991. De plus, le déficit des finances du secteur public a diminué d'un plafond de 16 p. 100 du PIB en 1987 à seulement 1,5 p. 100 en 1991. Les experts estiment que si le déficit gouvernemental peut être maintenu en dessous des 2 p. 100 du PIB à long terme, il ne devrait pas être difficile à financer. Un autre signe encourageant est que les taux d'intérêt payés sur la dette publique nationale (que le gouvernement doit aux citoyens

mexicains) ont diminué en 1991 de 26 p. 100 à 17,7 p. 100 à la fin de l'année.

Le gouvernement est parvenu à une amélioration générale de la santé de ses finances en appliquant toute une gamme de mesures parallèles dont l'imposition d'une rigueur dans les dépenses publiques, la réduction ou l'élimination des subventions gouvernementales, la réduction du nombre de personnes apparaissant sur les listes de paie et la privatisation massive des entreprises qui appartenaient à l'État.

## La déréglementation dans divers secteurs de l'industrie

**Automobile** : La libéralisation de la réglementation a ouvert les portes du marché intérieur aux importations, assoupli les règles sur la teneur en éléments d'origine nationale, éliminé les contrôles exercés sur les limites de production et les modèles fabriqués au Mexique et fait baisser les exigences sur les soldes de compensation de devises étrangères.

**Transport de passagers** : Afin de mettre l'accent sur la concurrence et l'amélioration de la qualité, de nouveaux règlements ont éliminé les barrières juridiques et économiques pour les nouveaux prestataires de services.

**Camionnage** : La modification de la réglementation a permis d'effectivement doubler la capacité de camionnage en retirant de nombreuses restrictions. Du fait de ces modifications, on s'attend à une réduction d'un million de dollars par année des coûts de transport et de production.

**Pétrochimie** : Les produits pétrochimiques de base et secondaires ont été reclassifiés. Les secteurs privés nationaux et étrangers ont été incités à participer de façon plus agressive à ce domaine. La déréglementation dans le secteur de la pétrochimie a également été facilitée par une réduction de 34 à 18 des produits primaires, dont la production est réservée à l'État. Le nombre de produits de la catégorie secondaire, dont la production est réservée aux sociétés appartenant en majorité à des intérêts mexicains, a été réduit de 800 à 66. Les étrangers peuvent maintenant détenir une participation majoritaire au moyen de fiducies temporaires.

Grâce à la déréglementation, la production pétrochimique est devenue plus attrayante pour les investissements privés puisqu'elle permet aux intérêts étrangers d'être majoritaires. Il n'est plus nécessaire de détenir de permis pour la production de dérivés de base de raffinerie comme des types spéciaux de paraffine, de goudron, de lubrifiants ou de graisses industrielles. Quant aux huiles moteur, elles doivent uniquement se conformer aux normes d'étiquetage commerciales.

**Le secteur minier** : Une refonte complète de la structure fiscale de ce secteur a éliminé toutes les taxes à la production et permis d'adopter une réglementation prévoyant le paiement de redevances. De vastes étendues de terres inexploitées, mais qui pourraient être productives, qui appartenaient au gouvernement ou à des particuliers sont maintenant accessibles à l'exploitation minière et les exigences administratives et juridiques concernant les concessions ont été simplifiées.

**Télécommunications** : La déréglementation de cet important secteur a permis d'éliminer la nécessité de détenir des permis de branchement pour des équipements comme les télécopieurs, les téléscripateurs, les modems d'ordinateurs et d'autres appareils. La réglementation a pour objectif de stimuler le développement d'un marché concurrentiel des services à valeur ajoutée. Les dispositions antitrust obligent maintenant les compagnies de téléphone dominantes comme Telmex, qui était autrefois un monopole d'État, à s'interconnecter avec les nouvelles compagnies de téléphone.

**Transfert de technologie** : Les sociétés privées sont maintenant les seules responsables de la technologie qu'elles souhaitent transférer. Les conditions pour l'achat de technologie, l'assistance technique, les marques de commerce et les brevets doivent être prises en charge en totalité par les sociétés et leurs fournisseurs étrangers. Cette modification à la réglementation limite les pouvoirs du gouvernement de fixer la qualité et le prix de la technologie. On a également instauré des règles pour le développement des franchises et la protection de la propriété industrielle.

**Aquaculture** : La culture des crevettes, des huîtres, des homards et de cinq autres espèces a été ouverte aux investisseurs privés, à condition que ces activités soient réalisées dans des installations privées. La propriété étrangère peut atteindre 49 p. 100 dans ces activités. Il n'est plus nécessaire de détenir de permis et les exploitants sont simplement tenus de se conformer aux normes sanitaires.

**Services financiers** : Les investisseurs étrangers peuvent détenir des parts minoritaires dans les sociétés mexicaines d'assurance, de factoring, d'entreposage, de cautionnement et de location-bail. La nouvelle loi sur les groupes financiers et les institutions de crédit autorise les investisseurs étrangers du secteur privé à participer à ces sociétés, par le canal des actions de catégorie «C», jusqu'à 30 p. 100 des avoirs détenus par les sociétés bancaires.

Source : *Mexican Investment Board Handbook, 1991.*



Pendant ce temps, le système fiscal a été rationalisé. C'est ainsi que le taux d'impôt sur le revenu des particuliers le plus élevé a été ramené de 60,5 à 35,0 p. 100. Malgré cela, les revenus du gouvernement provenant des impôts ont

augmenté parce que son assiette fiscale a été élargie grâce à une redéfinition des divers paliers d'imposition. Les méthodes de recouvrement des sommes dues ont également été améliorées.

## La déréglementation

Le gouvernement mexicain a commencé à simplifier sa réglementation économique en 1983. La déréglementation est destinée à ouvrir l'activité économique à la participation du secteur privé, à promouvoir la concurrence et à assouplir la prise de décision en matière économique. Cette déréglementation a incité un plus grand nombre d'intervenants à y participer tout en réduisant le degré d'intervention directe du gouvernement dans le domaine de

la production. On a constaté des ajustements réglementaires importants dans le domaine de l'industrie automobile, du transport, de la pétrochimie, des mines, des télécommunications, de l'aquaculture et des services financiers (voir encadré). D'autres initiatives sont en cours dans le domaine de l'agriculture, de la transformation, du tourisme ainsi que du commerce national et étranger.

## La libéralisation des échanges

Un des domaines les plus importants de l'économie mexicaine à être touché par les efforts de réforme a été celui du commerce extérieur. Jusqu'au début des années 80, le Mexique suivait une stratégie industrielle protectionniste reposant sur la substitution des importations. Depuis 1983, le gouvernement a libéralisé de façon radicale les relations commerciales du pays afin d'accroître sa capacité concurrentielle internationale. Ce changement important a été marqué par l'accession du Mexique au rang de membre de plein droit de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en juillet 1986. Dans le cadre de ses obligations en vertu du GATT, le Mexique a commencé à réformer sa structure tarifaire afin de la rendre conforme aux pratiques des autres pays. En même temps, il a fait disparaître de nombreuses barrières non tarifaires en place depuis longtemps comme les licences d'importation (voir figure 1.6). Cette économie, qui était fermée, est donc devenue ouverte sur le monde extérieur.

Sur la voie de l'intégration de l'économie à une communauté économique internationale plus vaste, le gouvernement a cherché à négocier plusieurs ententes de libre-échange. L'initiative la plus importante parmi celle-ci est l'Accord de libre-échange nord-américain conclu avec le Canada et les États-Unis. Le Mexique a de plus passé un accord de libre-échange avec le Chili et négocié des ententes comparables avec des pays d'Amérique centrale, ainsi qu'avec la Colombie et le Venezuela.

**Importations :** Il est possible que la conséquence la plus marquée des modifications récentes du régime commercial du Mexique ait été la poussée des importations. De façon traditionnelle, ce pays connaissait peu d'importations et d'importants surplus commerciaux. Cette situation a continué jusqu'à 1987. Alors que les restrictions aux importations ont été adoucies, le Mexique a commencé à acheter un volume plus important de biens et de services importés, en particulier aux États-Unis. On peut en donner comme exemple qu'une fois que les contrôles à l'importation ont été levés, les expéditions américaines de logiciels sont passées de 0,5 million de dollars US qu'elles étaient en 1987 à 20,8 millions de dollars en 1991. Des évolutions de ce genre ont fait grimper les importations totales de 23,4 p. 100 en 1991 par rapport à 1990. La balance commerciale positive traditionnelle du pays a disparu en 1990 et, en 1991, le Mexique connaissait un déficit commercial massif de 11 milliards de dollars US. C'était également la première année depuis 10 ans que les États-Unis enregistraient un surplus commercial avec le Mexique.

Figure 1.6

### La libéralisation du commerce mexicain (en pourcentage)

	1982	1989
Tarif moyen	27,0	13,1
Tarif moyen pondéré	16,4	9,5
Nombre de taux (unités)	16	5
Parts des importations (en valeur) soumises à licence	100	17,3

Source : AECEC.

La croissance marquée des importations alliée à une balance commerciale fortement négative ne sont pas aussi problématiques qu'on pourrait le croire au premier abord. Il y a quatre raisons à cela :

- Les biens intermédiaires et d'équipement représentent environ 85 p. 100 de toutes les importations. Cela veut dire que l'augmentation des importations du Mexique n'est pas alimentée par la consommation mais par des investissements en infrastructures.
- La croissance des importations a ralenti au cours de la seconde moitié de 1991. Cette croissance était en effet de 29,6 p. 100 au premier semestre mais n'atteignait plus que 18,4 au cours du second.
- Le taux de croissance des importations de biens de consommation a diminué de façon marquée de 43 p. 100 il y a quelques années à 12 p. 100 en 1991. Ce taux correspondait juste à la moitié du taux de croissance des importations des biens d'équipement et intermédiaires au cours de cette même année.
- Environ 92,5 p. 100 des importations en 1991 étaient faites par des entreprises privées et non pas par le gouvernement.

---

*«Notre politique commerciale étrangère repose sur deux principes : l'ouverture de notre économie et la promotion des exportations... Il est important de réaliser qu'une part importante du déficit commercial d'aujourd'hui correspond aux possibilités d'exportation de demain.»*

*Pedro Noyola, Sous-secrétaire du SECOFI*

---

**Exportations :** Si les importations mexicaines ont augmenté au cours des deux ou trois dernières années, il est important de garder le déficit commercial actuel en perspective. Les exportations du Mexique au cours de la dernière décennie ont beaucoup augmenté. On constate en effet que de 1982 à 1989, elles ont augmenté plus rapidement que celles des quatre «tigres» asiatiques (voir figure 1.7).

Figure 1.7

**Le Mexique et les quatre tigres d'Asie : comparaison de la croissance des exportations de produits transformés (en pourcentage)**

Mexique	450
Hong Kong	330
Corée du Sud	280
Singapour	290
Taiïwan	290

Source : *Mexican Agenda*, 12<sup>e</sup> édition, juillet 1991, p. 27.

À la suite de la restructuration, on a assisté à des modifications importantes du volet exportation des relations commerciales du Mexique. Les produits transformés ont remplacé le pétrole et les produits pétroliers au titre de premières exportations du pays. Toutefois, les États-Unis continuent à être le principal partenaire commercial du Mexique.

Le pétrole et les dérivés du pétrole ont été, de façon traditionnelle, l'élément le plus important des exportations mexicaines de marchandises. Les exportations de ces produits ont diminué de presque 50 p. 100 entre 1983 et 1990, surtout à cause de l'effondrement des prix mondiaux, mais aussi parce qu'on a assisté à une augmentation marquée des exportations de produits non pétroliers. En 1982, les produits pétroliers représentaient 70 p. 100 des exportations totales. Aujourd'hui, 70 p. 100 des exportations proviennent d'autres secteurs d'activités. Le domaine de la transformation est maintenant en tête de liste des exportations de produits non pétroliers (voir figure 1.8). Au sein de ce secteur, les principaux exportateurs sont le domaine de l'automobile, des produits chimiques, de l'acier, des aliments et des boissons et du tabac.

Ces tendances ont continué en 1992. Alors que la valeur des exportations pétrolières a chuté de 1 410,9 millions de dollars US au cours des deux premiers mois de 1991 à 1 152,4 millions de dollars US pendant la même période de 1992, les exportations de produits transformés sont passées de 2 251,8 millions de dollars US à 2 540,4 millions de dollars US.

Environ les deux tiers des exportations totales du Mexique sont à destination des États-Unis qui fournissent d'ailleurs environ les trois quarts des importations de ce pays. Malgré ses efforts pour diversifier ses relations commerciales, la dépendance du Mexique envers les États-Unis n'a pas diminué au cours des dernières années. La valeur totale du commerce bilatéral entre les deux pays, en 1991, atteignait 68 milliards de dollars US.

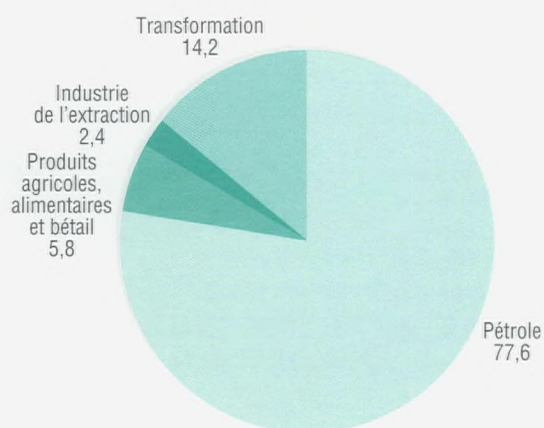
---

#### **Les bases de l'Accord de libre-échange nord-américain**

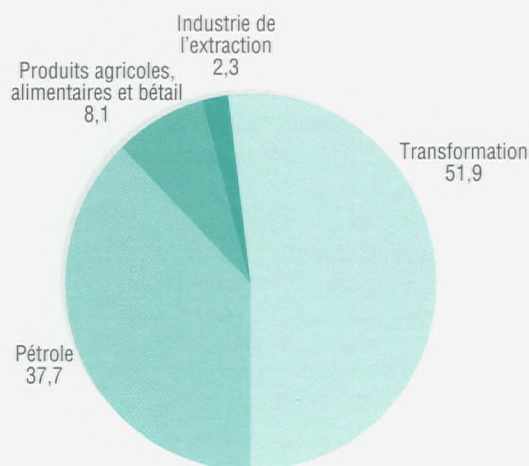
*La relation commerciale bilatérale entre le Canada et les États-Unis est la plus importante au monde. Le Mexique suit le Japon comme troisième plus important partenaire commercial des États-Unis. Le Mexique est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Avec la réforme des tarifs douaniers mexicains et de la réglementation sur les licences, et le retrait des autres barrières non tarifaires, les échanges entre le Canada et le Mexique ont augmenté de 88 p. 100 au cours du premier trimestre de 1992.*

---

Figure 1.8  
**Structure des exportations, 1982**  
 (en pourcentage)



**Structure des exportations, 1990**  
 (en pourcentage)



Source : Banque de Mexique.

Figure 1.9  
**Principales exportations**  
 (millions de dollars U.S.)

	1988	1989	1990
Pétrole brut	5 883	7 292	8 921
Automobiles	1 398	1 534	2 614
Moteurs d'automobiles	1 367	1 366	1 274
Légumes frais	268	197	430
Tomates	243	199	429
Pièces détachées	443	397	393
Machines de traitement de l'information	340	377	368
Bétail	203	212	349
Grains de café	434	514	333
Lingots de fer	180	237	320
Gaz, pétrole	50	91	309
Lingots d'argent	318	347	301
Pièces détachées pour machinerie	193	276	295
Fer ou acier transformé	233	254	273
Verre transformé	235	237	258

Source : Bancomer, Outlook of Mexico, 1991.

## Les maquiladoras

Un élément relativement nouveau et très important de l'économie mexicaine est l'apparition des *maquiladoras*, les établissements de transformation sous douane qui sont apparus pour répondre aux besoins des sociétés étrangères. Conçus en 1965 comme un élément du plan d'industrialisation de la frontière du Mexique, les *maquiladoras* étaient destinées à créer des emplois le long de la frontière entre les États-Unis et le Mexique. L'objectif du gouvernement était d'absorber les ressources humaines excédentaires laissées inemployées après la suspension en

1964 du programme Bracero qui avait permis aux travailleurs mexicains d'aller travailler de façon saisonnière aux États-Unis.

Le mot espagnol *maquilla* désigne la portion de semoule de maïs qu'un meunier conserve en paiement pour avoir moulu les céréales de l'agriculteur. Les *maquiladoras*, (ou zones franches de transformation étrangère) importent la machinerie, l'équipement, les pièces détachées, les matières premières et les autres éléments servant à l'assemblage ou à



la fabrication de produits semi-finis ou finis. Ces importations se font en franchise et entrent au Mexique sans avoir à acquitter de droits de douanes. Les produits finis, une fois assemblés ou transformés, sont exportés vers le pays d'origine ou vers un tiers pays. L'avantage pour le Mexique, ou *maquilla*, se trouve dans les emplois dont le pays a tant besoin et dans une augmentation de son industrialisation.

Ce programme a permis aux sociétés étrangères de tirer parti des coûts très concurrentiels de la main-d'œuvre mexicaine tout en permettant à l'économie du pays de profiter de la valeur ajoutée amenée par l'assemblage et la transformation. Les sociétés américaines ont beaucoup profité des dispositions de ce programme dans les années 70 quand la combinaison d'un peso dévalué et de l'augmentation de la concurrence des produits fabriqués en Asie a fait de la transformation à faible coût au Mexique un moyen attrayant de rester concurrentiel. C'est pourquoi le programme a pris de l'ampleur. En tout juste quatre ans, entre 1986 et 1990, l'apport des *maquiladoras* aux recettes en devises étrangères du Mexique a augmenté d'environ 50 p. 100 (voir figure 1.10). En 1990, les *maquiladoras* ont généré 3,6 milliards de dollars US de recettes en devises étrangères dues à la valeur ajoutée.

Figure 1.10  
Structure des revenus mexicains provenant du commerce extérieur  
(en pourcentage)

	1986	1990
Exportations	66,3	59,4
Pétrole	26,1	19,8
Produits transformés	29,4	32,8
Autres	10,8	6,8
Tourisme	7,4	7,5
Transactions frontalières	5,0	4,3
<b>Maquiladoras</b>	<b>5,4</b>	<b>8,1</b>
Autres	15,9	20,7

Source : Banque du Mexique.

L'énorme succès des *maquiladoras* a convaincu le gouvernement mexicain d'élargir les dispositions du programme à l'ensemble de l'économie mexicaine. Ces *maquiladoras* se retrouvent maintenant dans tout le pays, même si la concentration la plus élevée se retrouve encore le long de la frontière nord avec les États-Unis.

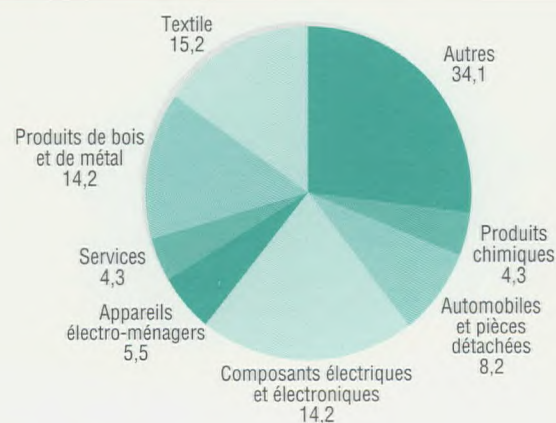
Essentiellement consacrées au textile au départ, ces *maquiladoras* ont diversifié leurs activités dans des domaines comme l'électronique de consommation et le matériel de transport (voir figure 1.11). Même si la production faisant fortement appel à la main-d'œuvre

continue à être la marque de commerce des *maquiladoras*, les entreprises qu'on y retrouve font maintenant de plus en plus appel à la technologie. On y procède généralement à des activités d'assemblage, combinant la main-d'œuvre mexicaine peu coûteuse et des produits faisant appel à la technologie, des éléments et des capitaux étrangers. Les salaires concurrentiels et la proximité de la frontière américaine, ainsi que le taux de change mexicain avantageux, ont permis au Mexique de faire concurrence directement et avec succès à l'Asie du Sud-est dans le domaine des investissements, en particulier pour les installations de transformation.

Il y a trois types de *maquiladoras* :

1. **Les filiales** : Il s'agit de filiales en pleine propriété de sociétés étrangères. L'entente permet à l'investisseur étranger d'avoir le plus grand niveau possible de contrôle et de souplesse opérationnelle. La majorité des *maquiladoras* mexicaines dont le nombre dépasse 2 000 sont des filiales.
2. **Le programme d'abris** : Une maquiladora-abri est une exploitation appartenant à des intérêts mexicains qui abrite ces investisseurs étrangers du risque habituel de la propriété. Le client étranger fournit les matières premières, la machinerie et le matériel. L'entité mexicaine se contente de fabriquer ou d'assembler les produits pour l'investisseur étranger. Ainsi, l'investisseur étranger acquiert le contrôle sur le fonctionnement de la maquiladora tout en conservant un faible niveau d'exposition au Mexique. C'est là le

Figure 1.11  
Composition du secteur des maquiladoras par grandes activités septembre 1990  
(en pourcentage)



Source : Conference Board du Canada, juin 1992.



segment à croissance la plus rapide des *maquiladoras* et c'est celui qui est le plus populaire pour les fabricants dont les entreprises sont petites et moyennes.

3. **Fonctionnement à contrat :** Dans les *maquiladoras* à contrat, la transformation est sous-traitée à une société mexicaine qui existe et fonctionne déjà, évitant ainsi les coûts que suppose la mise sur pied d'un abri ou d'une filiale. La société étrangère et le sous-traitant mexicain fixent les prix, les quantités produites et les dates ainsi que les lieux de livraison.

Quand on crée une nouvelle entreprise comme une *maquiladora*, il faut obtenir les permis voulus du Secrétariat aux relations étrangères (*Secretaría de Relaciones Exteriores*) et du Secrétariat au commerce et à la promotion industrielle (*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial* ou *SECOFI*). Il faut indiquer en détail le programme envisagé pour la *maquila*, donner une description du processus de transformation ainsi que des produits ou services qui seront obtenus. Il faut aussi joindre la liste des produits qui devront être importés de façon temporaire au Mexique.

Le secteur des *maquiladoras* est régi par un ensemble de lois qui réglementent un certain nombre d'éléments dont :

- les types de matières premières, d'outils et de matériel qui peuvent être importés de façon temporaire;
- la durée de séjour permise de ces produits au Mexique;
- le traitement des déchets et des rebuts;
- la tenue des livres comptables; et
- les règlements sur la main-d'œuvre et l'environnement.

## La privatisation

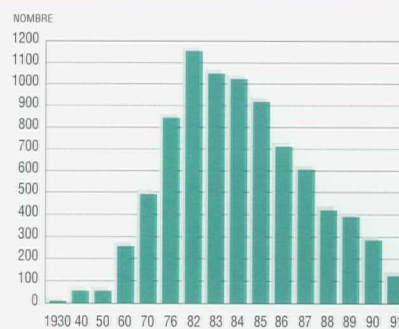
Le gouvernement mexicain a modifié de façon radicale le rôle de l'État dans l'économie. En décembre 1991, il n'y avait que 125 entreprises à lui appartenir. Cela représentait une réduction impressionnante par rapport aux 1155 entreprises qui lui appartenaient à la fin de 1982 (voir figure 1.12). Le gouvernement a l'intention de ne conserver le contrôle que sur un tout petit nombre d'entreprises qui ont à ses yeux une importance stratégique pour l'économie. Au nombre de ces entreprises on peut citer :

- PEMEX (*Petróleos Mexicanos*) — la Société d'État pétrolière et gazière
- CFE (*Comisión Federal de Electricidad*) — la Commission fédérale d'électricité
- *Ferrocarriles Nacionales de México* — la Commission nationale des chemins de fer
- CONASUPO (*Compañía Nacional de Subsistencias Populares*) — le système étatisé d'offices de commercialisation de produits agricoles.

Étant donné l'importance de ce secteur dans l'économie mexicaine, le SECOFI a promulgué un décret pour le développement et l'exploitation du secteur des *maquiladoras* en 1989. Ce décret simplifie certains des règlements et des procédures, rendant ce type d'entente encore plus attrayant pour l'investisseur étranger. Il a aussi amélioré les conditions d'accès au marché mexicain, tant en ce qui concerne les approvisionnements que les ventes. Les transformateurs ont maintenant la permission de vendre jusqu'à 50 p. 100 de la production totale au Mexique même.

L'expansion rapide des *maquiladoras* a exercé des pressions considérables sur l'environnement. Le gouvernement mexicain a pris conscience du risque écologique. C'est pourquoi le Secrétariat mexicain au développement urbain et à l'écologie (*Secretaría de Desarrollo Social*) et l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA) ont élaboré conjointement un plan environnemental intégré pour la zone frontalière entre le Mexique et les États-Unis. La première phase de ce Plan frontalier, ainsi qu'on le désigne, couvre la période allant de 1992 à 1994. Ce plan vise les approvisionnements en eau et le traitement des eaux usées et des déchets solides, les routes et les ponts, la fourniture de services publics aux zones d'habitation le long de la frontière et le doublement à 200 kilomètres de la zone frontalière dont l'inspection est assurée par le Secrétariat mexicain au développement urbain et à l'écologie. Le gouvernement mexicain a consacré 460 millions de dollars US au plan frontalier pour la période de trois ans commençant en 1992.

Figure 1.12  
Sociétés d'État au Mexique



Source : Banque nationale du Mexique.

De janvier 1989 à décembre 1991, 165 entreprises appartenant à l'État ont été vendues pour un total de 14 milliards de dollars US.

## Citibank et Banesto

La Citibank, qui appartient à la Citicorp de New-York, est la seule banque étrangère implantée au Mexique avec un permis bancaire. Cela s'explique par le fait que la banque a été présente et active au Mexique depuis 1932.

Banesto d'Espagne est la première banque étrangère à participer au programme de privatisation des banques mexicaines. Agissant avec un autre partenaire espagnol, elle a acquis 10 p. 100 de la Banco de Oriente, la plus petite banque mexicaine.

## La présence canadienne dans le secteur des services financiers

«Le marché mexicain est un des moins bien dotés en services bancaires au monde avec des actifs bancaires ne totalisant que 100 milliards de dollars. Le Canada a trois banques de l'Annexe A qui ont des actifs dépassant 100 milliards de dollars. Il y a donc énormément de place pour la croissance sur un marché de la taille du marché mexicain.»

Lloyd Atkinson, vice-président exécutif et économiste en chef, Banque de Montréal

La législation récente permet la vente de banques commerciales à des intérêts privés. Les banques ont été nationalisées par le président Lopez Portillo en 1982. Sur les 18 banques commerciales qui appartenaient auparavant au gouvernement, 12 ont été vendues entre juin 1991 et avril 1992, pour un montant total de 10,4 milliards de dollars US (voir figure 1.13). Le reste a été privatisé depuis.

Figure 1.13  
Douze premières banques mexicaines à privatiser

Banque	Prix (en millions de dollars U.S.)	Valeur aux livres	Acheteur
Banamex	3 235	2,62	Accival
Bancomer	3 300	2,99	Vamsa
Bancreser	141	2,53	Alcantara
Banpais	182	3,02	Mexival
Banco Serfin	918	2,69	OBSA
Banco de Oriente	74	4,00	Margen
BCH	284	2,10	Cabal
Confia	297	3,73	Abaco
Comermex	877	3,73	Inverlat
Cremiti	249	3,40	Multivalores
Mercantil	204	2,66	Probusas
Somex	616	3,38	Invermexico
<b>Total</b>	<b>10 377</b>		

Sur la lancée de la privatisation, les autorités mexicaines ont également adopté des mesures destinées à stimuler la concurrence entre les banques, ainsi qu'entre les banques et les autres institutions financières :

- le contrôle des taux d'intérêt et des échéances pour tous les instruments bancaires traditionnels;
- le système des réserves exigées pour tous les instruments bancaires traditionnels a été remplacé par des ratios de liquidités comparables à ceux qui s'appliquent à l'acceptation bancaire. Cela a permis d'augmenter la capacité de crédit accessible au secteur privé.

Un autre domaine dans lequel la privatisation a progressé rapidement est celui des compagnies aériennes. Aeromexico et Mexicana, les deux plus importantes compagnies aériennes du pays, ont été privatisées en 1989. Telmex, le monopole d'État dans le domaine du téléphone a suivi en 1990. Telmex, avec des actifs de 10 milliards de dollars US a été la troisième plus importante privatisation au monde. Les conditions de la vente prévoyaient un investissement initial de 3 milliards de dollars US et un engagement à verser un autre 7 milliards de dollars US au cours des cinq années qui suivaient.

Le succès de la politique de privatisation, qui est maintenant un modèle pour nombre de pays d'Amérique latine, ne tient pas seulement à la volonté du gouvernement mais également à l'enthousiasme qu'a manifesté le secteur privé mexicain envers cette politique. Les sociétés mexicaines ont fait face au défi. Elles continuent à acheter des entreprises publiques et à participer aux projets d'infrastructures, même si cela nécessite de leur part d'importantes



ressources pour gérer ces activités. Les recettes des ventes de ces entreprises fournissent maintenant l'essentiel des

fonds que le gouvernement affecte aux programmes sociaux comme ceux touchant à la santé et à l'éducation.

## *Investissement direct étranger*

La volonté de privatiser l'économie mexicaine est allée de pair avec une volonté parallèle d'ouvrir cette économie aux investissements directs étrangers. Les règlements qui régissent l'investissement étranger au Mexique se retrouvent dans la Loi pour promouvoir l'investissement mexicain et réglementer l'investissement étranger qui a été adoptée pour la première fois en 1973, puis modifiée en mai 1989. Ces règlements sont administrés par le SECOFI (*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*), le Secrétariat au commerce et à la promotion industrielle.

À la suite des modifications apportées à la réglementation sur les investissements en 1989, un plus grand nombre de secteurs de l'économie mexicaine ont été ouverts à la participation étrangère. Le code révisé permet aux investisseurs étrangers de détenir des parts majoritaires dans des domaines comme ceux de l'acier, du ciment, de la construction, du courtage en valeurs mobilières, des services juridiques et comptables, de la publication, de l'élevage du bétail, du transport maritime international et de la métallurgie.

Toutes les sociétés ou les fiducies avec participation étrangère doivent être inscrites au Registre national des investissements étrangers de la Commission nationale de l'investissement étranger (*Comisión Nacional para Inversión Extranjera ou CNIE*) dans les 45 jours d'affaires qui suivent. Les projets qui ne se conforment pas à un ou plusieurs des critères concernant les investissements étrangers ou qui sont soumis à des restrictions partielles doivent demander une autorisation au CNIE. On considère que l'autorisation est accordée automatiquement si on n'a pas reçu de réponse formelle dans les 45 jours ouvrables qui suivent. Les sociétés mexicaines dûment enregistrées doivent fournir de façon régulière, en se servant de formulaires prévus à cette fin, des renseignements sur l'activité économique ainsi que des données financières et la balance des paiements. De nombreux investisseurs ont tiré profit de la réglementation simplifiée. Sur les 2000 activités autorisées pendant les 10 premiers mois de 1991, seulement 10 p. 100 ont eu besoin d'une autorisation du CNIE.

Certaines activités sont «classifiées» et réservées à l'État ou à des citoyens mexicains. Toutefois, on peut créer des fiducies pour une période de 20 ans quand on veut s'occuper d'activités réservées à des investisseurs mexicains ou à des activités dans lesquelles l'investissement étranger est limité à un maximum se situant entre 34 et 39 p. 100. Le CNIE peut alors autoriser ces fiducies pour améliorer la situation financière et opérationnelle d'une société dans une activité classifiée. Dans de tels cas, l'investissement étranger doit prendre la forme d'un apport en liquidités ou d'une capitalisation des engagements de la société. De plus, la fiducie doit prévoir la vente des parts aux investisseurs mexicains à la fin de la période de 20 ans. Les sociétés cotées en bourse peuvent créer des fiducies spéciales pour avoir accès au

Alors que les entreprises de 72 p. 100 des 754 activités économiques qui décrivent maintenant l'économie mexicaine peuvent appartenir en totalité à des intérêts étrangers, la propriété et les possibilités d'investissement se sont multipliées. Les entrepreneurs mexicains et étrangers trouveront beaucoup de possibilités attrayantes dans des secteurs en croissance comme l'agro-alimentaire, la chimie et la pétrochimie, la construction, l'électronique et l'informatique, les services financiers, les mines, les ressources naturelles, l'acier, les textiles, les télécommunications, le tourisme et le transport.

Mexican Investment Board — Your Partner for Growth



## Critères appliqués aux investisseurs étrangers

Un investissement étranger est maintenant autorisé de façon automatique une fois enregistré si le projet répond aux six critères suivants :

1. l'investissement en immobilisations pendant la période précédant l'exploitation ne dépasse pas 100 millions de dollars U.S.;
2. le projet est financé de l'étranger;
3. les projets industriels doivent être situés dans d'autres régions que les trois grandes régions métropolitaines du Mexique que sont celles des villes de Mexico, de Guadalajara et de Monterrey;
4. l'investissement crée des emplois locaux permanents et met en place des programmes de formation de la main-d'œuvre et de développement du personnel;
5. la technologie répond aux exigences actuelles sur l'environnement;
6. les flux prévus de devises étrangères seront équilibrés aux cours des trois premières années d'exploitation du projet.

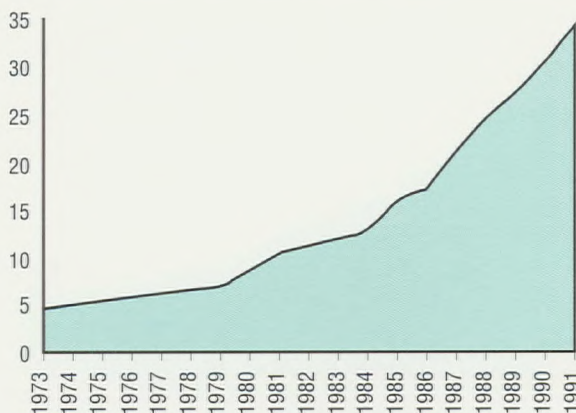
marché de capitaux étrangers en émettant des certificats publics de placement représentant leurs actions.

La loi ne permet pas aux étrangers d'être propriétaires de terrains dans *les zones restreintes*. Ces zones sont les terres situées dans une limite de 100 kilomètres des frontières du Mexique et de 50 kilomètres du littoral. Cependant, ces terres peuvent appartenir à des fiducies d'investissement en immobilier qui peuvent exister pendant 30 ans. Ces fiducies immobilières peuvent être renouvelées par la suite pour des périodes additionnelles de 30 ans. Les fiducies d'investissement, qu'elles soient de nature industrielle, touristique ou résidentielle, peuvent être créées en passant par des fiducies bancaires mexicaines et doivent être autorisées par le CNIE en vertu de la règle des 45 jours.

Quand l'investissement étranger dépasse 49 p. 100, le CNIE impose des critères additionnels. Il recherche alors des investissements qui répondent aux critères suivants :

- servir de complément à un investissement local;
- afficher une balance des paiements positive et promouvoir l'exportation;
- créer des emplois et améliorer la rémunération des employés;
- contribuer au développement de zones ou de régions dans lesquelles l'amélioration économique a une priorité élevée;
- amener une nouvelle technologie au pays; et
- contribuer à la recherche et au développement local.

Figure 1.14  
**Investissement direct étranger, cumulatif**  
(en milliards de dollars U.S.)



Source : Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI.

La libéralisation du régime d'investissement du Mexique a amené un afflux fort et croissant d'investissements étrangers (voir figure 1.14). En 1991, ces investissements ont augmenté de 11,8 p. 100, amenant l'investissement total accumulé à un montant impressionnant de 33,9 milliards de dollars US. Une



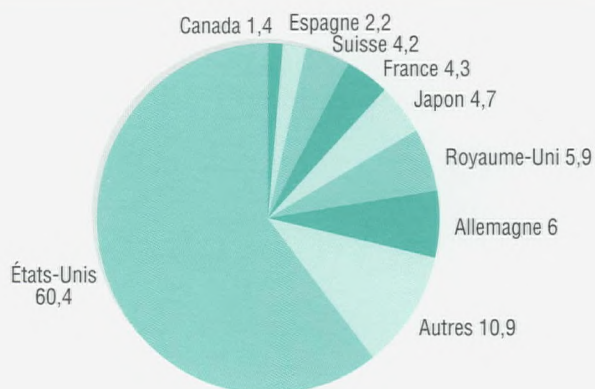
partie importante de cet apport a pris la forme d'investissements de portefeuille dans des titres mexicains et à la bourse des valeurs mobilières du Mexique. Parallèlement à ce mouvement, on a assisté au rapatriement de capitaux qui avaient quitté le pays pendant la crise du début des années 1980 et qui sont maintenant incités à revenir. Ce fort apport de capitaux a plus que compensé le déficit croissant du commerce. En vérité, les réserves monétaires en devises étrangères ont augmenté à tel point qu'elles ont atteint un plafond record de 17,5 milliards de dollars US en 1991 par rapport aux 6,9 milliards de dollars US de 1989. Le niveau élevé de ces réserves en devises étrangères a permis de contrôler l'inflation et même de la faire baisser.

Le principal défi auquel sera confronté le Mexique à court terme est de continuer à attirer des quantités importantes d'investissements directs étrangers. Les réformes économiques que le Mexique a mises en œuvre récemment ont favorisé de tels investissements venant tant du secteur privé mexicain que d'étrangers. Les réformes continues du secteur financier améliorent l'efficacité du marché et ont également permis de promouvoir la croissance des investissements.

Les États-Unis sont de loin la principale source d'investissements étrangers au Mexique. En 1991, plus de 60 p. 100 des investissements directs étrangers accumulés étaient d'origine américaine (voir figure 1.15). Venaient ensuite l'Allemagne et le Royaume-Uni pratiquement à égalité, suivis du Japon en quatrième place. Les investissements directs canadiens au Mexique représentaient environ 1,4 p. 100 du total.

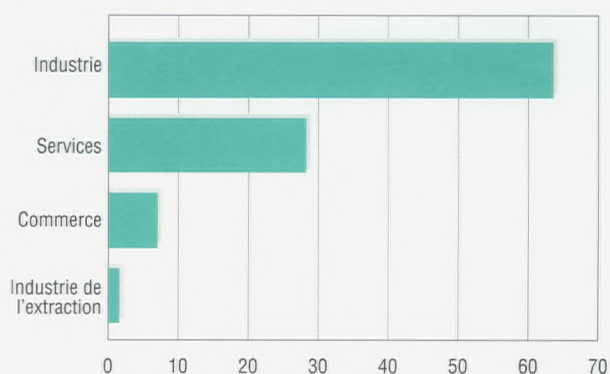
Il ne faut peut-être pas se surprendre que pratiquement les deux tiers de l'investissement direct étranger au Mexique soient destinés à l'industrie (voir figure 1.16). Les services attirent un peu moins d'un tiers de ces fonds et la part qui va au commerce et aux industries de l'extraction est pratiquement insignifiante.

Figure 1.15  
**Investissement direct étranger, 1991**  
(Total : 33,9 milliards de dollars U.S.)

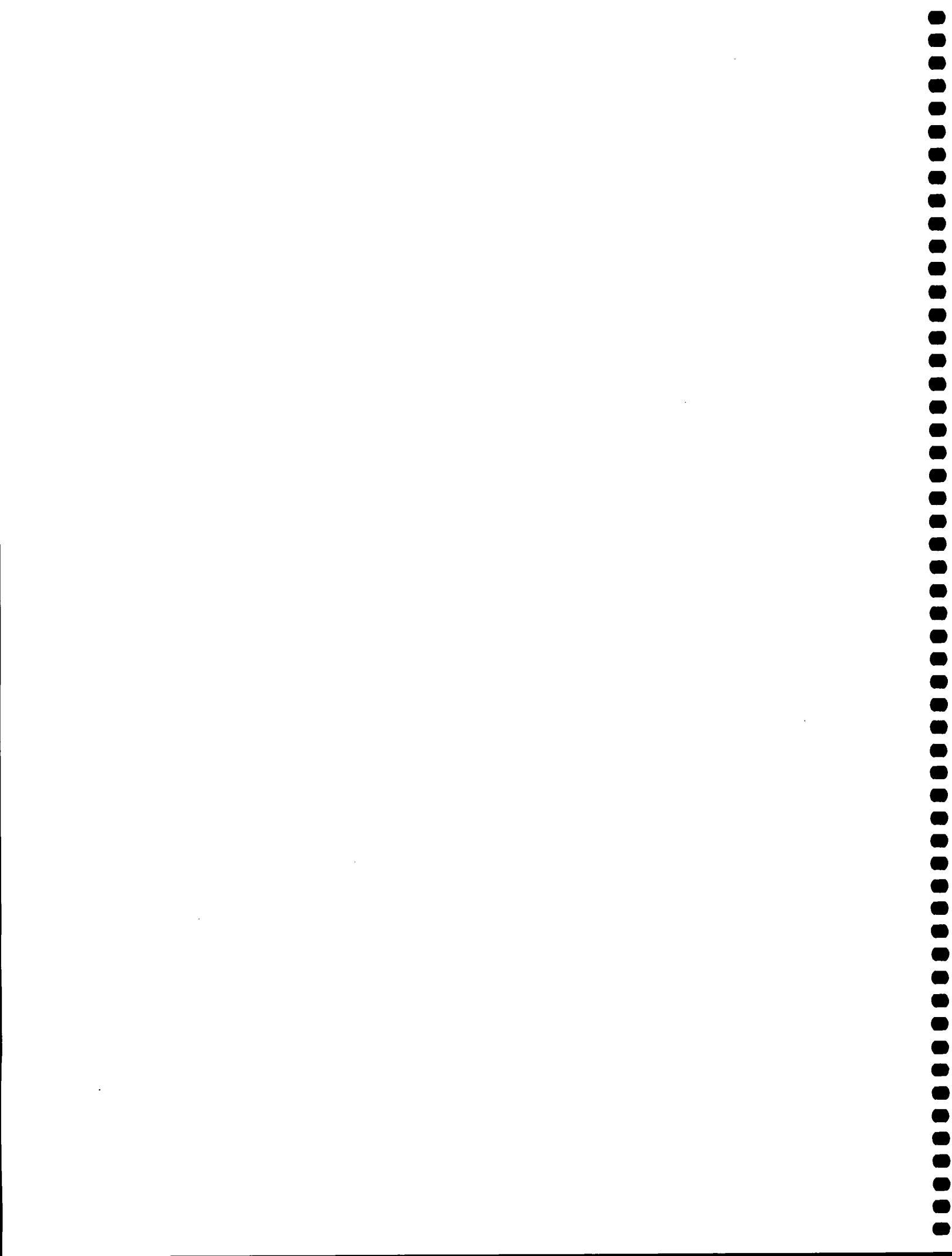


Source : AECEC.

Figure 1.16  
**Parts sectorielles de l'investissement direct étranger accumulé au Mexique, 1990**  
(en pourcentage)



Source : SECOFI.



## II. Le marché mexicain

---

*Possibilités et défis*

*Profil démographique*

*Emploi*

*L'économie parallèle*

*Éducation et compétences*

*Sciences et technologie*

*Niveau de revenu*

*Principaux marchés régionaux*

*Décentralisation industrielle*

## Données de base sur le marché mexicain



Emplacement :	Le Mexique est le pays situé le plus au nord de l'Amérique latine. Il a une frontière de 3234 kilomètres avec les États-Unis et est limité à l'Ouest par l'Océan pacifique et à l'Est par les Antilles. Au Sud, on trouve le Guatemala et le Belize.		
Superficie :	Le Mexique est le treizième pays au monde en superficie avec 1,973,000 km <sup>2</sup> . Environ 19 p. 100 de ceux-ci sont cultivables, 48 p. 100 conviennent à l'élevage et 29 p. 100 sont en forêt.		
Population :	D'après les évaluations récentes, celle-ci est de 85 millions de personnes. Environ la moitié de la population a actuellement moins de 20 ans et 1 million de personnes se joignent chaque année à la population active.		
Taux de croissance :	En 1991, la croissance de la population était modérée avec un taux annuel de 1,9 p. 100, en baisse par rapport à une moyenne annuelle de 3,5 p. 100 pendant les décennies 70 et 80.		
Principales villes :	(population en milliers d'habitants)		
	Région métropolitaine de Mexico	Léon	837
	Guadalajara	Ciudad Juárez	751
	Monterrey	Tijuana	637
	Puebla	Torreón	604
Structure politique :	Le Mexique est une république fédérale composée de 31 États et d'un district fédéral (ville de Mexico) qui est également le siège du Gouvernement fédéral.		
Climat :	Tropical au Sud, tempéré dans les terres hautes du centre du pays et sec au Nord.		
Langue :	L'Espagnol est la langue officielle du Mexique.		
Mesure :	Système métrique.		
Heure :	La ville de Mexico a six heures de retard sur l'heure en temps universel.		

Source : EIU Country Profile, 1991.



Le programme agressif de réformes économiques du Mexique a eu des effets immédiats et marqués sur l'économie. Le pays a déjà connu plusieurs années de forte croissance économique et tout laisse entendre que son économie continuera sur la voie de la croissance à un rythme régulier alors que la restructuration se poursuivra plus avant et que le pays développera des partenariats commerciaux tout autour du monde. Le marché mexicain offre une combinaison riche d'avantages et de défis (voir encadré). On estime qu'il s'agit

maintenant d'un contexte d'affaires «à faible risque» offrant un certain nombre d'avantages concurrentiels. Les plus importants parmi ceux-ci sont un vaste marché intérieur en croissance, une main-d'œuvre disponible jeune, abondante et concurrentielle en termes de coûts et la proximité du riche voisin américain auquel le Mexique aura librement accès une fois que l'ALENA sera pleinement entré en vigueur. C'est donc une possibilité à ne pas négliger pour les gens d'affaires attentifs et déterminés.

### Le Mexique d'aujourd'hui

#### Possibilités

- Une situation géographique stratégique avec 3234 kilomètres de frontière avec les États-Unis, des littoraux faisant face à l'Europe et à l'Asie. C'est aussi une porte d'entrée en Amérique latine.
- L'accès aux États-Unis, le plus important marché au monde, une fois que l'Accord de libre-échange nord-américain sera entré en vigueur.
- Une main-d'œuvre de 31 millions de personnes efficace en termes de coûts et relativement jeune qui a démontré qu'elle pouvait fournir un travail de qualité à une fraction du coût de la main-d'œuvre des pays industrialisés.
- Une grande quantité de ressources naturelles.
- Un marché intérieur de 85 millions de personnes en croissance rapide et de plus en plus à l'aise.
- Un climat de politique publique libéralisé qui favorise de plus en plus les activités et les investissements des entreprises du secteur privé.

#### Défis

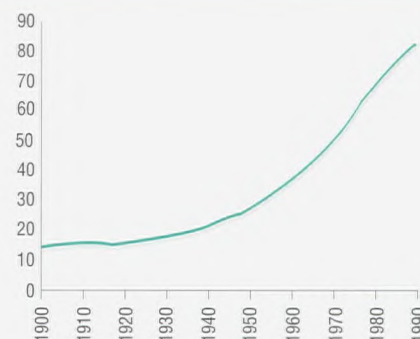
- Les réglementations du gouvernement sont encore complexes et leur application n'est pas toujours parfaitement prévisible.
- L'enseignement de base doit s'améliorer de façon considérable et des programmes de formation particuliers doivent être mis en œuvre pour obtenir une main-d'œuvre compétente.
- Des liens de communication inexistantes ou en mauvais état, des routes inadéquates et des installations portuaires déficientes nuisent encore à la croissance de l'industrie et du commerce.
- Le Mexique continue à éprouver des pénuries de produits de qualité.
- Le coût du capital reste élevé.
- Même si la menace de dévaluation a diminué au cours des dernières années, le déficit actuel de la balance commerciale inquiète de nombreux économistes observateurs.

## Profil démographique

Pour les exportateurs canadiens, le Mexique représente un marché en croissance d'environ 85 millions de personnes. La croissance rapide de la population de ce pays est un phénomène nouveau car elle était beaucoup plus lente aux siècles précédents (voir figure 2.1). Les développements économiques du 20<sup>e</sup> siècle, et les progrès de la médecine et des soins de la santé sont à l'origine de l'explosion de la population. Les taux de croissance annuelle de cette population se sont situés entre 1,9 et 3,5 p. 100 au cours des 50 dernières années. La population du pays a fait plus que doubler depuis les années 60, même si certains indicateurs laissent entendre que ce taux est en train de ralentir.

Une des conséquences de cette croissance rapide est que le Mexique dispose maintenant d'une société relativement jeune. Une comparaison de la distribution des âges entre les

Figure 2.1  
Croissance de la population au Mexique  
(millions d'habitants)

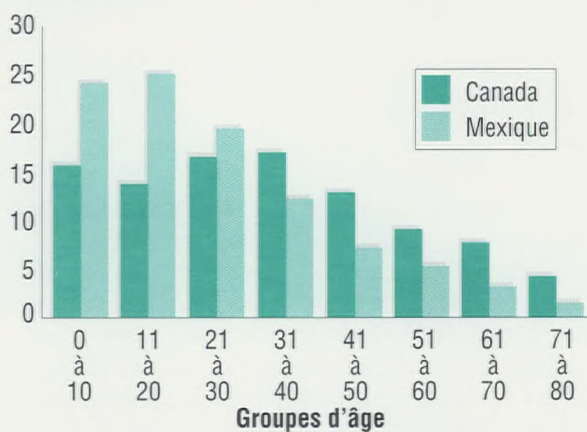


Source : Mexico Social, 1990-1991.



populations du Canada et du Mexique permet de constater qu'un pourcentage plus important de la population mexicaine se retrouve dans les catégories d'âge les plus jeunes (voir figure 2.2). En vérité, la moitié de la population du pays a moins de 20 ans.

Figure 2.2  
**Distribution des âges des populations canadienne et mexicaine**  
(pourcentage de la population)



Source : Institut national de statistiques, de géographie et d'informatique du Mexique.

De 1930 à 1990, le Mexique est passé progressivement d'un pays rural à un pays urbain. Actuellement, 70 p. 100 de sa population vit dans des villes. Cette grande migration vers les villes et la redistribution de la population qu'elle a entraînée s'expliquent par le fait que les centres urbains offraient de meilleures possibilités d'emploi. Aujourd'hui, 38 p. 100 de la population du pays est implantée dans les États de Jalisco, Nuevo Leon, Puebla et le district fédéral où se retrouvent les quatre grands centres métropolitains du Mexique. Ces quatre régions génèrent à elles seules 53 p. 100 du PIB du pays.

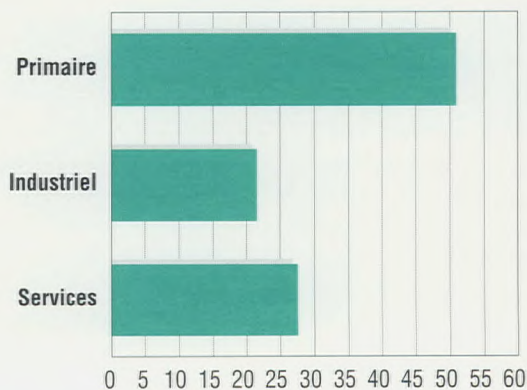
Il y a eu d'importantes migrations de personnes sur le territoire mexicain pour des raisons économiques et sociales. Ces migrations s'expliquent dans une large mesure par le caractère saisonnier du travail de nombre d'hommes. Une étude de 1987 a révélé que les mouvements migratoires ne se font plus uniquement de la campagne vers les villes, mais également de ville en ville. L'émigration du Mexique est insignifiante à l'échelle nationale, mais est élevée dans les États qui bordent la frontière américaine.

## L'emploi

En 1991, on évaluait la taille de la population active mexicaine à 31,5 millions de personnes, soit moins de 40 p. 100 de la population totale. Ce faible taux de participation s'explique par le fait qu'un pourcentage important de la population a moins de 15 ans et, plus important encore, par le fait que seulement la moitié des personnes en âge de travailler se retrouvent sur le marché officiel de la main-d'œuvre. Les niveaux de chômage sont donc difficiles à mesurer mais une étude de 1989 évaluait le chômage à environ 10,2 p. 100. Il faut aussi signaler que le sous-emploi est un phénomène assez courant, même chez ceux qui ont un emploi.

Plus des deux tiers de la population active mexicaine est masculine et le rôle des femmes dans l'économie n'est pas encore le même qu'au Canada. Plus d'un quart des travailleurs mexicains œuvre dans le secteur primaire, surtout l'agriculture (voir figure 2.3). Près d'un quart travaille dans le secteur industriel et environ la moitié offre des services.

Figure 2.3  
**L'emploi par secteurs, 1988**  
(en pourcentage)



Source : Mexico Social.



Connue sous le nom d'économie au noir ou de secteur non structuré, l'économie parallèle est répandue à travers tout le Mexique. On entend par là les activités économiques qui ne sont pas officiellement enregistrées et qui n'entrent donc pas dans les statistiques économiques nationales. Les travailleurs du secteur parallèle sont exposés à un certain nombre d'inconvénients comme une faible sécurité d'emploi, de longues heures de travail, des conditions de travail peu sûres et pas d'avantages sociaux. Malgré cela, il est souvent préférable de se trouver du travail dans le secteur non structuré que de rester au chômage ou que de supporter le poids de la bureaucratie pour constituer légalement une entreprise.

Comme la plupart des personnes qui travaillent dans le secteur non structuré sont réticentes à divulguer leur revenu et leurs activités, par crainte d'avoir à payer des impôts, les statistiques sont difficiles à recueillir. CANACINTRA, la Chambre nationale de transformation industrielle du Mexique, évalue que 5,7 millions de personnes, 22,5 p. 100 de la population active, participent à des activités «informelles» et que la valeur de leur production correspond à 10 p. 100 du PIB du Mexique.

On peut mesurer l'économie parallèle de deux façons différentes :

- en fonction des activités qui emploient le plus de personnes; et
- en fonction de la valeur ajoutée conférée par les activités parallèles de chaque secteur.

Avec la première méthode, c'est dans le secteur du transport et des communications qu'on retrouve le nombre le plus important de travailleurs du secteur parallèle (18,7 p. 100) suivi des services communautaires (15,4 p. 100) et du commerce (13,1 p. 100). La seconde méthode nous indique que ce sont les secteurs de la restauration et du commerce qui enregistrent la plus forte valeur ajoutée (35,1 p. 100) imputable au secteur parallèle suivis de la transformation à petite échelle (17,5 p. 100), surtout dans le domaine des produits alimentaires, des boissons, du tabac et des textiles.

L'Institut national de statistiques, géographie et information (*Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática ou INEGI*) fait une analyse différente. Ses chiffres indiquent en effet que le commerce de détail accapare pratiquement 19 p. 100 de tous les travailleurs du secteur parallèle alors que les autres services comme les réparations en comptent un autre 12 p. 100.

Un peu plus des deux tiers des personnes auprès desquelles l'INEGI a fait enquête pratiquaient seules une activité commerciale. Plus de la moitié des autres employaient des parents qui ne déclaraient pas leur salaire. Environ la moitié d'entre eux pratiquent leurs activités dans les rues ou chez le client. Il n'y en a qu'un cinquième à travailler dans leurs propres locaux. L'enquête de l'INEGI a également révélé que le faible taux de rémunération du secteur structuré est l'élément essentiel qui attire les gens vers le secteur parallèle.

## Éducation et compétences

Les compétences des 31,5 millions des Mexicains actifs dans l'économie s'étendent sur toute l'échelle allant de l'absence de compétences jusqu'aux aptitudes à la haute direction en passant par des compétences partielles et des aptitudes à la gestion. Le niveau de la formation de l'ensemble de la population s'est amélioré de façon très importante au cours des 20 dernières années. En 1990, plus de 25 millions de Mexicains avaient acquis un niveau quelconque de formation scolaire officielle se situant entre les niveaux pré-scolaire et post-universitaire (voir figure 2.4).

La croissance rapide de la population du Mexique et sa répartition ont constitué un défi important pour le système d'éducation nationale du pays. Le programme de 1989-1994 pour moderniser l'éducation a affronté ce défi en affectant une proportion croissante du budget fédéral à l'enseignement. C'est ce qui explique que le budget de

l'éducation est passé de 6 p. 100 en 1989 à 13,5 p. 100 en 1991. Les objectifs particuliers de ce programme sont les suivants :

- améliorer la qualité de l'enseignement et accroître son efficacité;
- élargir l'accès aux services d'enseignement pour tous ceux qui en besoin;
- établir des liens entre l'enseignement, la recherche scientifique, la technologie et le développement expérimental et les besoins nationaux du Mexique; et
- faire de l'éducation un processus permanent qui fait appel à la participation de toute la société.

Le gouvernement mexicain s'efforce d'atteindre ces objectifs au moyen d'un ambitieux programme de construction et de remaniement des écoles et d'un vaste

## Différences régionales dans l'expérience de travail

En 1987, un fabricant de lampes du New-Jersey a appris à ses dépens les conséquences des différences locales de formation. «Il n'était venu à l'esprit de personne, y compris moi, de regarder l'expérience de travail de la main-d'œuvre» avoue le vice-président du marketing. Les représentants de la société avaient fait un voyage préliminaire à Monterrey et à Juárez et n'avaient pas relevé les différences importantes entre les deux endroits. Sur la foi de cette visite rapide, ils ont choisi Juárez pour implanter leur nouvelle usine.

Malheureusement, la plupart des travailleurs de Juárez sont habitués à l'assemblage et n'ont peu ou pas d'expérience de la transformation. Nombre d'entre eux n'avaient reçu qu'une formation rudimentaire en procédures d'assemblage sur une ligne de production. La compagnie, elle, avait un processus de fabrication complètement intégré avec de nombreux processus de haute technologie. Peu de temps après avoir entamé la production à Juárez, il est devenu évident que le nouveau personnel aurait besoin de beaucoup plus de formation que la compagnie ne l'avait espéré avant de pouvoir devenir productifs.

## Vitro Corporation

Un nombre croissant d'ingénieurs compétents et de travailleurs bien formés permet aux sociétés mexicaines non seulement de maîtriser les techniques de base d'assemblage mais également de maîtriser de façon efficace les technologies de pointe. Vitro Corporation est une des plus grandes sociétés d'Amérique latine appartenant à des intérêts privés, avec des ventes annuelles dépassant 2 milliards de dollars. C'est une des nombreuses sociétés mexicaines qui peut faire concurrence à égalité avec les entreprises les plus sophistiquées du monde. Vitro produit essentiellement du verre même si cette société de 37 000 employés s'est intégrée de façon verticale et diversifiée dans d'autres activités.

Une de ses filiales, FAMA, fabrique les machines à vitrification et les moules et en vend de plus en plus à d'autres sociétés. Elle occupe un rôle primordial sur la scène mondiale dans son domaine tout en se construisant une base solide de ressources humaines compétentes et en accroissant sensiblement ses capacités de communications et techniques. Aujourd'hui, plus de la moitié des gestionnaires et des cols blancs de FAMA ont des diplômes dans le domaine technique et près de 10 p. 100 ont suivi une formation technique de niveau universitaire. Pour appuyer ces compétences et les promouvoir, FAMA a instauré des liens de coopération avec le Massachusetts Institute of Technology (MIT), l'Université du Texas et le Tecnológico de Monterrey (l'établissement d'enseignement technique le plus prestigieux du Mexique). De plus, la société a établi des liens permettant le partage de technologie avec Owens-Illinois, Westinghouse et Yamazaki.

programme de bourses afin d'offrir aux étudiants et aux chercheurs une aide économique.

Il y avait en 1990, 154 000 écoles dans le pays dont 14 300 étaient privées. On y trouvait également 1 600 établissements d'enseignement technique ou de niveau plus élevé.

Le taux officiel d'alphabétisation du Mexique, supérieur à 90 p. 100, n'est pas très différent des taux constatés dans la population active américaine et le Mexique produit un nombre de plus en plus important de diplômés universitaires. En vérité, le Mexique dispose aujourd'hui d'un nombre légèrement plus élevé de diplômés en ingénierie par habitant que les États-Unis. On trouve dans toute l'industrie mexicaine des ingénieurs et des gestionnaires très bien formés, dont beaucoup ont une expérience de l'étranger.

Figure 2.4

### Inscription par niveau scolaire

Niveau	1988-1989	1989-1990	1990-1991
Initial	100 817	104 397	105 201
Pré-scolaire	1 688 561	1 662 588	2 734 054
Primaire	14 656 357	14 493 763	14 401 588
Secondaire	4 355 334	4 267 156	4 190 190
Intermédiaire	427 686	413 481	378 894
École supérieure	1 642 785	1 678 839	1 721 626
Collège	126 676	118 501	108 978
Sous-gradués	1 085 164	1 094 325	1 097 141
Gradués	45 102	45 889	45 889
<b>Sous-total</b>	<b>25 128 482</b>	<b>24 879 945</b>	<b>24 783 588</b>
Training	439 958	436 168	413 587
<b>Formation totale</b>	<b>25 568 440</b>	<b>25 616 117</b>	<b>25 197 167</b>

Source: *The Mexican Agenda 1990-91*.

En plus des programmes officiels d'enseignement, des cours de formation professionnelle et technologique, et aux affaires sont dispensés par les principaux centres d'enseignement du pays et par les entreprises qui travaillent conjointement avec les établissements d'enseignement. Plus de 3000 entreprises ont mis en place leurs propres programmes de formation de leurs employés. Cela veut dire qu'elles ont décidé de suivre le rythme de l'évolution technologique et des nouvelles techniques de gestion apparues avec la volonté du Mexique de se moderniser.

Par sa jeunesse, le travailleur mexicain moyen est ouvert à acquérir de nouvelles connaissances et à mettre en œuvre de nouveaux systèmes. C'est pourquoi la productivité de cette main-d'œuvre mexicaine a augmenté de façon régulière au cours des dernières années. On peut en donner comme exemple le nombre élevé de trophées internationaux au titre de la qualité remportés par les divisions mexicaines de fabricants américains d'automobiles.

Le Mexique dispose d'une importante capacité de recherche qui est également en croissance. La National Autonomous University of Mexico (UNAM) joue un rôle essentiel dans la recherche scientifique au pays. On y a réalisé en effet environ la moitié de toutes les recherches auxquelles on a procédé au Mexique entre 1988 et 1991. Les autres grands centres de recherche sont le Centre for Research and Advanced Studies of the National Polytechnical Institute, le Colegio de México, le Centre for Economic Research and Education, le Colegio de la Frontera Norte, le Centre for Research on Food and Development, le Colegio de Michoacán et l'Institute of Astrophysics, Optics and Electronics, le Tecnológico de Monterrey.

Afin de promouvoir la recherche en sciences et en sciences humaines, de favoriser le développement technologique et de freiner l'émigration scientifique mexicaine vers d'autres pays, le gouvernement a accordé une priorité élevée au Système national pour les chercheurs (SNI). Ce programme offre des stimulants économiques qui sont répartis en fonction du mérite universitaire des scientifiques et de la nature de la recherche.

Le nombre de chercheurs de ce programme est passé de 2653 en 1988 à 3520 en 1990. On prévoit qu'il atteindra 4500 en 1991, ce qui constituerait une augmentation d'environ 70 p. 100 en quatre ans. Le nombre de projets de recherche actuellement en cours a augmenté de 42 p. 100 pendant la même période de quatre ans.

## Niveaux de revenu

---

Les Canadiens qui souhaitent vendre leurs produits au Mexique doivent prendre conscience d'un certain nombre de contradictions apparentes du marché mexicain et tenter de les comprendre. D'après certaines études récentes, environ la moitié de tous les Mexicains ne peuvent pas se permettre le minimum nutritionnel recommandé par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Quand on examine les revenus et leur distribution, le Mexique a encore l'air d'un pays en développement. Par contre, les deux tiers des ménages ont la télévision et la classe moyenne en croissance au Mexique pourrait bien être aussi nombreuse qu'au Canada.

Calculé par habitant, le PIB du Mexique n'atteint que le septième de celui du Canada. Mille neuf cent quatre-vingt-onze a été la 19<sup>e</sup> année consécutive pendant laquelle le salaire minimum du Mexique a diminué en termes réels. Dans l'ensemble, de janvier 1986 à juin 1991, le salaire minimum réel a diminué de 47 p. 100. À titre de compensation partielle pour cette chute, le gouvernement a augmenté le salaire minimum de 12 p. 100 pour le porter à 4,12 \$ US par jour, sans les avantages sociaux, en janvier 1992. Environ 20 p. 100 de la population touche ce salaire minimum mais il y en a encore 17 p. 100 qui reçoivent moins.

Malgré la faiblesse générale des salaires mexicains, on a constaté un certain rattrapage des salaires payés par le secteur de la transformation depuis 1988. Certains travailleurs ont touché des augmentations plus généreuses qui leur ont permis au moins de faire face à l'inflation. En plus des salaires, la plupart des Mexicains ont droit à des

avantages sociaux (voir Chapitre VI) qui, dans le cas des maquiladoras, peuvent représenter jusqu'à un tiers de la rémunération d'ensemble d'un travailleur. En 1989, le travailleur mexicain moyen dans l'industrie touchait un salaire égal à 4,5 fois le salaire minimum, ce qui représentait une augmentation réelle de 9,3 p. 100 par rapport à 1988.

L'entente de lutte contre l'inflation *El Pacto* a empêché les salaires de grimper au cours des dernières années. Ce consensus social a été rendu possible par la menace du chômage et par le fait que le parti PRI qui est au pouvoir domine également le mouvement syndical.

Il est évident que les salaires des travailleurs mexicains sont faibles puisqu'ils n'atteignent que 60 p. 100 de ceux des travailleurs du Sud-est asiatique, 70 p. 100 des travailleurs européens et 80 p. 100 des travailleurs américains. La faiblesse des revenus et l'inégalité de la répartition de la richesse font que le marché mexicain des produits de consommation est actuellement relativement petit. Il est toutefois inévitable, alors que le pays se développera, d'assister à l'augmentation des salaires, et donc des revenus disponibles et du pouvoir d'achat. Les domaines prometteurs dans l'immédiat pour les exportateurs canadiens sont ceux de la fourniture de biens d'équipement qui permettront de venir en aide au programme de transformation ambitieux et rapide de l'économie. Celui-ci stimulera ensuite l'activité économique, améliorant les revenus des Mexicains et faisant en fin de compte augmenter la demande de produits de consommation importés.

## Les grands marchés régionaux



Le Mexique est composé de 31 États et du district fédéral qui entoure la ville de Mexico. Chaque région a ses caractéristiques propres qui découlent des particularités de son climat ainsi que des différences en ressources humaines et naturelles. C'est ainsi que le Nord du Mexique a une vaste bande de déserts arides alors qu'au Sud il y a passablement d'eau et la terre est assez fertile.

De telles variations ont entraîné des différences de caractère entre les habitants ainsi que des avantages comparatifs uniques. Cette répartition des ressources entre les divers États du Mexique donne des marchés régionaux distincts qui méritent que les entreprises canadiennes qui souhaitent faire des affaires au Mexique les étudient attentivement. De plus, la diversification en dehors des grandes régions industrielles est une priorité du gouvernement mexicain et des stimulants fédéraux et locaux sont disponibles pour favoriser l'activité économique locale. Cette activité génère une demande plus forte de produits et de services importés dans toutes les régions.

Dans le reste de cette section, on verra les trois principaux centres industriels dans lesquels on retrouve plus d'un tiers de la population mexicaine et qui sont responsables de plus de la moitié du PIB du pays.

**Mexico :** Avec ses 19,5 millions d'habitants, Mexico qu'on appelle le plus souvent DF pour Distrito Federale au Mexique est la plus grande ville au monde. Elle est le centre économique, financier et industriel ainsi que le cœur

du réseau de transport du pays. Située dans la partie sud de la vallée de Mexico, à 2260 mètres d'altitude, elle s'étend sur 376 kilomètres carrés. Le District fédéral a, lui, une superficie totale de 1479 kilomètres carrés.

Capitale du pays, Mexico en est le centre économique, financier et industriel. C'est aussi le cœur du réseau de transports. Plus de 30 p. 100 de l'industrie de transformation du pays est implantée dans le District fédéral. On retrouve dans cette région tous les secteurs de l'industrie puisque 35 000 sociétés industrielles y sont implantées. Même si la population y est très dense, on retrouve encore des régions agricoles dans le district avec des productions de maïs, de fèves et des légumes.

Mexico constitue le plus grand marché de consommation au pays. On y trouve une population de consommateurs à revenu élevé et moyen évaluée entre 5 et 6 millions de personnes. Ce groupe, qui manifeste un désir croissant pour un grand nombre de produits de consommation connaît bien les produits importés et les préfère souvent.

En plus du marché important pour les produits finis, les infrastructures bien développées en communications, en transports et en fabrication expliquent pourquoi de nombreuses entreprises étrangères mettent l'accent sur la région métropolitaine.

**Guadalajara :** Capitale de l'État de Jalisco, Guadalajara est la seconde ville en importance du Mexique. Elle a une

population de 3,4 millions d'habitants et est le plus important centre financier et commercial du centre ouest du Mexique.

On trouve dans l'État de Jalisco un niveau élevé de développement dans toutes les sphères de l'économie. Du fait de sa situation, sur la côte du Pacifique du Mexique, c'est une zone stratégique pour l'industrie et le commerce. C'est l'un des principaux producteurs d'aliments du Mexique et une des zones industrielles les plus avancées du pays en technologie. Le Plan national de développement prévoit que l'État de Jalisco fera la promotion des industries moyennes et légères. Une «Silicon Valley» mexicaine est apparue à Guadalajara et aux alentours. Les géants mondiaux de l'industrie que sont IBM, AT&T, Wang, Motorola, Hewlett-Packard, Mitel et Unisys s'y sont installés.

L'agriculture est encore l'activité économique la plus importante de cet état. Une part importante du maïs, du sorgho, du blé, des fruits et des légumes proviennent de cette région. Le tourisme est aussi bien développé. Le site bien connu de Puerto Vallarta est un bon exemple d'infrastructure touristique actuelle et donne aussi une bonne idée des possibilités d'avenir.

**Monterrey** : la capitale de l'État de Nuevo Leon est située dans le coin nord-est du pays à environ 240 kilomètres de la frontière mexicaine. Elle a une population de 3,3 millions de personnes et est la troisième plus grande ville du Mexique et le second centre industriel en importance. L'État de Nuevo Leon produit environ 6 p. 100 du PIB mexicain et se situe au troisième rang pour le PIB par habitant. Les principales activités de transformation de cet état sont la production de fer et d'acier, de verre, les textiles, la pétrochimie et les biens d'équipement.

Cinquante-trois pour cent des 500 plus grandes entreprises mexicaines sont situées à Monterrey. Les cinq plus grandes entreprises de la ville — Grupos Vitro, Cydsa, Cemex, Alfa et Visa, qui appartiennent toutes à des ramifications de deux familles locales, se situent parmi les plus grandes entreprises du pays et ont une importante présence internationale.

Depuis 1982, au moment où le marché mexicain s'est effondré et où la crise de la dette a frappé le pays de plein fouet, les principaux conglomerats industriels de la ville se sont restructurés discrètement, mettant sur pied des coentreprises, se modernisant, pénétrant dans de nouveaux marchés et investissant massivement dans leurs secteurs privilégiés. En 1991 seulement, les 10 plus grands groupes de Monterrey ont investi près de 2 milliards de dollars US et réalisé des ventes d'environ 10 milliards de dollars US.

Plus de 250 entreprises étrangères, y compris les *maquiladoras*, sont en activité à Monterrey et dans l'État de Nuevo Leon. C'est un excellent site pour les coentreprises étant donné qu'il dispose d'une infrastructure industrielle bien établie. Monterrey offre une main-d'œuvre compétente en abondance et on y retrouve une des plus prestigieuses universités techniques du pays, le Tecnológico de Monterrey, qui forme des diplômés très compétents en ingénierie et en technologie.

**Autres régions industrielles** : Outre les trois grands centres industriels décrits ci-dessus, plusieurs petites villes ont récemment connu une croissance spectaculaire.

## Les groupes industriels de Monterrey

**Cemex** — Cemex est la quatrième entreprise de ciment au monde et occupe le premier rang parmi les producteurs et les exportateurs de ciment Portland en Amérique du Nord. L'emplacement stratégique de ses usines et l'amélioration constante de la technologie qu'elle utilise lui ont permis de répondre à la fois à la demande nationale de ciment et de faire concurrence avec succès sur les marchés internationaux. On évalue ses revenus annuels à 1,7 milliard de dollars US. Cemex continue à croître et s'est diversifiée dans le secteur du tourisme. Grâce à une coentreprise avec la Marriott Corporation, elle a acquis une place prédominante dans le domaine de la construction des hôtels dans des régions comme Cancun et Puerto Vallarta.

**Grupo Alfa** — Le groupe travaille dans quatre grands secteurs : l'acier Thomas, la pétrochimie, les produits diversifiés et l'alimentation. Il mène ses activités par l'intermédiaire de 108 filiales situées dans plus de 50 villes à travers le Mexique. En 1988, les ventes d'Alfa sur les marchés étrangers atteignaient 310 millions de dollars US. Alfa s'est dotée d'une technologie de pointe en partie grâce à ses associations avec des leaders mondiaux comme BASF d'Allemagne, Dupont, Ford Motor Company et Kawasaki Heavy Industries du Japon.

**Grupo Cydsa** — Dominant l'industrie pétrochimique mexicaine, le Grupo Cydsa est entré en activité en 1945 comme fabricant de fibres continues de rayonne. Aujourd'hui, Cydsa a quatre grands domaines d'activités : les fibres, la pellicule, l'emballage et la chimie de base et la société exploite également une division internationale. Cydsa produit des pellicules de cellophane, du polypropylène à orientation biologique, des fibres acryliques, de la résine et des tuyaux en PVC parmi d'autres produits. En 1987, les actifs totaux de Cydsa dépassaient les 500 millions de dollars US et la société employait plus de 8000 personnes.

**Grupo Vitro** — Grupo Vitro est un pionnier de la fabrication du verre industriel. C'est aujourd'hui le plus important groupe industriel du Mexique et il continue à se consacrer essentiellement à la production de verre, même s'il s'est diversifié dans des domaines comme ceux des meubles, de la production des minéraux non ferreux, du matériel de construction et d'exploitation minière, des savons et des détergents. Ses activités sont réparties en six divisions opérationnelles qui sont celles des conteneurs, du cristal, du verre plat, de la fabrication lourde, des fibres et des silicates et des articles ménagers.

**Valors Industriales, S.A. de C.V. (Grupo Visa)** — Ce groupe se spécialise dans l'alimentation et les boissons et l'emballage. Il a commencé ses activités en 1890 sous le nom de Cerveceria Cuauhtemoc, une brasserie, et a pris de l'ampleur pour devenir l'un des principaux groupes industriels du pays. En 1988, ses ventes étaient évaluées à 900 millions de dollars US. Ses actifs atteignent 1,5 milliard de dollars US et il a 39 000 employés. Les exportations du groupe atteignaient 55 millions de dollars US en 1988.

- *Leon* est situé dans l'État de Guanajato. Sa croissance récente s'explique par l'implantation d'une société étrangère qui se spécialise dans les domaines de la chaussure, du ciment, des produits chimiques et de la transformation des aliments.
- *Puebla* profite d'une situation géographique avantageuse et d'excellents réseaux de communications. Se consacrant par tradition aux textiles, cette ville est maintenant devenue un centre de l'industrie automobile.
- *Ciudad Juárez*, dans l'État de Chihuahua, est située le long de la frontière américaine. Ses *maquiladoras* produisent des éléments électroniques, des pièces d'automobile et des textiles.
- *Torreón* est l'un des centres industriels de l'État Coahuila, le long de la frontière américaine. L'État est connu pour son industrie des ressources minérales, du fer et de l'acier ainsi que pour la croissance de son industrie automobile.
- *Tijuana*, dans l'État de Baja California, est situé le long de la frontière avec les États-Unis. Son économie repose essentiellement sur l'expansion du secteur des *maquiladoras*. On retrouve dans la ville d'importants centres industriels qui fournissent des possibilités attrayantes aux investisseurs.

Les gens d'affaires qui examinent les possibilités qu'offre le Mexique s'attardent le plus souvent aux trois grandes régions industrielles de Mexico, Guadalajara et Monterrey.

## ***La décentralisation industrielle***

Le gouvernement mexicain souhaite que la croissance économique soit répandue de façon plus égale à travers le pays et veut réduire les pressions urbaines qui s'exercent sur les villes les plus importantes, en particulier Mexico, Monterrey et Guadalajara. Tant le gouvernement fédéral que les gouvernements des États s'efforcent de développer l'industrie dans les régions moins urbanisées du pays. Les gouvernements des États offrent tous des stimulants pour inciter les nouvelles industries à venir s'établir sur leur territoire. Le SECOFI a des bureaux de représentation dans chacun des États. Ces bureaux offrent aux investisseurs étrangers des renseignements sur les possibilités qu'offre chacune de ces régions.

Les zones dans lesquelles le développement est une priorité bénéficient de stimulants particuliers. Cela concerne en particulier le littoral, les ports et les zones frontalières qui conviendraient bien aux industries exportatrices. Les

Il y a cependant beaucoup de possibilités en dehors de ces centres. Les secteurs qui offrent les possibilités les plus intéressantes sont, entre autres :

- l'agro-alimentaire (café, cacao, fruits et légumes, canne à sucre, bétail, riz, maïs, céréales, vin, bière) en particulier dans le sud du pays fertile et au climat tropical;
- le secteur minier, très riche en minéraux (or, argent, manganèse, plomb, cuivre, zinc et fer) est actif dans la plupart des 31 États;
- l'extraction pétrolière et gazière et la pétrochimie sur le littoral et au large des côtes;
- la transformatin et la fabrication (automobiles, textiles, machinerie, composants électroniques, articles ménagers, produits pharmaceutiques) en particulier dans la région frontalière avec les États-Unis;
- la pêche et la transformation des produits de la mer tout le long de la côte pacifique et de la péninsule du Yucatan;
- l'exploitation forestière et ses produits connexes comme la pâte à papier, la cellulose, le contre-plaqué, le carton et les moulures de bois dans les États de Chihuahua et Durango; et
- le tourisme sur le littoral et dans l'ancienne région maya de la péninsule du Yucatan.

secteurs prioritaires sont divisés en deux catégories : la catégorie 1 comprend les industries agro-alimentaires et de nombreux types de biens d'équipement. La catégorie 2 comprend les appareils électro-ménagers non durables, les appareils électro-ménagers électriques et certains types de meubles, les pièces pour le secteur des transports, le matériel et les pièces pour certaines industries de service, les produits intermédiaires de la pétrochimie et de la métallurgie et des matériaux de construction. La catégorie 1 donne droit à davantage de stimulants.

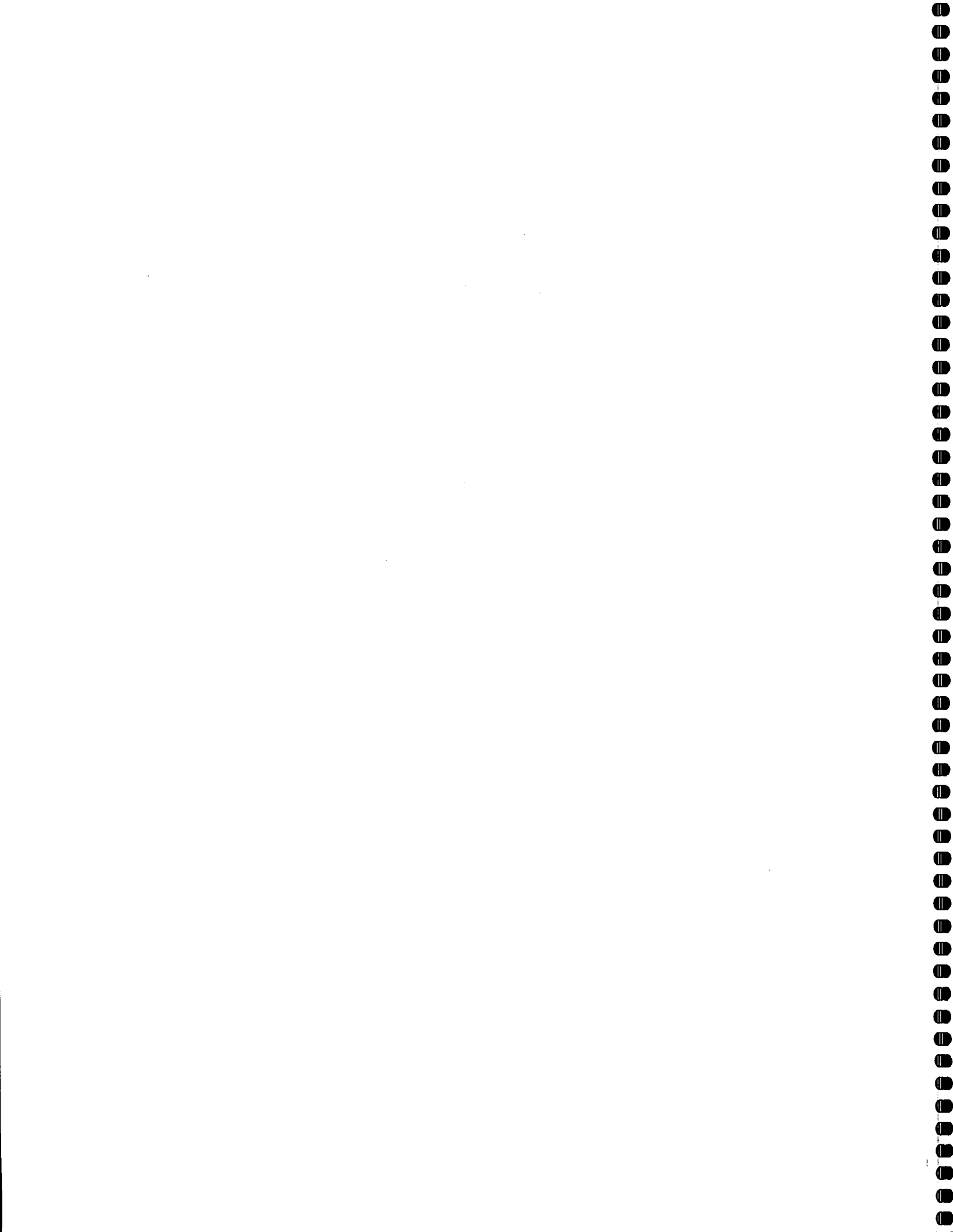
Les sociétés appartenant en majorité à des intérêts mexicains ont droit à des crédits d'impôt qui vont de 10 à 25 p. 100 pour le calcul de leur impôt fédéral sur les sociétés. Le montant de crédit dépend de l'emplacement de l'investissement, du type de l'industrie, de la quantité d'emplois générés, de l'achat de machinerie et



d'équipement fabriqués au Mexique et de la taille de l'entreprise. On favorise les petites entreprises.

Certaines activités économiques donnent droit à des taux réduits d'impôt sur le revenu. C'est ainsi qu'on bénéficie d'une réduction de 40 p. 100 dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, de 25 p. 100 pour les sociétés qui traitent ou transforment leurs propres produits et de 50

p. 100 pour les éditeurs. De nombreuses régions géographiques situées en dehors du District fédéral, de Guadalajara et de Monterrey offrent également des stimulants attrayants pour la création d'entreprises. Un certain nombre d'États mexicains font la promotion de nouveaux investissements sur leur propre territoire. Ils offrent le plus souvent des stimulants fiscaux locaux et/ou des sites industriels à faible coût.



### III. Le Mexique et le Canada : les possibilités

---

*Les échanges commerciaux*

*Les investissements*

*Les possibilités sectorielles*

*Le secteur primaire*

*Les secteurs industriels*

*Les services*

## Les échanges commerciaux

Le Canada et le Mexique ont tout juste commencé à développer leur partenariat commercial vers ses pleines possibilités. Le Mexique était, en 1991, la sixième source des importations du Canada. Il n'était par contre que la 17<sup>e</sup> destination des exportations canadiennes. Moins de 1,4 p. 100 des importations canadiennes de 1991 provenaient du Mexique et moins de 1 p. 100 des exportations du Canada étaient destinées à ce pays. Malgré cela, le Canada entretient des relations commerciales avec le Mexique qui sont plus vastes et plus importantes qu'avec tout autre pays d'Amérique latine. La totalité des échanges commerciaux dans les deux sens atteignait 3 milliards\* de dollars canadiens en 1991 (voir figure 3.1) et la tendance récente laisse entendre que ce chiffre pourrait dépasser les 5 milliards de dollars canadiens par année d'ici l'an 2000.

Figure 3.1  
Échanges commerciaux Canada-Mexique  
(milliers de dollars)

	Exportations vers le Mexique	Importations du Mexique	Total du commerce bilatéral
1985	398 740	1 325 999	1 724 739
1986	403 583	1 163 433	1 567 016
1987	530 168	1 165 406	1 695 574
1988	500 800	1 327 729	1 828 529
1989	603 100	1 698 400	2 301 500
1990	593 700	1 729 800	2 323 500
1991	524 544	2 574 000	3 098 544
1992 (premiers six mois)	387 100	1 347 300	1 734 400

Source: Statistique Canada.

Figure 3.2  
Exportations canadiennes vers le Mexique  
(milliers de dollars)

	1990	1991	1991 Jan-Juin	1992 Jan-Juin
Pièces de véhicules à moteur	82 032	153 461	44 800	84 400
Produits du fer et de l'acier	67 727	46 281	19 400	55 900
Avions et pièces d'avion	39 091	18 583	1 400	20 800
Charbon bitumineux	0	2 178	0	15 200
Télécommunications, matériel et pièces détachées	51 527	23 048	900	16 700
Papier journal	15 923	34 489	4 200	15 400
Amiante	13 448	15 989	6 500	7 300
Lait en poudre	72 529	13 429	5 900	18 000
Soufre	28 830	18 868	4 400	7 500
Semences de navettes ou de colza	0	0	0	3 700
Viande et bétail (sur pied)	21 600	18 900	10 000	13 500
Pâte à papier	27 543	15 299	8 300	4 100
Articles de caoutchouc	5 863	3 768	900	3 600
Produits du papier	10 995	18 888	n.a.	n.a.
Matériel de bureau/traitement de données	2 570	10 283	n.a.	n.a.
Légumineuses	5 715	0	n.a.	n.a.
Huiles pétrolières	5 106	16 109	16 100	0
Blé	8 421	25 038	0	53 400
Autres	134 450	89 936	84 900	67 600
<b>Total</b>	<b>593 682</b>	<b>524 544</b>	<b>207 700</b>	<b>387 100</b>

Source: Statistique Canada.

\*Tous les montants sont exprimés en dollars canadiens, à moins d'indication contraire.



Les exportations du Mexique à destination du Canada ont été les premières à augmenter. Le régime commercial libéral du Canada ainsi que le tarif de préférence générale (TPG) appliqué au Mexique font qu'environ 80 p. 100 de tous les produits mexicains peuvent entrer au Canada sans avoir à payer de droits de douanes ou de licences. Aussi, les exportations du Mexique vers le Canada ont beaucoup augmenté au cours des années 80.

Les exportations du Canada à destination du Mexique ont progressé de façon plus lente, surtout parce que le Mexique ne faisait que commencer à réformer sa réglementation commerciale après avoir accédé au GATT en 1986. Si cela a facilité l'exportation vers le Mexique, il y a encore quelques obligations de licences et d'autres types de barrières non tarifaires qui ne disparaîtront pas tant que l'Accord de libre-échange nord-américain ne sera pas pleinement entré en vigueur.

Le caractère asymétrique des réglementations commerciales des deux pays a davantage facilité les exportations du Mexique vers le Canada que dans l'autre sens. L'écart s'est élargi en 1991 alors que les exportations canadiennes

diminuaient de plus de 11 p. 100 pendant que les importations en provenance du Mexique augmentaient de près de 50 p. 100. Cela s'explique en partie par une chute de la demande mexicaine pour les exportations canadiennes de produits de ressources (fer et acier) et d'autres types de produits (lait en poudre) et la perte du marché lucratif du Mexique pour le colza-canola (60 millions de dollars US) au profit du concurrent agressif qu'est la Pologne à compter de 1989.

Il y a cependant des signes de renversement de la tendance. Les exportations canadiennes vers le Mexique ont augmenté de façon très importante au premier trimestre de 1992. En vérité, si la tendance se poursuit, les exportations du Canada vers le Mexique pourraient facilement doubler au cours de l'année (voir figure 3.2) et les perspectives d'avenir sont très encourageantes. Au moment de la rédaction de ce texte, la firme Systemhouse du Canada venait d'annoncer une entente sur plusieurs années d'une valeur d'un demi milliard de dollars afin de fournir des services informatiques au Mexique. Au même moment, les exportations du Mexique vers le Canada continuent à augmenter, mais à un rythme légèrement plus faible (voir figure 3.3).

Figure 3.3  
**Exportations mexicaines à destination du Canada**  
(milliers de dollars)

	1990	1991	1991 Jan-Juin	1992 Jan-Juin
Véhicules automobiles	127 737	716 400	204 200	315 900
Pièces automobiles	436 265	722 859	232 800	327 400
Appareil de radio, téléphones et matériel audio	146 572	143 225	52 900	84 300
Ensembles de câbles haute tension	89 192	104 815	45 800	68 900
Moteurs et pièces de moteur	300 187	235 174	146 600	64 300
Légumes	79 306	48 546	39 900	31 800
Huiles pétrolières	56 804	97 606	38 900	66 800
Appareils d'air climatisé, ventilateurs et pièces	32 030	58 334	27 100	40 200
Fruits, café et noix	68 485	76 008	41 900	35 100
Systèmes de filtration d'air (industriels)	33 586	26 601	11 400	34 000
Appareils de cuisine (petits)	13 670	23 317	n.a.	n.a.
Tapis, tissu et fils	27 813	30 077	13 600	15 900
Ressorts (fer ou acier)	10 411	15 083	6 500	9 300
Meubles	33 586	19 318	8 800	6 200
Jouets	12 552	12 158	5 700	5 800
Vêtements	9 078	11 450	n.a.	n.a.
Articles de verre	12 806	15 672	n.a.	n.a.
Photocopieuses et pièces pour photocopieuses	3 508	5 893	59 100	51 500
Autres	247 934	195 933	223 300	189 900
<b>Total</b>	<b>1 729 848</b>	<b>2 573 972</b>	<b>1 158 500</b>	<b>1 347 300</b>

Source: Statistique Canada.

Les exportations canadiennes à destination du Mexique ont, de façon traditionnelle, été constituées de produits de ressources et agricoles comme les produits du lait, les céréales, le fer et l'acier et certains produits transformés comme les pièces d'automobiles et les produits de télécommunications. Les Canadiens ont importé essentiellement du Mexique des produits transformés, essentiellement des automobiles et des pièces pour automobile et, dans une proportion plus faible, des produits des ressources et agricoles comme le pétrole, les fruits et les légumes. Cependant, récemment, certains indicateurs ont montré que les exportations canadiennes à destination du Mexique commencent à s'éloigner des produits à base de ressources pour s'orienter davantage vers les produits transformés. Cette évolution devrait s'accélérer à l'avenir alors que les Canadiens commenceront à contribuer plus directement au développement et à la modernisation de l'infrastructure mexicaine.

Les réformes du marché et la volonté du Mexique d'améliorer sa capacité technologique et son aptitude globale à faire concurrence contribueront tous à créer

davantage de possibilités pour les technologies, les produits transformés et les services venant du Canada. Les exportateurs canadiens dans les domaines des télécommunications, des plastiques, de l'automobile, des machines-outils et du travail du métal ont déjà réussi à pénétrer le marché mexicain, réalisant des ventes importantes après avoir fait de gros efforts de commercialisation.

Le premier ministre Brian Mulroney, quand il s'est rendu au Mexique en mars 1990, avait comme objectif de promouvoir de meilleures relations commerciales entre les deux pays. À cette occasion, les deux pays ont signé une entente sur un cadre de consultations sur le commerce et les investissements. Les gouvernements des États-Unis et du Mexique avaient déjà signé des ententes comparables. Quand l'Accord de libre-échange nord-américain entrera en vigueur, les possibilités commerciales deviendront encore plus importantes. De plus, les sociétés canadiennes qui ont acquis des positions stratégiques au Mexique peuvent espérer retirer des avantages additionnels de leur expérience sur ce marché d'Amérique latine quand elles s'attaqueront au marché également en expansion de l'Amérique du Sud.

## Les investissements

Les relations économiques du Canada et du Mexique vont au-delà des échanges commerciaux. On y retrouve en effet des liens d'investissement élaborés par de nombreuses sociétés canadiennes afin d'améliorer et d'étendre leurs activités commerciales.

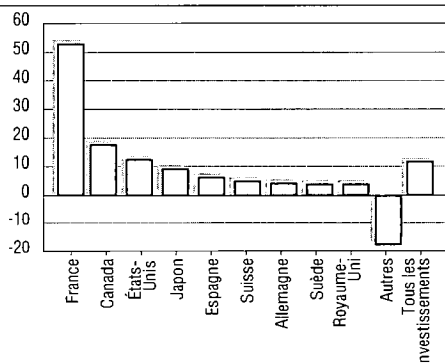
À la fin de 1991, les investissements directs canadiens accumulés au Mexique atteignaient 491 millions de dollars US. Pendant les 12 mois de 1991, les Canadiens ont investi 74 millions de dollars US au Mexique, une augmentation

marquée de 17,7 p. 100 par rapport aux investissements réalisés en 1990. Si les investissements canadiens ne constituent toujours que 1,4 p. 100 du total des investissements directs étrangers au Mexique, ils augmentent à un rythme plus rapide que ceux de n'importe quel autre pays, exception faite de la France (voir figure 3.4).

De nombreux investisseurs restent prudents face au Mexique. Ils attendent de voir si le pays continuera sur la même voie de réformes et de transformations fondamentales de l'économie et ils veulent être certains que l'économie mexicaine restera stable tout au long de ce processus. Malgré cela, de nombreuses sociétés canadiennes s'informent, participent à des missions commerciales et se positionnent pour tirer parti du nouveau climat des investissements mexicains. L'ambassade canadienne à Mexico a déclaré avoir reçu plus de 1500 demandes de renseignements du milieu canadien des affaires en 1991, soit près du double du nombre enregistré en 1990.

Ainsi qu'on l'a déjà signalé au Chapitre I, les *maquiladoras* sont un élément important du développement du secteur mexicain de la transformation. Un petit nombre de sociétés canadiennes ont créé des usines maquiladoras depuis 1978, époque à laquelle Ideal Equipment Co. Ltd. de Montréal a ouvert une usine à Matamoros (voir figure 3.5).

Figure 3.4  
Pays dont les investissements au Mexique augmentent le plus rapidement, 1992  
(augmentation en pourcentage par rapport à 1990)



Source : SECOFI.

Figure 3.5

**Exemples de maquiladoras canadiennes**

Sociétés	Siège canadien	Maquiladora	Type	Produit	Début
Custom Trim Ltd.	Waterloo	Matamoros	Filiale	Volants enrobés de cuir	1984/85
Dicom System Ltd.	Toronto	Ciudad Juárez	Sous-traitant	Détecteurs de fumée	1988
Dominion Group Inc.	Toronto	Ciudad Juárez	Filiale	Faisceaux et assemblage de câbles	1987
Fleck Manufacturing	Toronto	Nogales, Imuris Ciudad Juárez	Filiale	Faisceaux et assemblage de câbles	1985
Ideal Equipment Co. Ltd.	Montréal	Matamoros	Filiale	Pièces pour machines à coudre	1978 1990
Norma Industries Ltd.	Toronto	Ciudad Juárez	Filiale	Arbres de Noël artificiels et lumières pour arbres de Noël	

Source : Conference Board du Canada.

Toutes les entreprises canadiennes qui choisissent cette voie recherchent la capacité concurrentielle. Les gros clients ainsi que leurs fournisseurs sont encouragés à s'installer au Mexique afin de réduire leurs coûts et donc leurs prix. Ce phénomène est particulièrement manifeste dans le domaine des produits pour automobile, des biens durables techniques et de l'électronique de consommation. C'est ce qui explique la présence dans les maquiladoras de compagnies comme le groupe Dominion, Fleck Manufacturing Limited et Custom Trim.

Il y a actuellement plus de 200 sociétés mexicaines dans lesquelles il y a une participation canadienne. Les Canadiens détiennent la majorité des actions d'environ un tiers de ces entreprises et des positions minoritaires dans les autres. L'investissement canadien au Mexique se retrouve surtout dans les secteurs de la transformation et des services, du commerce et dans les domaines des mines et de l'extraction. Parmi les sociétés canadiennes qui investissent le plus massivement au Mexique, il y a Northern Télécom et Magna International Ltd. Northern Télécom a investi environ 60 millions de dollars US au Mexique. Magna International Inc. est un fabricant de pièces pour automobiles installé en Ontario qui a investi 10 millions de dollars US dans le sud du Mexique afin de produire des pare-chocs pour Volkswagen.

Les sociétés canadiennes qui investissent au Mexique réalisent que les investissements sont devenus un élément essentiel pour favoriser le commerce international. De plus en plus, les relations économiques entre pays vont au-delà des stricts échanges de marchandises. Dans de nombreux cas, ces relations commerciales ne seront établies sur une base durable que si elles sont complétées par une forme quelconque d'investissement. L'investissement étranger est en effet devenu un élément clé pour accroître les exportations et donc pour accroître l'activité économique nationale.

Ce n'est pas un hasard si la plupart des partenaires commerciaux les plus importants du Mexique sont également ses plus importants fournisseurs d'investissements directs étrangers (voir figure 3.6). Dans de nombreux cas, le marché mexicain ne serait pas accessible aux exportateurs si ceux-ci n'investissaient pas sous une forme quelconque dans le pays. Les sociétés utilisent les entreprises installées au Mexique comme point de départ pour établir des relations commerciales de plus en plus solides. Par le passé, les échanges commerciaux entre le Canada et le Mexique étaient freinés par l'absence de tels liens importants, bien développés et continus entre les deux pays. Aujourd'hui, les gens d'affaires canadiens montrent un intérêt croissant pour le potentiel à long terme du Mexique et cherchent des partenaires mexicains avec qui ils pourront construire des relations mutuellement avantageuses.

**Figure 3.6**

**Principaux partenaires commerciaux et d'investissement du Mexique : comparaison, 1991**  
(en pourcentage)

**10 principaux partenaires commerciaux du Mexique**  
(échanges bilatéraux) et part du commerce total

États-Unis	77,7
Japon	5,2
Allemagne	3,6
<b>Canada</b>	<b>2,9</b>
Espagne	2,1
France	1,9
Italie	1,0
Royaume-Uni	0,8
Brésil	0,6
Belgique/Luxembourg	0,6

**10 principaux investisseurs étrangers (part cumulative à la fin de 1991) et part des investissements directs étrangers totaux**

États-Unis	60,4
Allemagne	6,0
Royaume-Uni	5,9
Japon	4,7
France	4,3
Suisse	4,2
Espagne	2,2
<b>Canada</b>	<b>1,4</b>
Suède	1,2
Italie	0,2

Source : Direction des statistiques commerciales (1991); SECOFI.

## *Les possibilités sectorielles*

**Figure 3.7**

**Dix grandes familles de produits convenant aux exportations canadiennes et à la demande mexicaine**

1. Carburants minéraux, huiles minérales et produits de leur distillation, substances bitumineuses, cire minérale
2. Produits chimiques organiques
3. Bois et produits du bois, charbon de bois
4. Plastique et articles de plastique
5. Aluminium et articles d'aluminium
6. Optique, photographie, cinématographie, appareils de mesure, de vérification, de précision, instruments et appareils médicaux ou chirurgicaux
7. Chimie inorganique, éléments organiques ou inorganiques de métaux précieux des métaux des terres rares, etc
8. Sucre et confiserie de sucre
9. Mobilier, literie, matelas, sommiers, coussins et autres pièces d'ameublement rembourrées, lampes et dispositifs d'éclairage
10. Cuivre et articles de cuivre

Source : Conference Board du Canada, *Canadian Export Opportunities in Mexico* (1992).

Le marché mexicain se trouve en plein milieu d'un vaste processus de transformation. L'intégration du Mexique en une économie de plus en plus globale offre d'excellentes possibilités d'avenir aux sociétés canadiennes qui cherchent à pénétrer de nouveaux marchés. Dans son analyse des possibilités canadiennes d'exportation vers le Mexique, le Conference Board du Canada a relevé 57 familles de produits pour lesquelles le Canada dispose de compétences particulières et pour lesquelles la demande mexicaine est forte. Dix de ces groupes de produits ont été jugés particulièrement prometteurs (voir figure 3.7). Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada a relevé 23 secteurs dans lesquels les sociétés canadiennes pourraient accroître leur pénétration au Mexique et il a préparé des études de marché de chacun de ces secteurs (voir figure 3.8).

Nous aborderons dans les sections suivantes plus en détail certains de ces domaines qui offrent des possibilités intéressantes. Pour l'instant, les possibilités qui s'offrent aux exportateurs canadiens se retrouvent surtout en agriculture, dans le domaine des mines, de la fabrication destinée à l'exportation, de la construction d'infrastructures, du transport, des télécommunications, du tourisme et des systèmes et du matériel de contrôle de la pollution. Il faut toutefois ajouter que les Canadiens devraient envisager plus que la simple exportation de leurs produits. L'exportation de services, de technologie et de compétences prend une importance de plus en plus grande dans l'économie internationale d'aujourd'hui. Là aussi, les Canadiens ont accumulé un vaste savoir-faire qui pourrait s'avérer très utile au Mexique étant donné la volonté de ce pays de se moderniser.



Figure 3.8

### Possibilités sectorielles pour les sociétés canadiennes au Mexique

Des études détaillées de marché de plusieurs secteurs prometteurs ont été préparées par l'Ambassade canadienne à Mexico et sont disponibles auprès de la Direction du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles (LGT) à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada à Ottawa. Les secteurs couverts sont les suivants :

Matériel agricole, semences et produits chimiques connexes	Industrie du fer et de l'acier
Industrie automobile et pièces d'automobiles	Machines-outils et équipement de travail du métal
Eau en bouteille	Viandes et produits du bétail
Logiciels	Industrie minière
Systèmes de distribution des produits de consommation	Pétrole et industrie pétrolière
Systèmes d'enseignement	Industrie du plastique
Éléments électroniques	Contrôle de la pollution et de l'environnement
Poissons et produits du poisson, distribution	Produits concernant la santé et la sécurité
Matériel de transformation et d'emballage des aliments	Documents d'expédition et réglementations douanières
Matériel d'abattage forestier et de travail du bois	Matériel des systèmes de télécommunications
Produits de sports et de loisirs	Équipements de tourisme, hôteliers et de restauration

## Le secteur primaire

**L'agriculture :** la réforme agraire occupe une priorité élevée pour le gouvernement. Le président Salinas a déclaré, dans son discours sur l'état de l'union du 1<sup>er</sup> novembre 1991 que «le processus de modernisation auquel le gouvernement de la République fait face dans le domaine de l'agriculture est un défi des plus complexes et des plus urgents.» Quelques jours plus tard, le président Salinas, qui a rédigé sa thèse de doctorat sur la réforme agraire, a présenté des modifications à la Constitution concernant le régime foncier et les droits de propriété.

La réforme du système des *ejidos* (voir encadré) touche non seulement le régime foncier mais également le crédit, les investissements, l'infrastructure, la technologie et l'organisation bureaucratique. La loi sur la réforme agraire de 1992 prévoit qu'il y aura trois formes de régime foncier au Mexique : les *ejidos*, les propriétés communales et les petites propriétés privées. La réforme s'efforce de combiner un besoin de changement et l'attachement à certaines traditions.

- Elle permet aux membres des *ejidos* de s'organiser et de produire de la façon qui leur convient le mieux. La loi fournit également des garanties de nature juridique aux producteurs qui investissent dans des projets de développement à long terme.
- Les membres des *ejidos* peuvent acheter ou louer la terre, embaucher de la main-d'œuvre ou s'associer à d'autres producteurs ou à des tierces parties. Ils peuvent également créer des coentreprises avec des investisseurs privés nationaux ou étrangers.
- Les sociétés à capital-actions peuvent maintenant acheter ou gérer de la terre, dans les limites fixées par la loi, aux fins de l'agriculture, de la foresterie et de l'élevage du bétail.

### Les ejidos

Autrefois, on estimait que l'*ejido*, un des plus puissants symboles de la révolution mexicaine, avait apporté la justice à la campagne. L'*ejido* redistribuait les latifundios, les grandes propriétés foncières privées du passé, à ceux qui travaillaient la terre. Si le système a favorisé l'égalité dans la distribution des droits fonciers, il n'a pas incité la culture et l'élevage du bétail à atteindre leurs pleins potentiels.

L'agriculture mexicaine utilise conjointement un système de régime foncier privé et communal. Environ 47 p. 100 des terres agricoles du pays appartiennent à des particuliers. Ces fermes privées ont des superficies qui vont en moyenne de 20 à 100 hectares et sont limitées à un maximum de 100 hectares de terres irriguées ou de 200 hectares de terres agricoles en sec.

Les *ejidos* et les fermes communales, qui représentent 53 p. 100 des terres agricoles et emploient 84 p. 100 de la population rurale se trouvent sur des terres qui ont été expropriées par le gouvernement et distribuées aux paysans après la révolution. La taille moyenne d'un *ejido* est de cinq hectares. La plupart d'entre eux sont situés sur des terres qui ne sont pas irriguées. La majorité de ces *ejidos* sont exploités par des familles mais certains sont travaillés collectivement ou loués à des agriculteurs privés.

## Coentreprises agricoles

Il y a de nombreuses réussites de coentreprises faisant appel à des propriétaires privés, des *ejidatarios*, des sociétés étrangères et des sociétés nationales. On peut en donner comme exemple l'investissement réalisé par Trasgo, une société intégrée verticalement qui a investi 60 millions de dollars US dans un projet de volailles. Cette société augmente actuellement ses activités grâce à une réalisation de 100 millions de dollars américains. Le projet fait appel à des capitaux mexicains, japonais et américains. C. Itoh du Japon apporte ses connaissances et son expérience du marché japonais. Tyson Foods Co., une société américaine, fournit la technologie et l'assistance technique. Trasgo apporte une solide expérience du marché mexicain. Cinquante pour cent de la production va au Japon sous la forme de produits de consommation emballés spécialement pour les supermarchés et les restaurants. Trasgo détient actuellement 40 p. 100 de la production mexicaine de volailles. Cette société s'est également associée avec de petits producteurs privés et des membres des ejidos.

Un autre exemple est le projet Gamesa-Pepsico. Gamesa est une grande société mexicaine qui fabrique des biscuits, des craquelins et des pâtes. La coentreprise Gamesa-Pepsico a été créée en 1989, avec un investissement initial de 12 millions de dollars US. Le projet produit du blé et des fèves sur plus de 9000 hectares de terres. Il a permis d'optimiser les ressources naturelles, humaines et en capital disponibles. On procède maintenant à deux bonnes récoltes par année au lieu d'une seule autrefois.

### *Les ejidos (suite)*

Étant donné la nature ingrate du terrain et les conditions climatiques difficiles, il n'y a que 70 p. 100 du total des terres cultivables, ou 16 millions d'hectares, sur lesquelles le travail est mécanisé. Toujours sur ce total de terres cultivables, 75 p. 100 sont en sec et le reste est irrigué. Ces terres pourraient être rendues plus fertiles et plus productives grâce à l'utilisation de meilleures technologies comme l'irrigation, le drainage, une machinerie et un matériel de meilleure qualité, de meilleures semences et de meilleurs engrais.

*Source : Étude de marché pour le matériel agricole, les semences et les produits chimiques connexes au Mexique, étude sectorielle, Ambassade du Canada au Mexique*

- Les sociétés nationales et étrangères peuvent acquérir des terres pour pratiquer l'agriculture, l'élevage du bétail et l'exploitation forestière. Une société peut détenir jusqu'à 25 fois la limite de propriété fixée à un propriétaire individuel.

La Constitution impose des limites à la propriété privée de terres agricoles par des particuliers :

- un propriétaire privé peut avoir jusqu'à 150 hectares de terres désignées pour la production du coton;
- la limite passe à 300 hectares quand il s'agit de cultiver des bananes, de la canne à sucre, du café, du chanvre, des hévéas, des palmiers, du raisin, des olives, du quino-a, de la vanille, du cacao, des arbres fruitiers, des agaves ou des figuiers de Barbarie; et
- cette limite est réduite à 100 hectares dans le cas de terres irriguées, ou son équivalent si elle sert à la culture d'autres produits que ceux désignés pour les limites supérieures.

Dans une tentative de réduire l'intervention du gouvernement dans ce secteur, le CONASUPO, c'est-à-dire l'acheteur et le vendeur de produits agricoles qui appartient à l'État, s'est retiré de l'achat et de la vente de tous les produits sauf du maïs et des fèves.

Un organisme appelé ASERCA a été créé pour améliorer l'efficacité agricole. Son objectif est de promouvoir le commerce, d'éliminer les intermédiaires et de substituer les règles du marché à l'intervention de l'État. ASERCA fournit des renseignements sur les prix nationaux et internationaux, tient à jour un registre des vendeurs et des acheteurs et aide les producteurs et les distributeurs à obtenir des services de crédit, de transport et des services connexes. Le gouvernement s'efforce donc de remplacer les politiques protectionnistes par des politiques axées sur le marché dans le cadre d'un processus de développement à long terme.

Les marchés intérieurs des États-Unis, du Canada et du Mexique sont tous des clients éventuels pour les produits alimentaires mexicains et d'autres produits agricoles. Le marché mexicain des aliments et des boissons est en pleine expansion. La consommation totale a augmenté de 34 p. 100 entre 1989 et 1990 pour atteindre 21 milliards de dollars US. Le Mexique est maintenant le second fournisseur agricole en importance des États-Unis et les échanges bilatéraux dans le secteur agricole entre ces deux pays atteignaient 5,54 milliards de dollars US en 1990, une augmentation de 76,5 p. 100 par rapport à 1985.

Les principales exportations du Mexique vers tous les pays sont les tomates, le café, le bétail et la viande. Les exportations d'aliments transformés augmentent rapidement. Des produits comme la pâte de tomate, le jus d'orange et maintenant la bière constituent 20 p. 100 de l'ensemble des exportations agricoles.

Le processus de déréglementation a ouvert des possibilités aux investisseurs privés, tant mexicains qu'étrangers, dans le domaine de la production agricole,

de la recherche et du développement et de la transformation des aliments.

Le Mexique continue à imposer des droits à l'importation élevés ainsi que des restrictions sur de nombreux produits alimentaires mais les fera disparaître une fois que l'ALENA sera entré en vigueur. Le Mexique n'est pas auto-suffisant en produits alimentaires parce qu'il manque de terres arables et de ressources en eau. Au fur et à mesure de l'amélioration du niveau de vie du pays, les importations de toute une gamme de produits agricoles devront également augmenter. Le commerce des produits agricoles entre le Canada et le Mexique atteignait 244 millions de dollars canadiens en 1990 et 212 millions de dollars en 1991. Malgré sa faiblesse relative en ce moment, le commerce de ce secteur offre d'énormes possibilités de croissance.

On peut donner de nombreux exemples de domaines prometteurs qui pourraient bien offrir d'excellentes

possibilités pour l'exportation de compétences, de services et de technologie canadienne dans le domaine de l'agriculture. On pense aux projets d'irrigation, à la production de cultures, à la transformation, au transport, à l'entreposage, à la création de chaînes de froid et aux techniques de commercialisation de détail. Bon nombre de ces activités au Mexique sont destinées à pénétrer les marchés étrangers, en particulier aux États-Unis, en assurant des livraisons plus fiables ou en se servant de techniques d'emballage améliorées.

**La forêt :** Le Mexique importe près d'un milliard de dollars de produits forestiers par année et on prévoit que ces importations augmenteront à un taux de 12 p. 100 par année au cours des cinq années à venir. La demande de pâte à papier chimique, de papier fin, de produits d'hygiène en papier (y compris les couches), de bois tendre, de papier journal, de placage et de contre-plaqué devrait augmenter.

## Les secteurs industriels

**Les mines :** l'industrie minière du Mexique a été ouverte à la participation du secteur privé. Cela représente une possibilité pour les sociétés minières canadiennes qui ont la technologie et l'expertise qui conviennent. De la même façon, les fournisseurs de matériel minier pourraient réaliser de belles percées au Mexique. Les gens d'affaires canadiens doivent se pencher sur les efforts mexicains pour développer de nouveaux sites dans les États du centre et du Nord. Ils auront besoin de services spécialisés, de compétences en gestion, de technologie et de capitaux venant de l'étranger pour garantir des rendements attrayants sur les investissements.

**La transformation :** ce secteur est responsable de près du quart du PIB mexicain et emploie 20 p. 100 de sa main-d'œuvre. L'augmentation, de la production, régulière pendant cinq années consécutives s'explique par l'augmentation des exportations de plusieurs secteurs comme ceux des produits métalliques et de la machinerie et du matériel. Cette augmentation est également imputable à celle de la demande générée par les activités de construction. La catégorie de la machinerie et de l'équipement est essentiellement alimentée par l'industrie automobile dont la production a augmenté de façon très importante.

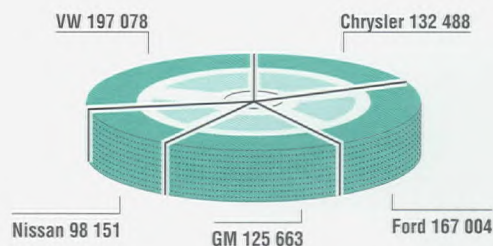
**Les industries aéronautiques et d'électronique de défense :** les importations annuelles du Mexique de produits dans ce secteur sont d'environ 1 milliard de dollars et comprennent des avions, des moteurs d'avion, des simulateurs de vol, des appareils de télécommande et des hélicoptères.

**Automobile :** le Mexique importe plus de 5 milliards de dollars de produits automobiles du Canada et des États-Unis. On estime que la demande en pièces d'automobiles importées augmentera de plus de 7 p. 100 par année au cours des 10 années à venir.

Les trois grands fabricants nord-américains d'automobiles, ainsi que Volkswagen et Nissan, ont tiré parti des maquiladoras pour produire au Mexique. Leurs investissements ont été particulièrement massifs à la fin des années 80 et, ensemble ils se sont engagés à investir

### Production mexicaine de véhicules, 1991

Parts de marché des fabricants



Source : DRI World Automotive Report.



3 milliards de dollars US de plus entre 1990 et 1993. La production augmente beaucoup, ainsi que les exportations et les ventes. Business Week du 16 mars 1992 indiquait que «la variation de pourcentage des ventes de véhicules légers entre 1985 et 2000 devrait être de 0,7 p. 100 aux États-Unis, moins 1 p. 100 au Canada et 435,7 p. 100 au Mexique.»

Le secteur des pièces détachées d'automobile mexicain regroupe maintenant environ 500 entreprises. Certaines d'entre elles sont des coentreprises avec des fabricants d'automobile. D'autres travaillent indépendamment même si elles ont souvent des liens étroits avec les usines d'assemblage. Pratiquement toutes les grandes compagnies locales de pièces détachées d'automobile sont associées par le biais de la technologie et du capital avec des producteurs étrangers, soit sous la forme d'accord de licences ou d'accord direct d'aide technique.

En 1989, les fabricants d'automobiles avec une balance commerciale positive ont eu le droit d'importer des automobiles. Cet assouplissement a été autorisé par le décret pour le développement et la modernisation de l'industrie automobile. Une balance commerciale est positive dans le domaine de l'automobile quand on exporte davantage de véhicules et de pièces qu'on en importe au cours de l'année. Le décret prévoit des stimulants pour inciter les assembleurs à accroître leur part de contenu mexicain et exerce des pressions sur les fournisseurs canadiens pour qu'ils s'implantent à proximité de leurs principaux acheteurs mexicains.

**Produits chimiques, pharmaceutiques et du plastique :** PEMEX, le monopole pétrolier d'État, exerçait par le passé un contrôle sur tous les aspects du secteur pétrochimique mais il devient de plus en plus ouvert aux fournisseurs et aux services étrangers. Les importations dans ce secteur sont évaluées à 5 milliards de dollars et comprennent le polyéthylène, le polypropylène, les composés hétéroclites, l'oxyde d'aluminium et le papier photographique.

**Équipement de fabrication de produits électriques :** les importations mexicaines d'équipement de fabrication de produits électriques atteignent environ 2,5 milliards de dollars par année. Les importations les plus élevées sont celles des appareils électriques pour la commutation ou la protection des circuits. On évalue que ce marché augmentera à un taux de 20 à 30 p. 100 par année au cours des cinq années à venir.

**Métaux ferreux et non ferreux et demi-produits :** en 1990, le marché mexicain des métaux ferreux et non ferreux et des demi-produits représentait plus de 4 milliards de dollars. On évalue que sa croissance atteindra 14 p. 100 par année

au cours des cinq années à venir. Les importations mexicaines de produits de ce secteur atteignent presque 2 milliards de dollars et comprennent entre autres les produits de métal laminés à froid, l'acier étamé, les alliages d'aluminium, les tôles fortes, les feuilles ou les bandes d'acier, les briques réfractaires, les alliages d'aluminium non façonnés, l'amiante, les barres et les tiges de fer et d'acier. Par opposition, le Mexique est un grand fournisseur international de cuivre, de plomb, d'or, d'argent et de zinc.

**Équipements industriels :** en 1990, le marché mexicain des produits industriels dépassait 6 milliards de dollars. Le Mexique importe actuellement des équipements industriels d'une valeur de 3,9 milliards de dollars et sa demande de produits industriels devrait croître au rythme de 35 p. 100 au cours des cinq années à venir.

**Technologie de l'information :** le Mexique a importé en 1991 des produits rattachés à l'information pour une valeur de 10,6 milliards de dollars. Le marché mexicain des produits de technologie importée devrait avoir une croissance atteignant 20 p. 100 au cours des cinq années à venir. Actuellement, les importations mexicaines couvrent toute une gamme de produits et comprennent des postes de télévision, des moniteurs vidéo, des projecteurs, du matériel de télécommunications et des pièces détachées ainsi que des unités d'entrée et de sortie de données.

**Produits de loisirs, de ménage et de soins de la santé :** en 1991, les importations du Mexique dans ce domaine ont atteint 6,3 milliards de dollars. Le potentiel de croissance y est considérable étant donné l'augmentation de la jeune population urbaine du pays. On évalue que le marché des produits de ce secteur aura un taux de croissance de plus de 50 p. 100 au cours des cinq années à venir. Les importations du Mexique dans ce domaine comprennent entre autres des livres, des magazines, des bandes magnétiques et magnétoscopiques, des jeux vidéo, des journaux, des cosmétiques et des jouets motorisés.

**Textiles, vêtements, cuir et chaussures :** le marché mexicain total dans ce secteur avait en 1990 une valeur de 10,5 milliards de dollars. Les importations de ces produits atteignaient, elles, 1,4 milliard de dollars.

**Construction :** la construction est responsable de 5 p. 100 du PIB et emploie 10 p. 100 de la main-d'œuvre mexicaine. Ce secteur a enregistré une croissance impressionnante au cours des dernières années. Un des sous-domaines les plus dynamiques a été celui de la construction des routes et des ports. L'importance que le gouvernement accorde à ces projets traduit le besoin de nouvelles infrastructures pour faciliter le commerce international.



Étant donné qu'il manque de fonds, le gouvernement mexicain fait appel à des méthodes créatrices pour attirer des fonds du secteur privé destinés à son ambitieux programme de construction de routes. L'une des méthodes les plus innovatrices et les plus lucratives est d'offrir des concessions de péage aux investisseurs (voir figure 3.9). En vertu du plan de construction-opération-transfert, l'investisseur finance et construit la route, conserve sa propriété pour une durée de 15 à 20 ans et récupère son investissement pendant cette période au moyen d'un péage. À la fin de la période de concession, l'État hérite de la route. Le gouvernement pourrait étendre ce concept COT à d'autres projets d'infrastructure.

**Électricité, gaz et eau :** le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau a augmenté de 4,1 p. 100 en 1991. La demande d'électricité augmente de 7 p. 100 par année et les approvisionnements sont souvent problématiques. Les entreprises et les particuliers doivent souvent faire face à des pannes d'électricité. On s'efforce de corriger l'inefficacité des grilles et d'amener de nouveaux fournisseurs tout en desservant une clientèle plus importante. Le Mexique autorise maintenant les entreprises privées à fabriquer de l'électricité destinée à l'utilisation privée ou à la vente à l'État. La longue expérience que le Canada a acquise dans le domaine de l'hydro-électricité pourrait lui offrir des possibilités pour la vente de technologie ou de compétences.

Figure 3.9  
Concessions de péage pour des routes et des ponts pour 1991

Coût total prévu : 8 milliards de pesos (3,2 milliards de dollars)

Emplacement	Kilomètres
Cuencame-Durango	140
Maravatio-Morelia-La Barca — Zapotlanejo	305
Sayula-Ocozocuaula	263
Aguascalientes-Zacatecas	100
Pachuca-Tula-Jilotepec	105
Acayucan-Salina Cruz	230
Piramides-Tulancingo-Tuxpan-Tampico	380
Atizapan-Atlacomulco	85
Guadalajara-Tepic	80
Ceinture nord autour de Mexico	147
Sept autres projets (inférieurs à 50 kilomètres chacun)	201
Six ponts	—
<b>Total</b>	<b>2 036</b>

Source : Programa de Trabajo 1991, Secretariat of Communications and Transportation.

## Les services

**Services aux entreprises et services professionnels :** la demande de compétences techniques étrangères devant permettre au Mexique d'améliorer et de développer son infrastructure est importante et a une forte croissance, en particulier dans le domaine des télécommunications, des services publics, de l'électricité et des égouts ainsi que du transport terrestre et maritime.

**Services et matériels destinés à l'environnement :** malgré l'accent que l'administration mexicaine a accordé à la modernisation, elle ne permettra pas à l'expansion industrielle de se produire aux dépens de l'environnement. Un des plus grands défis auxquels le Mexique est confronté est de s'assurer que le développement respecte de bonnes pratiques environnementales durables. Une nouvelle loi fédérale rigide sur la protection de l'environnement, associée aux pressions croissantes du public pour son application, ont généré une demande croissante pour diverses sources de matériel antipollution et de services connexes. L'Accord de libre-échange nord-américain traite d'ailleurs de ces questions environnementales. Le Mexique

veut parvenir à des normes environnementales comparables à celles de ses partenaires commerciaux d'Amérique du Nord le plus rapidement possible.

En ce qui concerne l'environnement, le Mexique a adopté un système de réglementation doté d'un système de «chien de garde». Le 25 mai 1992, le *Secretaría de Desarrollo* (SEDESOL) a assumé les responsabilités exercées auparavant par SEDUE. Les pouvoirs dont disposait le SEDUE sont maintenant répartis entre l'*Instituto Nacional de Ecología* (INECO) et le Solliciteur général pour la protection de l'environnement. L'INECO sera l'élément politique de cette nouvelle répartition des pouvoirs dans ce domaine alors que le respect des règlements et les enquêtes sur les plaintes relèveront du Solliciteur général pour la protection de l'environnement. Les États mexicains assumeront davantage de responsabilités au titre de la protection de l'environnement à l'avenir. Pratiquement tous les États ont adopté leurs propres lois sur l'environnement qui doivent se situer au moins au niveau de la loi générale du 1<sup>er</sup> mars 1988. Celle-ci prévoit que :

## À la défense de l'environnement

Le programme «un jour sans voiture» de Mexico, lancé en 1989, a retiré chaque jour 400 000 véhicules de la circulation sur les 2,5 millions immatriculés. Toutes les voitures doivent afficher sur la vitre arrière un collant de couleur. Celui-ci correspond à un code et les propriétaires de véhicules affichant ce code n'ont pas le droit d'utiliser leur véhicule cette journée-là. Ce programme a été mis en place en réaction à la pollution notoire de l'air dans la ville qui avait atteint des niveaux critiques en mars 1992. À cette époque, deux couleurs étaient interdites par jour sur les routes à titre de mesure d'urgence temporaire.

Trois secteurs sont responsables d'environ 85 p. 100 des achats d'équipement et d'instruments de contrôle de la pollution : les eaux usées industrielles, les eaux usées municipales et le contrôle de la pollution de l'air. Ce sont ces trois domaines, avec le contrôle de la pollution par le bruit, qui offrent les meilleures possibilités de marché pour les produits importés.

«En vérité, le Mexique ne fait que commencer à développer son tourisme et nous faisons face à une pénurie générale de capacité... Notre pays est un pionnier qui commence tout juste à entrer dans le monde capitaliste. C'est très intéressant... Tout reste à faire.»

Kenneth Pryor, directeur général, Grupo Situr

- toutes les nouvelles activités publiques ou privées, ou toutes les expansions d'installations existantes qui peuvent provoquer des «déséquilibres écologiques» ou dépasser les limites et les conditions des normes techniques écologiques et des règlements doivent faire la preuve de leur conformité et obtenir des autorisations du SEDESOL avant d'entrer en activité;
- les ressources naturelles du Mexique sont conservées et protégées par un zonage écologique. La réglementation sur le zonage impose des restrictions au choix du site dans le cadre des projets de développement; et
- les usines industrielles qui ne se conforment pas peuvent être fermées par le SEDESOL, à qui il incombe d'appliquer la loi générale. Une usine fermée ne peut réouvrir qu'après avoir négocié avec le SEDESOL et s'être entendue sur un calendrier pour respecter en totalité les règlements.
- La loi générale a également mis à la disposition du SEDESOL toute une gamme d'autres mécanismes de mise à exécution. Ceux-ci comprennent des amendes lourdes, qui peuvent aller du salaire minimum par jour à 80 000 dollars US, des poursuites pénales (avec des peines de prison de trois mois à six ans) et des saisies administratives. Une saisie administrative, qui n'a pas de caractère pénal, peut amener l'arrestation d'un dirigeant de société pendant 36 heures.

---

*Le président Salinas de Gortari a affirmé l'engagement du Mexique envers l'environnement dans son discours sur l'État de l'Union de 1991 : «Le Mexique ne recevra plus de nouvelles industries polluantes qui ne sont pas acceptées dans d'autres pays. Tout comme nous ne voulons pas d'industries polluantes ou dépassées, nous ne voulons pas que notre territoire ou nos eaux soient transformés en décharge par nous-mêmes ou par les autres...»*

*Carlos Salinas de Gortari, Discours sur l'État de l'Union, 1991*

---

Le Mexique ne se contente plus de simples paroles en ce qui concerne l'environnement. En mars 1991, le président Salinas de Gortari a fermé les plus grandes raffineries pétrolières du Mexique, les principaux pollueurs du pays. Cette mesure a coûté 500 millions de dollars US au Mexique et entraîné la perte nette de 5000 emplois. On a pris des mesures importantes pour améliorer les rejets dans l'atmosphère à Mexico. On a installé de nouveaux moteurs diesel moins polluants dans les autobus. Les taxis, les camionnettes, les mini-bus et les autres véhicules autorisés à transporter le public doivent dater de 1989 ou d'après. Les véhicules plus anciens doivent être remplacés par des modèles de 1991 ou plus récents. Tous les véhicules fabriqués à partir de 1991 doivent être équipés de convertisseurs catalytiques. Le système de métro de Mexico est agrandi de près de 30 kilomètres et la ville a adopté un programme d'«un jour sans voiture».

*Pollution de l'air* : un programme de 2,5 milliards de dollars US pour la ville de Mexico réduira les émissions totales d'anhydride sulfureux qui sont maintenant évaluées à 5 millions de tonnes par année de 37,5 p. 100 d'ici la fin de 1994. Les organisations financières internationales, comme la Banque mondiale et la Japanese Eximbank fourniront 40 p. 100 du financement nécessaire.

Le Mexique a été le premier pays à signer le protocole de Montréal de 1989 qui limite les quantités de certaines substances réduisant l'ozone dans l'atmosphère. En vertu de ce protocole, le Mexique s'est engagé à éliminer progressivement l'utilisation des CFC d'ici l'an 2000. En 1991, le SEDESOL a passé un accord de transfert technologie environnementale avec Northern Télécom, la Industry Cooperative on Ozone Protection et l'Agence américaine de protection de l'environnement. Les parties à cette entente ont convenu d'échanger des renseignements sur les stratégies et les technologies qui permettent de réduire l'utilisation des CFC et des solvants utilisés par l'industrie de l'électronique au Mexique.

*Instrumentation et matériel* : le marché total du contrôle de la pollution peut être divisé en deux catégories. Le marché de l'instrumentation, évalué à 5,3 millions de dollars US en 1989, représente environ 2 p. 100 du marché total et est consacré en totalité aux instruments importés. Le marché de l'équipement représentait lui 212,4 millions de dollars US en 1989, dont 198 millions de dollars US étaient fabriqués au pays et 21,1 millions étaient importés. La demande d'équipement et d'instruments de contrôle de la pollution devrait augmenter pour atteindre un total annuel de 280,4 millions de dollars US en 1992. Les importations représentent environ 12 p. 100 ou 26,4 millions de dollars US du marché total en 1989. À plus long terme, on prévoit que celles-ci auront une croissance de 15 p. 100 par année, atteignant 14 p. 100 ou 39,8 millions de dollars US du marché total en 1992. Les produits américains dominent le marché (72 p. 100) des instruments et de l'équipement. Ils sont suivis par les produits allemands (9 p. 100), suisses (3 p. 100), japonais (3 p. 100), français (2 p. 100) et canadiens (1,6 p. 100).

*Gestion des déchets* : les dépotoirs sont près de la saturation au Mexique. Environ 3 millions de tonnes de déchets industriels sont produits chaque année au Mexique, dont la moitié dans la région métropolitaine entourant la ville de Mexico. Bon nombre de ces grands dépotoirs industriels sont près de la saturation. Les entreprises et les hôpitaux jettent leurs déchets dans les dépotoirs sanitaires qui sont réservés à l'utilisation commerciale et domestique. Protocole de Mexico, une division de Waste Management International, a obtenu un contrat pour construire la première usine mexicaine permettant de détruire des déchets industriels et de s'en départir. Davantage de sociétés de gestion des déchets sont invitées à se lancer dans des projets comparables à Guadalajara et Monterrey où on retrouve des problèmes comparables.

**Services financiers** : alors que le Mexique accède à l'économie internationale, il fera face à une demande

vigoureuse et croissante pour des services financiers sophistiqués. Cela se manifeste avec la rapide capitalisation du marché mexicain des actions qui est passé de 41 milliards de dollars à 102 milliards en 1991, puis à 140 milliards de dollars en avril 1992.

**Télécommunications** : les sociétés canadiennes sont déjà des intervenants de premier plan dans le développement d'un réseau de téléphones cellulaires au Mexique avec des ventes qui, en 1991, se situaient aux alentours de 100 millions de dollars canadiens. Il y a également de bonnes possibilités pour le développement de réseaux de téléphones ruraux, de transmission de données, de réseaux locaux, de commutation par paquets et de produits comparables pour lesquels le Canada est reconnu comme un leader mondial.

**Services et matériel de transport** : la réglementation mexicaine sur le transport terrestre au pays a été fortement libéralisée en janvier 1990. Cela permet de plus en plus aux transporteurs étrangers d'offrir leurs services à l'intérieur du Mexique. Le Mexique importe actuellement de l'équipement de transport d'une valeur de 130 millions de dollars. On s'attend à ce que le marché pour l'équipement importé ferroviaire et de transit urbain augmentera dans des proportions pouvant atteindre 10 à 18 p. 100 au cours des cinq années à venir. La remise en état du système ferroviaire âgé du Mexique pourrait également présenter des possibilités aux fournisseurs canadiens offrant des services de réparation de locomotives, des systèmes de communication ferroviaire et des services de gestion spécialisés. Les systèmes de bus et de trolley implantés à Mexico sont comparables à ceux en service au Canada et offrent donc des possibilités additionnelles de fournir des pièces détachées et des services.

**Tourisme** : Le tourisme est la principale source de devises étrangères après le pétrole et les maquiladoras. Environ 92 p. 100 des étrangers se rendant en visite au Mexique proviennent des États-Unis alors que 5 p. 100 viennent du Canada et 3 p. 100 d'Europe. On s'attend à ce que les 6 millions actuels de touristes par année atteignent 10 millions en 1994, créant ainsi de nouvelles possibilités dans le secteur du développement immobilier, de la construction et des services.

Le gouvernement a conçu une stratégie à quatre volets afin d'améliorer les transports et l'infrastructure, de promouvoir le Mexique comme destination touristique et d'améliorer la formation du personnel. L'industrie touristique devrait fournir près de 2 millions d'emplois. L'objectif de cette stratégie est d'accroître les gains en permettant à des nombres plus faibles de visiteurs de passer plus de temps au Mexique et d'y dépenser plus d'argent.

SECTUR, le Secrétariat au tourisme du Mexique, s'occupe activement de la promotion d'investissements massifs dans des méga projets. Rafael Perez, le directeur des communications du SECTUR dit que les projets permettront au Mexique de se préparer au tourisme de l'avenir. Dans le cadre du programme des investissements en méga projets, Fonatur, l'agence gouvernementale qui assure la promotion des investissements en tourisme, vend de grandes parcelles de terrains aux promoteurs. Ayant investi dans l'immobilier, le promoteur construit alors des routes d'accès et amène l'électricité, l'eau ainsi que les égouts et le téléphone.

Marina Vallarta a été le premier de ces méga développements et six autres sont en cours. Le concept des méga développements répond à l'évolution du marché qui est devenu plus exigeant. L'énorme complexe hôtelier comprend des allées marchandes de style nord-américain

avec des commerces de détail portant des noms familiers comme MacDonald.

Cette stratégie touristique a créé une énorme demande de services de construction et d'aménagement d'hôtels. Il y a également des possibilités dans d'autres domaines du secteur touristique. Les sociétés canadiennes œuvrant dans le domaine du transport peuvent considérer le transport des touristes se rendant au Mexique comme un marché en expansion. Ce pays a ouvert ses routes et son ciel aux sociétés étrangères. Les sociétés non mexicaines d'autobus et les compagnies aériennes peuvent maintenant pénétrer sur le territoire national avec des passagers et les transporteurs nationaux ne sont plus protégés. Dans les régions touristiques le long du littoral, on construit de nouveaux quais pour attirer les bateaux de visiteurs.



## IV. Exporter au Mexique

---

*Les exportations indirectes*

*Les exportations directes*

*Le rôle des agents*

*Les transports*

*La documentation*

*Les normes*

*Les douanes*

*Les entrepôts sous douanes*

*La réexportation*

*La vente*

*Le financement des exportations*

## *Les exportations indirectes*

---

Les entreprises canadiennes qui envisagent d'exporter leurs produits au Mexique pour la première fois peuvent être rebutées par les difficultés et les complexités du transport, du dédouanement et de la distribution. Il y a toutefois d'autres solutions que de tout faire soi-même. Les entreprises plus petites avec des ressources limitées ou celles qui veulent tout simplement tester le marché avant de s'y engager peuvent vendre leurs produits à un intermédiaire au Canada, laissant à celui-ci le soin de faire l'exportation. Parmi des intermédiaires de ce genre il y a les sociétés de gestion des exportations, les maisons de commerce, les courtiers et les acheteurs étrangers.

**Sociétés de gestion des exportations :** il y a des sociétés dont l'activité est de chercher des possibilités à l'étranger pour leurs clients. Le plus souvent, elles représenteront plusieurs fabricants qui ne se font pas concurrence et offriront leurs services en échange d'une commission, d'une provision ou de frais fixes. Ces entreprises ont tendance à se spécialiser dans des secteurs particuliers, pour des types de produits particuliers ou par pays et ont des relations bien établies avec des réseaux de distributeurs étrangers qui connaissent bien toutes les exigences d'emballage, de documentation et d'expédition.

**Les maisons de commerce :** à la différence des sociétés de gestion des exportations, les maisons de commerce prennent possession des biens expédiés à l'étranger et paient directement le fabricant. Cela permet d'encaisser rapidement le montant des ventes destinées à l'exportation. Certaines maisons de commerce fournissent également une gamme plus vaste de services comme de s'engager à atteindre et conserver un certain niveau de vente. En retour, le fabricant pourra devoir accepter de maintenir des stocks à des niveaux donnés et de garantir des délais d'approvisionnement. Le fabricant dans ces cas-là pourra également avoir à prendre certains engagements concernant

la publicité, l'emballage, la détermination du prix et le financement.

**Les acheteurs étrangers :** certains organismes mexicains comme des agences gouvernementales ou des sociétés du secteur privé ont des agents qui achètent en leur nom dans les pays étrangers. Dans de tels cas, la transaction se fait au Canada et l'agent assume la responsabilité de l'expédition des biens au Mexique.

**Les courtiers :** enfin, il y a des courtiers indépendants d'import-export qui se spécialisent dans des produits donnés. Ils agissent à titre d'intermédiaires indépendants qui reçoivent des commissions en fonction de la valeur des transactions qu'ils réalisent. Dans certains cas, ils peuvent fournir les services de documentation, d'étiquetage, d'emballage et de commercialisation.

Quelles que soient les ententes, l'exportation indirecte n'exige que peu ou pas de connaissances du marché mexicain, aucune expérience du commerce international et ne demande que très peu de ressources. C'est une solution beaucoup moins risquée pour l'entreprise que de tenter d'exporter ses produits soi-même et, si c'est la solution que vous retenez, vous serez probablement payés beaucoup plus rapidement. Par contre, vous n'exercez que peu de contrôle sur ce qu'il advient de vos produits et sur la façon dont ils seront positionnés au Mexique. Vous n'entrez pas en contact direct avec les clients mexicains et vous ne pouvez donc recueillir que peu d'informations sur leurs besoins ou leurs préférences. La conséquence en est que vous pourrez fort bien n'accaparer qu'une petite partie du marché éventuel total pour votre produit. De plus, quand vous faites appel à de tels intermédiaires, vous devez partager les profits avec davantage de personnes pour une transaction donnée et ce sont vos propres profits qui diminuent.

## *Les exportations directes*

---

Une fois que les entreprises connaissent bien les techniques de l'exportation sur un marché donné, elles préfèrent le faire elles-mêmes. C'est qu'exporter directement leur offre plusieurs avantages. En tout premier lieu, ces entreprises exercent un contrôle au moins partiel sinon total sur la façon dont leurs produits sont positionnés et vendus. Les exportateurs directs décident de leurs stratégies de prix, des canaux de distribution, des promotions et du service après-vente. Comme ils peuvent entrer en contact direct avec les

acheteurs et les utilisateurs finaux au Mexique, ils peuvent mieux comprendre les besoins et les préférences des consommateurs et utiliser cette information pour modifier leurs produits. Ils sont donc davantage au contact des signaux du marché. En même temps, cette présence sur le marché alliée à l'exportation directe permet à l'entreprise de protéger et d'exercer un meilleur contrôle sur ses marques de commerce, ses brevets et son achalandage. Enfin, comme moins d'intermédiaires apparaissent dans le

processus, les profits sont à partager entre un plus petit nombre de personnes.

L'exportation directe est toutefois difficile. Elle vous impose d'abord de vous rendre au Mexique, d'en apprendre le plus possible sur le marché et de rencontrer ceux qui deviendront éventuellement les utilisateurs finaux, les distributeurs, les agents et les représentants commerciaux du gouvernement. Vous devez mettre en place un réseau de contacts au Mexique et établir des relations de travail étroites avec plusieurs personnes clé. En fin de compte, il vous incombe de comprendre le marché, de répondre à ses besoins et de faire face à tout problème qui pourrait se présenter.

Vous avez le choix entre plusieurs solutions directes si vous cherchez des clients au Mexique. La solution que vous devrez retenir dépendra dans une large mesure du type de produit que vous voulez exporter. Si vous vendez de la machinerie industrielle, par exemple, vous passerez probablement une entente avec un agent spécialisé dans ce type de produit ou vous entrez en contact avec des industries cible. Vous pouvez également établir une relation directe avec un organisme gouvernemental ou le service d'achat d'une grande société privée. Si vous expédiez des produits de consommation, vous aurez alors avantage à passer une entente avec un distributeur professionnel qui expédiera vos produits dans toute une série de points de vente. Vous aurez alors également le choix d'établir une relation directe avec un détaillant qui acceptera de vendre vos produits. Dans certains cas, vous voudrez ouvrir vos propres points de vente ou créer une chaîne de magasins et vendre directement aux consommateurs.

En règle générale, les canaux de distribution sont moins bien définis au Mexique qu'au Canada ou aux États-Unis. C'est pourquoi on recommande fortement aux sociétés canadiennes de prendre le temps de choisir un bon distributeur ou un bon agent/représentant. Si vous faites appel au service d'un distributeur, assurez-vous qu'il accorde l'attention qui convient à vos produits et qu'il ne les considère pas tout simplement comme un complément à une ligne donnée de produits. En choisissant un distributeur,

étudiez diverses questions comme la région desservie, la spécialisation du produit, les lignes de produits qu'il vend, la taille de son entreprise, la connaissance qu'il a de votre produit, sa performance antérieure, l'importance et la qualité de son personnel de vente, les relations qu'il entretient avec les gouvernements locaux, l'état de ses installations, sa bonne volonté et sa capacité à tenir vos produits en stock, la possibilité d'offrir le service après-vente, la réputation de sa société et ses relations avec les institutions financières. Enfin, vous devrez décider du niveau d'interaction et de coopération qui seront nécessaires pour que cette relation fonctionne bien et qu'elle vous convienne. Par-dessus tout, vous devrez prêter une grande attention à la marge que le distributeur envisage d'ajouter au prix final de votre produit pour couvrir ses services.

Si vous vendez des biens de consommation, une solution aux problèmes que pose la distribution est d'établir une relation directe avec une chaîne de détail. Les plus importantes chaînes de détail et les magasins d'escompte jouent un rôle de plus en plus important dans la distribution de produits de consommation au Mexique. Elles se servent de techniques de commercialisation comparables à celles utilisées dans le reste de l'Amérique du Nord, celles-ci utilisent maintenant des outils comme les codes-barre pour accélérer le service à la clientèle. CIFRA, la plus importante chaîne de magasins, a environ 200 supermarchés, cafétérias et magasins à rayons au Mexique et a des ventes annuelles de l'ordre de 2 milliards de dollars US. Les autres grandes chaînes de détail sont Comercial Mexicana, Grupo Gigante et Soriana.

Les fournisseurs de biens et services au gouvernement mexicain, à ses divers organismes et aux sociétés qu'il contrôle doivent s'enregistrer à cet effet auprès du Secrétariat du budget et de la programmation. Pour s'inscrire, il faut déposer des copies de la charte de constitution en société, des états financiers récents démontrant la solvabilité et faire la preuve que la société peut bien fournir les produits ou les services qu'elle offre au gouvernement mexicain. Tous les ans, le Secrétariat du budget et de la programmation publie une liste des fournisseurs approuvés par le gouvernement.

## *Le rôle des agents*

La plupart des entreprises canadiennes qui exportent maintenant au Mexique ne s'occupent pas de produits de consommation. La plupart d'entre elles vendent des biens d'équipement, de la machinerie, de l'équipement ou des éléments à assembler. L'approche que ces sociétés semblent en général préférer est d'instaurer des relations

avec un agent installé au Mexique. Les agents cherchent des possibilités d'affaires pour les entreprises qu'ils représentent mais ne prennent pas les titres des produits. De nombreux agents se spécialisent dans des lignes de produits donnés ou des secteurs industriels dans lesquels ils ont mis en place des réseaux de contacts. En choisissant un agent,

## Conseils pour le choix d'un agent ou d'un distributeur

- Il est difficile de trouver des distributeurs et des agents expérimentés, en particulier en dehors des trois grands principaux centres commerciaux.
- Certains agents sont d'anciens fabricants avec des réseaux bien établis. Leurs réseaux peuvent par contre être limités à leurs anciens acheteurs.
- Définissez clairement les responsabilités de l'agent et assurez-vous que celui-ci ne les dépasse pas. Ces responsabilités doivent cadrer

étudiez la région qu'il dessert, les lignes de produits dont il s'occupe, la connaissance qu'il a de votre produit, sa performance antérieure, la taille et la qualité de son personnel de vente, le service après-vente qu'il assure, sa réputation et la commission qu'il exige. Le succès de l'opération dépendra cependant surtout des bonnes relations de travail entre la société et le représentant des ventes au Mexique. Pour instaurer de telles relations, il est indispensable d'avoir des contacts personnels.

L'une des raisons expliquant la popularité des accords d'agence se trouve dans les lois fiscales du Mexique. Toutes les ventes réalisées au Mexique sont soumises à l'impôt sur le revenu et à la taxe à la valeur ajoutée. Cela comprend les ventes réalisées par les agents et les filiales qui ont le pouvoir d'engager l'exportateur canadien ou aux ventes pour lesquelles le transfert des titres se fait au Mexique. La plupart des exportateurs passent donc des ententes qui prévoient de ne pas conférer à l'agent le pouvoir d'engager juridiquement l'exportateur, d'accepter localement des commandes ou de faire des livraisons aux clients. Au lieu de cela, l'agent fait la promotion des biens d'un exportateur sur une base exclusive et travaille par

avec les objectifs à long terme de votre société.

- Les agents sont en général rémunérés au moyen d'une provision, au moins au début. On négocie les pourcentages par la suite et ceux-ci ont tendance à varier en fonction de la valeur des transactions. N'abandonnez jamais l'accès direct aux clients.
- Certaines entreprises passent une année à visiter le Mexique pour trouver un agent. Un bon endroit pour débiter vos recherches est les services commerciaux de l'Ambassade du Canada qui peuvent vous guider. Des contacts dans l'industrie peuvent également être utiles.

l'intermédiaire d'un bureau de représentation qui peut contacter les clients éventuels et fournir des renseignements sur les produits offerts. De cette façon, l'agent sert de liaison entre les clients éventuels mexicains et les exportateurs canadiens. Quand les produits sont expédiés au Mexique, ce n'est pas l'agent mais l'acheteur qui prend les produits à la douane. En procédant autrement, les produits passeraient de la propriété de l'exportateur à celle de l'acheteur au Mexique, soumettant alors la transaction à une taxe à la valeur ajoutée de 15 p. cent.

Au Mexique, les contrats entre les exportateurs et leurs agents ne sont pas soumis à la réglementation gouvernementale. Toutefois, il faut prendre soin de définir clairement les relations que vous aurez avec votre agent afin que celles-ci ne puissent pas être interprétées comme une relation employeur-employé qui est alors soumise à la réglementation fiscale et à celle sur le travail. Si un agent a le pouvoir d'engager légalement l'exportateur canadien, cela peut être considéré comme une relation employeur-employé. Dans ce cas, l'exportateur serait obligé d'assurer à l'agent toute une série d'avantages statutaires et de payer des taxes sur le revenu de l'agent au gouvernement mexicain.

## Les transports

Il y a quatre façons d'acheminer vos produits au Mexique : par route, par rail, par bateau et par avion. Le transport routier est le plus couramment utilisé. En 1990, environ 40 p. 100 des exportations canadiennes à destination du Mexique ont emprunté la route, 26 p. 100 le train, 17 p. 100 les voies maritimes et un autre 17 p. 100 ont pris l'avion. Les ports d'entrée les plus importants du Mexique sont, en fonction du volume de marchandises expédiées :

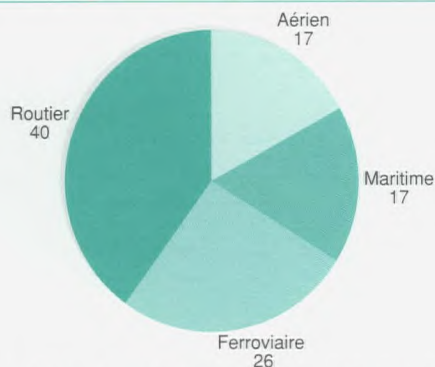
1. Vera Cruz et Tampico-Altamira sur le Golfe du Mexique pour le trafic maritime;
2. Manzanillo et Acapulco sur la côte du Pacifique pour le trafic maritime;

3. Tijuana dans le nord-ouest et Nuevo Laredo dans le nord-est pour le transport terrestre;
4. l'aéroport international de Mexico pour les livraisons par avion.

Le choix du mode de transport dépend d'un ensemble de facteurs comprenant entre autres la nature de votre produit, les coûts que cela implique, le temps qu'il faut pour transporter les produits, la complexité des procédures à mettre en œuvre et la fourniture de tout le service additionnel.



## Moyens de transport utilisés pour exporter au Mexique, 1990 (en pourcentage)

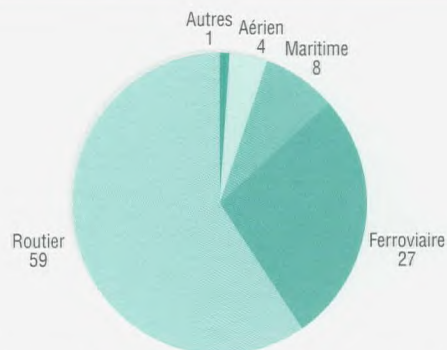


Source : Statistique Canada, Exportations - commerce des marchandises, 1987-1990, #65-202.

**Camionnage :** le camionnage à destination et à partir du Mexique a pris de l'importance au cours des dernières années. Il est à la fois bien développé et souple. C'est ainsi que les marchandises qui doivent être réfrigérées sont transportées presque en totalité par camions. Les délais qu'il faut pour acheminer par camions un produit du sud de l'Ontario à la frontière mexicaine sont de l'ordre de 40 heures. Par le passé, le transport par camion à destination du Mexique souffrait de deux difficultés : les procédures douanières à la frontière États-Unis-Mexique qui étaient très complexes et la réglementation mexicaine qui imposait que tout le camionnage sur le territoire du Mexique soit pris en charge par des sociétés mexicaines. Cela imposait des délais très importants à la frontière car les produits devaient d'abord franchir la douane puis être transférés à des transporteurs mexicains. Ces deux difficultés sont maintenant réglées. Le Mexique a modifié récemment ses procédures douanières car il cherche à stimuler le commerce avec le monde extérieur. De plus, la réglementation qui assurait la protection des transporteurs nationaux a été modifiée en particulier quand l'Accord de libre-échange nord-américain a été conclu.

**Chemins de fer :** des modifications récentes ont été apportées à la façon dont les marchandises expédiées par rail passent la douane. Un nouveau système de pré-dédouanement dans le corridor allant de San Antonio à Nuevo Laredo a nettement amélioré l'efficacité et réduit le temps qu'il faut pour traverser la frontière. Les wagons américains peuvent maintenant rouler au Mexique, éliminant ainsi le besoin de transborder les marchandises à la frontière. De plus, les services ferroviaires s'améliorent alors qu'il y a de plus en plus de wagons porte-conteneurs à deux niveaux, de trains express, et de trains inter-modaux transportant des conteneurs et des remorques. D'un point de

## Moyens de transport utilisés pour importer du Mexique, 1990 (en pourcentage)



Source : Statistique Canada, Exportations - commerce des marchandises, 1987-1990, #65-203.

vue canadien, il faut toutefois signaler que ces trains partent des États-Unis ce qui fait que l'exportateur canadien doit d'abord expédier ses biens dans ce pays avant qu'ils puissent continuer vers le Mexique.

**Transport maritime :** l'expédition de produits par voie maritime souffre du manque de régularité des services entre le Canada et le Mexique. Actuellement, ce type de transport n'est en général pas concurrentiel avec le transport par routes ou par rails en termes de délais, de prix et de services. Les produits acheminés de cette façon sont en général des produits en vrac ou des marchandises spécialisées qui ne sont pas facilement transportables d'une autre façon.

**Transport aérien :** le service aérien entre le Canada et le Mexique continue à s'améliorer alors que le nombre de vols directs augmente. Au Canada, les liaisons directes à destination de Mexico partent de Montréal, de Toronto et de Vancouver. Une partie importante du service passager est toutefois acheminée sur des vols nolisés qui ne disposent pas de places pour des marchandises additionnelles. Le transport aérien convient mieux au déplacement des personnes ou des marchandises compactes qui doivent être livrées rapidement.

Le Canada dispose de peu d'expérience pour expédier directement des marchandises au Mexique et la plupart des produits ont, de façon traditionnelle, été acheminés en passant par les États-Unis pour y être transbordés. La nouvelle prise de conscience du marché mexicain et l'augmentation des exportations ont incité les sociétés canadiennes à chercher des solutions d'acheminement plus directes, que ce soit par air, par route ou par eau. L'amélioration du réseau routier mexicain, des installations portuaires et la simplification des procédures douanières

rendront éventuellement cet accès plus facile. On pourra alors expédier directement des conteneurs et des marchandises réfrigérées du Canada au Mexique.

**Transitaires :** ce sont des sociétés indépendantes qui s'occupent des expéditions d'exportations contre des honoraires. Ces entreprises se chargent d'expéditions pour le compte des exportateurs canadiens en faisant appel à n'importe quel mode de transport. Elles offrent des gammes de services complets et sont indispensables pour ceux qui exportent pour la première fois car elles peuvent simplifier les problèmes et prendre soin des divers aspects de ce transport. Grâce à leur expérience professionnelle, ces sociétés sont d'excellentes sources d'informations sur la réglementation, la documentation et les méthodes d'expédition. Le transitaire peut regrouper des expéditions afin de réduire les coûts, conseiller sur le mode de transport qui répond le mieux aux besoins de l'exportateur, préparer les documents douaniers, retenir les services d'un courtier

mexicain en douanes, s'occuper du transport, de l'entreposage et de la distribution au Mexique. Si les sociétés de transport offrent parfois des services comparables, elles s'intéressent toutefois surtout aux exportateurs qui ont un volume important et n'offriront pas toujours la gamme complète des services d'un transitaire.

### Les transitaires : de nouveaux liens

Un petit nombre de sociétés de transit au Canada ont prévu l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et le Mexique du fait de l'Accord de libre-échange nord-américain. Elles offrent des services améliorés aux exportateurs canadiens. Un exemple de société de transit répondant à un besoin croissant du marché est la coentreprise créée par BLM/Challenger Transportation Group Inc. de Kitchener en Ontario et par Figuremex S.A. de C.V. implantée à México D.F. L'objectif de ce partenariat est de simplifier la livraison, d'offrir l'entreposage et de promettre une distribution efficace à sa clientèle mexicaine et canadienne.

## Documentation

Tout produit exporté au Mexique doit être accompagné d'un ensemble de documents d'accompagnement. Il vaut mieux passer par un courtier mexicain en douanes afin de s'assurer que tous les documents nécessaires à la transaction accompagnent bien l'expédition. Au minimum, toutes les expéditions doivent être accompagnées des documents suivants :

- une facture commerciale;
- un bordereau d'expédition indiquant le contenu; et
- un connaissement ou un bordereau d'expédition aérienne.

Les agents mexicains des douanes insistent sur le fait que ces documents doivent être d'une *précision absolue et remplis de façon complète*. Tout manquement à ce titre peut entraîner des retards, des pénalités ou même la confiscation des biens. Pour de plus amples renseignements, on s'adressera au bureau de la Commission mexicaine du commerce le plus proche.

La facture commerciale doit être signée par l'exportateur et indiquer les marques, le nom, le type et la quantité de produits expédiés. Il faut fournir l'original accompagné

d'un nombre pouvant atteindre 11 copies. Une traduction en Espagnol doit accompagner l'original anglais et la facture doit indiquer tous les coûts en précisant les frais de transport et d'assurance. C'est que les tarifs douaniers mexicains sont calculés à partir de la valeur du produit, plus les coûts de l'assurance et du transport.

Un certificat d'hygiène en quatre copies doit accompagner toutes les expéditions d'animaux sur pieds, de semences, de plantes et de produits connexes. Ceux-ci sont fournis par les divers organismes gouvernementaux canadiens et l'original doit être notarié par un consulat mexicain au Canada avant de procéder à l'expédition.

Il faut respecter les exigences spéciales d'étiquetage pour les produits plaqués à l'argent et au nickel, les vêtements, les articles en cuir, les produits alimentaires emballés, les boissons, les produits pharmaceutiques, les engrais, les aliments préparés et les insecticides. Si vous êtes concernés par ces produits, demandez conseil à un courtier en douanes, au représentant de la Commission mexicaine du commerce au Canada ou à l'organisme du gouvernement mexicain qui réglemente les importations dans votre secteur.

## Les normes

Les normes des produits sont une considération importante pour les entreprises qui exportent des biens d'équipement, de la machinerie et de l'équipement industriel au Mexique.

Ces normes relèvent du Bureau mexicain des normes (*Dirección General de Normas*) qu'on appelle couramment le DGN qui fait partie du SECOFI. Cet organisme établit

les normes de poids et de mesures pour le pays. Le Mexique utilise le système métrique et les normes pour les produits sont déterminées conformément au système international d'unités. En règle générale, les normes mexicaines suivent celles qui sont adoptées par les pays industrialisés. De plus, le Mexique respecte les normes fixées par l'American Society of Mechanical Engineers (ASME), l'American Society for Testing of Materials (ASTM) et la Society of Automotive Engineers (SAE).

Tous les produits importés, y compris les matériaux de construction, les produits électroniques, chimiques et le matériel médical doivent obtenir du DGN une autorisation appelée «NOM» précisant la qualité et les normes avant de pouvoir entrer au pays. Le DGN publie des normes de qualité pour une vaste gamme de produits dans ses catalogues. On conseille aux sociétés canadiennes de s'adresser à un courtier en douanes ou à un transitaire afin de déterminer si un produit donné respecte les normes du DGN et peut donc obtenir un NOM.

On peut obtenir de plus amples renseignements et des copies des normes du DGN en s'adressant à :

Secretaría de Industria e Inversión Extranjera  
Dirección General de Normas  
Depto. de Certificación y Verificación de Normas Obligatorias  
Av. Puente de Tecawachalco No. 6, Piso 1  
Col. Fuentes de Tecawachalco  
México, D.F.  
México  
Téléphone : 540-2620 ou 589-9877, poste 130

Quand on doit obtenir un NOM, les demandes doivent être adressées à la direction suivante spéciale du SECOFI :

Dirección General de Asuntos Fronterizos  
Periférico Sur 3025, Piso 7  
Col. Héroes de Padierna  
Del. Magdalena Contreras  
México, D.F.,  
México  
Téléphone : 683-4394 ou 683-7055, poste 2706

## *Les douanes*

Depuis que le Mexique est devenu membre du GATT en 1986, les tarifs douaniers à l'importation ont chuté. Le tarif douanier maximum, qui était de 100 p. 100 au milieu des années 1980, est maintenant de 20 p. 100. Ces tarifs douaniers vont de 5 à 20 p. 100 et augmentent par tranches de 5 p. 100. Très peu de marchandises sont touchées par la catégorie des tarifs douaniers de 5 p. 100 et la moyenne pondérée des tarifs mexicains est aux alentours de 10 p. 100.

Suite à la négociation de l'ALENA par le Canada, le Mexique et les États-Unis, les tarifs douaniers diminueront conformément au calendrier négocié. Les nouvelles dispositions sur les règles d'origine de l'accord seront des éléments déterminants pour savoir si l'exportation d'un produit canadien donné vers le Mexique pourra entrer dans ce pays sans acquitter de droits de douanes. L'accord prévoit toutefois un traitement spécial dans les domaines présentant un intérêt national pour chaque pays.

Les tarifs douaniers mexicains sont calculés ad valorem, c'est-à-dire en fonction de la valeur de la marchandise quand elle arrive au Mexique. C'est-à-dire que ce tarif douanier est en général calculé à partir du coût original de la marchandise, plus les coûts d'assurance et de transport jusqu'à la frontière mexicaine. C'est pourquoi il est important de détailler ces coûts sur la facture remise aux agents des douanes.

De plus, des droits particuliers sont facturés sur certains produits et calculés en fonction du poids, du volume, de la longueur ou d'autres unités. Si l'unité retenue pour ces droits spéciaux est le poids, il est important de préciser si celui-ci s'applique au poids de l'emballage. Certains produits sont soumis à des droits composés, c'est-à-dire comprenant à la fois des droits ad valorem et spéciaux. Dans d'autres cas, les douaniers calculent les deux types de droits et appliquent le plus élevé des deux.

Une taxe à la valeur ajoutée est calculée à chaque fois qu'un bien change de mains au Mexique. Le montant de cette taxe est de 10 p. 100 et se compare à notre TPS. Il y a également des frais de traitement douanier de 0,8 p. 100 qui sont calculés sur la même valeur ad valorem que les tarifs douaniers. Certains produits fabriqués au Mexique sont de plus soumis à une taxe d'accise. Quand des produits identiques sont importés, une taxe d'accise comparable est facturée en plus des autres droits. Dans de tels cas, la valeur imposable pour le calcul de la taxe d'accise est la somme du prix et des tarifs douaniers à l'importation. Enfin, il y a des frais de courtage obligatoires de 0,2 p. 100 à acquitter lors de la déclaration en douanes.

Ainsi qu'on l'a indiqué, l'évaluation de la valeur de la marchandise aux fins du prélèvement des droits de douanes se fait en général à partir du prix indiqué sur la facture commerciale. Dans les cas où le fournisseur étranger et



l'importateur mexicain ont des relations financières, commerciales ou d'autres types, on fera l'hypothèse que la transaction n'est pas soumise aux conditions de la libre-concurrence et qu'un prix préférentiel a été appliqué. Dans ce cas, l'importateur devra déterminer un niveau de prix normal en augmentant le prix de vente afin d'éliminer tout escompte préférentiel ou non concurrentiel.

Le Directeur des douanes a le pouvoir de revoir toutes les déclarations d'importation, de procéder à des inspections physiques de la marchandise et de demander des renseignements additionnels afin de confirmer le statut juridique de toute marchandise étrangère. Le non-respect de la réglementation des douanes est sévèrement puni au Mexique. Celui-ci peut entraîner l'imposition de droits additionnels, d'amendes atteignant 50 p. 100 de la valeur des marchandises ou même la confiscation des marchandises sans possibilité de récupération. Dans les cas extrêmes, des poursuites pénales peuvent être entreprises.

Le système douanier mexicain a été complètement remis à jour en 1988 avec l'entrée en service d'un système de suivi informatisé. Depuis lors, le contrôle du trafic et de l'entreposage s'est énormément amélioré. Maintenant, les installations de douanes et d'entreposage sont bien adaptées et sûres. L'importateur doit s'occuper du dédouanement dans les deux mois qui suivent l'arrivée des marchandises.

## *Les entrepôts sous douanes*

---

Les exportateurs canadiens qui veulent éviter d'avoir à payer d'avance des droits de douanes peuvent s'organiser pour entreposer leurs marchandises dans un des nombreux entrepôts sous douanes exploités par des sociétés privées en vertu des règlements gouvernementaux. On ne doit acquitter les droits de douane sur les produits qui se trouvent dans ces entrepôts qu'au moment où on les en retire. Cette procédure permet souvent de réduire de façon importante les fonds nécessaires pour expédier des produits au Mexique. De plus, une fois que les produits se trouvent dans ces entrepôts sous douanes, ils sont à l'abri de toute limitation ultérieure des importations ou de modification à la tarification douanière. La valeur des marchandises aux fins de l'évaluation des droits d'importation est gelée au moment où ces marchandises entrent dans l'entrepôt. En conséquence, toute dévaluation ultérieure de la devise mexicaine n'augmente pas la valeur des droits de douane à percevoir en pesos. Cette dernière disposition présente un intérêt tout particulier dans un pays où le taux d'inflation (et la dévaluation correspondante du peso) reste relativement élevé par rapport aux normes canadiennes.

Ce délai peut être prolongé d'un mois. Si les marchandises ne sont toujours pas réclamées à l'expiration de la période maximale, les marchandises sont inscrites sur une liste publiée au Journal officiel et on accorde alors un délai additionnel de 15 jours ouvrables pour les dédouaner. Une fois cette période expirée, les marchandises deviennent automatiquement la propriété du gouvernement.

En 1988, le Mexique est passé au Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises qu'utilise également le Canada. Cela a amené une simplification générale des procédures bureaucratiques et l'élimination du système de permis d'importation qui était exigé auparavant. Les procédures de dédouanement sont maintenant beaucoup plus rapides, en particulier dans le cas des importations qui sont destinées à être intégrées à des produits assemblés au Mexique pour être réexportés par la suite.

Le système tarifaire décrit ci-dessus continuera à être en service jusqu'à ce que l'ALENA soit ratifié et appliqué. Par la suite, les tarifs douaniers sur les produits provenant de n'importe où en Amérique du Nord seront éliminés graduellement. On conseille aux exportateurs éventuels de lire les dispositions de l'ALENA afin de déterminer le calendrier de réduction des tarifs douaniers dans leurs secteurs d'activités.

En plus des entrepôts sous douanes, l'État de Baja California, la ville d'Agua Prieta et une région de l'État de Sonora, ainsi que bon nombre de ports du sud du Mexique dans l'État de Quintana Roo ont créé des zones franches dans lesquelles il est possible d'expédier des marchandises et du matériel en franchise en étant soumis à un minimum de contrôle en autant que ces marchandises ou ces produits n'entrent pas dans le reste du pays. La durée du séjour de ce matériel ou de ces équipements dans ces zones franches n'est pas limitée.



La réglementation mexicaine des douanes comprend beaucoup de dispositions permettant l'importation temporaire de produits. Ces règles permettent aux exportateurs d'éviter d'avoir à payer des droits à l'importation sur des marchandises. Ces importations temporaires obéissent à quatre grandes catégories de règles :

1. le régime général d'importation temporaire;
2. les règles régissant les importations temporaires de produits qui doivent retourner à l'étranger dans le même état ou la même condition (par exemple les conteneurs, les pièces d'exposition et le matériel loué);
3. les importations temporaires de produits destinés à la transformation ou à la réparation; et
4. les produits destinés aux régions industrielles désignées dans lesquelles ils doivent être incorporés aux produits transformés destinés à l'exportation en dehors du Mexique.

En règle générale, les importations temporaires nécessitent le dépôt d'une caution ou d'autres moyens de garantir les paiements des droits qui s'appliqueraient aux produits si ceux-ci devaient être importés de façon permanente. Si, pendant l'importation temporaire (y compris les prolongations), l'importateur souhaite changer le statut des produits en question d'importation temporaire à permanente, il doit en aviser les autorités et se soumettre alors à toutes les exigences concernant les permis d'importation, soumettre une déclaration d'importation et acquitter les droits de douanes et les autres taxes qui peuvent s'appliquer conformément aux taux, à la valeur et aux autres conditions qui s'appliquent à la date où l'importation est devenue définitive. Une fois les produits en question dédouanés, la caution sera annulée.

**Promotion et publicité :** les sociétés mexicaines n'accordent pas autant d'attention à la promotion et à la publicité que les sociétés canadiennes ou américaines. Comme les Mexicains manifestent une préférence marquée pour les importations, en particulier en provenance des États-Unis, une grande partie de la publicité mexicaine est typiquement nord-américaine.

*Le Consejo Nacional de Publicidad* (Conseil national de publicité), un organisme privé financé par les 125 associations et sociétés membres coordonne les campagnes de publicité et est le plus important client des médias au Mexique. Le Mexique a une infrastructure de publicité bien développée qui met l'accent sur la publicité dans les journaux, les magazines et à la radio et à la télévision. Environ 320 journaux et 220 magazines importants sont publiés au Mexique. La circulation totale des journaux atteint presque 10 millions de copies par jour.

Environ 10 millions de ménages mexicains ont un poste de télévision. Sept réseaux de télévision diffusent leurs émissions dans toute la république. Dans certaines régions du pays, on reçoit des émissions américaines par câbles ou au moyen d'antennes paraboliques. Plus de 900 stations de radio émettent à travers le pays et la plupart sont commerciales. On évalue que le nombre de postes de radio au Mexique est de l'ordre de 22 millions. Sur les 2,7 milliards de dollars US dépensés en publicité au Mexique en 1991, 60 p. 100 ont été consacrés à la publicité télévisée, 20 p. 100 à la publicité radiophonique, 15 p. 100 à la presse et 5 p. 100 à la publicité extérieure. La publicité est d'ailleurs relativement peu coûteuse. Une minute de publicité aux heures de grande écoute sur le plus important réseau de télévision, Televisa, coûte 10 000 dollars US. Une page de publicité dans *El Universal*, un grand quotidien distribué à 120 000 copies peut coûter jusqu'à 6 000 dollars US.

### Recouvrement des dettes

De nombreuses sociétés mexicaines font appel à des agences de messagers ou de recouvrement pour encaisser leurs comptes à recevoir, en particulier parce que la poste est inefficace. De façon traditionnelle, de nombreux clients attendent que l'agent de recouvrement soit à la porte avant de payer leurs comptes. Selon les termes d'un dirigeant de la Moore Corporation «vous avez besoin de personnel de recouvrement si vous voulez être payés. Vous pourriez poster vos états de compte de façon indéfinie mais la société ne paiera que quand quelqu'un se présentera et attendra d'être payé avant de partir.» Moore imprime des formulaires d'affaires à son usine de San Luis Potosi pour les marchés mexicains d'exportations depuis 1949.

**Stratégie de détermination des prix :** au Mexique, il ne faut pas se fier aux formules standard de détermination des prix car elles peuvent amener à fixer les prix trop élevés. Il faut réaliser des études de marché pour déterminer quels prix sont acceptables sur le marché. Une fois qu'on a défini une niche du marché, on peut alors faire preuve de plus de souplesse pour la fixation du prix.

**Crédit et recouvrement :** au Mexique, la plupart des ventes se font au comptant ou avec une lettre de crédit. La

plupart des fournisseurs font crédit aux clients qu'ils connaissent bien afin d'être plus concurrentiels. L'aptitude d'une entreprise à déterminer la cote de crédit, à collecter les comptes en souffrance ou à récupérer les dettes non payées est limitée. Les banques mexicaines peuvent aider à faire des vérifications de crédit et il y a des sociétés privées qui se spécialisent dans ce domaine. On peut obtenir des lignes de crédit par l'intermédiaire de la Société de développement des exportations dans le cas de ventes de certains types de produits et de services.

## *Le financement des exportations*

---

**Les banques commerciales :** les banques commerciales canadiennes étaient très engagées au Mexique au moment de la crise économique du début des années 80. Elles ont accepté par la suite de renégocier leurs prêts et leurs crédits au gouvernement et aux organismes privés du Mexique, mais cela les a amenées à devenir réticentes pour prendre de nouveaux risques de crédit au Mexique. La Banque de Montréal, la Banque royale, la Banque de Nouvelle-Écosse et la Banque canadienne impériale de commerce ont toutes des bureaux au Mexique. Elles viennent en aide à leurs clients en leur offrant les instruments traditionnels de financement commerciaux et elles sont en bonne posture pour jouer un rôle plus important à l'avenir.

**La Société pour l'expansion des exportations (SEE) :** la SEE offre une aide financière et des services d'assurance aux exportateurs canadiens. Elle a également consenti 13 lignes de crédit évaluées à 820 millions de dollars US à des institutions financières mexicaines. La vente de biens d'équipement ou de services canadiens dépassant 100 000 dollars canadiens peut permettre d'obtenir un financement dans le cadre de ces lignes de crédit. Ce mécanisme de financement s'est avéré particulièrement important pour faciliter la pénétration des marchés dans le cas des nouveaux exportateurs qui ont pu pousser leurs clients à s'adresser aux banques mexicaines qui ont accès aux possibilités de crédit de la SEE.

L'accès à ces lignes de crédit est relativement facile et les transactions peuvent être menées à bien en quelques semaines. La SEE financera jusqu'à 85 p. 100 de la valeur d'un contrat commercial au moyen d'une ligne de crédit. Un exportateur qui estime qu'une transaction à venir peut être admissible à ce type de financement devrait s'adresser à la SEE quand il commence à négocier la transaction. Avant de s'engager, la SEE voudra toutefois avoir les documents suivants :

- un formulaire rempli sur le contenu canadien — le contenu canadien minimum admissible est de 60 p. 100 et la SEE analysera si ce contenu canadien est optimisé;
- une copie du contrat commercial envisagé; et
- un ensemble d'états financiers de la société exportatrice.

Pendant cette période, l'importateur mexicain devra s'adresser aux banques mexicaines qui offrent un financement en vertu des lignes de crédit de la SEE. Il devra déterminer si la banque est prête à accepter le risque de crédit de l'acheteur mexicain et les conditions du contrat commercial. En supposant que la transaction et les deux parties au contrat répondent aux conditions du prêteur (la SEE) et de l'emprunteur (la banque mexicaine), les deux parties confirmeront leur participation et s'engageront. La SEE versera alors directement à l'exportateur canadien les sommes convenues une fois que celui-ci a satisfait aux conditions du contrat commercial.

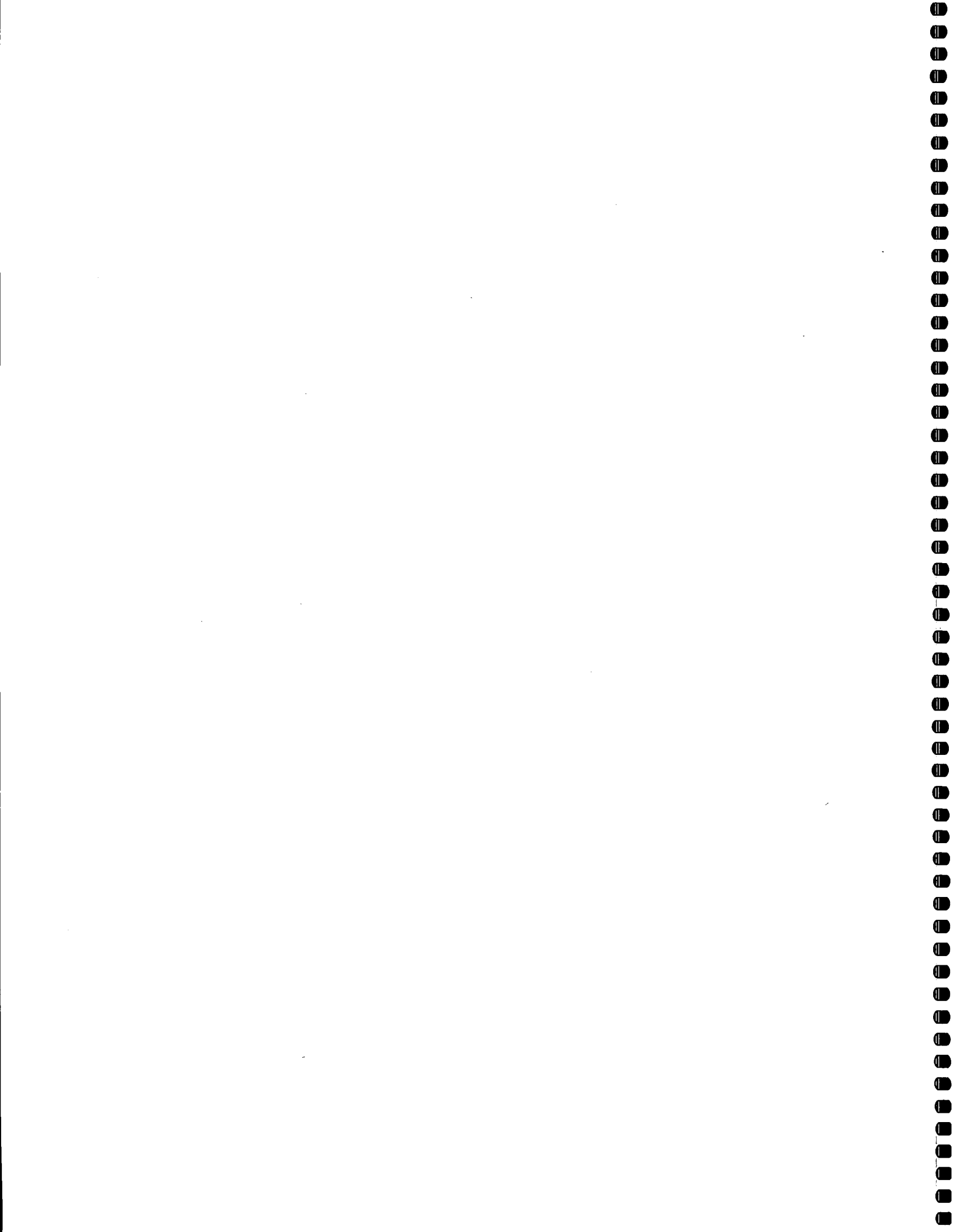
Ce type d'engagement de la SEE en vertu d'une ligne de crédit implique des coûts qui sont à supporter à la fois par l'exportateur et par l'importateur. L'exportateur canadien doit payer des frais de risque qui sont calculés selon le pays dans lequel les produits sont expédiés, selon les conditions du prêt demandé et selon la nature du risque souverain ou du risque commercial impliqué. L'emprunteur mexicain devra lui verser une commission d'engagement sur le montant financé, plus des frais d'administration. Ces frais sont le plus souvent facturés à l'importateur mexicain.

Le taux d'intérêt réel sur la ligne de crédit variera le plus souvent. Deux solutions sont disponibles : un taux flottant fonction du taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) ou un taux fixe calculé à partir du «taux de Consensus». Les conditions du taux de Consensus sont fixées par le secrétariat de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à Genève. La SEE se sert de celles-ci pour déterminer les taux d'intérêt appliqués à ces lignes de crédit. Les conditions de remboursement

pour l'emprunteur mexicain varieront de 2 à 10 ans. La banque mexicaine fixera alors des conditions comparables de remboursement à l'importateur mexicain.

La SEE offre également une assurance-crédit à l'exportation. En vertu de ce programme, le crédit à l'exportation offert à l'importateur mexicain par l'exportateur canadien peut être assuré par la SEE contre les risques commerciaux et politiques de non-paiement. Le coût de l'assurance variera selon la nature du risque qui sera évaluée en fonction du pays, du risque politique, des conditions de facturation, du produit ou des services vendus et du volume global d'exportation assuré (l'étalement du risque). La prime se situera généralement entre 0,50 \$ et 1.50 \$ pour chaque 100 \$ de volume assuré. Cela revient à dire que la prime

d'assurance pourra être inférieure à la moitié du coût des frais financiers qu'un exportateur doit verser pour garantir le financement en vertu d'une ligne de crédit. Une fois la ligne de crédit accordée, l'exportateur canadien n'a plus à s'inquiéter que l'acheteur ne paie pas. Toutefois, en vertu de ce programme d'assurance et dans le cas où l'acheteur au Mexique serait en défaut de paiement, l'exportateur doit faire ce qui est en son possible pour récupérer les fonds au Mexique et il devra attendre une période définie d'avance, le plus souvent six mois, après le défaut de paiement avant de pouvoir faire réclamation en vertu de la police d'assurance. Le délai de paiement de la demande dépendra de la nature de la transaction et des mesures que l'exportateur aura prises pour se faire payer après le défaut, en fonction des conditions du contrat commercial.





## V. Le partenariat pour pénétrer le marché

---

*Que peut-on faire avec le partenariat*

*Choisir une approche*

*Élaborer un plan*

*Mettre sur pied votre équipe*

*Trouver le bon partenaire*

*Négocier l'entente*

*Les modalités de vos relations*

*Financer l'entreprise*

*Considérations fiscales*

*Résumé*

## Que peut-on faire avec le partenariat

### Pourquoi les Canadiens créent-ils des partenariats au Mexique

Le fait de réduire le risque ou de partager les charges financières sont des raisons suffisantes en soi pour affronter les complexités d'un partenariat. Il y a toutefois d'autres bonnes raisons pour que les PME canadiennes intensifient les activités de partenariat au Mexique :

- Le Canada n'a qu'un petit nombre de grandes entreprises dans chaque secteur d'activité. Dans certaines industries, comme les mines et les télécommunications, il n'y a qu'une ou deux entreprises qui peuvent se permettre des investissements prolongés sur le marché.
- Dans de nombreux secteurs, les petites entreprises canadiennes produisent à façon et en petite quantité. Elles travaillent en général en coopération étroite avec leurs clients situés au Mexique. Ces entreprises coopèrent de façon efficace sur des projets techniques et sont mieux à même de passer des ententes avec des fournisseurs, des clients et des concurrents.
- Le partenariat est essentiel pour les PME dans les marchés en évolution technologique rapide, dans ceux qui risquent de voir apparaître de nouveaux concurrents du jour au lendemain et dans ceux où les produits vieillissent très rapidement.
- Le Mexique est un nouveau marché en train d'apparaître qui a besoin de presque tout. Avec le ralentissement économique actuel au Canada et aux États-Unis, l'ouverture du marché mexicain a attiré beaucoup d'entreprises canadiennes.
- Le Mexique apparaît comme une aire de lancement pour pénétrer les autres marchés qui apparaissent en Amérique latine.
- L'économie du Mexique est un complément de celle du Canada de beaucoup de points de vue. Les partenaires mexicains permettent d'améliorer les avantages concurrentiels dont les sociétés canadiennes disposent déjà sur le marché mexicain.

La plupart des entreprises qui cherchent à tirer parti des possibilités qui se font jour au Mexique, en particulier avec l'ALENA, choisiront d'exporter directement. Comme on l'a vu dans les deux chapitres précédents, on a généralement avantage, quand on veut exporter, à retenir les services d'un agent ou d'un distributeur local qui connaît bien votre produit et le marché mexicain pour ce produit. On peut toutefois préciser que certaines sociétés actives à l'échelle internationale vont au-delà des accords d'agence et utilisent diverses autres formes de partenariat, qu'on appelle parfois des alliances stratégiques, afin de compléter leurs efforts d'exportation et de leur donner davantage de chances de succès.

Les partenariats peuvent aider à venir à bout des nombreux défis auxquels on se heurte quand on veut faire des affaires à l'étranger. Les barrières à l'entrée des marchés étrangers peuvent tenir à des facteurs culturels, à la concentration des sociétés, au manque de connaissance des goûts des consommateurs ou à la réglementation nationale quant à la propriété étrangère. Un partenaire du pays peut constituer un complément aux possibilités de la société, fournissant expertise, conseils et contacts qui pourront faire la différence entre le succès et l'échec.

Quant à elles, les sociétés implantées dans le pays concerné apprécient l'intérêt manifesté par les partenaires étrangers. De tels accords leur permettent d'élargir leurs horizons, d'apprendre à maîtriser les techniques des affaires internationales et d'obtenir l'accès à d'autres marchés. Un partenariat bien structuré offre des avantages concrets aux deux parties :

- chaque société met l'accent sur ce qu'elle sait et fait le mieux;
- les partenaires partagent les risques et minimisent donc les conséquences d'un échec;
- le partenariat permet d'élargir les capacités de chacune des parties dans de nouveaux domaines;
- il permet de regrouper les idées et les ressources afin d'aider les deux partenaires à suivre le rythme du changement;
- même les petites entreprises peuvent faire appel au partenariat pour tirer parti des économies d'échelle et parvenir à la masse critique nécessaire pour le succès;
- une société peut, grâce à ses partenaires, attaquer plusieurs marchés simultanément; et
- le partenariat peut mettre à la disposition d'une entreprise une technologie, des capitaux ou des marchés qui lui auraient été inaccessibles autrement.

Le partenariat à l'étranger peut servir à venir en aide à une stratégie d'entreprise reposant sur l'exportation en offrant toute une gamme de façons dont la société canadienne peut pénétrer les marchés mexicains. C'est ainsi que, aux États-Unis, plus de la moitié des sociétés de transformation à croissance rapide font appel à diverses formes de partenariat pour pénétrer les marchés étrangers. Dans le domaine des services, ce pourcentage est proche de 100 p. 100. En plus d'exporter, les sociétés pénètrent donc les marchés étrangers au moyen de coentreprises, d'accords de consortium, de coproduction

ou de commercialisation conjointe, de fusions, d'acquisitions, et même d'investissements en installations nouvelles.

Dans une économie qui évolue aussi rapidement que celle du Mexique, un effort d'exportation couronné de succès ne garantira pas à une société canadienne sa position à long terme. Dans le cas d'une société qui pense à plus long terme, une relation continue avec un partenaire mexicain et une présence locale sur le marché peuvent lui offrir une fenêtre qui lui permettra de suivre l'évolution du marché et de satisfaire les demandes qui se font jour. Il se peut aussi qu'il soit plus économique d'exporter certains intrants et certains éléments canadiens pour finir la transformation et l'assemblage au Mexique. De cette façon, le partenariat offre la possibilité d'utiliser une présence au Mexique comme source d'avantages concurrentiels internationaux.

Peu d'entreprises canadiennes ont été présentes au Mexique pendant 10 ans ou plus. Parmi celles-ci il y a Moore de Mexico S.A. de C.V. (Moore Business Forms) de Toronto, Custom Trim qui travaille dans la région nord des

maquiladoras de Mexico, Northern Telecom, Noranda Mines et Mitel. Par contre, les PME canadiennes ne sont apparues sur le marché mexicain que très récemment. Depuis 1989, les sociétés canadiennes ont fait beaucoup de progrès dans la formation de partenariats avec les entreprises locales ou pour la création de filiales en pleine propriété. Elles commencent tout juste à participer pleinement au nouveau contexte des affaires du Mexique.

L'expérience des sociétés canadiennes qui ont réussi à pénétrer le marché mexicain illustre la façon dont on peut se servir des partenariats. Pratiquement tous les Canadiens interrogés lors de la préparation de ce document sont en faveur d'un type quelconque de partenariat. Ils ont tous signalé qu'un partenaire mexicain peut fournir des conseils précieux sur la façon de modifier un produit ou de répondre aux exigences d'une réglementation locale et de satisfaire les préférences du marché mexicain. Ainsi, ce partenariat améliore la capacité de réponse et la souplesse de la société canadienne tout en améliorant bien sûr ses chances de succès sur le marché mexicain.

## Choisir une approche

Un partenariat peut prendre de nombreuses formes différentes. Les accords passés entre sociétés peuvent prévoir des transferts de technologie, la coopération dans les domaines de la recherche ou du développement des produits ou l'échange de droits de commercialisation. Il arrive que des entreprises fournissent des capitaux afin de créer une nouvelle coentreprise indépendante. Voici une brève description des formes les plus courantes de partenariat.

*Une coentreprise* est une entreprise indépendante formée grâce à la coopération de deux maisons-mère ou plus. Sa caractéristique essentielle est que c'est une entité distincte, séparée de ses maisons-mère. En tant que telle, elle suppose un niveau de complexité organisationnelle et de gestion qu'il faut étudier très attentivement.

Les coentreprises ont servi de façon traditionnelle pour éviter les restrictions imposées à la propriété étrangère quand on voulait pénétrer un marché étranger. Dans le cas du Mexique, c'est là une considération moins importante étant donné l'ouverture de son économie au monde extérieur et l'assouplissement des restrictions à la propriété dans le cas des investissements directs étrangers.

Les coentreprises présentent cependant d'autres avantages. Ce peut être le cas si un projet impose que les partenaires

s'engagent de façon beaucoup plus complexe et beaucoup plus complète qu'on ne peut le prévoir dans un simple contrat. Cela s'applique tout particulièrement aux accords à long terme qui prévoient la mise au point commune de produits ainsi que des activités continues de fabrication et de commercialisation.

Les parts que chacun détient dans une coentreprise traduisent en général l'apport des partenaires. Si deux partenaires ont des parts égales, c'est en général parce qu'ils sont de la même taille et parce que chacun veut avoir voix au chapitre sur la façon dont la nouvelle société fonctionnera. Une différence entre les parts de capital correspondra le plus souvent à des mises de fonds ou à des engagements de ressources inégaux.

On estime le plus souvent que la *concession de licences* n'est pas une forme de partenariat, même si elle peut y conduire ou être un instrument important de sa formation. Quand elle attribue une licence, une entreprise vend les droits d'utiliser ses produits et services. Comme les accords de licences transfèrent les droits d'utilisation mais non pas les titres de propriété, celui qui concède la licence conserve un certain contrôle sur le produit. Les questions à négocier dans ce domaine sont les redevances, les brevets, les possibilités d'accorder des sous-licences, les droits de

## Une franchise mexicaine

Devenu un succès international, la société mexicaine Pollo Loco exploite maintenant 51 restaurants au Mexique, 261 aux États-Unis, 13 au Japon et elle a vendu des contrats de lancement en Thaïlande, en Indonésie et à Singapour. L'idée a démarré presque par accident en janvier 1975 dans une petite ville de Guasave (Sinaloa) quand le fondateur de la franchise, Francisco Ochoa, a décidé de transformer une cordonnerie pas très rentable en restaurant terrasse vendant du poulet grillé. La nouvelle affaire a démarré rapidement et au cours des années qui ont suivi, Ochoa a convaincu ses 12 frères et sœurs d'ouvrir leurs propres succursales de Pollo Loco dans d'autres villes mexicaines. En 1980, la quasi totalité de la famille Ochoa participait à l'entreprise et on retrouvait des restaurants Pollo Loco dans des villes aussi éloignées que San Luis Potosi, Morelia, Tampico et Mazatlan. À la fin de 1982, Pollo Loco avait 19 restaurants à Los Angeles dont 16 étaient des franchises.

Des offres d'achat de la franchise maîtresse de Pollo Loco sont venues de diverses entreprises parmi lesquelles Kentucky Fried Chicken et plusieurs exploitants de franchises Pollo Loco. Denny's Inc., de Coffee Shop Fame, a offert le triple de la valeur courante pour obtenir tous les droits. L'entente fixait les droits conjoints des deux sociétés pour promouvoir la franchise en Asie et en Europe. Les droits de franchise se vendent pour 23 000 \$ canadiens auxquels s'ajoutent les coûts pour l'emplacement et le matériel qui peuvent amener le chiffre final aux alentours de 400 000 \$ canadiens. La compagnie a précisé ces droits pour être implantée dans tous les principaux sites mexicains dans les 10 années à venir.

La modification de la loi mexicaine sur les franchises cette année a relancé l'entreprise. Ochoa estime que la nouvelle loi sur la propriété intellectuelle aide à combattre le nombre croissant de restaurants Pollo pirates. «Nous avons pu de façon pacifique nous attaquer à un grand nombre d'établissements qui utilisaient notre marque de commerce au Mexique. Cette année uniquement, 26 ont dû fermer ou changer leur nom.»

Source : *Business Mexico*, décembre 1991.

vendre et de fabriquer, la durée de l'entente, les limites géographiques de la licence, l'exclusivité et toutes les questions concernant la mise à jour de la technologie.

La **concession réciproque** de licence est une forme d'alliance stratégique entre deux entreprises dans laquelle chacune concède une licence sur ses produits ou ses services à l'autre. De nombreuses entreprises échangent aujourd'hui leurs droits d'utiliser leurs produits ou leurs services avec d'autres. Les concessions et les concessions réciproques de licences sont des façons relativement simples de permettre à des entreprises de partager leurs produits ou leurs compétences sans s'engager dans une collaboration plus complexe. Toutefois, comme elles font appel à une coopération minimale, les concessions réciproques ont moins de chance de provoquer cette synergie grâce à laquelle le tout est plus important que la somme de ses parties.

Les accords de fabrication réciproques sont une forme de concession réciproque de licences dans laquelle les entreprises acceptent de fabriquer chacune les produits de l'autre. Ces accords peuvent se combiner avec d'autres ententes de commercialisation ou de promotion conjointes qui font que chacune des entreprises coopère avec l'autre pour la publicité et la vente de ses produits. Un accord de coopération d'ensemble pourrait faire appel à des concessions réciproques de licences, à une campagne de promotion partagée ou même à la formation d'une coentreprise pour que chaque entreprise commercialise les produits de l'autre. La plupart de ces ententes ne font pas appel à des licences ou à des redevances mais prévoient de céder certains droits aux produits.

La **commercialisation conjointe** peut également se faire en échange d'honoraires ou d'un pourcentage sur les ventes. Pour les entreprises qui veulent pénétrer de nouveaux marchés, une entente de commercialisation conjointe est une façon efficace de tirer parti des réseaux existants de distribution et de la connaissance qu'un allié peut avoir des marchés locaux. Il permet aux entreprises ayant des produits complémentaires d'offrir une ligne de produits complète tout en évitant le développement long et coûteux de nouveaux produits.

Les **accords de production conjointe** permettent aux entreprises de coopérer pour produire des biens, d'optimiser l'utilisation de leurs propres ressources, de partager des ressources complémentaires et de tirer parti des économies d'échelle. Les entreprises peuvent coopérer pour fabriquer des éléments ou même des produits complets. De nombreuses sociétés étrangères d'ingénierie ont passé des accords de production conjointe avec des sociétés nationales qui disposent de compétences de fabrication. Dans les industries de l'automobile et de télécommunications, des sociétés concurrentes forment souvent des alliances pour fabriquer des éléments qu'utilisent tous les concurrents.

La **franchise** est une forme particulière de licence. Celle-ci donne aux franchisés le droit de se servir d'un ensemble de processus de fabrication ou de fournitures de services, ainsi que d'un ensemble de systèmes de gestion ou de marques de commerce et le concédant ou bénéficiaire d'une franchise contrôle leur utilisation au moyen d'une entente contractuelle. Le concédant est rémunéré au moyen d'honoraires prévus par l'accord de franchise au moyen de redevances sur les ventes et, dans certains cas, en contrôlant les approvisionnements du franchisé.



Le domaine des franchises est un de ceux en plus forte croissance au Mexique. Dans les 18 mois qui ont suivi la déréglementation de ce domaine, en 1990, le nombre de franchises en exploitation est passé de moins d'une douzaine à plus de 80. Ce nombre devrait atteindre 250 d'ici la fin de 1992. Jusqu'à maintenant, la plupart des franchises qu'on retrouve au Mexique sont américaines. Les concédants américains ont pénétré le marché mexicain au moyen de coentreprises et de ventes de franchises maîtresses. Il n'y a eu que peu de ventes de franchises individuelles et de développement appartenant à des intérêts américains. La plupart des franchises se retrouvent dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration minute. On s'attend à ce que la protection offerte par les nouvelles lois sur la propriété intellectuelle poussent de façon marquée à la croissance des franchises dans le domaine des services et des produits.

**Types de société :** indépendamment du type de l'entente de partenariat concernée, les investissements étrangers se font

le plus souvent au Mexique en créant une société mexicaine à capital variable (*Sociedad Anónima de Capital Variable, dont l'abréviation est S.A. de C.V.*). Une autre possibilité utilisée à l'occasion est de créer une société à responsabilité limitée (*Sociedad de Responsabilidad Limitada ou S. de R.L.*). Une troisième option est un partenariat à responsabilité illimitée (*Sociedad en Nombre Colectivo ou S. en N.C.*).

Le capital-action minimum d'une S.A. de C.V. est de 25 000 pesos, correspondant à environ à 10 dollars canadiens. La société doit avoir au moins cinq actionnaires. Une fois qu'on a obtenu toutes les autorisations nécessaires, il faut donner un caractère officiel au règlement dans un acte public qui est officialisé par un notaire. Il faut obtenir l'autorisation préalable du Ministère des Affaires étrangères (*Ministerio de Relaciones Exteriores*) pour créer une société ou une entreprise. Il faut également obtenir l'autorisation du même organisme pour modifier les règlements d'une société.

## Élaborer un plan

Si les sociétés passent des accords de partenariat pour de nombreuses raisons, cela ne signifie pas automatiquement que le partenariat convient à votre entreprise. Avant de consacrer du temps et de l'argent à trouver un partenaire ou à négocier un accord, assurez-vous que cela vous convient bien étant donné les caractéristiques propres à votre société ou à votre stratégie d'ensemble.

Commencez par définir les objectifs de votre entreprise. Quelle est l'orientation de votre société? Quels sont ses avantages concurrentiels? Que vous manque-t-il? Quel rôle le marché mexicain jouera-t-il dans l'atteinte de vos objectifs? Les réponses à ces questions font appel à un plan d'affaires énoncé clairement à partir d'études de marché attentives. Sans avoir procédé à cette recherche, vous ne pourrez pas évaluer de façon réaliste dans quelle mesure les possibilités du marché mexicain cadrent bien avec vos plans d'avenir.

Quand vous saurez avec précision ce que vous attendez du Mexique, l'étape suivante est d'évaluer votre aptitude à l'obtenir. Analysez les forces et les faiblesses de votre société en termes concurrentiels. Disposez-vous des compétences et des ressources pour réussir sur le marché mexicain étant donné les goûts, les habitudes, les valeurs de ce marché et la façon d'y traiter des affaires. Quels éléments vous manquent-ils? Une évaluation objective des aptitudes de l'entreprise devrait vous permettre d'identifier tous les éléments qui vous manquent et qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs concurrentiels. Parmi ceux-ci, quelles sont les compétences et les ressources que l'entreprise peut acquérir? Quelles sont celles que vous ne pourrez obtenir qu'au moyen d'un partenariat local?

Si vous pouvez répondre à l'interne à ces besoins dans un délai raisonnable, vous n'avez pas alors besoin d'un partenaire. Si le problème est de nature financière, il vaut mieux que vous recherchiez des investisseurs plutôt que des

### Création d'une coentreprise au Mexique

Si une entreprise canadienne en arrive à estimer que la meilleure façon d'améliorer ses ventes de produits et de services canadiens est pour elle de créer une coentreprise, les services commerciaux de l'Ambassade du Canada au Mexique, Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et le Centre de commerce international le plus proche de chez vous peuvent vous fournir de l'aide.

1. Réalisez une analyse détaillée du marché pour votre produit au Mexique, y compris le positionnement nécessaire à votre entreprise pour prendre pied sur ce marché. Réalisez une étude préliminaire, que vous la fassiez vous-même ou que vous la confiez à des spécialistes des études de marché. Vous pouvez commencer par vous adresser au Centre de commerce international le plus proche ou à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada qui peuvent vous fournir des renseignements importants et actuels sur le marché. L'objectif d'une telle étude préliminaire est de préciser la place que vous pourriez occuper sur le marché et d'identifier d'éventuels clients ou des partenaires éventuels.
2. Rendez-vous au Mexique. Rencontrez nos représentants de l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi que les autres sources de renseignements identifiées plus loin dans ce chapitre. Cela vous aidera à dresser une

brève liste de partenaires mexicains éventuels. Avant de partir pour le Mexique, adressez-vous à Bancomext, la Commission commerciale mexicaine qui est installée à Toronto, à Montréal et à Vancouver. Bancomext vous fournira des renseignements précieux sur le marché mexicain.

3. Adressez-vous à deux ou trois des meilleurs partenaires éventuels et ayez avec eux des discussions franches sur les possibilités d'échanges commerciaux, de fabrication conjointe, de concession de licences ou de coentreprises que vous avez à l'esprit. Il est de rigueur dans ces cas-là de visiter les usines et les bureaux. Vos premières impressions ne seront sans doute pas très fiables, pas plus que des descriptions écrites. Vérifiez toujours en personne.
4. Grâce aux connaissances accumulées aux étapes précédentes, choisissez la solution que vous préférez. Retournez alors dans un délai assez bref pour négocier les conditions de la coentreprise qui correspond le mieux à vos besoins. Vous pourrez ici avoir besoin de professionnels qui connaissent bien le marché.
5. Rédigez une ébauche des conditions de l'entente avec l'aide d'un avocat et d'un fiscaliste mexicain.
6. Obtenez le financement et les garanties nécessaires au projet.
7. Ouvrez un compte bancaire au Mexique et faites-y le dépôt initial au titre de la capitalisation.
8. Transmettez un formulaire d'inscription, ou au besoin une demande d'approbation, au Registre national des investissements étrangers de la CNIE (Comision Nacional para Inversion Extranjera).
9. Faites notariar la charte constitutive de la société et commencez vos activités.

partenaires. Par contre, si après avoir franchi toutes ces étapes, il vous manque encore quelque chose, des compétences particulières, la synergie pour développer des produits, une présence sur le marché local, alors vous devriez vous pencher attentivement sur les possibilités du partenariat.

Ce type d'analyse vous permettra de faire un choix crucial : vaut-il mieux vous attaquer seul au marché mexicain ou vous efforcer de mettre en place un partenariat? N'oubliez pas que s'il présente quantité d'avantages, le partenariat peut également être complexe, prendre du temps, être coûteux et frustrant. Vous serez peut-être obligé d'abandonner une partie de votre liberté d'action. Vous serez peut-être également obligé de consacrer énormément d'énergie à la simple gestion de cette relation avec votre partenaire. Si vous disposez d'autres moyens de parvenir aux mêmes fins, il sera alors peut-être préférable d'éviter le partenariat. Si ce n'est pas le cas, sachez très clairement ce que vous recherchez et pourquoi.

Une fois que vous aurez fait cette analyse, vous devriez savoir exactement ce que vous attendez d'un partenaire éventuel. Quelles sont les compétences et les ressources qu'il devrait amener pour que l'entreprise soit un succès? Quelles devraient être les conditions de cet apport? Il y a beaucoup de types divers d'accords de partenariat. Quels sont les avantages et les inconvénients de chacun? Lequel convient le mieux à vos entreprises mexicaines?

Certains types de partenariat, comme les fusions définitives, peuvent affecter le cœur même de l'entreprise canadienne. Si cela vous préoccupe, étudiez attentivement le type de partenariat que vous recherchez et assurez-vous de limiter votre relation à des secteurs non sensibles. Il arrive que le partenariat amène la dépendance envers d'autres entreprises. N'oubliez pas non plus qu'avec un grand nombre de formes de partenariat, il y a toujours le risque de fuites accidentelles de renseignements stratégiques ou confidentiels en dehors du partenariat.

Adhérer à un accord de partenariat sans avoir des objectifs clairs revient à s'exposer à perdre le contrôle de ses choix. Élaborer un plan clair avant de vous engager dans le processus peut minimiser de tels risques et garantir des résultats favorables.

## *Mettre sur pied votre équipe*

### **Une expérience mexicaine : une petite entreprise — POP Media Inc., Ottawa (Ontario)**

L'expérience de POP Media Inc. démontre que l'initiative peut être rentable. POP Media a commencé ses activités au Mexique en 1989. En relativement peu de temps depuis lors, elle a pratiquement acquis le contrôle virtuel des marchés mexicains des enseignes électroniques.

La société a créé une coentreprise avec une société mexicaine de publicité et ouvert des

Une fois que vous aurez structuré les objectifs de votre société au Mexique, vous devez mettre sur pied l'équipe qui sera responsable de la mise en œuvre de votre stratégie. Un élément essentiel à ce processus sera de trouver le partenaire qui convient et de négocier une entente.

Votre équipe devra être composée d'individus provenant de divers domaines et niveaux de gestion vous garantissant qu'elle maîtrisera toutes les questions qui peuvent affecter le partenariat en allant des préoccupations stratégiques de nature générale aux détails juridiques et techniques. L'équipe doit alors faire son propre travail, se familiariser avec la situation de l'entreprise, préparer des ébauches d'entente et des positions de négociations, puis étudier les candidatures de partenaires éventuels. Les membres de l'équipe doivent être

conscients des écarts culturels et être capables d'en venir à bout. Lors de communications entre personnes de cultures différentes, les nuances, la mauvaise interprétation du langage corporel et même l'humour peuvent présenter de nombreux obstacles importants.

Toutefois, en plus de cette équipe de négociations, vous aurez besoin d'un champion pour votre aventure mexicaine. Vous devrez nommer au moins une personne qui aura assez de présence pour provoquer les événements. Cette personne devient le catalyseur principal et le promoteur du partenariat au sein de l'entreprise. Il ou elle en est la force motrice, prenant la responsabilité de sa création et agissant souvent comme chef négociateur.

---

### **Avoir un champion de projet**

*La responsabilité du projet d'investissement devrait être attribuée à une personne donnée dans votre organisation. Un gestionnaire de classe mondiale est la meilleure personne pour diriger une telle équipe. On l'appellera le «champion». Cette personne doit faire preuve de souplesse, bien connaître la situation de l'entreprise, bien maîtriser la langue et avoir l'expérience des marchés mexicains et d'autres marchés étrangers.*

---

Bon nombre des personnes qui auront participé aux négociations du partenariat devront par la suite assurer sa mise en œuvre. Elles doivent avoir assez d'autorité pour faire bouger les choses. Il sera indispensable au succès d'ensemble de l'entreprise d'avoir une compréhension profonde des cultures et des pratiques des deux sociétés partenaires. Ces personnes devront être compétentes dans leur rôle technique ou de gestion habituel mais aussi avoir des compétences interpersonnelles marquées. Elles doivent savoir écouter, percevoir le non-dit et la dynamique cachée de l'autre côté de la table et trouver des compromis raisonnables. Pour réussir à pénétrer le marché mexicain, il faut acquérir un ensemble complètement nouveau de compétences. La société canadienne doit évaluer avec attention les compétences linguistiques de ses principaux dirigeants, la mesure dans laquelle ils sont familiers et ouverts aux autres cultures et leurs attitudes envers les nouveaux défis du milieu des affaires.

Pour réussir à gérer un partenariat, il faut aller plus loin que vaincre les défis organisationnels. Cela nécessite en effet de faire face aux particularités des pratiques sociales et de sociétés mexicaines. Ce peut être là des pierres d'achoppement importantes pour les sociétés canadiennes qui cherchent des alliances au Mexique. Le résultat dépendra dans une large mesure de la qualité et des compétences des personnes impliquées, en particulier du directeur général. Il est essentiel de trouver la bonne personne pour gérer cette relation ou pour prendre soin des liaisons entre les partenaires.

installations de production à Mexico tout en gardant son siège social à Ottawa. POP a commencé ses activités en obtenant des contrats des grandes chaînes de magasins Aurrera et Superama. On retrouve maintenant ses panneaux d'affichage électronique dans les Gigante Supermarkets à Mexico et elle en vend aux banques, aux maisons de courtage ainsi que pour les arrêts d'autobus, en passant par un distributeur local.

La société a rapidement accumulé des actifs d'une valeur de 1,5 million de dollars US et réalise maintenant des ventes évaluées à 400 000 \$ US par année. POP Media a commencé à exporter ses produits fabriqués au Mexique à un prix concurrentiel à l'échelle internationale. «Nous disposons maintenant d'un produit qui est 40 p. 100 moins coûteux que celui de la concurrence aux États-Unis et en Asie» dit Eric Hutchingame, président de POP Media. Il ajoute que la société expédie ses produits à K-Mart aux États-Unis. Hutchingame explique le succès de l'entreprise par ses activités mexicaines. «Nous avons maintenant la capacité de faire concurrence à des sociétés beaucoup plus importantes.»

Le succès de POP Media est dû à sa stratégie d'investissement. En 1988, la société a passé une entente avec un distributeur non exclusif de ses produits au Mexique. POP a par la suite amélioré cette entente en créant une coentreprise dont la société d'Ottawa détient 49 p. 100, le maximum permis par les lois mexicaines. Quand la réglementation sur les investissements étrangers a permis d'acquérir 100 p. 100 de la propriété dans ce domaine, POP a créé une nouvelle société lui appartenant en propre. Elle a pu ainsi conserver 100 p. 100 de la propriété de sa technologie. POP estime d'ailleurs que la propriété de sa technologie lui est indispensable pour continuer à exercer le contrôle. Cela permettrait en même temps à la société canadienne de se retirer rapidement si cela devenait nécessaire.

Un des éléments essentiels du succès de POP Media au Mexique a été sa volonté de s'adapter. Le système d'enseignes électroniques en réseaux de la société dépend de la transmission de signaux par les lignes téléphoniques. POP a amélioré son logiciel afin de faire face aux défaillances du système téléphonique mexicain.

POP participe maintenant à trois formes de partenariat pour la fabrication, la vente et la commercialisation en réseaux de ses produits. La société a constaté que ces relations distinctes lui permettent d'améliorer son contrôle sur ses activités.

# Trouver le bon partenaire

---

## Une concurrence internationale féroce

La concurrence internationale est très dure pour avoir accès au marché mexicain. Les Européens, les Américains et les Japonais s'efforcent de passer des ententes avec les partenaires les plus prometteurs pour des coentreprises mexicaines. Cette concurrence rend plus difficile l'identification du partenaire idéal qui est ouvert aux discussions. Certaines entreprises mettent plus d'un an à trouver le bon partenaire.

Dans pratiquement tous les cas, c'est à la société canadienne qu'il incombe de faire les premiers contacts. Il est rare que des Mexicains viennent au Canada pour chercher un partenaire. Il faut savoir qu'en règle générale on connaît très mal le marché canadien au Mexique. Les meilleures sources de renseignements au départ pour les sociétés qui veulent trouver des partenaires au Mexique sont les firmes de comptables et d'avocats, de spécialistes de marchés qui ont déjà des relations dans ce pays et l'Ambassade du Canada au Mexique.

## Le bon partenaire

Les PME canadiennes dont nous avons interrogé les dirigeants lors de la préparation de ce document, ainsi que certaines des grandes entreprises, insistent fortement sur l'importance des relations personnelles avec leurs partenaires. Il est en effet important pour réussir d'avoir de bonnes relations personnelles avec ceux-ci.

Selon un responsable des activités commerciales à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada «le principe directeur est que les latins procèdent différemment de nous en affaires : ils font leurs affaires avec leurs amis.» Il est impossible de garantir des relations personnelles étroites, mais le représentant canadien doit être disponible pour participer à des événements sociaux et donner l'impression qu'il prend le temps qu'il faut pour instaurer de bonnes relations personnelles. Une fois que les partenaires à une discussion ont acquis un profond respect l'un de l'autre, les ententes verbales sont prises très au sérieux. Certaines des entreprises canadiennes que nous avons interrogées estiment qu'il est important d'avoir acquis auparavant une certaine expérience du marché, peut-être en exportant. Cela aide à comprendre de façon plus précise la façon dont les Mexicains traitent les affaires et fait apparaître de nouvelles possibilités pour les coentreprises.

Les sociétés canadiennes constateront que les petites comme les grandes entreprises mexicaines sont ouvertes au partenariat. À leurs yeux, les coentreprises et les autres formes de partenariat sont la meilleure façon pour elles d'avoir accès à la technologie de pointe, à la recherche et au développement et au savoir-faire en gestion. Ces sociétés mexicaines recherchent également des alliances qui leur donnent accès aux marchés étrangers. Toutefois, l'investisseur étranger avisé apprendra à faire la différence entre le candidat authentique et le simple enthousiaste parmi toutes les personnes intéressées.

Avant de choisir un partenaire, vous devrez vous demander quel niveau de coopération sera nécessaire. Celui-ci aura tendance à augmenter en fonction de l'incertitude et de la complexité de l'entreprise. Si le partenariat concerne une vaste gamme de domaines fonctionnels, il faudra beaucoup d'interactions. De la même façon, ce niveau d'interaction augmentera avec le nombre de produits concernés, la taille et le nombre des marchés visés et le nombre d'objectifs distincts fixés pour le partenariat. Il faudra également une coopération étroite si les deux partenaires sont assez dissemblables.

Un trop grand nombre d'entreprises sous-évaluent la quantité de temps et de travail qu'il faut pour créer un bon partenariat. Le processus de sélection est encore plus complexe quand les partenaires sont dans des pays différents. Le bon partenaire est celui qui constitue un complément à vos capacités afin que l'entreprise dispose d'un ensemble cohérent de compétences et de ressources pour garantir son succès. De plus, l'organisation du partenaire doit être à même de travailler en harmonie, de façon efficace et efficiente avec la vôtre.

Une fois qu'on a défini le type de partenariat recherché, on peut entamer la recherche du partenaire qui convient. Il faut être prêt à consacrer les efforts nécessaires pour trouver le bon partenaire, mettre en place l'entente et gérer l'entreprise. Le choix d'un partenaire mal adapté au projet est une des principales raisons que les gestionnaires expérimentés donnent pour expliquer la performance décevante de certains partenariats. Ce processus de sélection prend du temps et de l'argent et il faut faire preuve de beaucoup de patience et de réalisme.

C'est ainsi que si la taille des partenaires est très différente, il pourra être nécessaire de négocier des conditions spéciales de partenariat pour compenser cet écart. Pour éviter de disparaître sous la masse de son partenaire plus important, le petit pourra préférer adhérer à une coentreprise qui bénéficiera d'une grande autonomie par rapport aux maisons-mère. Dans le cas d'un partenariat entre des sociétés canadiennes et mexicaines, il faudra également venir à bout des différences culturelles. Il ne faut pas non plus négliger les caractéristiques propres à une organisation, sa philosophie de fonctionnement, ses attitudes, ses pratiques et ses structures qui en font une entité unique. Ce sont des éléments qu'il ne faut pas non plus négliger dans toute entente de partenariat. Les activités sont-elles centralisées ou décentralisées? Les structures organisationnelles sont-elles compatibles? Est-ce que les associés ont des attitudes comparables en ce qui concerne les stratégies de commercialisation et de distribution, ou de services aux clients? Sont-elles compatibles dans le domaine si important des finances?

Ont-elles des attitudes comparables en ce qui concerne le risque, la répartition des dividendes, le ré-investissement, le ratio d'endettement qu'il convient d'utiliser ou les politiques fiscales. Ont-elles des politiques comparables en ce qui concerne leurs employés, leurs programmes de rémunération, leurs stratégies d'embauche ou leur comportement dans le domaine des relations de travail?

Il se peut que vous ne sachiez pas où chercher le partenaire qui vous convient, même si vous savez fort bien de quel type de partenaire vous avez besoin. Une bonne façon de commencer est d'étudier la liste des contacts d'affaires que vous pouvez avoir au Mexique, en particulier dans le même secteur d'activités. Si un partenariat prend racine sur une relation d'affaires déjà existante, vous savez au moins comment vos entreprises peuvent coopérer : vous avez déjà des liens personnels et vous connaissez déjà les compétences, les ressources, les cultures d'entreprise et les valeurs de l'autre société.

Si vous n'avez pas de relations d'affaires au Mexique, demandez des contacts à vos fournisseurs, vos clients, vos associations professionnelles, votre banque et les autres institutions financières, les vérificateurs et aux services gouvernementaux. N'oubliez pas que l'Ambassade du Canada et le Conseiller commercial à Mexico peuvent vous aider à trouver des candidats et prendre des rendez-vous pour vous. Vous pourrez également vous entourer des conseils professionnels d'experts en finance, comptabilité, droit ou analyse de marchés qui combleront vos propres capacités. Si vous recherchez les conseils d'un expert, indiquez très clairement ce que vous voulez savoir avant de retenir les services d'un professionnel. Il saura ainsi exactement ce que vous voulez et pourra répondre à vos besoins de façon satisfaisante.

Étudiez attentivement tous les candidats éventuels, même s'il y en a un petit nombre. En dernière analyse, la considération déterminante doit être la compatibilité, l'engagement et la crédibilité du partenaire éventuel. Si aucun des candidats éventuels n'est compatible, pensez à d'autres solutions comme la concession de licences, les contrats à court terme, les fusions, les acquisitions ou les investissements en installations nouvelles.

## Trop compatibles

Une entreprise canadienne s'est présentée sur le marché à la fin des années 70 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été prise au Canada. La préparation des contrats a pris beaucoup de temps et les dirigeants canadiens ont dû se rendre de nombreuses fois au Mexique pour y négocier.

Au milieu des années 80, on avait trouvé un partenaire éventuel pour une coentreprise et un protocole d'accord fut signé entre les deux sociétés. Cependant, la coopération n'a pas fait de progrès qui auraient permis d'aboutir à une alliance. Pourquoi? De l'avis de la société canadienne, les partenaires éventuels étaient trop comparables l'un à l'autre. Les deux voulaient faire le même type de travail. L'absence d'éléments complémentaires revient à dire qu'ils n'étaient pas compatibles en termes stratégiques. L'entreprise canadienne a des inquiétudes quant à son expérience et ses investissements au Mexique et se demande si ce marché offre réellement des possibilités pour ses produits.

*«Il est facile d'avoir des contacts au Mexique. Faire des affaires avec ses contacts est beaucoup plus difficile. Il est indispensable d'assurer un suivi et de faire des suggestions concrètes. Soyez souples et prêts à tout négocier.»*

Michel Duclos, délégation du Québec, Mexico

## Négocier l'entente

Les négociations entre les partenaires éventuels sont au cœur de ce processus. Elles fixeront le ton et créeront la structure des relations. Les communications doivent être honnêtes et franches. La coopération entre les personnes dépendra de l'atmosphère de respect et de confiance mutuelle. La confiance ne signifie cependant pas qu'il faut ignorer les questions difficiles ou mettre de côté ses réserves. La confiance permet aux partenaires d'affronter les défis et de régler les problèmes ensemble. La confiance ne signifie pas non plus qu'il faut ignorer les questions concernant la sécurité des sociétés. Des définitions claires et précises des intentions, de la portée de la coopération et

des conditions concernant la confidentialité sont importantes. Les choses claires donneront confiance. Le fait d'éviter des préoccupations importantes ou légitimes ne peut amener que la confusion, le malaise et la suspicion.

Une fois que les négociations ont commencé, il faut faire appel au personnel ayant la meilleure compréhension des détails techniques, opérationnels et juridiques. On sait que les dirigeants ont tendance à éviter les questions épineuses pour conserver une atmosphère agréable aux négociations. Ces dirigeants peuvent également ne pas avoir la connaissance nécessaire des détails de toutes les questions



## Recueillir l'information pendant la négociation

Les sociétés canadiennes expérimentées que nous avons interrogées pour préparer ce document ont fourni les conseils suivants :

- Il est essentiel d'avoir des négociations prolongées de personne à personne. Personne ne peut arriver au dernier moment et espérer avoir une entente à la fin de la semaine.
- La plupart des ententes nécessitent des négociations plus longues que prévues. Ces négociations peuvent être prolongées indûment quand on n'a pas pris le temps au départ d'établir de bonnes relations. C'est dans ce type de conditions qu'on aura de mauvaises relations qui provoqueront des délais et susciteront la méfiance de la part du partenaire mexicain.
- Il sera très difficile de vérifier les données fournies par le partenaire éventuel sur le marché mexicain. À ce point des négociations, on aura nettement avantage à avoir recours à l'aide d'un professionnel compétent.
- Il est inhabituel que le partenaire éventuel fournisse tous les renseignements dont on aurait besoin au cours de la première ronde de négociations. Il conservera le plus souvent ses renseignements jusqu'au moment propice ou jusqu'à ce qu'on les lui demande de façon précise. Il est donc important de savoir quelle question poser et quand la poser.
- Les Mexicains sont des négociateurs sagaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir passer trop rapidement sur les questions. Il faut être patients. Les deux parties ont besoin de temps pour sonder la position de l'autre et son désir de faire des compromis avant qu'on ne puisse apercevoir la forme que l'entente pourrait prendre.

qui affectent les niveaux intermédiaires de gestion et ils peuvent tout simplement faire l'hypothèse que les détails délicats seront réglés plus tard.

Par contre, ces dirigeants ont une bonne maîtrise de la stratégie d'ensemble de la société et sont à même de maintenir les discussions sur la bonne voie et de débloquer aux besoins les négociations. Leur participation devrait toutefois être limitée mais ils devraient être là lors des moments stratégiques dans les discussions. Ce genre de décisions sera fonction de la composition de l'équipe de négociations du partenaire éventuel.

Une fois que le processus de négociation est en cours, on prépare couramment un accord intérimaire du genre mémoire d'entente. Celui-ci peut-être un bref énoncé indiquant les intentions des parties qui négocient, fixant les règles de base pour le reste de la négociation et précisant un calendrier au bout duquel on espère des résultats. Un tel mémoire d'entente peut également assurer la confidentialité des renseignements déposés à la table des négociations et empêcher l'une des deux entreprises d'entamer des négociations parallèles avec des concurrents.

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

Enfin, quand vous entamez des négociations plus détaillées avec un partenaire éventuel, n'oubliez jamais que le succès ou l'échec de tout partenariat dépend du fait qu'il permettra ou non d'atteindre les objectifs des deux parties. Pour préparer un accord de partenariat stable, il faudra que vous ayez une idée claire non seulement des objectifs de votre société mais également de ceux de votre partenaire éventuel.

Ces objectifs peuvent être définis de façon claire et explicite ou implicite. Il peut être indispensable de bien comprendre les deux pour réussir. Vous constaterez peut-être l'existence de ces objectifs implicites lors du processus de négociations. Ces objectifs implicites ou non déclarés peuvent cependant nécessiter une étude attentive des activités de la société de votre partenaire éventuel avant que vous vous soyez même présenté à la table de négociation.

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

Les efforts que vous aurez consacrés à trouver le bon partenaire et à négocier la bonne entente seront remboursés de nombreuses fois. Cela vous aidera à éviter des délais, des incompréhensions et la rupture de partenariat à cause d'une performance insatisfaisante. Cela contribuera pour

### **Composition de l'équipe de négociations**

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

Au Mexique, la participation de la haute direction des deux entreprises est jugée un élément important. La présence de ces dirigeants

### **Expérience mexicaine : une grande société canadienne — Bombardier Inc., Boucherville (Québec)**

Le plus grand investissement direct canadien au Mexique au cours des trois dernières années a eu lieu en avril 1992 quand Bombardier Inc. a acquis l'entreprise de construction de wagons de chemins de fer appartenant au gouvernement mexicain, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, connue également sous le nom de CNCF et de Concarril. Le prix d'achat était de 90 millions de dollars canadiens avec un investissement additionnel ultérieur prévu de 23 millions de dollars pour la modernisation de l'usine. Cette usine est située au nord de Mexico, à Sahagun.

CNCF fabriquait des wagons de métro pour le réseau de la ville de Mexico et des wagons pour les chemins de fer de l'État. La société a cessé ses activités en décembre 1991 afin de se préparer à la privatisation. Les activités devaient reprendre en 1992, une fois que toutes les négociations avec les syndicats et les employés précédents seraient terminées. Bombardier rappellera au travail un grand nombre

beaucoup à créer une relation viable et équilibrée. Si ce partenariat est mis sur pied de la façon qui convient, il pourra s'avérer un instrument d'une grande valeur pour aider votre entreprise à atteindre ses objectifs.

démontre leur intérêt. Au Mexique, le processus traditionnel de prise de décisions est hiérarchique et c'est en général le propriétaire qui décide. Il est donc important de négocier avec le propriétaire. Quand celui-ci ou un cadre supérieur ne participe pas, les négociations peuvent être longues et ennuyeuses. Les représentants canadiens ont parfois tendance à faire trop de concessions à trop de personnes afin de les convaincre d'envoyer les bonnes personnes à la table. Il faut garder dans sa manche la dernière carte pour négocier avec le propriétaire, faisant alors les dernières concessions uniquement quand il est présent et donnant ainsi de la crédibilité à toutes les parties.

des anciens employés de CNCF à l'usine Concarril. Un groupe de cinq ou six employés canadiens clé assurera la liaison avec le siège social. L'achat de Concarril permet à Bombardier de disposer d'un point de fabrication pour ses marchés mexicains, du Sud des États-Unis et les marchés en développement de l'Amérique centrale.

Bombardier est présente sur le marché mexicain depuis 1981, époque à laquelle elle a commencé à fournir des wagons pour le métro de Mexico. De nouvelles possibilités de marché et des prévisions de croissance du système de transport sur ces marchés cible ont incité cette société canadienne à être présente dans la région. De l'avis de Bombardier, si l'achat de Concarril a été un succès, c'est que la société de Longueuil est présente depuis longtemps sur le marché mexicain et y a consacré beaucoup d'efforts. Au cours des années, Bombardier a investi du temps et de l'énergie pour entretenir d'étroites relations avec les acheteurs et les dirigeants gouvernementaux responsables de tous les aspects du système de transport ferroviaire au Mexique. La compagnie a également confiance d'avoir acquis une expérience très précieuse des mécanismes de privatisation d'entreprises gouvernementales au Canada avec l'achat de Canadair et celui de Short PLC au Royaume-Uni.

## ***Les modalités de vos relations***

Trouver le partenaire qui convient et entamer les négociations n'est que le début d'un processus complexe et continu pour définir une relation qui conviendra aux objectifs des deux parties.

*Le contrôle :* Une des questions essentielles à régler dès le début est celle de la prise de décisions et du contrôle. Un contrôle insuffisant nuira à l'aptitude du partenariat à donner les résultats attendus. Un contrôle excessif est à la fois agaçant et coûteux.

Le poids relatif de l'influence de chaque partenaire dans cette relation doit être défini dès le début. C'est ainsi que si

on met en place une coentreprise, il faut savoir si l'entreprise canadienne entend avoir une position minoritaire, majoritaire ou être à parts égales. Détenir une position majoritaire peut permettre d'éviter des blocages coûteux dans la prise de décision, empêcher les fuites de renseignements confidentiels et permettre d'orienter de façon plus précise le partenariat pour qu'il satisfasse les objectifs d'ensemble du partenaire majoritaire.

Par contre, le fait qu'un des partenaires détienne le contrôle peut réduire la performance d'ensemble du partenariat. Une répartition par moitié des parts peut aussi avoir une valeur symbolique importante en assurant l'enthousiasme et

**Expérience mexicaine : une grande société canadienne : Noranda Minerals Inc. (Toronto, Ontario)**

Noranda Minerals Inc. a commencé à être active au Mexique au milieu des années 50. Elle a acheté puis exploité une mine de fluorides à San Luis de Potosi. Elle en a été la seule propriétaire jusqu'aux années 70. À ce moment, le gouvernement mexicain a modifié sa loi sur l'investissement étranger pour imposer une participation mexicaine d'un minimum de 51 p. 100 dans les projets de mines et de ressources naturelles.

Noranda a alors trouvé des partenaires pour une coentreprise chez les gestionnaires de Noranda qui résidaient au Mexique, ses conseillers juridiques sur place et des associés dans le domaine de la transformation et leur a vendu 51 p. 100 de l'entreprise. Noranda conservait la responsabilité du financement externe, de la commercialisation et du conseil technique. Les associés mexicains s'occupaient des relations avec le gouvernement, de la gestion de la mine, de l'expansion des activités au Mexique et du financement interne de l'entreprise. Pendant cette période, Noranda a appuyé une augmentation des investissements dans les activités en aval. Une société associée, Minnova, implantée à Panama, suivait pour Noranda Minerals les autres développements du marché mexicain. Noranda, grâce à son ancienne filiale Canada Wire and Cable, participait également à la fabrication de conducteurs à Monterrey jusqu'à 1981.

Quand le gouvernement mexicain, en 1991, a assoupli la réglementation sur les nouveaux investissements étrangers dans le secteur minier, la société a fait preuve d'un intérêt nouveau. Les investisseurs étrangers avaient alors le droit d'acquérir 100 p. 100 d'une exploitation minière. Noranda a commencé à rechercher des sites miniers à la fin de 1991 à partir d'un bureau situé à Hermosillo dans l'État de Sonora. Elle faisait appel pour cela à la société Noranda Exploración de México, S.A. de C.V., une filiale mexicaine lui appartenant en toute propriété qui recherchait de l'or, du cuivre, du zinc et de l'argent.

l'engagement des deux parties. Une telle répartition protège également les intérêts des deux partenaires, oblige à prendre des décisions par consensus et les incite à négocier comme des égaux. Il est intéressant de constater que, de 1981 à 1988, les coentreprises dans lesquelles les sociétés détenaient des parts égales ont eu un taux de survie supérieur (58 p. 100) à celui des coentreprises dans lesquelles il y avait une majorité (48 p. 100).

*La gestion :* La répartition de la propriété peut cependant être moins importante que la façon dont le partenariat sera géré. Lors des négociations, il faut s'assurer d'avoir son mot à dire dans les décisions qui ont une importance stratégique pour vous. Cela vous permettra d'avoir en pratique une plus grande influence au jour le jour dans les domaines cruciaux pour vos intérêts que vous voulez voir garantir par le partenariat.

Le contrôle de la gestion peut être exercé par le partenaire dominant d'une relation mais il peut également être réparti entre les gestionnaires des deux parties ou attribué en proportion des participations dans certains domaines d'importance cruciaux pour chacune des parties. Dans certains types de partenariat, en particulier pour les coentreprises, il peut être préférable de créer une structure complètement autonome qui est indépendante des deux parties. Il est bon de se rappeler que les entreprises indépendantes ont des coûts de contrôle plus faibles, que les ententes prévoyant un partenaire dominant coûtent en général légèrement plus chères, que celles où le contrôle est partagé sont encore plus coûteuses et que celles prévoyant le partage de la gestion sont les plus complexes et les plus coûteuses puisqu'elles font appel à davantage de coordination entre les partenaires.

*L'évaluation :* Un autre aspect critique de la négociation d'un partenariat est celui d'une évaluation juste des apports respectifs des deux parties. Si cet apport est financier, il n'y a pas de problème mais si quelqu'un apporte des actifs, dont certains sont intangibles, ceux-ci peuvent avoir manifestement une valeur qui peut cependant être difficile à évaluer avec précision. On pense ici en particulier aux éléments suivants :

- terrains et droits sur des terrains;
- installations et matériel;
- personnel, expertise en gestion;
- technologie et expertise en technologie, technologie ou procédés confidentiels;
- marque renommée, marque de commerce, droits d'auteur, brevets;
- accès à un financement préférentiel;
- accès à des canaux de distribution;
- accès au gouvernement ou à d'autres types de possibilités de contrats;
- réseaux de contacts précieux;
- approbation et certification réglementaire; et
- identité corporative, réputation et achalandage.

Chacune des parties peut évaluer ses actifs de façon différente. Il se peut également qu'on les comptabilise et les amortisse de façons différentes. La valeur conférée à l'apport de chacune des parties affectera la structure de l'entreprise, les impôts qu'il faudra supporter et la façon dont les recettes seront distribuées. Comme si cela n'était déjà pas assez complexe, il faut se souvenir que les fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le

peso mexicain pourront avoir des conséquences sérieuses sur toute entente financière.

*Les politiques et les procédures* : il est inévitable que les entreprises canadiennes et mexicaines aient des approches différentes aux modalités de fonctionnement du partenariat. Quand vous négocierez ce partenariat, assurez-vous de parvenir à une compréhension claire de la façon dont vous entendez traiter les aspects suivants :

- pratiques comptables;
- budget et rapports financiers;
- directives concernant la santé et la sécurité;
- protection de l'environnement;
- pratiques personnelles;
- relations publiques et communications;
- approvisionnement en matières premières, en éléments et en autres intrants;
- fixation des prix de cession interne et évaluation de la rentabilité;

- ré-investissement ou versement de dividendes;
- solutions aux conflits; et
- méthodes assurant la confidentialité des renseignements protégés.

En étant clair sur ces éléments dès le début, vous sauvez par la suite beaucoup de temps et d'énergie en ayant à revenir moins souvent sur ces questions dans le cadre de votre relation. Les partenariats ne peuvent réussir que si les deux parties sont prêtes à y consacrer assez de temps, d'énergie, de ressources, d'argent et de personnes compétentes pour que ceux-ci fonctionnent bien. Ils imposent également d'abandonner un peu de son indépendance. Ce n'est que quand les deux parties sont prêtes à faire des concessions et à faire preuve de souplesse que le partenariat ira de l'avant. Si vous avez le sentiment, lors des négociations, que l'autre partie fait preuve de peu de compréhension ou de souplesse, vous seriez alors fort avisés de réduire vos pertes, de chercher un autre partenaire ou de trouver une autre stratégie pour pénétrer ce marché parce qu'il est peu probable que cette relation s'avère fructueuse.

## *Financer l'entreprise*

Il faut préciser les conditions financières d'un partenariat lors des négociations qui mènent à une entente. C'est ainsi que la méthode servant à financer les nouveaux investissements doit être fixée dans le cadre de l'entente. Il en va de même du calendrier qui concerne les nouvelles usines, le personnel et les stocks, des conditions à appliquer aux débiteurs et aux créanciers et des ententes bancaires à négocier sur les nouveaux marchés. De plus, il faut définir les méthodes qu'on utilisera pour traiter en devises étrangères, procéder aux transactions sur les marchés actuels, la façon d'aborder les nouvelles sources de financement des entreprises et leurs coûts, y compris les opérations bancaires à l'étranger. Il y a également le problème du versement des dividendes ou du ré-investissement des profits.

Quand on détermine la façon dont l'alliance sera financée, cinq éléments jouent un rôle important. On ne peut pas prendre de façon isolée car ils sont tous interconnectés. Il faudra prendre les décisions sur les modalités et le montant du financement en fonction de la façon dont chacun de ces facteurs affectent l'ensemble de l'entente.

*La structure du partenariat* — le type de partenariat envisagé agira sur la nature des engagements financiers des partenaires. C'est ainsi qu'une coentreprise à parts égales entre les partenaires n'aura pas les mêmes conséquences

pour le financement qu'un accord de licence ou une entente de commercialisation. Les coentreprises s'accompagnent d'obligations juridiques et financières plus importantes que les autres formes de coopération. En vérité, la commercialisation conjointe, la fabrication réciproque et les concessions réciproques de licences n'imposent pas nécessairement d'engagements financiers importants puisqu'il s'agit d'utiliser des ressources qu'il est possible de financer à partir des budgets d'exploitation actuels.

*Les rôles des parties* — la somme qu'une société sera prête à investir dans un partenariat dépendra de son rôle. Elle pourra jouer le rôle de financier, auquel cas il lui incombera de fournir le capital pour l'ensemble du projet. Si elle veut détenir un intérêt majoritaire, elle pourra alors avoir à faire un apport financier correspondant. Il arrive parfois qu'on exige qu'un partenaire investisse comme preuve du sérieux de son engagement dans ce projet. Le rôle d'un partenaire peut également être limité à une première exploration des possibilités de coopération à l'avenir. Si le rôle d'une des parties est d'apporter son savoir-faire au projet, elle pourra alors offrir des droits sur ses brevets en échange de parts dans l'entreprise.

*Où trouver des capitaux* — cela dépend beaucoup du financement auquel chaque partenaire a accès. Outre le financement disponible auprès du système bancaire

**Expérience mexicaine : une entreprise canadienne de taille moyenne — Diachem Inc. Vancouver, (Colombie-Britannique)**

Diachem est un fabricant de produits chimiques spécialisés destinés à la purification de l'eau. Un des principaux utilisateurs industriels des produits de la société est le secteur des pâtes et papier. En 1991, la société a estimé que la croissance de la demande pour ses produits serait probablement forte sur les marchés d'Amérique latine.

Diachem a choisi le Mexique pour sa première implantation en Amérique latine. À la fin de 1991, la société avait trouvé un partenaire mexicain et créé une coentreprise afin de fabriquer certains de ses produits pour le marché mexicain.

Les raisons qui ont poussé Diachem à créer une coentreprise venaient de certaines conditions qu'on retrouvait sur le marché mexicain. Tout d'abord, le contexte économique réformé en faisait un choix logique pour une première entreprise. En second lieu, les lois environnementales énergiques du gouvernement mexicain avaient créé immédiatement un marché en croissance pour les produits de Diachem dans le secteur des pâtes et papier. En troisième lieu, il était possible de trouver de bons partenaires mexicains avec des compétences techniques et ayant accès à des canaux de distribution. Les partenaires mexicains avaient fait montre de l'intégrité et de l'ouverture que Diachem recherchait.

Dans la coentreprise que Diachem a négociée avec son associé mexicain, elle a conservé 51 p. 100 des parts. Diachem conservait la responsabilité de l'introduction de la technologie, pour laquelle le partenaire mexicain paie une redevance alors que le partenaire mexicain s'occupe de la fabrication, de la vente et de la distribution. Diachem vend également des produits canadiens au Mexique au moyen du réseau de distribution de son associé. Diachem conserve la propriété des brevets sur les produits fabriqués au Mexique.

Diachem avait évalué à l'avance les possibilités du marché mexicain et des partenaires éventuels. Au cours des premières phases, la société canadienne a travaillé étroitement avec

commercial, l'associé canadien peut avoir droit à une aide financière provenant de divers programmes fédéraux. Il est également possible d'obtenir du financement au Mexique, même si celui-ci coûte souvent de 1 à 2,5 p. 100 de plus pour le capital qu'au Canada. Le taux précis qui sera facturé dépendra cependant de la qualité de l'emprunteur et de la nature de l'investissement. Une partie de l'écart entre les taux est due aux risques qu'on associe encore aux entreprises mexicaines. On espère que cette perception s'évanouira avec le temps. Une bonne partie du coût additionnel du capital mexicain s'explique cependant par l'importante bureaucratie des banques mexicaines elles-mêmes. La privatisation de ces banques devrait résoudre ce problème entre le court et le moyen termes. Les gouvernements des États et divers programmes de stimulants créés au Mexique peuvent également aider à donner accès à des sources locales de financement ou à des stimulants. Les spécialistes financiers du secteur privé peuvent également aider à trouver du financement ou des garanties. L'importance et la réputation de l'une des parties peuvent rendre possible l'émission d'actions au Mexique, selon la nature du projet et les conditions du marché du moment.

*Les risques et récompenses* — la bonne volonté de chacune des parties à prendre des engagements financiers dans un partenariat dépendra également des autres possibilités d'investissement auxquelles elle a accès. Si la participation à cette relation permet à l'une des parties de s'attendre à des rendements plus élevés pour des risques moindres que les autres solutions, ce partenaire pourra alors être prêt à accroître son apport en échange d'un plus grand nombre d'actions.

*Énoncé des critères financiers* — la société canadienne devra formuler des critères financiers qui faciliteront la définition des objectifs de performance financière ainsi que les objectifs d'investissement, de financement du risque, d'émissions de nouvelles actions, de bénéfices non répartis et de gains par action. La société devra également énoncer clairement dès le début ses intentions en ce qui concerne les financements additionnels, les sources éventuelles de nouveaux fonds, les principaux ratios financiers et les objectifs de dividendes. Enfin, il faudra bien décrire l'organisation et la structure qui devront être utilisées pour la gestion financière de l'entreprise envisagée.

Il est possible d'évaluer les résultats d'un partenariat au Mexique en se servant des mêmes critères de succès que ceux qu'on utilise au Canada. Il vaut par contre mieux prendre une vision à long terme de l'entreprise puisqu'il faudra probablement plusieurs années avant d'en retirer des rendements substantiels. L'objectif de toute entreprise est cependant en dernier recours de générer des profits. Il faudrait donc que l'entente précise clairement la façon dont les partenaires traiteront ces profits. Certaines ententes prévoient que le versement de tous dividendes sera reporté ou que ceux-ci seront réinvestis pendant les premières années de l'entreprise. De plus, certaines entreprises s'entendent pour transférer leur part des profits à leur compte au moyen de prix de cession ou de contrats de service. Il est possible qu'à long terme les partenaires aient des points de vue différents sur le ré-investissement des profits ou leur distribution aux associés. On peut éviter ce type de difficultés en précisant dans l'entente à quel rythme les partenaires veulent voir leur nouvelle entreprise grossir et en tirant les conséquences qui en découlent pour l'utilisation des profits.



### *Expérience Mexicaine (suite)*

l'Ambassade du Canada au Mexique. Elle estime d'ailleurs que l'aide de l'ambassade a été essentielle au succès de l'entreprise.

S'étant bien préparée avec l'aide de l'Ambassade du Canada, Diachem a pu négocier une entente avec ses partenaires mexicains en moins d'un mois. L'accord de partenariat a été préparé par les cadres supérieurs de Diachem. Depuis lors, Diachem a fait tout ce qu'elle a pu pour s'assurer que le partenaire mexicain et les employés canadiens de la société sont à l'aise avec ces ententes.

Diachem estime qu'il y aurait eu avantage au début des activités à avoir une présence canadienne plus forte au Mexique. Comme cela n'était pas possible, elle a organisé des visites régulières au Mexique de ses cadres supérieurs et des visites régulières au Canada de son associé mexicain. Diachem offre également des leçons d'espagnol à ses employés de Vancouver. La société a mis en place un programme de formation sur les techniques de laboratoire de vente pour ses activités mexicaines.

## *Considérations fiscales*

Le Canada et le Mexique ont adopté une convention fiscale de double imposition qui a été ratifiée par les deux gouvernements et devrait être promulguée sous peu. Cette convention fiscale avec le Canada a été la première de cette sorte signée par le gouvernement mexicain.

L'objectif de ce genre de convention est en général d'empêcher la double imposition, d'instaurer une coopération fiscale entre les autorités des pays signataires, d'assurer l'équité pour les contribuables et de permettre l'application des lois de l'impôt sur le revenu dans les deux pays. Ce genre de traité permet souvent de réduire le montant d'impôt qu'une société d'un pays doit payer dans un autre pays. Il est donc important, quand on met en place un partenariat, d'étudier la façon dont on peut tirer parti des régimes fiscaux en vigueur actuellement au Canada et au Mexique. Une bonne planification peut permettre de réduire de beaucoup les charges fiscales et il y a avantage à consulter des spécialistes dans les deux pays.

Le Mexique a récemment imposé un impôt sur le revenu aux non-résidents qui travaillent 15 jours ou plus au Mexique par période de 12 mois. Cet impôt est dû indépendamment du fait que le salaire soit versé par un employeur non résident ou un organisme mexicain. La réglementation ne définit pas clairement un jour de travail ni ne précise la façon dont ces impôts devront être perçus. D'après la loi, les 14 premiers jours ne sont pas soumis à l'impôt mais à compter du 15<sup>e</sup> jour, tous les travaux, y compris les premiers 14 jours, seront soumis à l'impôt. La réglementation impose à l'employeur de retenir 30 p. 100 du salaire brut d'un non-résident. Un fiscaliste mexicain pourra évaluer l'ampleur des conséquences fiscales pour la société.

Le Mexique accorde rarement des traitements fiscaux préférentiels aux investisseurs étrangers, aux filiales étrangères ou au personnel expatrié travaillant et résidant au Mexique. Aussi, il est en général préférable de travailler au Mexique comme une société mexicaine et de bénéficier ainsi d'un traitement fiscal plus favorable. Des impôts sont prélevés sur les revenus, les transactions de capital ou commerciales ainsi que les contrats et les ententes.

Il n'y a pas de contrôle des changes ou d'autres types de restrictions sur la remise du capital à la société-mère ou le rapatriement des profits venant du Mexique. Les devises étrangères nécessaires sont achetées sur le marché libre des changes. Il n'y a pas de restrictions à la remise des dividendes, à condition que tous les impôts qui s'appliquent aient été payés. Il n'y a pas non plus de retenue d'impôt sur les versements des dividendes si ceux-ci sont payés à partir de profits précédemment imposés et remis à une société étrangère.

### **Deux stimulants fiscaux**

Le Mexique offre deux stimulants fiscaux pour favoriser les investissements étrangers.

1. Tous les achats destinés aux stocks sont immédiatement déductibles du revenu. En conséquence, on ne peut pas les déduire par la suite du coût des produits vendus.
2. Une part importante du coût total des «nouvelles» immobilisations acquises peut être déduite au choix de l'entreprise. Dans le cadre de la politique de développement régional du gouvernement, cette déduction n'est pas permise pour les actifs utilisés dans le District fédéral, ni à Monterrey et Guadalajara. L'objectif est de décourager une croissance additionnelle de ces régions déjà surpeuplées et d'inciter à s'installer dans d'autres régions.

## Récentes modifications fiscales

Le gouvernement mexicain a apporté des modifications importantes au code de l'impôt en 1991. Parmi les modifications qui ont retenu le plus l'attention, on note la réduction de la taxe à la valeur ajoutée (TVA) de 15 à 10 p.100. Parmi les autres modifications importantes on peut citer les suivantes :

- le contrôle des changes sur les transactions en devises étrangères est abrogé, permettant une plus grande convertibilité de la monnaie mexicaine dont le taux de change est maintenant flottant;
- les entreprises doivent maintenant tenir un registre de la liste de paie. Si celui-ci n'existe pas ou que les données qu'il renferme sont erronées, les services fiscaux peuvent déterminer le montant de la rémunération;
- les contribuables doivent maintenant conserver leurs livres et leurs pièces justificatives pendant 10 ans au lieu de cinq; et
- on doit payer un impôt de 2 p. 100 par année sur la valeur total des immobilisations.

Le taux d'impôt sur le revenu des sociétés a été réduit de 42 p. 100 en 1989 à 35 p. 100 en 1991, le rendant plus concurrentiel avec les taux des pays industrialisés et en développement. À quelques exceptions près, les retenues d'impôt ont été réduites de 50 p. 100 en 1989 à 0 en 1991. Par contre, les stimulants à l'investissement ont été limités dans le cadre d'efforts pour réduire le déficit du gouvernement fédéral et ils ne peuvent normalement s'appliquer que dans les cas de participation étrangère minoritaire.

Les contribuables doivent demander au Mexique un numéro d'enregistrement fédéral. Aux fins de l'impôt, les bénéficiaires à répartir sont comptabilisés au moment où ils sont effectivement remis au siège social. Aucun autre impôt n'est appliqué aux revenus déjà soumis à l'impôt sur le revenu des sociétés.

Une nouvelle réglementation permet à un groupe de sociétés mexicaines ayant la même société-mère de fournir une déclaration d'impôt sur le revenu consolidée et de payer un impôt minimum sur les actifs. La société mexicaine de portefeuille doit appartenir à une société étrangère et cette société doit être implantée dans un pays qui a signé un accord étendu d'échanges de renseignements fiscaux avec le Mexique.

Le Mexique s'efforce de rendre son système fiscal plus concurrentiel et applique des mesures de recouvrement énergiques. Comme les lois fiscales sont complexes et sujettes à changement, il est fortement recommandé de consulter un bon fiscaliste dans ce pays avant de commencer à y travailler.

## Résumé

Quand il s'agit de déterminer si on veut exploiter ou non les possibilités offertes par le marché mexicain au moyen d'un partenariat, il y a avantage à utiliser l'expérience des sociétés canadiennes qui l'ont déjà fait. Quand on leur demande leurs opinions, voici les grandes lignes qui s'en dégagent :

- apprenez à connaître le marché et faites vos recherches;
- Adoptez un ensemble clair d'objectifs des marchés et une stratégie de société bien définie et adaptée au marché mexicain;
- Choisissez des partenaires complémentaires afin d'éviter le sentiment de concurrence par la suite;
- Soyez prêts à encourir des retards et des coûts à cause des procédures bureaucratiques qui sont différentes de celles auxquelles vous êtes habitués au Canada;
- Confiez les négociations à un gestionnaire de classe mondiale qui est souple et a une bonne connaissance des langues (anglais et espagnol) et des cultures des deux pays;

- Assurez-vous d'offrir quelque chose dont les Mexicains ont besoin et que votre niche soit bien précisée;
- Assurez-vous que votre apport en capital et/ou en technologie est bien reconnu dans l'accord de coentreprise;
- Essayez de parvenir à ce que les activités mexicaines soient autosuffisantes; et
- Négociez, quand cela s'avère possible, la nomination d'un gestionnaire canadien à la tête du projet au Mexique pour les premières années d'exploitation. Cela facilitera l'ajustement et les communications et permettra plus facilement de résoudre les problèmes.

D'après un responsable commercial à Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, *avoir un état d'esprit bien précis, des perspectives à long terme, de l'argent en poche, une bonne constitution et les ressources humaines qui conviennent à consacrer au projet mènera l'entreprise au succès.*

## VI. Faire des affaires au Mexique

---

*Travailler dans une culture différente*

*Problèmes de gestion*

*Pratiques de relations de travail*

*Voyages d'affaires*

*Brevets, marques de commerce et droits  
d'auteur*

*Qualité des produits*

*Foires et missions commerciales*

# Travailler dans une culture différente

## Les réunions

*«S'habituer aux problèmes des réunions annulées est courant. Vous pouvez prendre un rendez-vous, mais il se peut que votre homologue mexicain annule à la dernière minute. Il faut alors faire des distinctions subtiles. C'est ainsi que l'autre partie peut annuler la réunion parce qu'elle estime peu probable un résultat positif. Votre homologue mexicain peut aussi se croire obligé de l'annuler tout simplement parce qu'un de ses supérieurs a fait appel à lui à la dernière minute. Les Mexicains feront tout ce qu'ils peuvent pour ne pas vous vexer. Ils estimeront qu'une réunion annulée est beaucoup moins offensante que de ne pas parvenir à s'entendre.»*

Doug Clark, directeur général, Northern Telecom, México, D.F.

## Efforts et résultats

*«Selon les termes d'un directeur canadien qui gère une entreprise à Mexico, «quand un Mexicain s'éloigne des engagements qu'il a pris, le problème le plus important est de savoir s'il l'a fait avec malice. Si ce n'est pas le cas, on attend de vous que vous l'oubliez. Cela se manifeste dans l'atteinte des objectifs des entreprises. Il arrive souvent pour un Mexicain que ce ne soit pas tant le résultat qui compte que l'effort réalisé pour atteindre le résultat. Les employés ont du mal à accepter de ne pas être récompensés pour leurs efforts en premier lieu, et pour l'atteinte des objectifs en second lieu.»*

Les Canadiens constateront que le Mexique a une société aussi diverse, complexe et sophistiquée que la nôtre. Faire des affaires dans ce pays peut sembler une tâche gigantesque, en particulier pour les sociétés qui ont une expérience limitée du monde international. Le temps qu'il faut pour recueillir des renseignements sur le marché, pour analyser les possibilités au Mexique, pour trouver un agent ou un autre type de partenaire, pour négocier une entente ou pour se battre contre la bureaucratie semble insurmontable. Ceux qui persévèrent en retirent cependant des récompenses substantielles.

La première étape que doit franchir le nouveau venu est de comprendre et d'apprécier les différences culturelles entre le Mexique et le Canada. La culture mexicaine est caractéristique et il sera plus facile d'établir des relations d'affaires solides et harmonieuses si vous en êtes conscients. Les Mexicains ont tendance à être plus formels que leurs homologues canadiens et américains. Quand on rencontre les gens d'affaires mexicains, il faut apporter des cartes d'affaires et être à l'heure, même si ceux que l'on doit rencontrer arrivent en retard. Au début et à la fin de la réunion, on prendra le temps de serrer les mains de tous ceux qui y ont participé. Ce sera l'occasion de parler de l'actualité et des questions présentant un intérêt pour les invités canadiens. Les relations personnelles sont très importantes pour les Mexicains et il est indispensable de les développer si on veut réussir. Les Mexicains n'aiment pas faire des affaires au téléphone. Ils préfèrent rencontrer la personne afin d'instaurer des relations plus étroites et d'établir des liens de confiance. Le temps consacré à établir de telles relations sera largement payé.

La famille est l'entité dominante dans la vie mexicaine et sa hiérarchie sert de modèle aux entreprises. Les Mexicains n'acceptent donc pas toujours facilement la notion de délégation de responsabilité. Tout le monde est à l'aise quand la personne responsable prend les décisions. Les subordonnés mexicains pourront hésiter à aller au-delà des instructions qui leur ont été données sans autorisation précise. Il est probable qu'ils feront de façon constante référence à leur directeur.

La culture mexicaine évolue cependant. Le gouvernement et les entreprises mettent au défi les pratiques traditionnelles d'affaires. La jeunesse de la population active et la libéralisation du contexte de réglementation ont donné naissance à un nouvel esprit du «faire tout ce qu'on peut» qui s'insinue progressivement dans la société et les entreprises. Malgré cela, les vieilles habitudes ont la vie dure.

Comme il est important pour les Mexicains de sauver la face, il se peut fort bien que les spécialistes techniques ou administratifs hésitent à faire des critiques ou à donner des avis non sollicités aux dirigeants d'une entreprise. De la même façon, il faut utiliser avec beaucoup de discernement les réprimandes et les modifications à la direction d'une entreprise.

Les honneurs ont une grande importance. La personne d'affaires sensée traite d'abord avec la personne puis avec le problème. Pour cette raison, il ne faudra jamais réprimander un employé devant ses pairs. Cela pourrait provoquer des

torts irréparables. On apprécie beaucoup la discrétion et la délicatesse dans de telles circonstances.

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

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

Une relique qui a la vie dure dans le milieu des affaires est l'habitude de la *mordida* ou «pot de vin». Les sociétés canadiennes qui cherchent à obtenir des permis et des licences de représentants du gouvernement s'y heurtent. On peut être confronté à ce type de problèmes en traitant avec les sociétés privées qui offrent certains types de traitement préférentiel. Il arrive que la demande soit très explicite alors que dans d'autres cas elle sera faite de façon très subtile et pourra facilement mal l'interpréter.

Le gouvernement mexicain et le milieu des affaires ont adopté des lignes de conduite de plus en plus dures contre cette pratique, reconnaissant que les affaires doivent être menées de façon juste et équitable en public et que la réputation du Mexique de faire des affaires proprement est ici en cause.

Le ressac à l'encontre de cette pratique a parfois pris des sociétés par surprise. Certaines entreprises se sont retrouvées sur la liste noire parce qu'elles avaient imaginé qu'elles devraient offrir de graisser la patte en échange de faveurs commerciales. Des portes se sont fermées de façon hermétique parce qu'on avait choisi la mauvaise approche.

Il arrive par contre que la campagne contre cette pratique en vienne à des mesures extrêmes qui surprennent les Canadiens. Une société nous a dit que son service des achats avait expédié à l'époque de Noël des calendriers portant le nom de sa société. L'un de ceux-ci a été expédié à un organisme gouvernemental. Il a été rapidement retourné, non ouvert avec une note indiquant qu'on ne pouvait pas accepter le contenu. On sait que des dirigeants du gouvernement ont retourné des petits agendas de poche ou même des cartes de Noël non ouvertes parce qu'ils avaient peur d'être étiquetés comme adeptes de la «*mordida*».

*«Les Canadiens ont une façon très classique d'approcher les affaires. Connaissant fort peu le Mexique, qu'ils le font, ils sont nerveux quand ils arrivent. Le voyage fera disparaître leurs hésitations. Si l'intérêt qu'ils ont manifesté sur papier était concrétisé dans un voyage au Mexique, ils seraient en bien meilleure position.»*

Alfonso Salazar, directeur à Toronto, Bancomext

## La langue

*«La langue va au-delà des mots. Il arrive très souvent qu'un document rédigé en anglais ou en espagnol, et sur lequel les deux parties ont semblé s'entendre, soit mal interprété dans la pratique. Les sous-entendus, que ce soit en anglais ou en espagnol, sont aussi importants que ce qui est dit. Le langage des signes a sa propre signification qu'une personne qui ne connaît pas la culture canadienne ou la culture mexicaine ne sera pas à même d'interpréter correctement. Les nuances exprimées par ce langage des signes vous en diront plus sur l'état d'une transaction que les mots entendus. Les mauvaises interprétations peuvent rapidement réduire à néant les progrès de vos discussions.»*

David Adam, Ministre conseiller, Ambassade du Canada, Mexico

## Un commentaire au sujet des noms mexicains

Les Mexicains utilisent en général les noms de famille de leur père et de leur mère comme dans Carlos (prénom) Salinas (nom de famille du père) de Gortari (nom de famille de la mère). Le nom de famille du père vient en premier et est celui qu'on utilise normalement, en particulier quand on demande à parler à quelqu'un. On utilise par contre le nom complet quand on lui écrit. Il faut également ajouter tout titre ou diplôme universitaire sur l'adresse d'un individu ou dans la formule de salutations d'une lettre. On se servira également de ces titres en parlant à quelqu'un qu'on ne connaît pas très bien.



## La gestion

---

Les gestionnaires mexicains les plus âgés ont grandi et ont été formés dans un milieu fortement protégé et dans lequel l'État était omniprésent dans la vie économique. Nombre d'entre eux peuvent encore travailler pour de grandes sociétés traditionnelles qui doivent encore adopter les techniques modernes de gestion ou changer leurs méthodes d'exploitation. Certaines de ces entreprises peuvent mettre du temps à reconnaître que leur environnement évolue et qu'elles doivent suivre la tendance.

Il y a cependant une génération de gestionnaires plus jeunes qui jouent un rôle de plus en plus influent dans le cours des choses. De nombreuses personnes de cette génération ont été formées à l'extérieur du Mexique dans de prestigieuses écoles de gestion. Ce sont des administrateurs brillants et énergiques qui maîtrisent bien les dernières techniques de gestion. Il est courant que certains d'entre eux consacrent de longues heures à mettre en place les approches les plus innovatrices à la fabrication, à l'assurance de la qualité et au développement organisationnel. On retrouvera quantité de ces gestionnaires dans les grandes sociétés innovatrices et sophistiquées qui sont des leaders de la transformation économique du Mexique.

Le Mexique, comme le Canada, profite également d'un nombre de plus en plus important de PME. Ces entreprises comprennent à la fois des kiosques alimentaires appartenant de façon traditionnelle à des familles, de petits commerces de détail et des installations de fabrication. On y retrouve aussi un nombre croissant d'entreprises qui se spécialisent dans le commerce et les services commerciaux, la commercialisation et la consultation. Nombre de ces entreprises font preuve d'une énergie d'entrepreneurs qui traduit à la fois la détermination traditionnelle de survivre dans l'adversité et une reconnaissance tout à fait contemporaine au besoin de s'adapter à un contexte plus dynamique et plus concurrentiel.

Les styles de gestion sont très différents entre le Canada et le Mexique. Il est nécessaire d'être sensibles à cet écart dans la façon de faire des affaires pour instaurer des relations de travail fructueuses au Mexique. Les gens d'affaires canadiens qui ont de l'expérience sur ce marché citent un certain nombre de problèmes de gestion qui ont une grande importance :

- il faut souvent deux ou trois fois plus de temps que prévu pour faire quelque chose. La patience et la résistance sont des vertus indispensables pour le représentant d'une entreprise étrangère;

- les gestionnaires mexicains prennent une approche plus paternaliste à la gestion et à la résolution des problèmes que les Canadiens. Une des conséquences de cette approche est que les employés ne feront pas de commentaires sur les erreurs ou les omissions de leur directeur;
- la hiérarchie et les traditions sur les lieux de travail font qu'il est difficile d'inciter à la prise de décisions aux niveaux inférieurs;
- les gestionnaires mexicains ont besoin d'incitation et de formation pour leur insuffler un sens de leur responsabilité de l'efficacité en termes de coût des activités qu'ils gèrent;
- l'embauche se fait le plus souvent en passant par des conseillers en recrutement, en échangeant des renseignements de bouche à oreille et par relations familiales ou autres. Les statistiques démontrent de façon continue une pénurie de gestionnaires intermédiaires compétents; et
- les sociétés étrangères qui se sont installées au Mexique ont constaté qu'il est de la première importance d'avoir un Mexicain parmi les gestionnaires de leurs entreprises.

L'utilité et la force de ces gestionnaires mexicains tient au fait qu'ils peuvent établir et entretenir des relations harmonieuses à la fois avec leurs supérieurs et leurs subordonnés. Leur faiblesse tient à leur inaptitude à prendre des décisions et à s'en remettre de façon excessive à leurs supérieurs pour prendre ces décisions. En règle générale, les gestionnaires mexicains intermédiaires se consacreront à la mise en œuvre des décisions plutôt qu'à leur planification. Ils auront tendance à résoudre les conflits en s'en remettant à l'autorité et à la hiérarchie plutôt qu'en recherchant des consensus.

## COMPARAISON DES STYLES DE GESTION

Aspect	Mexique	États-Unis
Travail/loisir	Travaille pour vivre. Le loisir est considéré comme essentiel pour avoir une vie pleine. L'argent sert à profiter de la vie	Vivre pour travailler. Le loisir est une récompense pour celui qui a travaillé fort. L'argent est une fin en soi.
Direction/délégation de pouvoir	Le gestionnaire traditionnel est autocratique. Le gestionnaire plus jeune commence à déléguer des responsabilités. Les subordonnés sont habitués à se faire confier des travaux et non pas des pouvoirs.	Le gestionnaire délègue ses responsabilités et ses pouvoirs. Le dirigeant recherche les responsabilités et en accepte les conséquences.
Théorie et pratique	Esprit essentiellement théorique. Le passage à la pratique est souvent très difficile.	Essentiellement pratique. L'approche orientée vers la résolution des problèmes.
Contrôle	Pas encore pleinement accepté. Sensible au fait d'être «vérifié».	Universellement accepté et pratiqué
Loyauté	Essentiellement loyal envers son supérieur (la personne plutôt que l'organisation) Le début de la loyauté envers soi.	Surtout loyal envers soi, motivé par l'ambition.
Concurrence	Évite la concurrence entre les personnes. Préfère l'harmonie au travail.	Aime se prouver à soi-même dans des situations concurrentielles.
Formation et développement	Formation surtout théorique. Peu de programmes structurés	Formation concrète, précise. Programmes en général structurés
Temps	Concept relatif, délais souples	Un impératif absolu, les délais et les engagements sont fermes
Planification	Surtout à court terme à cause de l'incertitude du contexte	Surtout à long terme dans les contextes stables

Source : *Adaptation de Management in Two Cultures* par Eva Kras.

## *Les pratiques des relations de travail*

Les lois mexicaines sur les relations de travail fournissent un système très complexe et très sophistiqué de protection du travailleur mexicain. Le code du travail fixe les grandes lignes des négociations collectives, des mises à pied, de la rémunération, des heures maximum de travail, des vacances, des avantages sociaux pour les ménages, du partage des profits, du droit à la grève et des avantages offerts par la sécurité sociale. Ces règlements s'appliquent également à toute société étrangère qui emploie directement des citoyens mexicains.

**Prestations de la sécurité sociale :** les lois sur la sécurité sociale garantissent les services médicaux et sociaux aux travailleurs et à leurs familles. La sécurité sociale est obligatoire pour tous les employés et couvre les risques d'accidents et professionnels, la maladie et la maternité, les

crèches, les pensions de vieillesse et les prestations de décès. Il n'est pas nécessaire d'avoir des assurances additionnelles.

Les prestations d'assurance sociale sont financées par des fonds fédéraux, les cotisations des employeurs et les déductions de salaire des employés. Les pensions de retraite sont normalement payables à l'âge de 65 ans, bien qu'il soit possible de prendre sa retraite plus tôt, à partir de 60 ans, mais en touchant moins de prestations.

Le système de sécurité sociale du Mexique a été mis sur pied en 1942 et a par la suite pris de l'ampleur tant en importance qu'en couverture avec les raffinements et les modifications qu'on y a apportés pendant de nombreuses années. Les modifications les plus récentes et les plus profondes ont été apportées au système en 1973.

La couverture du système de sécurité sociale est obligatoire pour pratiquement tous ceux qui sont embauchés par le secteur privé. Elle peut représenter jusqu'à 15 p. 100 du total des montants versés en rémunération. Des systèmes distincts assurent les employés du gouvernement fédéral et les travailleurs des secteurs pétroliers et électriques. Les prestations et les cotisations sont calculées à partir des niveaux de salaire quotidien. Le gouvernement fédéral a fixé un salaire minimum pour les calculs de sécurité sociale à partir duquel on calcule les cotisations et les prestations.

**Soins de santé :** les soins de santé sont garantis à tous les citoyens et sont assurés au Mexique par la sécurité sociale, l'assistance sociale, les centres de santé privés ou des cliniques spécialisées. Diverses agences d'assistance sociale financées en totalité par le gouvernement garantissent les soins de santé à tous les enfants mexicains.

**La semaine de travail :** la constitution mexicaine fixe la journée de travail à huit heures avec un jour de congé obligatoire par semaine. La durée légale maximum de la semaine de travail est donc de 48 heures. En règle générale, le temps supplémentaire est payé en double pour les premières neuf heures au-delà de 48 heures, après quoi il est payé en triple.

**Les vacances :** un travailleur a droit à six jours de vacances après une année de travail, avec deux jours additionnels pendant chacune des quatre années suivantes. Après cinq ans, on ajoute deux jours de vacances pour chaque période de cinq ans. La période de vacances doit être payée en totalité, avec une prime de 25 p. 100 du salaire régulier pour chaque jour de vacances.

**Les congés :** il y a cinq congés statutaires qui sont payés en totalité.

**Les autres avantages :** le partage des profits est réglementé et donne droit aux employés de partager 10 p. 100 des revenus nets imposables d'une société. Les travailleurs ont également droit à une prime annuelle de fin d'année (Noël) correspondant à au moins 15 jours de salaire. Les femmes ont droit à 12 semaines de congé de maternité et on doit leur garantir un emploi à leur retour.

Les employeurs offrent divers autres avantages sociaux qui ne sont pas réglementés. Cela peut comprendre les repas au travail, le transport sur le lieu de travail, des coupons d'escompte acceptés dans les épiceries et au marché et des prestations de logement. Les ensembles des rémunérations qui comprennent les garderies, les installations sportives, l'éducation des enfants, un mois de paie additionnel et une

prime à Noël sont maintenant courants dans de nombreuses industries. Les ensembles d'avantages dont bénéficient les travailleurs peuvent donc constituer une part importante du régime global de rémunération.

Dans certaines régions de transformation, ces avantages additionnels sont devenus la norme. Un employeur peut constater qu'il représente les conditions minimum nécessaires pour attirer la main-d'œuvre compétente recherchée ou pour satisfaire aux exigences syndicales. C'est en particulier le cas pour les travailleurs comme les fabricants d'outils et les matriciers qui sont en nombre insuffisant. Les employeurs étrangers constatent rapidement qu'ils doivent offrir des avantages sociaux non obligatoires comparables s'ils veulent obtenir les travailleurs et les gestionnaires ayant la formation qui convient.

Le vaste ensemble d'avantages sociaux évoqué ci-dessus constitue des coûts cachés qui, en réalité, réduisent l'écart entre les salaires des travailleurs mexicains et ceux du Canada ou des États-Unis. Dans certains cas, ces avantages sociaux peuvent augmenter le taux du salaire de base de 50 à 100 p. 100.

**Les syndicats :** avec son histoire révolutionnaire, la main-d'œuvre mexicaine est fortement organisée et la négociation de conventions collectives est un élément de longue date des relations de travail. Les droits des syndicats ont été inscrits dans la constitution mexicaine depuis 1917. Environ huit millions de travailleurs mexicains, ou 35 p. 100 de la population active, sont syndiqués mais cette proportion augmente jusqu'à 90 p. 100 dans le secteur de la transformation.

Les lois mexicaines permettent aux travailleurs de n'importe quelle entreprise de plus de 20 employés de créer un syndicat. Les groupes de travail organisés peuvent exiger d'une société qu'elle négocie une convention collective et reconnaisse le syndicat comme le seul agent de négociations de ses employés. Les syndicats ont des droits étendus, y compris celui de faire grève pendant les négociations et de déclencher des grèves de soutien à d'autres syndicats, mais les relations entre la direction et les syndicats sont relativement harmonieuses. Les conflits de travail sont assez rares et réglés généralement assez rapidement. La *Confederación de Trabajadores de México (CTM)* ou Confédération mexicaine des travailleurs a plus de 5 millions de membres et est la plus importante organisation syndicale du pays. C'est une force économique et politique majeure. Les syndicats participent avec le gouvernement et le secteur privé à el Pacto, le Plan national de lutte contre l'inflation.

**Visas :** une carte de touriste dans un passeport valide n'autorise pas le visiteur étranger à avoir des activités d'affaires. Les visiteurs qui prévoient faire des affaires au Mexique doivent entrer dans ce pays avec un visa de non-immigrant comme employé d'une société ou personne à son compte. Ceux qui voyagent avec des visas de touriste n'ont pas le droit de recevoir une rémunération d'origine mexicaine. On peut facilement se procurer des visas auprès des consulats mexicains à travers le monde.

**La devise :** l'unité monétaire est le peso qui est divisé en cent centavos. L'abréviation pour indiquer la devise mexicaine est le signe Ps \$ devant le montant. Dans les documents à usage interne, on laisse souvent tomber le Ps. Les pièces ont des valeurs de 100, 500, 1000 et 5000 pesos alors que les billets commencent à 2 000 pesos.

À la fin de 1991, la dévaluation par rapport au dollar a été réduite de moitié de 40 centavos à 20 centavos pour une journée donnée, mettant fin à la spéculation sur des modifications à venir de la politique de taux de change. L'abolition du contrôle des changes signifie qu'il y a maintenant un seul taux de change au Mexique.

Toutes les grandes cartes de crédit sont acceptées dans les centres d'affaires et de tourisme du Mexique. On peut changer ses devises dans les banques ou à une *Casa de Cambio* (maison de change) où le taux est souvent meilleur. Nombreuses sont les banques qui acceptent d'encaisser des chèques de voyage sans frais. D'autres peuvent prendre 1 p. 100 de la valeur des chèques.

**Le magasinage :** le Mexique a une taxe à la valeur ajoutée (TVA) comparable à la TPS canadienne. Comme au Canada, certains établissements l'incorporent à leurs prix alors que d'autres ne le font pas et que celle-ci apparaîtra sur une ligne spéciale sur votre facture. Il arrivera que tous les prix d'une liste comme sur les menus d'un restaurant soient réduits d'un certain pourcentage pour respecter la réglementation sur la lutte contre l'inflation. Dans certains cas, les prix ne sont pas inscrits sur des articles comme les souvenirs. C'est là une invitation à négocier et vous pourrez parfois négocier jusqu'à la moitié du premier prix demandé. Il est d'usage de remettre un pourboire aux serveurs (5 à 15 p. 100), aux coiffeurs (15 p. 100) et aux guides touristiques (10 p. 100) mais pas aux chauffeurs de taxi.

**Les taxis :** il est fortement conseillé de prendre des taxis, en particulier quand on visite la ville de Mexico. Avec sa population de 20 millions d'habitants, ses nombreuses

routes étroites et tortueuses et ses noms de rues excentriques et sa numérotation bizarre, la capitale du pays constitue un défi pour les chauffeurs mexicains, sans parler des nouveaux venus. On peut en général héler un taxi sur la rue. Ceux qui coûtent le moins chers sont de couleur jaune ou verte. Le compteur à bord du taxi devrait être mis à zéro, mais s'il ne l'est pas, négociez le tarif de votre transport à l'avance. Les taxis les plus coûteux se regroupent souvent en face des hôtels et n'ont pas de compteurs. Il faut alors négocier le tarif à l'avance. Vous pourrez alors constater que le retour à un hôtel dans un taxi régulier coûte beaucoup moins cher que le même trajet à l'aller. Les tarifs augmentent d'au moins 10 p. 100 et parfois doublent une fois qu'il fait nuit. La complexité du plan de la ville de Mexico peut perdre même les chauffeurs de taxi. Afin d'éviter des coûts excessifs, consultez un plan de la ville avant de prendre un taxi.

**Fuseaux horaires :** la plupart du pays vit à l'heure normale de l'Est moins une heure. L'extrême nord-ouest du Mexique est à l'heure du Pacifique. Certains États du Nord du pays ont adopté l'heure avancée qui fait qu'on avance les horloges d'une heure entre avril et novembre.

**Heures d'affaires :** les heures d'affaires sont le plus souvent de 9h à 18h avec une pause de deux heures pour le déjeuner. Dans certains endroits, en particulier à Mexico, les heures de déjeuner sont étalées. Dans ce cas, les restaurants et les autres entreprises peuvent rester ouverts toute la journée. La ville industrielle de Monterrey adopte l'apparence et les heures d'affaires des États-Unis, traduisant ainsi sa proximité de la frontière texane. Il est assez courant de trouver des gens d'affaires dans leurs bureaux à 19h ou à 20h et les réunions sont parfois fixées à ces heures-là.

Les commerces de détail sont ouverts de 10h à 19h. Certains ferment pendant l'heure du déjeuner. Les heures d'affaires des banques sont le plus souvent de 9h à 13h30, bien que certaines banques soient ouvertes également de 16h à 18h pour s'occuper de certains types de transactions. Certaines banques ouvrent de 9h à 17h en semaine ainsi que le samedi matin. Les bureaux gouvernementaux sont ouverts au public de 8h30 à 14h30 du lundi au vendredi et de nombreux organismes gouvernementaux ont leurs heures d'ouverture prolongées jusqu'à 19h ou 20h le soir afin de mieux servir le public. Les usines ont des quarts de travail de huit heures qui commencent à 7h ou à 8h le matin, avec un quart d'une demi-journée le samedi matin.

**Congés fériés :** un certain nombre de jours sont des congés fériés dans l'ensemble du Mexique. Ce sont le 1<sup>er</sup> janvier et

le 6 février, le 21 mars, le 1er et le 5 mai, le 16 septembre, le 20 novembre et le 25 décembre. Le 1<sup>er</sup> décembre est un congé obligatoire pour l'entrée en fonction du nouveau président tous les six ans et la dernière fois que cette cérémonie a eu lieu a été en 1988. Le secteur privé respecte souvent les congés religieux alors que ce n'est pas toujours le cas dans les bureaux du gouvernement. Ces congés sont le mardi et le vendredi de la semaine de Pâques, le *Día del Muerto* (la Toussaint) le 1er et le 2 novembre et le 12 décembre.

**Téléphones et télécopieurs :** L'infrastructure mexicaine de télécommunications peut encore s'améliorer. Il n'y a encore pour l'instant que 11 millions de téléphones pour desservir une population de 85 millions de personnes. Le système est surchargé et la qualité des lignes n'est généralement pas très

bonne. Il y a une longue liste d'attente pour se faire installer un téléphone et la demande est donc très forte pour les téléphones cellulaires. Les pages blanches de l'annuaire téléphonique sont réservées exclusivement aux inscriptions personnelles. Les numéros d'affaires ne sont inscrits que dans les pages jaunes et classés par activité. Peu de standardistes parlent l'anglais et il vaut mieux que vous trouviez une personne qui parle espagnol pour vous aider à établir la communication. Les télécopieurs sont de plus en plus présents dans les grands centres bien que leur performance soit incertaine dans les régions éloignées. Il vaut mieux téléphoner à l'avance et prévenir votre correspondant que vous lui envoyez un document par télécopie afin d'éviter que celui-ci soit mal acheminé ou ignoré.

## ***Brevets, marques de commerce et droits d'auteur***

---

Les brevets, les marques de commerce, les secrets commerciaux et les droits d'auteur sont couverts par les nouvelles lois qui alignent la législation du Mexique en cette matière sur celle de bon nombre de ses partenaires commerciaux. Les lois, qui sont entrées en vigueur le 28 juin 1991 augmentent la protection pour les secrets commerciaux et industriels. De lourdes pénalités sont imposées aux personnes qui utilisent ces secrets sans autorisation. Certains éléments de la réglementation pour l'application de ces nouvelles lois n'ont pas encore été rendus public et il y aura intérêt à consulter un avocat mexicain pour obtenir des conseils à jour sur cette question.

**Les brevets :** la protection offerte par un brevet est de 20 ans à compter de la date de sa demande. On peut obtenir des brevets pour des inventions qui sont nouvelles, pas évidentes et ont des applications industrielles. Les brevets entrent dans plusieurs domaines techniques qui comprennent les produits chimiques, les produits pharmaceutiques, les alliages, les aliments et les boissons, la biotechnologie, les variétés de plantes et les micro-organismes. Comme le Bureau mexicain des brevets et marques de commerce qui relève du SECOFI manque de personnel, il faut s'attendre à de longs délais. Malgré cela, le produit ou le processus est protégé pendant la période de demande.

Environ un an et demi après que la demande de brevet soit déposée pour la première fois, le SECOFI publie un avis de la demande. C'est là un avis juridique aux tierces parties qui pourraient utiliser ou prévoir d'utiliser le produit ou le processus. Cet avis informe officiellement les détenteurs de brevets légitimement identiques ou comparables qui pourraient vouloir contester la demande.

La société qui détient le brevet ou la marque de commerce doit l'utiliser. Si elle ne le fait pas, elle s'expose à l'émission d'une licence obligatoire autorisant les autres à s'en servir. Le brevet expire deux ans après qu'on ait émis une telle licence obligatoire si son détenteur n'utilise pas le produit ou le processus breveté. Le détenteur d'un brevet peut concéder une licence à une tierce partie pour s'en servir au Mexique à des conditions qu'ils négocieront entre eux. Aucune restriction gouvernementale n'est imposée aux redevances, ou autres types de rémunération de ce genre. Un accord de concession de licence doit toutefois être déposé au SECOFI.

**Les marques de commerce :** une marque de commerce est enregistrée pour 10 ans et il est possible de renouveler la protection pour une autre période de 10 ans. Le renouvellement est automatique si on certifie au moyen d'une déclaration sous serment que la marque n'a pas été utilisée pendant une période quelconque de trois années consécutives. Dans les autres cas, la protection de la marque de commerce peut expirer. Cette expiration n'intervient cependant pas quand on peut faire la preuve que la marque de commerce n'a pas été utilisée pour des raisons valables. Il n'y a pas de licence obligatoire pour les marques de commerce. Une modification à l'utilisation de la marque de commerce n'entraîne pas son expiration à moins que ces modifications ne changent les caractéristiques essentielles de la marque de commerce.

**Droits d'auteur :** les auteurs ou les propriétaires de droits exclusifs à des logiciels, des enregistrements vidéo et sonores, des livres et d'autres travaux intellectuels ou artistiques doivent enregistrer leurs biens auprès de la *Dirección de Derechos de Autor* pour obtenir la protection des droits d'auteur. La loi sur les droits d'auteur confère au



détenteur du droit des droits exclusifs de distribution et de reproduction pour 50 ans.

**Le marquage :** le Mexique reconnaît maintenant les marquages reconnus à l'échelle internationale pour les

marques de commerce et les droits d'auteur. Une marque de commerce peut porter l'indication «MR» (*Marca Registrada*) ou un symbole «R» et le terme copyright avec le symbole «©».

## Qualité des produits

De nombreux Canadiens qui s'approvisionnent au Mexique ont noté que la qualité reste un problème. Certaines sociétés qui visent le haut de gamme sur le marché en viennent même à importer leurs matières premières afin de garantir la qualité tout au long du processus de production. Cette pratique est très courante dans les *maquiladoras* du Nord. Le gouvernement et l'industrie ont mis l'accent sur l'amélioration de la disponibilité de produits de haute qualité fabriqués au Mexique. On insiste également sur la fiabilité des livraisons. Tant qu'une société n'aura pas mis en place ses canaux d'approvisionnement, elle peut toutefois rencontrer des problèmes tant en ce qui concerne la qualité que les délais de livraison de ses matières premières ou des

éléments dont elle a besoin. Les discussions que nous avons eues avec des représentants de sociétés canadiennes travaillant au Mexique laissent entendre que le succès suppose de fixer les normes de qualité voulue dès le début et d'assurer une formation permettant le respect des normes. Ces sociétés canadiennes estiment également que, quand on lui donne le même accès à la technologie et à la formation, la main-d'œuvre mexicaine peut produire aux normes de qualité les plus élevées. Ces personnes estiment que les problèmes actuels de qualité et de livraison sont dus à une infrastructure périmée et non pas aux aptitudes des travailleurs mexicains.

## Foires et missions commerciales

Il y a un grand nombre de foires commerciales au Mexique et les sociétés canadiennes y participent de plus en plus. Plusieurs missions commerciales sont en cours de préparation. Ces missions sont organisées par la Division du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles (LGT) d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (voir Encadré), par les Centres de commerce international régionaux situés partout au Canada, par les ministères provinciaux responsables du commerce, par Bancomext et par certaines associations du secteur privé.

Les foires et les missions commerciales peuvent être de nature générale ou spécialisée dans un secteur donné. Les deux présentent un grand intérêt pour les sociétés canadiennes qui cherchent à établir des relations commerciales directes ou certaines formes de partenariat pour produire des biens ou des services destinés à la consommation mexicaine. Un participant à une telle mission retirera beaucoup plus de celle-ci s'il procède à une recherche attentive avant son départ. Cette recherche peut faire toute la différence entre être prêt à entamer les discussions concrètes immédiatement ou à reporter des négociations et peut-être laisser passer des possibilités.

### L'importance des foires commerciales pour les exportateurs canadiens

Canada Expo '92 a été organisée à Monterrey en janvier 1990. Cette foire commerciale, la plus importante jamais organisée par le Canada en Amérique centrale et du Sud a vu la participation de 206 sociétés canadiennes, 165 exposants et a reçu près de 15 000 visiteurs.

Parmi les participants, on comptait des producteurs de machinerie industrielle, d'accessoires pour l'automobile, d'équipement d'information et de télécommunications, de matériel de construction, de secteurs des services, de l'équipement pour le contrôle de la pollution, pour l'emballage, etc. Une enquête réalisée par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, après la foire, a révélé que les sociétés qui avaient participé avaient réalisé des ventes supérieures à 2,9 millions de dollars à Monterrey. Les ventes attendues pendant les 18 mois suivants dépassaient les 80 millions de dollars.

Plus de 30 sociétés ont conclu des accords d'agences et de représentation à Monterrey et on a relevé 16 possibilités d'accords de coentreprises. Plus des deux tiers des participants à la foire en étaient à leur première visite au marché mexicain. La majorité des entreprises étaient des PME qui avaient auparavant exporté aux États-Unis et ne connaissaient que peu le Mexique et les autres pays d'Amérique latine.

## Foires et missions commerciales mexicaines-1992-1993

Voici la liste des foires et missions commerciales auxquelles la Direction du commerce pour l'Amérique latine et les Antilles de AECEC entend participer :

Programme des foires et missions commerciales, 1992-1994 (\*) activités relevant d'autres organisations

Congrès national de l'industrie du porc  
Événement du secteur porcin à Cancun  
30 septembre au 4 octobre 1992

Expo Petro y Chem 92  
Kiosque d'information pour distribuer des catalogues à l'industrie pétrolière et gazière  
4 au 6 novembre 1992

Mission sur l'automatisation des procédés et de la robotique  
Mission industrielle sur les technologies des procédés avec réunions prévues à Mexico et Monterrey; 18 entreprises inscrites  
23 au 27 novembre 1992

Mission des fabricants de pièces d'origine pour le secteur automobile  
(\*)La mission APMA/AECEC visitera des usines automobiles dont celle de Nissan qui est la plus moderne. Co-parrainée par le Conseil mexicain des investissements; 18 membres  
22 au 27 novembre 1992

Mission de l'équipement et des services miniers de la C.-B. (\*)  
2 au 4 décembre 1992

Expocomm 93  
La plus importante exposition annuelle de télécommunications en Amérique latine. Le Canada y participe depuis 5 ans et sera représenté par 20 sociétés en 1993.  
9 au 12 février 1992

Antad Expo 93  
Première grande exposition canadienne à Guadalajara avec 100 exposants de l'alimentation, de l'ameublement et des produits de consommation (quincaillerie, articles ménagers)  
28 au 30 mars 1992

Metal Expomex 93  
S'intéressant au secteur à forte croissance de la machine outil et de travail du métal, cet événement s'inscrit dans le prolongement du succès de Canadexpo 92. On y attend 12 à 15 participants  
9 au 12 mars 1992

## Foires et missions commerciales mexicaines prévues

Expetro 93  
Équipement et services pour le secteur pétrolier. On y attend 15 à 20 participants.  
Avril 1993

Expopak 93  
Principale exposition de matériel d'emballage et d'étiquetage au Mexique. On y attend 12 à 16 participants.  
18 au 21 mai 1993

Pesca Industrie 93  
Salon du matériel de transformation du poisson à Ensenada  
Mai 1993

Conferencia Ganadero  
Salon du bétail et de la volaille  
Mai 1993

Forum sur la protection de l'environnement  
Aide fournie aux participants à ce forum technique  
Juin 1993

Maquinamex 93  
Seul salon de la machine outil à Mexico  
Juin 1993

Techno Mueble 93  
Salon des fournisseurs du secteur du meuble; 7 à 10 participants prévus.  
9 au 11 juin 1993

Expo Alimentos 93  
Salon de la transformation des aliments, de l'emballage, de l'étiquetage et de l'embouteillage à Monterrey; 10 participants prévus.  
2 au 5 août 1993

Expo Rujac 93  
Pièces et service pour véhicules usagés; Guadalajara; 8 à 10 participants prévus.  
20 au 22 août 1993

Congrès national de l'industrie du porc  
Événement du secteur porcin à Cancun  
Octobre 1993

Tecomex '93

Congrès mexicain du secteur minier 93  
Salon biannuel auquel le Canada a toujours participé; 60 participants prévus.  
25 au 29 octobre 1993

Canadexpo 94 (Monterrey)  
Reprise du salon à succès de 1993 pour l'équipement industriel. On attend de 350 à 400 participants.  
24 au 27 janvier 1994

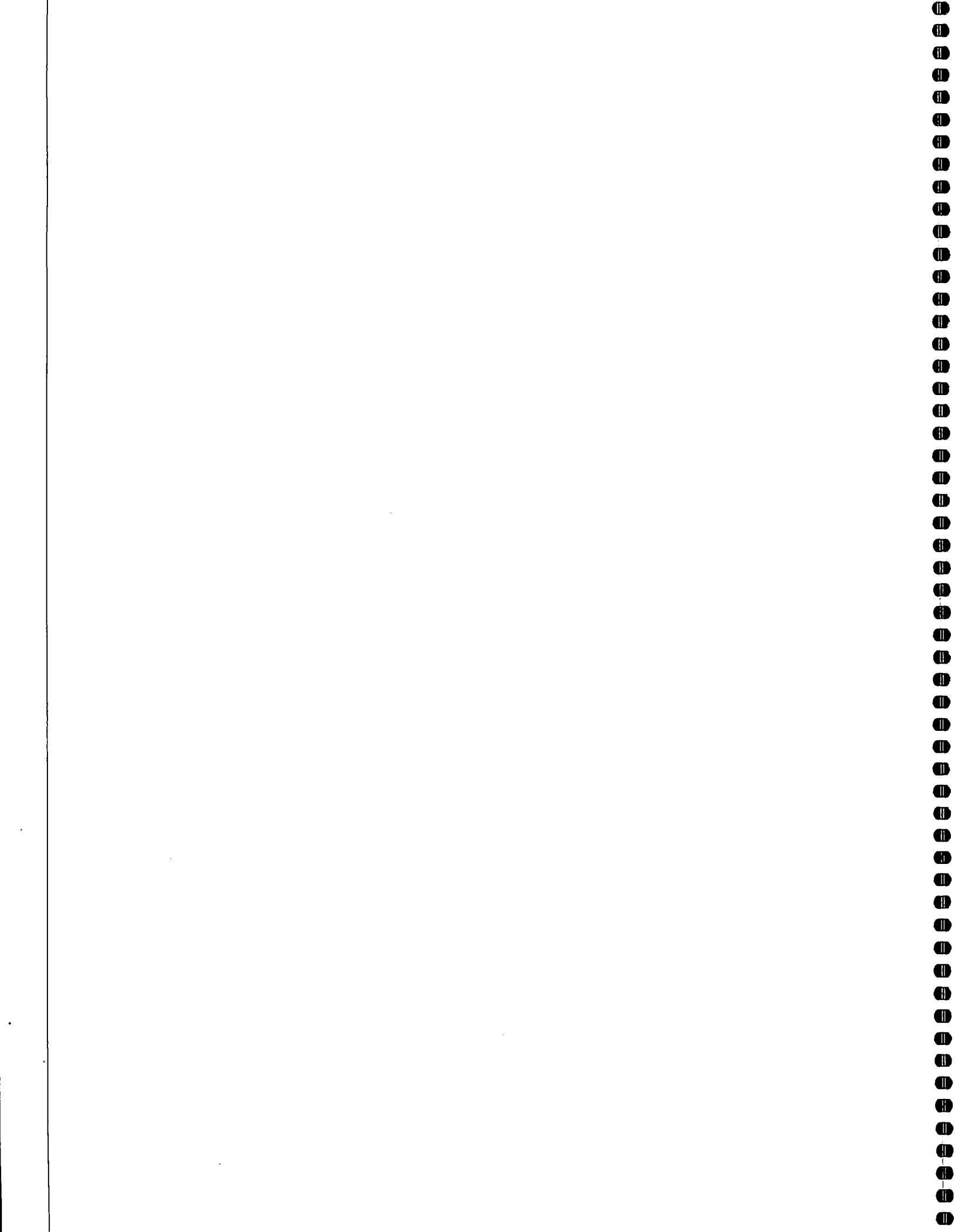
Expocomm 94  
Principal salon des télécommunications à Mexico. Participation prévue  
Février 1994

Antad 94  
Seul salon du commerce de bétail  
Mars 1994

Canadexpo 94 (Mexico)  
Plus grand salon commercial du Canada, dure une semaine, couvre une vaste gamme de secteurs. 450 à 500 participants attendus.  
12 au 18 avril 1994

## Deuxième section : les outils

---



## VII. Préparer votre stratégie d'exportation

---

*Pourquoi le Mexique?*

*Êtes-vous prêt pour le Mexique?*

*Études de marché*

*Sources de renseignements*

*Stratégie de pénétration du marché*

*Ferez-vous de l'argent?*

*Quel type de partenaires?*

*Négocier une entente*

*Fixer une valeur*

*Financer l'entreprise*

*Mise en œuvre*



Le Mexique représente un marché important et en croissance pour les produits et les services canadiens. Les satisfactions que les sociétés qui veulent tirer parti de ces possibilités pourront en retirer en termes d'emploi et de croissance sont énormes.

Il faut par contre consacrer beaucoup de temps et d'efforts pour pénétrer un marché comme celui du Mexique. Si vous voulez être sûr que les possibilités de ce marché mexicain conviennent bien à votre entreprise, comparez les forces et les compétences de votre entreprise à la liste des produits dont le Mexique a besoin ou qu'il importe. Si vous pensez qu'il y a des possibilités, commencez à recueillir davantage de renseignements. Si, une fois cela fait, cela vous paraît encore prometteur, choisissez une stratégie et préparez un plan détaillé d'action.

## *Pourquoi le Mexique?*

---

Le Mexique présente évidemment d'énormes possibilités d'affaires pour de nombreuses sociétés, mais quelle est celle qui vous convient particulièrement à vous et à votre entreprise? Laquelle, parmi les approches du marché mexicain qui suivent, vous permet d'accroître vos forces et vos avantages concurrentiels et d'atteindre les objectifs de votre société?

- Ventes de biens et services sur le marché national mexicain
  - en vendant des produits intermédiaires à l'industrie mexicaine
  - en vendant des produits de consommation aux consommateurs mexicains
  - en vendant au gouvernement mexicain ou aux entreprises étatisées
- en accordant des licences pour votre technologie, votre savoir-faire (ou d'autres éléments de propriété intellectuelle) aux entreprises mexicaines

## *Êtes-vous prêt pour le Mexique?*

---

Si vous pénétrez le marché mexicain, vous devrez connaître les détails du marché mexicain, de la culture locale et du milieu des affaires, des taux de change, de l'imposition, de la distribution et des réseaux de vente et de la langue. De plus, vous devrez consacrer votre attention ou celle d'un employé à la recherche de possibilités sur ce marché. Vous devriez donc étudier l'aptitude de votre société à faire face à ces nouveaux défis. Posez-vous les questions suivantes :

Les grands sujets abordés dans ce chapitre vous aideront à mettre l'accent sur les renseignements dont vous avez besoin pour prendre une décision sensée dans ce domaine. Vous y trouverez également un cadre mettant en évidence les étapes que vous devrez franchir et les décisions que vous devrez prendre pour accéder au marché mexicain.

Chaque transaction d'affaires est unique. Tous les renseignements de ce chapitre ne présenteront pas le même intérêt pour vous de la même façon qu'il n'est pas possible d'aborder tous les sujets dans un résumé aussi bref. Cependant, en général, vous aurez besoin d'alliés, de partenaires ou de contacts locaux pour réussir sur un marché. Ce résumé vous permettra d'élaborer une stratégie et un plan d'action pour attaquer le marché mexicain. Le reste vous appartient.

- en améliorant votre accès au marché américain *«par la porte arrière»*
- en élargissant votre accès aux marchés latino-américains
- avec un apport financier (un investissement dans votre société ou vos activités)
- en accédant à des capacités complémentaires (comme l'expérience mexicaine de commercialisation en Amérique latine)
- en améliorant les exportations canadiennes en accédant aux ressources, à la recherche et au développement, aux capacités mexicaines ou à des installations de transformation

Il est important que vous vous demandiez s'il y a d'autres marchés qui peuvent vous permettre d'atteindre ces objectifs. En d'autres termes, demandez-vous pourquoi le Mexique?

1. Connaissez-vous le marché mexicain pour vos produits ou vos services? Savez-vous comment trouver ces renseignements?
2. Comprenez-vous suffisamment bien le marché mexicain pour vos produits et vos services au point de vous y sentir à l'aise pour y traiter des affaires?

3. Disposez-vous personnellement du temps nécessaire qu'il faut consacrer à la poursuite des affaires au Mexique? Quelles activités devrez-vous abandonner pour le faire?
4. Quel sera pour vous le coût de faire des affaires au Mexique en termes de temps et d'argent? Qu'en savez-vous? Comment pouvez-vous le trouver?
5. Quand vous faudra-t-il recouvrer ces coûts? Pendant combien de temps devrez-vous attendre les recettes de vos transactions au Mexique?
6. Pouvez-vous supporter ces coûts avec vos activités actuelles? Avez-vous besoin de financement additionnel? Y a-t-il des sources immédiates ou évidentes de financement disponibles?
7. Y-a-t-il des personnes au sein de votre entreprise qui parlent l'espagnol? Y en a-t-il parmi elles qui aient l'expérience du Mexique ou de l'Amérique latine? Quelqu'un connaît-il les caractéristiques de l'économie mexicaine? Quelqu'un a-t-il des contacts personnels au Mexique?
8. Pouvez-vous vous permettre d'affecter un employé à la recherche des possibilités d'affaires au Mexique? Cette personne a-t-elle le pouvoir d'agir comme «champion» et de provoquer les événements?
9. Connaissez-vous quelqu'un qui ait fait des affaires au Mexique? Avez-vous des relations d'affaires ou avez-vous déjà rencontré quelqu'un à des conférences ou des séminaires qui ait des connaissances sur ce marché?
10. Avez-vous, en-dehors de votre société, accès à des sources d'aide qui pourraient vous aider à pénétrer le marché mexicain?

## *Études de marché*

Avant d'essayer de pénétrer le marché mexicain, trouvez ce qu'il faut que vous sachiez sur lui. La réussite de vos produits et de vos services dépendra de questions comme la sophistication technologique, les coûts, la qualité et l'aptitude à vendre dans des créneaux particuliers de marché. Il faut que sachiez à quelle concurrence vous aurez affaire. Vous devrez peut-être étudier la possibilité de modifier vos produits, votre commercialisation ou votre publicité afin de mieux vous positionner sur le marché mexicain. Vous devrez pour le moins commencer avec les données suivantes :

- Quelle est la taille du marché de vos produits ou services au Mexique?
- Qui achète vos produits ou services et quelles sont les caractéristiques de ces acheteurs? Visez-vous les industries, les consommateurs ou les utilisateurs finaux? Quels sont habituellement les coûts, la qualité et les caractéristiques des produits concurrents qui se trouvent déjà sur le marché?
- Comment les produits concurrents sont-ils produits, distribués, publicisés et vendus?
- Y a-t-il un service après-vente?
- Y a-t-il des créneaux disponibles qui ne sont pas exploités?
- Qui sont vos concurrents (locaux et étrangers)?
- Quelles sont les caractéristiques de leurs entreprises (taille, ressources financières, orientation des affaires, capacité technologique, etc)?
- Comment vos produits se mesurent-ils aux leurs en termes de coûts, de qualité, de services, de délais de livraison, etc?
- Si vous vous attaquez à un marché entièrement nouveau, comment pourrez-vous vous y implanter, informer de la présence de vos produits et agir sur la demande?
- Si vous vous intéressez à un marché existant, comment attaquerez-vous la concurrence? Ferez-vous concurrence par les prix, la qualité, les caractéristiques, l'à-propos du produit, les procédés de fabrication, les services, les méthodes de distribution, etc?
- Quelles sont les réglementations qui s'appliquent à vos produits (par exemple règles sur la santé et la sécurité, normes techniques, brevets)?
- Quels sont les tarifs douaniers qui vous toucheront?

3. Disposez-vous personnellement du temps nécessaire qu'il faut consacrer à la poursuite des affaires au Mexique? Quelles activités devrez-vous abandonner pour le faire?
4. Quel sera pour vous le coût de faire des affaires au Mexique en termes de temps et d'argent? Qu'en savez-vous? Comment pouvez-vous le trouver?
5. Quand vous faudra-t-il recouvrer ces coûts? Pendant combien de temps devrez-vous attendre les recettes de vos transactions au Mexique?
6. Pouvez-vous supporter ces coûts avec vos activités actuelles? Avez-vous besoin de financement additionnel? Y a-t-il des sources immédiates ou évidentes de financement disponibles?
7. Y-a-t-il des personnes au sein de votre entreprise qui parlent l'espagnol? Y en a-t-il parmi elles qui aient l'expérience du Mexique ou de l'Amérique latine? Quelqu'un connaît-il les caractéristiques de l'économie mexicaine? Quelqu'un a-t-il des contacts personnels au Mexique?
8. Pouvez-vous vous permettre d'affecter un employé à la recherche des possibilités d'affaires au Mexique? Cette personne a-t-elle le pouvoir d'agir comme «champion» et de provoquer les événements?
9. Connaissez-vous quelqu'un qui ait fait des affaires au Mexique? Avez-vous des relations d'affaires ou avez-vous déjà rencontré quelqu'un à des conférences ou des séminaires qui ait des connaissances sur ce marché?
10. Avez-vous, en-dehors de votre société, accès à des sources d'aide qui pourraient vous aider à pénétrer le marché mexicain?

## *Études de marché*

Avant d'essayer de pénétrer le marché mexicain, trouvez ce qu'il faut que vous sachiez sur lui. La réussite de vos produits et de vos services dépendra de questions comme la sophistication technologique, les coûts, la qualité et l'aptitude à vendre dans des créneaux particuliers de marché. Il faut que sachiez à quelle concurrence vous aurez affaire. Vous devrez peut-être étudier la possibilité de modifier vos produits, votre commercialisation ou votre publicité afin de mieux vous positionner sur le marché mexicain. Vous devrez pour le moins commencer avec les données suivantes :

- Quelle est la taille du marché de vos produits ou services au Mexique?
- Qui achète vos produits ou services et quelles sont les caractéristiques de ces acheteurs? Visez-vous les industries, les consommateurs ou les utilisateurs finaux? Quels sont habituellement les coûts, la qualité et les caractéristiques des produits concurrents qui se trouvent déjà sur le marché?
- Comment les produits concurrents sont-ils produits, distribués, publicisés et vendus?
- Y a-t-il un service après-vente?
- Y a-t-il des créneaux disponibles qui ne sont pas exploités?
- Qui sont vos concurrents (locaux et étrangers)?
- Quelles sont les caractéristiques de leurs entreprises (taille, ressources financières, orientation des affaires, capacité technologique, etc)?
- Comment vos produits se mesurent-ils aux leurs en termes de coûts, de qualité, de services, de délais de livraison, etc?
- Si vous vous attaquez à un marché entièrement nouveau, comment pourrez-vous vous y implanter, informer de la présence de vos produits et agir sur la demande?
- Si vous vous intéressez à un marché existant, comment attaquerez-vous la concurrence? Ferez-vous concurrence par les prix, la qualité, les caractéristiques, l'à-propos du produit, les procédés de fabrication, les services, les méthodes de distribution, etc?
- Quelles sont les réglementations qui s'appliquent à vos produits (par exemple règles sur la santé et la sécurité, normes techniques, brevets)?
- Quels sont les tarifs douaniers qui vous toucheront?

## Sources d'information

---

Il est évident qu'au tout début vous n'aurez pas tous les renseignements nécessaires pour répondre aux questions de la section précédente. Il est cependant possible de trouver de l'aide. Étudiez la liste suivante de sources éventuelles et choisissez celles qui conviennent le mieux à vos besoins. Avez-vous déjà établi des contacts avec l'une d'entre elles?

- votre Centre de commerce international local
- les spécialistes du Mexique à la Direction du commerce pour l'Amérique latine et les Antilles d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.
- le bureau du Conseiller commercial canadien au Mexique
- les intermédiaires privés (banques, consultants, avocats, comptables) qui se spécialisent sur le Mexique
- une association d'affaires comme la Chambre canadienne de commerce du Mexique, l'Association des manufacturiers canadiens, l'Association canadienne d'exportations, le Conseil canadien pour les Amériques
- le Conference Board du Canada qui a préparé il y a peu une analyse statistique des possibilités d'exportation du Canada sur le marché mexicain
- une association locale d'affaires ethnoculturelle mexicaine ou hispanique
- l'Ambassade du Mexique ou les services du conseiller commercial du Mexique (connu sous le nom de Bancomext) situé à Vancouver, Toronto et Montréal
- diverses publications d'AECEC sur l'exportation
- les études d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada sur les secteurs présentant des possibilités au Mexique (voir Chapitre III)
- de nombreux livres et brochures sur les sujets concernant l'exportation publiés par d'autres ministères fédéraux, gouvernements provinciaux et le secteur privé
- des bases de données commerciales contenant des profils de pays et des renseignements économiques internationaux.

En vous reportant aux Chapitres VIII et IX de cette publication, vous trouverez quelques contacts possibles et les titres de certaines publications utiles. Après avoir utilisé certaines de ces sources d'aide, soyez prêt à en apprendre davantage en vous rendant personnellement au Mexique. En reprenant l'énoncé d'un spécialiste, «n'essayez pas de faire des affaires au Mexique tant que vous n'avez pas vu le pays.»

## La stratégie de pénétration du marché

---

Les entreprises qui veulent améliorer leur performance d'exportation à partir du Canada disposent de plusieurs stratégies de pénétration des marchés. Celle qui vous conviendra le mieux découlera de vos objectifs d'affaires, d'une évaluation de vos forces et de vos faiblesses et des caractéristiques du marché mexicain. La liste suivante énumère certaines des formes les plus courantes pour pénétrer un marché étranger, y compris celui du Mexique. Vous devriez étudier les avantages et les inconvénients de chaque approche en fonction des caractéristiques de votre entreprise. Mettez en particulier l'accent sur les coûts, la complexité, les besoins opérationnels, le risque d'ensemble et les rendements espérés :

- exportations directes (vous vendez directement à l'utilisateur final);
- exportations par l'intermédiaire d'un agent ou d'un distributeur qui vend à un détaillant ou à l'utilisateur final;
- vente d'une licence (par exemple pour la technologie, un procédé, un brevet, un droit d'auteur) à une société mexicaine;
- vente d'une franchise qui permet à un Mexicain d'utiliser vos procédés, vos techniques, vos logos, l'identité de votre société, votre approche à la commercialisation;
- commercialisation conjointe (en vertu de laquelle une société mexicaine accepte de commercialiser vos produits au Mexique et vous de commercialiser les siens au Canada);
- production conjointe (en vertu de laquelle une société mexicaine vous offre l'utilisation de ses installations de transformation en échange d'une utilisation comparable de vos installations);
- coentreprise avec un partenaire mexicain qui aboutit à la création d'une société distincte qui peut exporter des

produits du Canada au Mexique (ou vers d'autres marchés), ou s'engager dans d'autres types d'activités d'affaires; et

investissements dans une installation mexicaine entièrement nouvelle

## *Pourrez-vous gagner de l'argent?*

Un élément critique dans le choix d'une stratégie de pénétration de marché sera ses conséquences financières. Si vous vous attendez à gagner de l'argent sur le marché mexicain, vous devez préparer une évaluation réaliste des coûts que cela suppose et des rendements espérés. Ceux-ci pourront varier selon la stratégie de pénétration du marché retenue.

C'est ainsi que, dans le cas d'exportations directes du Canada vers le Mexique, les calculs de coûts sont relativement simples. Vous devrez ajouter aux coûts de la production au Canada les coûts de transport, de la documentation d'exportation, de l'assurance, les tarifs de douanes qui s'appliquent ainsi que les divers frais de douanes, les licences et les permis, les coûts de distribution, de commercialisation et de vente. Ceux-ci devront comprendre les honoraires des courtiers ou d'un agent, des distributeurs et toute éventuelle commission sur les ventes. Vous devrez également tenir compte de tout coût imputable à la modification de l'emballage (par exemple étiquettes en espagnol) ou même aux produits. Il arrive souvent que les produits soient livrés à Laredo (Texas) et que le client importateur assume tous les coûts à partir de ce point.

La vente d'une franchise ou d'une licence au Mexique fait également appel à un calcul relativement simple. Si vous avez déjà recouvré les coûts de votre investissement original, tout rendement de vos activités mexicaines représentera un profit additionnel. Vous devrez cependant tenir compte des coûts rattachés à la vente (voyages, votre temps, d'autres dépenses) et les déduire des rendements espérés.

Les calculs des coûts des autres stratégies de pénétration de marchés sont plus complexes. C'est ainsi qu'une entente de commercialisation conjointe compliquera cette formule puisqu'il faudra ajouter les coûts de commercialisation des produits de votre partenaire mexicain au Canada, puis soustraire en tout ou en partie les coûts de commercialisation de vos produits au Mexique.

Si vous envisagez de produire au Mexique, vos calculs seront encore plus complexes. Si vous réalisez un investissement en installation nouvelle, le coût de l'investissement (terrains, bâtiments, employés, machinerie, développement du produit, matières premières et intrants,

fonctionnement, publicité, distribution et vente) devront être mis en regard des volumes prévus, du prix de vente et des marges. Au bout du compte, le calcul final devrait vous donner un taux de rendement espéré (et un élément de risque) que vous pourrez comparer aux autres investissements éventuels afin de déterminer vos meilleures possibilités.

Les calculs les plus complexes seront peut-être ceux que suppose une coentreprise. En effet, une coentreprise qui combine l'importation d'intrants en provenance du Canada avec la transformation ou l'assemblage au Mexique combinera les éléments des stratégies d'exportation et d'investissements. Les calculs seront encore plus complexes si on tente d'évaluer la valeur de l'apport relatif des deux partenaires (voir Section 9 ci-dessous).

Quelle que soit la stratégie de pénétration de marchés que vous reteniez, quand vous préciserez vos coûts et vos rendements espérés, n'oubliez pas de tenir compte d'éléments comme les écarts entre les taux d'inflation et les taux d'intérêt au Canada et au Mexique, les fluctuations du taux de change, l'imposition et la variation des tarifs douaniers prévus dans le cadre de l'application de l'ALENA. N'oubliez pas non plus que le niveau de vie et les frais généraux varient sensiblement au Mexique par rapport au Canada selon le marché cible et son emplacement. Comme au Canada, ils varient de région en région. Un budget détaillé, complet, renfermant des renseignements précis sur tous les éléments de coûts énumérés ci-dessus vous évitera d'être confronté à des problèmes financiers par la suite.



## Quel type de liens?

Que vous vouliez exporter directement au Mexique ou y chercher d'autres types de possibilités, vous devrez travailler avec des personnes installées au Mexique. Voici une liste de référence des types de partenaires ou d'associés dont vous pourrez avoir besoin au Mexique :

- un agent ou un représentant qui vendra vos produits aux clients mexicains;
- un distributeur professionnel pour vos produits;
- un détaillant avec des points de vente directs aux utilisateurs finaux;
- un publicitaire/spécialiste de la commercialisation (pour la promotion de votre produit);
- un fabricant (dans le cas d'une coentreprise);
- un chercheur (pour le développement ou la modification de votre produit);
- un investisseur (comme source de financement);
- un franchisé pour acheter votre franchise; et
- un acheteur de licence pour utiliser votre technologie.

En règle générale, vous vous efforcerez de trouver quelqu'un ayant des capacités complémentaires aux vôtres. C'est ainsi que si vous êtes un fabricant canadien envisageant d'exporter votre machinerie au Mexique, vous chercherez un agent ayant l'expérience des ventes, de la commercialisation ou de la distribution dans le secteur précis qui achète votre équipement. Une façon de procéder au processus de sélection est de préparer un tableau comparable à celui ci-dessous, sur lequel vous énumérerez toutes les caractéristiques importantes de votre société ainsi que celles d'un agent ou d'un distributeur idéal.

	Votre société	Agent éventuel
Revenus annuels	_____	_____
Type d'entreprise	_____	_____
Lignes de produits	_____	_____
Avantages concurrentiels	_____	_____
Expérience dans l'industrie	_____	_____
Valeur des relations existantes	_____	_____
Faiblesses	_____	_____
Capacités	_____	_____
Compétences et ressources techniques	_____	_____
Ressources financières	_____	_____
Rôle envisagé	_____	_____
Nombre d'employés	_____	_____

Vous aurez intérêt à dresser le profil de plusieurs candidats au Mexique, à les rencontrer et à les interroger, puis à choisir celui qui conviendra le mieux pour travailler avec votre société. Si vous n'êtes pas certain d'avoir trouvé le bon agent ou le bon distributeur, continuez vos recherches ou revoyez l'ensemble de votre approche. Il vaut mieux supporter un retard ou changer d'orientation que de s'engager dans une entreprise sérieuse avec un partenaire qui ne convient pas.

## Considérations stratégiques

Quand vous essayez de trouver un partenaire éventuel au Mexique et de passer une entente définissant vos relations, étudiez attentivement vos activités en vous posant les questions suivantes :

1. Quels sont mes objectifs stratégiques? Qu'est-ce que j'attends de cette relation?
2. Que suis-je prêt à offrir ou à mettre sur la table?
3. Que ne suis-je pas prêt à offrir ou à expliquer à mon agent/distributeur éventuel?
4. Qu'est-ce que j'attends de mon partenaire éventuel? Quelle valeur cela a-t-il pour moi?
5. Que suis-je prêt à abandonner?
6. Est-ce que l'agent se présentera comme faisant partie de ma société (avec une carte d'affaires de ma société) ou agira-t-il comme un représentant indépendant?
7. Notre entente prévoiera-t-elle des dispositions sur l'exclusivité de l'une ou des deux parties?

8. Qu'est-ce que mon partenaire éventuel attend de cette entente? Quels sont ses objectifs stratégiques, déclarés et non dits?
9. Quelles sont mes forces et mes faiblesses dans cette négociation? Quelles sont celles de mon agent/distributeur éventuel?
10. De quelles compétences et de quelle expertise ai-je besoin (services de traduction, conseils juridiques ou fiscaux) pour obtenir la meilleure entente possible pour ma société?
11. Quels sont les risques possibles découlant de cette négociation (comme des fuites de renseignements confidentiels)? Que puis-je faire pour me protéger contre ces risques?

## *Assurez votre protection*

Soyez prudents et protégez-vous, en particulier si vous possédez des procédés techniques brevetés. Un agent ou un distributeur qui connaît beaucoup de choses sur votre technologie pourrait vous causer beaucoup de tort si vous ne prévoyez rien contre la divulgation de renseignements confidentiels.

1. L'entente prévoit-elle des mesures rédigées avec votre partenaire pour protéger votre technologie, vos idées, vos brevets, vos procédés, etc?
2. Connaissez-vous bien les lois mexicaines sur la propriété intellectuelle? Savez-vous comment les appliquer pour vous protéger?

3. Quelles mesures pouvez-vous pratiquement prendre pour assurer la confidentialité de ce qui vous appartient ou empêcher que quelqu'un ne s'approprie de façon injuste votre savoir-faire?
4. Qu'est-ce que les personnes qui ont déjà fait des affaires au Mexique ont à dire de leur expérience dans ce pays?
5. Quels sont les divers risques juridiques que suppose le fait de faire concurrence au Mexique? Comment pouvez-vous minimiser ces risques pour votre entreprise?

## *Le financement de l'activité*

Le financement est un élément de toute première importance dans toute transaction d'affaires. Disposez-vous de suffisamment de fonds pour mener à bien l'entente? Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous obtenir le financement dont vous avez besoin à un taux raisonnable?

1. Lesquelles des dépenses suivantes devriez-vous engager pour profiter des possibilités d'affaires auxquelles vous pensez? Quel serait le montant de chacune de ces dépenses?

- études de marchés
- voyages au Mexique
- embauche d'aide professionnelle (traducteurs, avocats, fiscalistes) au Mexique
- production d'articles destinés à l'exportation sur le marché mexicain
- modifications des produits pour le marché mexicain

- coûts de transport
- honoraires des agents et des distributeurs
- commissions de vente
- commercialisation au Mexique

2. Quelles parties de ces coûts pouvez-vous assumer à partir des ressources disponibles ou à partir de vos opérations courantes. Quelle quantité de financement additionnel cette transaction nécessite-t-elle? Quel montant de ce total n'est qu'à engager qu'une fois? Quelles sont les dépenses à caractère répétitif?
3. Quand aurez-vous besoin du financement? En avez-vous besoin en une seule fois ou peut-il vous parvenir par étape?
4. À quelle source de financement externe suivante avez-vous accès?

- banques commerciales
- programmes offerts par le gouvernement fédéral canadien (voir chapitre IX)
- programmes provinciaux
- investisseurs (si c'est le cas lesquels et à quelles conditions)
- un partenaire mexicain
- le gouvernement mexicain

- les agences internationales (comme la Banque mondiale ou les agences des Nations Unies)

5. Si vous n'avez pas accès à un financement conventionnel, pouvez-vous vous entendre avec une maison commerciale de factorage qui achèterait vos comptes à recevoir (avec un escompte) et vous paierait alors plus rapidement que ce que vous pouvez attendre de votre partenaire mexicain?

## *La mise en œuvre*

---

Voilà l'entente signée et scellée. Vous devez maintenant préparer un plan de mise en œuvre. Ce faisant, n'oubliez pas de répondre aux questions suivantes :

- qu'y a-t-il à faire (donnez le détail de toutes les étapes de votre plan d'action)?
- qui est responsable de chacune des parties du plan d'action?
- quels sont les principes et les procédures de base de l'exploitation des possibilités mexicaines auxquels vous travaillez que vous allez utiliser? Elles doivent être indiquées avec précision dans le plan d'action.

- quels sont les principaux points de repère?
- de combien de temps disposez-vous pour atteindre ces points de repère?
- quels rendements espérez-vous?
- quand espérez-vous les toucher?
- que ferez-vous de ces recettes?
- à qui incombe-t-il de revoir et de ré-étudier votre stratégie mexicaine et quand cela se fera-t-il?

## VIII. Programmes des services pertinents du Gouvernement canadien

---

*Affaires extérieures et Commerce extérieur  
Canada*

*Industrie, Sciences et Technologie Canada*

*Agence canadienne de développement  
international*

*Agence de promotion économique du Canada  
atlantique*

*Diversification de l'économie de l'Ouest  
Canada*

*Société de développement des exportations*

*Corporation commerciale canadienne*

*Conseil national de recherches*

## Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) est le ministère fédéral du gouvernement canadien qui a le plus de responsabilité dans le domaine du développement et des échanges commerciaux. Sa Direction du commerce pour l'Amérique latine et les Antilles s'occupe de la promotion des échanges commerciaux avec le Mexique. Il y a un Délégué commercial à l'Ambassade du Canada à Mexico et il y en aura bientôt un autre à 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 crédits et d'affaires sur les éventuels clients étrangers.

### *Direction du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles (Ottawa)*

La Direction du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles peut fournir les renseignements suivants aux sociétés canadiennes :

- les perspectives économiques concernant le Mexique;
- des renseignements sur le marché de produits donnés;
- des détails sur les grands projets à venir;
- des renseignements sur l'accès aux marchés comme les taux de tarifs douaniers, la réglementation, les questions de licence, les barrières non tarifaires, les normes de produits et la documentation exigée;
- les détails et les conséquences de l'Accord de libre-échange nord-américain; et
- les publications pertinentes et des études de marché sur le Mexique ou ses marchés régionaux.

Il incombe également à cette direction commerciale qui dessert la région qui nous occupe d'assister et de conseiller les exportateurs sur la façon de commercialiser leurs produits et leurs services. Elle peut fournir des renseignements sur les programmes et les services du gouvernement canadien concernant les exportations. Elle assure également le suivi des possibilités qui se présentent pour les produits et les projets au fur et à mesure qu'elles se présentent.

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

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Édifice Lester B. Pearson

125, promenade Sussex

Ottawa (Ont.) K1A 0G2

Téléphone : (613) 996-6547

Télécopieur : (613) 943-8806

### *Centres de commerce international*

Les Centres de commerce international ont été créés à travers le pays afin d'être la première porte à laquelle les sociétés canadiennes qui veulent exporter doivent s'adresser. Partageant les locaux régionaux de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC), les centres relèvent de AECEC. Ils aident les entreprises à déterminer si elles sont ou non prêtes à exporter, ils les aident dans leurs travaux de recherche et de planification des marchés, leur fournit l'accès aux programmes gouvernementaux conçus pour promouvoir les exportations et leur 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	Scotia Tower 900-650, rue West Georgia C.P. 11610 Vancouver (C.-B.) V6B 5H8 Téléphone : (604) 666-0434 Télécopieur : (604) 666-0617
Yukon	Pièce 210 300, rue Main Whitehorse, Yukon Y1A 2B5 Téléphone : (403) 667-3921 Télécopieur : (403) 668-5003
Alberta	Canada Place Suite 540 9700, avenue Jasper Edmonton (Alt.) T5J 4C3 Téléphone : (403) 495-ISTC(4782) Télécopieur : (403) 495-4507
	11 <sup>ième</sup> étage 510, 5 <sup>ième</sup> rue S.O. Calgary (Alt.) T5P 3S2 Téléphone : (403) 292-6660 Télécopieur : (403) 292-4578



Territoires du Nord-Ouest	Édifce Precambrian 10 <sup>ième</sup> étage C.P. 6100 Yellowknife ( T.N.O.) X1A 2R3 Téléphone : (403) 920-8578 Télécopieur : (403) 873-6228	Île-du-Prince-Édouard	Confederation Court Mall Suite 400 134, rue Kent C.P. 1115 Charlottetown ( Î.-P.-É.) C1A 7M8 Téléphone : (902) 566-7400 Télécopieur : (902) 566-7410
Saskatchewan	Suite 401 119-4 <sup>ième</sup> avenue sud Saskatoon ( Sask.) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-4400 Télécopieur : (306) 975-5334  4 <sup>ième</sup> étage 1955, rue Smith Regina ( Sask.) S4P 2N8 Téléphone : (306) 780-5020 Télécopieur : (306) 780-6679	Nouvelle-Écosse	Tour Central Guarantee Trust 5 <sup>ième</sup> étage 1801, rue Hollis C.P. 940, Station «M» Halifax ( N.-É.) B3J 2V9 Téléphone : (902) 426-ISTC(4782) Télécopieur : (902) 426-2624
Manitoba	7 <sup>ième</sup> étage 330, avenue Portage C.P. 981 Winnipeg ( Man.) R3C 2V2 Téléphone : (204) 983-4090 Télécopieur : (204) 983-2187	Terre-Neuve	Place Atlantic Suite 504 215, rue Water C.P. 8950 St. John's ( T.-N.) A1B 3R9 Téléphone : (709) 772-4866 Télécopieur : (709) 772-5093
Ontario	Édifce Dominion Public 4 <sup>ième</sup> étage 1, rue Front ouest Toronto ( Ont.) M5J 1A4 Téléphone : (416) 973-5000 Télécopieur : (416) 973-8714		
Québec	Tour de la Bourse Suite 3800 800, Square Victoria C.P. 247 Montréal ( Qc) H4Z 1E8 Téléphone : (514) 283-7907 Télécopieur : (514) 283-5269		
Nouveau-Brunswick	Place Assumption 770, rue Main C.P. 1210 Moncton ( N.-B.) E1C 8P9 Téléphone : (506) 857-ISTC(4782) Télécopieur : (506) 851-6429		

### ***Réseau mondial d'information sur les exportations***

Le réseau mondial d'information sur les exportations (Exportations WIN) est un système informatisé conçu par AECEC 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 à l'utilisateur des renseignements sur les capacités, l'expérience et l'intérêt de plus de 30,000 exportateurs canadiens. Pour s'inscrire sur Exportations WIN, appelez (613) 996-5701.

### ***Programme de développement des marchés d'exportations (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'exportations. Le PDME est géré par les bureaux régionaux de ISTC et financé par AECEC. Les activités admissibles à l'aide financière du PDME (jusqu'à 50 p. 100 des coûts) sont, entre autres:

- la participation à des foires commerciales étrangères reconnues en dehors du Canada;
- des voyages pour identifier des marchés d'exportations et les visites d'acheteurs étrangers au Canada;

- la préparation d'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; et
- 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 organisations comme, par exemple, les foires commerciales, les essais techniques et les démonstrations de produits.

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 de représentants gouvernementaux étrangers en visite au Canada qui peuvent influencer les ventes à l'exportation. Pour information, appelez au (613) 996-7200.

### ***Financement international***

AECEC 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 pour eux d'avoir recours à des possibilités de marchés financées par une IFI et si cela est rentable. AECEC peut fournir également 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'exportations. Pour de plus amples informations, s'adresser à :

Direction du financement des exportations et des projets d'équipement  
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Téléphone : (613) 995-7251  
Télécopieur : (613) 996-9265

### ***Centre Info Export***

Le centre Info Export offre des conseils sur la façon de commencer à exporter. Il fournit des renseignements sur les programmes et les services concernant les exportations, aide à trouver rapidement des réponses aux problèmes d'exportations. C'est la première porte à laquelle on frappe quand on s'adresse aux réseaux de renseignements commerciaux d'AECEC. Le centre peut transmettre aux

sociétés que cela intéresse des copies de publications spécialisées sur les exportations. Pour renseignement, on appellera le 1-800-267-8376. Les entreprises de la région d'Ottawa peuvent téléphoner au 993-6435. Le numéro de télécopieur est (613) 996-9709

### ***Programme d'apports technologiques***

Géré par AECEC 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. ISTC contribue également à la promotion de ce programme. Les agents de celui-ci répondent aux demandes visant à identifier 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.

### ***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 co-entreprises 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 les sociétés canadiennes. Pour de plus amples informations, téléphonez au (613) 993-7348.

## *Industrie, Sciences et Technologie Canada*

Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) s'est vu confié à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne. En ce qui concerne les petites entreprises, il s'est vu confier des responsabilités particulières:

- développer, mettre en oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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;
- promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie canadienne; et
- promouvoir les investissements en industrie, sciences et technologie canadienne.

### *Bureaux régionaux d'ISTC*

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 d'ISTC ont des compétences particulières dans les domaines 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;
- partage des locaux avec les Centres de commerce international en liaison avec AECEC et les représentations commerciales canadiennes à l'étranger;

- intéresser leurs clients aux nouvelles compagnies et aux compagnies seuil;
- renseignements d'affaires d'ISTC.

### *Réseaux d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR)*

RADAR est une base de données informatisée qui contient des données 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 ISTC, conjointement avec les gouvernements provinciaux participants. RADAR devait au début permettre aux délégués commerciaux d'AECEC à travers 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, non seulement pour trouver des fournisseurs canadiens mais également pour se procurer des renseignements sur les marchés et sur leurs possibilités. La majorité des abonnés sont des sociétés canadiennes. S'adresser à ISTC-RADAR au numéro (613) 954-5031.

### *Service d'information commerciale*

Ce service fournit aux entreprises canadiennes des renseignements détaillés sur les marchés par produit. 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. Ces 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. S'adresser à ISTC-Service d'information commerciale au numéro (613) 954-4970.

## *Agence canadienne de développement internationale*

---

Une source importante de financement éventuelle 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 de INC. INC appuie le développement des liens avec le secteur privé au Mexique. 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 d'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 d'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 dès le début du projet à l'ACDI.

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.

De plus, le Programme de coopération industrielle de l'ACDI fournit une aide financière pour stimuler l'implication du secteur privé canadien dans les pays en développement en venant en aide aux relations d'affaires à long terme comme des co-entreprises et des accords de licence.

Direction de la coopération industrielle  
Agence canadienne de développement international  
200, promenade du Portage  
Hull ( Qc ) K1A 0G4  
Téléphone : (819) 997-7901  
Télécopieur : (819) 953-5024

## *Agence de promotion économique du Canada atlantique*

---

Les entreprises du Canada atlantique qui veulent développer leurs exportations au Mexique peuvent être admissibles à recevoir une 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 globale, de ses efforts de communication pour promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes ainsi que d'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'APECA

Centre Blue Cross  
644, rue Main  
C.P. 6051  
Moncton ( N.-B. ) E1C 9J8  
Numéro sans frais : 1-800-561-7862  
Télécopieur : (506) 851-7403

Terre-Neuve et  
Labrador

Suite 801, Atlantic Place  
215, rue Water  
C.P. 1060, Station C  
St. John's ( T.-N. ) A1C 5M5  
Téléphone : (709) 772-2751  
Numéro sans frais : 1-800-563-5766  
Télécopieur : (709) 772-2712

Nouvelle-Écosse	Suite 600 1801, rue Hollis C.P. 2284, Station M Halifax ( N.-É.) B3J 3M5 Téléphone : (902) 426-8361 Numéro sans frais : 1-800-565-1228 Télécopieur : (902) 426-2054		Numéro sans frais : 1-800-565-0228 Télécopieur : (902) 566-7098
		Nouveau-Brunswick	590, rue Brunswick C.P. 578 Fredericton ( N.-B.) E3B 5A6 Téléphone : (506) 452-3184 Numéro sans frais : 1-800-561-4030 Télécopieur : (506) 452-3285
Île-du-Prince-Édouard	75, rue Fitzroy 3 <sup>ème</sup> étage Charlottetown ( Î.-P.-É.) C1A 1R6 Téléphone : (902) 566-7492		

## *Programme de diversification de l'économie de l'Ouest*

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 (PDEO). 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 d'avoir connaissance et de recevoir des organismes fédéraux ou autres 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 prend soin de 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 à travers le monde. On peut adresser toute demande sur le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest et les autres activités du ministère à l'un des bureaux régionaux suivants:

	Alberta	Suite 1500 Canada Place 9700, avenue Jasper Edmonton ( Alt.) T5J 4H7 Téléphone : (403) 495-4164  Numéro sans frais pour Calgary : (403) 292-5382
	Colombie-Britannique	C.P. 49276 Bentall Tower 4 1200-1055, rue Dunsmuir Vancouver ( C.-B.) V7X 1L3 Téléphone : (604) 666-6256  Numéro sans frais pour la Colombie-Britannique : 1-800- 663-2008
Manitoba	C.P. 777 Suite 712 The Cargill Building 240, avenue Graham Winnipeg ( Man.) R3C 2L4 Téléphone : (204) 983-4472	
Saskatchewan	C.P. 2025 Suite 601 S.J. Cohen Building 119-4 <sup>e</sup> avenue sud Saskatoon ( Sask.) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-4373  Numéro sans frais pour Regina : (306) 780-6725	

## Société pour l'expansion des exportations

Les entreprises qui exporteront au Mexique auront besoin d'un financement et d'assurances adaptées à leurs transactions. La Société pour l'expansion des exportations (SEE) pourrait être en mesure de les aider dans les deux cas. La société est une société d'État qui a pour mandat de faciliter et de développer les exportations du Canada. Elle fournit des assurances, des garanties et un financement à l'exportation qui, combinés avec les conseils et l'organisation d'ensemble de services financiers facilite la vente de biens et de services canadiens à l'étranger. La SEE offre les services suivants:

### Assurances à l'exportation et garanties connexes

- assurance globale multirisque
- assurance globale-risque politique
- assurance sélective-risque politique
- assurance-opération individuelle
- garantie-opération individuelle
- assurance préalable au versement du prêt
- assurance-investissement à l'étranger
- assurance-caution de bonne fin
- garantie-caution de bonne fin
- assurance-consortium
- assurance-cautionnement
- garantie-caution de soumission
- assurance-opération individuelle pour les sous-traitants
- assurance-matériel (risque politique)
- assurance-caution de soumission
- garantie agricole à moyen terme

### Financement des exportations et garanties connexes

- prêts
- attribution de lignes de crédit
- achat de billets à ordre
- protocoles
- garanties d'emprunt
- crédits spécialisés

Le siège de la SEE est situé à Ottawa et elle a des bureaux régionaux à Halifax, Montréal, Toronto, London, Ottawa, Winnipeg, Calgary, et Vancouver. Toute demande de renseignements généraux concernant les services de la SEE peut être acheminée par l'intermédiaire des bureaux régionaux que la société a dans les grandes villes canadiennes. Cependant, seul le bureau d'Ottawa s'occupe des questions d'exportation. Les demandes de renseignements sur le financement des exportations au Mexique doivent être adressées au groupe de financement

des exportations pour le Mexique et l'Amérique du Sud à Ottawa.

Ottawa  
(Administration  
centrale)

151, rue O'Connor  
Ottawa ( Ont.) K1A 1K3  
Téléphone : (613) 598-2500  
Télécopieur : (613) 237-2690  
Téléscripneur : 053-4136

Vancouver

Suite 1030  
Centre One Bentall  
505, rue Burrard  
Vancouver ( C.-B.) V7X 1M5  
Téléphone : 604-666-8234  
Télécopieur : 604-666-7550

Calgary

Suite 1030  
510-5<sup>ème</sup> rue sud-ouest  
Calgary ( Alt.) T2P 3S2  
Téléphone : (403) 292-8888  
Télécopieur : (403) 292-8902

Winnipeg

8<sup>ème</sup> étage  
330, avenue Portage  
Winnipeg ( Man.) R3C 0C4  
Téléphone : (204) 983-5114  
Télécopieur : (204) 983-2187

Toronto

Suite 810  
Édifice de la Banque nationale  
150, rue York  
C.P. 810  
Toronto ( Ont.) M5H 3S5  
Téléphone : (416) 973-6211  
Télécopieur : (416) 662-1267

London

Suite 1512  
Centre Talbot  
148, rue Fullerton  
London ( Ont.) N6A 5P3  
Téléphone : (519) 645-5628  
Télécopieur : (519) 645-5580



Montréal  
Suite 4520  
800 Square Victoria  
C.P. 124  
Tour de la Bourse  
Montréal ( Qc) H4Z 1C3  
Téléphone : (514) 283-3013  
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax  
Suite 1003  
Édifice de la Banque T.D.  
1791, rue Barrington  
Halifax ( N.-É.) B3J 3L1  
Téléphone : (902) 429-0426  
Télécopieur : (902) 423-0881

## *Corporation commerciale canadienne*

Les sociétés qui veulent faire des affaires au Mexique pour la première fois peuvent se demander si elles seront bien payées. La Corporation commerciale canadienne (CCC) les aide à réduire ce risque propre au commerce international. Elle rassure les acheteurs étrangers de biens et de services canadiens en leur garantissant la performance des fournisseurs canadiens. Elle aide également les sociétés canadiennes qui font des affaires à l'étranger en leur fournissant des garanties qu'elles seront payées. Elle peut même souvent avancer le paiement aux fournisseurs canadiens sur la foi des ententes passées avec les acheteurs étrangers, même avant que ce règlement ne soit reçu de ses acheteurs.

Les garanties de la CCC permettront, dans certains cas de réduire ou même d'éliminer le besoin de garanties financières et augmenteront le nombre de solutions de financement dont disposent les deux parties à une transaction. De plus, la CCC aide les acheteurs étrangers à

trouver des fournisseurs canadiens qui répondront le mieux à leurs exigences. La CCC sert également de point central de contact quand il est nécessaire de faire appel à plus d'un fournisseur pour répondre à une commande. Elle aide également les fournisseurs canadiens pendant toutes les phases qui amènent la bonne exécution d'une transaction. De plus, elle analyse les risques de ce genre de transaction et participe aux négociations et signe le contrat avec le client. Elle assure ensuite le suivi de tous les aspects menant à l'exécution complète du contrat, y compris le paiement aux fournisseurs et le recouvrement pour les clients. Pour de plus amples renseignements, s'adresser à:

Corporation commerciale canadienne  
50, rue O'Connor, 11<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ont.) K1A 0S6  
Téléphone : (613) 996-0034  
Télécopieur : (613) 995-2121

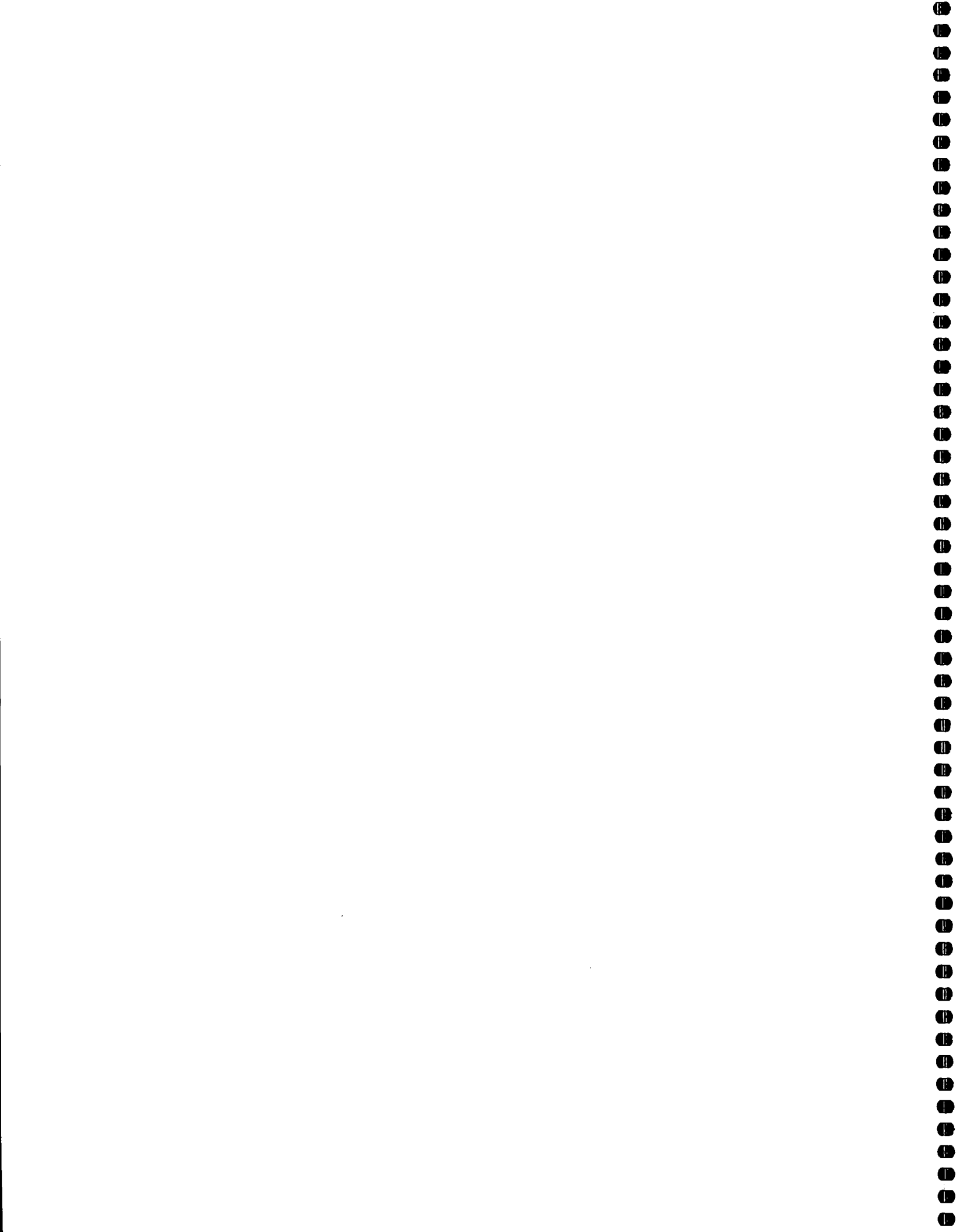
## *Conseil national de recherches: Programme d'aide à la recherche industrielle*

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 oeuvre 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 oeuvre 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. PARI tire parti d'un vaste réseau

regroupant plus de 250 bureaux locaux et régionaux, 60 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 à l'étranger dans environ 14 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 ( Ont.) K1A 0R6  
Téléphone : (613) 993-5326  
Télécopieur : (613) 952-1086



## IX. Contacts importants

---

*Au Canada*

*Au Mexique*

On énumère ici les organismes canadiens et mexicains qui peuvent présenter un intérêt particulier pour les sociétés canadiennes cherchant à faire des affaires au Mexique. On

y donne de plus le nom et l'adresse des organismes ainsi qu'une brève description.

## ***Au Canada***

---

### ***Association d'affaires***

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 une lettre d'information bimensuelle sur la région.

Conseil canadien pour les Amériques (CCA)  
Bureau de la direction, 3<sup>e</sup> étage  
145, rue Richmond ouest  
Toronto ( Ont.) M5H 2L2  
Téléphone: (416) 367-4313  
Télécopieur: (416) 367-5460

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

Associations des manufacturiers canadiens  
75, International Boul., 4<sup>ième</sup> étage  
Etobicoke (Ontario)  
Téléphone: (416) 798-8000  
Télécopieur: 798-8050

### ***Bureau 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  
130, rue Albert, Suite 1800  
Ottawa ( Ont.) K1P 5G4  
Téléphone: (613) 233-8988  
Télécopieur: (613) 235-9123

Consulat du Mexique à Ottawa  
Téléphone: (613) 233-6665

### ***Autres consulats généraux du Mexique au Canada***

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

Consulat général du Mexique  
60, rue Bloor ouest  
Suite 203  
Toronto ( Ont.) M4W 3B8  
Téléphone: (416)-922-2718/922-3196  
Télécopieur: (416)-922-8867

Consulat général du Mexique  
810-1139, rue Pender ouest  
Vancouver ( C.-B.) V6E 4A4  
Téléphone: (604)-684-3547/684-1859  
Télécopieur: (604)-684-2485

Consulat honoraire du Mexique  
380, chemin St. Louis  
No. 1407  
Québec ( Qc) G1S 4M1  
Téléphone: (418)-681-3192

Consulat honoraire du Mexique  
3107, rue Verchères sud-ouest  
Calgary ( Alt.) T2T 3R6  
Téléphone: (403)-245-0303

*On trouvera la liste des bureaux des délégués commerciaux mexicains à Montréal, Toronto et Vancouver sous Bancomext.*

### ***Banques mexicaines ayant des bureaux au Canada***

Bancomext offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils à ceux qui veulent faire des affaires au Mexique. On peut également y obtenir du crédit pour le financement des exportations, des importations et des projets. La banque offre des conseils sur les aspects fiscaux, financiers, de commercialisation et juridiques des transactions commerciales. Bancomext parraine également des foires commerciales, des expositions internationales et des missions commerciales.

Bancomext  
Commission commerciale du Mexique  
C.P. 32  
Suite 2712  
Tour de la Banque TD  
66, rue Wellington  
Toronto ( Ont.) M5K 1A1  
Téléphone: (416) 867-9292  
Télécopieur: (416) 867-1847

Bancomext  
Commission commerciale du Mexique  
200, rue Granville  
Suite 1365  
Vancouver ( C.-B.) V6C 1S4  
Téléphone: (604) 682-3648  
Télécopieur: (604) 682-1355

Bancomext  
Commission commerciale du Mexique  
C.P. 305  
Place Bonaventure  
Étage F, Salon Farham  
Suite 18  
Montréal ( Qc) H5A 1B4  
Téléphone: (514) 393-1758  
Télécopieur: (514) 393-3340

Banamex 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.

Banamex (*Banco Nacional de México*)  
Suite 3430  
1 First Canadian Place  
C.P. 299  
Toronto ( Ont.) M5X 1C9  
Téléphone: (416) 368-1399

Banca Serfin  
161, rue Bay  
Place BCE  
Tour du Canada Trust  
Suite 4360  
C.P. 606  
Toronto ( Ont.) M5J 2S1  
Téléphone: (416) 360-8900

## *Au Mexique*

### *Bureaux du gouvernement canadien au Mexique*

La section des affaires commerciales du Canada au Mexique peut fournir une aide vitale aux Canadiens qui veulent se lancer dans des entreprises sur le marché mexicain. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur possible pour contribuer à la présence des sociétés canadiennes sur le marché mexicain. Pour téléphoner au Mexique, il faut composer 0-11-52-5 devant les numéros locaux.

Section des affaires commerciales  
Ambassade du Canada au Mexique  
Schiller No. 529  
Col. Polanco  
Apartado Postal 105-05  
11560 México, D.F.,  
México  
Cable: Canadian Mexico City  
Téléphone: 724-7900  
Téléscripteur: (22) 117-1191 (DMCNE)  
Télécopieur: 724-7982

### *Délégation générale du Québec*

Elle représente le gouvernement du Québec et traite d'une vaste gamme de questions. Pour le volet commercial de ses activités, elle fait la promotion des possibilités d'affaires au Mexique auprès des entreprises québécoises et les aide à se préparer à attaquer le marché mexicain.

Av. Taine 411  
Col. Polanco  
11580 México D.F.  
México  
Téléphone: 250-8208  
Télécopieur: 254-4282

### *La Chambre de commerce du Canada au Mexique*

La Chambre de commerce du Canada au Mexique - *La Cámara de Comercio en México* - regroupe des gens d'affaires canadiens qui travaillent au Mexique. Son principal objectif est de fournir des renseignements et des contacts aux entreprises canadiennes qui sont intéressées à faire des affaires au Mexique.

La Chambre de commerce du Canada au Mexique  
Río de la Plata No. 30  
06500 México D.F.  
México  
Téléphone: 286-2526 ou 256-0901

### ***Banques canadiennes au Mexique***

La Banque de Montréal est la banque canadienne implantée depuis le plus longtemps au Mexique. Elle offre une vaste gamme de services bancaires internationaux et de financement commercial.

Banque de Montréal  
Horacio No. 1855-301  
Col. Polanco  
11510 México D.F.  
México  
Téléphone: 203-8211  
Télécopieur: 203-8542

### ***Ministères du gouvernement fédéral mexicain***

**Secrétariat au commerce et à la promotion industrielle - *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*** (SECOFI)- Il incombe à ce ministère du gouvernement fédéral mexicain de développer l'industrie du pays ainsi que ses échanges internationaux et nationaux. Il gère les politiques d'approvisionnement et de prix, élabore les politiques d'industrialisation, de distribution et de consommation pour les produits de l'agriculture, du bétail, de la forêt, des mines et des pêches. SECOFI s'occupe également de la promotion du commerce international du Mexique et fixe les tarifs douaniers et les prix officiels. Cet organisme étudie et fixe le niveau des stimulants fiscaux nécessaires pour la promotion industrielle. Les bureaux du SECOFI recherchent des possibilités d'investissement dans tout le Mexique et cherchent à favoriser le commerce des industries locales. Ses bureaux peuvent être une source très valable de renseignements.

Alfonso Reyes No. 30  
Col. H. Condesa  
06140 México, D.F.  
México  
Téléphone: 211-0036

### ***Autres ministères du gouvernement***

**Secrétariat de la réforme agraire - *Secretaría de la Reforma Agraria***  
Calz. de la Viga No. 1174  
Col. El Triunfo  
09430 México, D.F.  
México  
Téléphone: 654-3300

**Secrétariat de l'agriculture et des ressources hydrologiques - *Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicas***  
Insurgentes Sur No. 476  
Piso 13  
Col. Roma Sur  
06760 México, D.F.  
México  
Téléphone: 587-0271

**Secrétariat des communications et du transport - *Secretaría de Comunicaciones y Transportes***  
Av. Universidad y Xola, Cuerpo C  
1er. Piso  
Col. Narvarte  
03028 México, D.F.  
México  
Téléphone: 519-7456

**Secrétariat de la défense - *Secretaría de la Defensa***  
Blvd. A. Camacho y Av. Ingenieros Militares s/n  
Col. Lomas de Sotelo  
11640 México, D.F.  
México  
Téléphone: 557-3200

**Secrétariat de l'énergie, des mines et de l'industrie étatisée - *Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal***  
Insurgentes Sur No. 552, 3er. Piso  
Col. Roma Sur  
06769 México, D.F.  
México  
Téléphone: 564-8000

**Ministère du district fédéral - *Departamento del Distrito Federal***  
Plaza de la Constitución No. 2  
Col. Centro  
06000 México, D.F.  
México  
Téléphone: 518-1100

**Secrétariat des finances et du crédit public - *Secretaría de Hacienda y Crédito Público***  
Palacio Nacional  
1er. Patio Mariano  
Col. Centro  
06060 México, D.F.  
México  
Téléphone: 518-5420 à 29



**Secrétariat des pêches – *Secretaría de Pesca***

Av. Alvaro Obregón No. 269  
Col. Roma  
06700 México, D.F.  
México  
Téléphone: 211-0063

**Secrétariat des affaires étrangères – *Secretaría de Relaciones Exteriores***

Ricardo Flores Magón No. 1  
Col. Nonoalco Tlatelolco  
06995 México, D.F.  
México  
Téléphone: 782-4144

**Secrétariat de la santé – *Secretaría de Salud***

Lieja No. 7  
Col. Juárez  
06600 México, D.F.  
México  
Téléphone: 512-9994

**Secrétariat de l'intérieur – *Secretaría de Gobernación***

General Prim No. 21  
06600 México, D.F.  
México  
Téléphone: 566-8188

**Secrétariat de la main-d'oeuvre et du bien-être social – *Secretaría del Trabajo y Previsión Social***

Periférico Sur No. 4271  
Col. Fuentes del Pedregal  
México, D.F.  
México  
Téléphone: 658-6700

**Secrétariat de la marine – *Secretaría de Marina***

Eje 2 Oriente Tramo H.  
Escuela Naval Militar No. 861  
04830 México, D.F.  
México  
Téléphone: 684-8188

**Secrétariat de l'enseignement public – *Secretaría de Educación Pública***

Argentina No. 28, 2o. Piso  
Col. Centro  
06029 México, D.F.  
México  
Téléphone: 521-6212

**Secrétariat du tourisme – *Secretaría de Turismo (SECTUR)***

Presidente Masaryk No. 172  
Col. Polanco  
11560 México, D.F.  
México  
Téléphone: 203-9111

**Secrétariat du développement social – *Secretaría de Desarrollo Social***

Constituyentes No. 947  
Col. Belén de las Flores  
01110 México, D.F.  
México  
Téléphone: 271-1616

**Bureau du contrôleur fédéral – *Secretaría de la Contraloría General***

Av. Insurgentes Sur No. 1735  
Col. Guadalupe Inn.  
01020 México, D.F.  
México  
Téléphone: 575-8088

***Autres agences et organismes***

**Conseil mexicain d'investissement- *Consejo Mexicano de Inversión (CMI)*** : il s'agit d'une entreprise conjointe sans but lucratif du gouvernement du Mexique et du secteur financier privé. Il a été créé pour aider les investisseurs étrangers. On peut se procurer des détails sur la façon dont le conseil vient en aide aux investisseurs en s'adressant à l'Ambassade du Mexique ou aux bureaux consulaires exploités par Bancomext à Vancouver, Edmonton, Toronto et Montréal.

Reforma 915  
Col. Lomas de Chapultepec  
11000 México D.F.  
México  
Téléphone: 202-7804  
Télécopieur: 202-7925

**Chambre nationale de l'industrie de la transformation - *Cámara Nacional de la Industria de Transformación*** (CANACINTRA) Cette chambre offre une vaste gamme de services aux sociétés qui veulent faire des affaires au Mexique. Elle fournit des renseignements sur la réglementation et les procédures gouvernementales ainsi que des conseils sur le commerce, les stimulants financiers, les parcs industriels et les co-entreprises. Une direction distincte de la chambre prépare des études sur la situation économique du Mexique alors que la direction des affaires internationales met l'accent sur la promotion du commerce.

Av. San Antonio 256  
Col. Nápoles  
Delegación Benito Juárez  
03849 México D.F.  
México  
Téléphone: 563-3400 ext. 163  
Télécopieur: 598-6988

#### ***Institutions financières***

**Banque centrale du Mexique - *Banco Nacional de México, S.A.***  
Av. 5 de Mayo No. 2  
Col. Centro  
06059 México, D.F.  
México  
Téléphone: 510-8871

**Banque du commerce extérieur - *Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)***  
Camino Santa Teresa No. 1679  
Col. Jardines del Pedregal  
Del. Alvaro Obregón  
01900 México, D.F.  
México  
Téléphone: 568-2122

**Financement national - *Nacional Financiera (Nafinsa)*** cet organisme fournit un financement aux PME et fait la promotion du développement économique et régional. Afin de venir en aide au développement des affaires au Mexique, il offrira du capital de risque aux entrepreneurs étrangers participant à des co-entreprises, tout comme aux entreprises locales.

Insurgentes Sur No. 1971  
Col. Guadalupe Inn.  
01020 México, D.F.  
México  
Téléphone: 550-1616

**Bancomer - *Banco de Comercio*** se spécialise dans le financement des PME. Il s'occupera également du financement mexicain des co-entreprises. Ses bureaux peuvent servir d'intermédiaires entre des investisseurs étrangers et des partenaires mexicains.

Av. Universidad 1200  
Col. del Valle  
03339 México D.F.  
México  
Téléphone: 621-3653 ou 621-5922  
Télécopieur: 621-3265 ou 621-3246

**Bourse du Mexique- *Bolsa Mexicana de Valores***  
Reforma No. 255  
06500 México, D.F.  
México  
Téléphone: 208-3131

**Commission nationale des valeurs mobilières - *Comisión Nacional de Seguros y Valores***  
Barranca del Muerto No. 275  
2o. Piso  
México, D.F.  
México  
Téléphone: 593-9855

#### ***Principales organisations d'affaires et professionnelles***

Il y a au Mexique un certain nombre de chambres de commerce et d'organisations professionnelles qui peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes implantées au Mexique. Les types de services qu'elles offrent varient grandement de l'une à l'autre et vous devriez demander conseil aux représentants canadiens au Mexique afin de savoir lequel de ces organismes répond le mieux à vos besoins.

**Association mexicaine de l'industrie automobile - *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz***  
Ensenada No. 90  
Col. Condesa  
06100 México D.F.  
México  
Téléphone: 515-2542

**Association nationale des importateurs et des exportateurs de la république du Mexique** - *Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de La República Mexicana (ANIERM)*  
Monterrey No. 130  
Col. Roma  
06700 México D.F.  
México  
Téléphone: 564-9379  
Télécopieur: 584-5317

**Association nationale des agents maritimes** - *Asociación Nacional de Agentes Marítimos*  
Homero No. 1425-302  
Col. Chapultepec Morales  
11510 México D.F.  
México  
Téléphone: 395-8931  
Télécopieur: 520-7165

**Conseil mexicain des entreprises pour les affaires internationales (CEMAI)** - *Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales*  
Homero No. 527  
Col. Polanco  
11570 México, D.F.  
México  
Téléphone: 259-0314

**Chambre du secteur de la restauration** - *Cámara de la Industria Restaurantera*  
Aniceto Ortega No. 1009  
Col. del Valle  
México, D.F.  
México  
Téléphone: 604-0418

**Conseil de coordination de la gestion** - *Consejo Coordinador Empresarial*  
Monte Caucazo 915-40.  
Col. Lomas de Chapultepec  
11000 México, D.F.  
México  
Téléphone: 540-5230

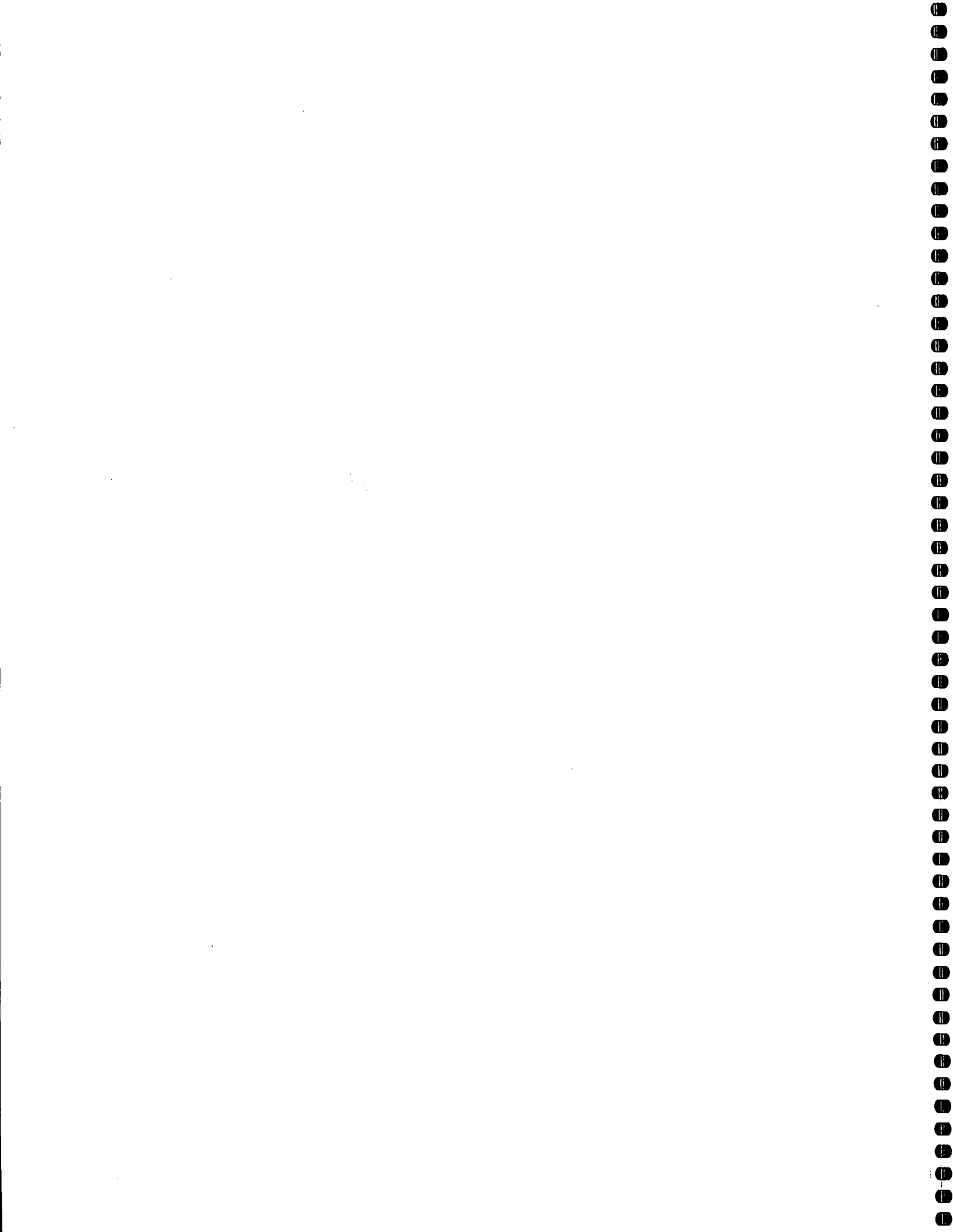
**Confédération mexicaine des employeurs** - *Confederación Patronal de la República Mexicana*  
Insurgentes Sur No. 950. 1er. Piso  
Col. del Valle  
06100 México, D.F.  
México  
Téléphone: 687-6664

**Chambre nationale de commerce** - *Cámara Nacional de Comercio (CANACO)*  
Paseo de la Reforma No. 42  
Col. Centro  
06048 México, D.F.  
México  
Téléphone: 535-0215

**Chambre nationale de l'industrie de la construction** - *Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*  
Periférico Sur No. 4829  
Col. Parques del Pedregal  
14010 Tlalpan, D.F.  
México  
Téléphone: 652-4577

**Chambre nationale de l'industrie du vêtement** - *Cámara Nacional de la Industria del Vestido*  
Manuel Tolsá No. 54  
Col. Centro  
06040 México, D.F.  
México  
Téléphone: 588-0753

**Institut national des statistiques, de la géographie et de l'information** - *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)*  
Av. Héroe de Nacozari No. 2301  
Fracc. Jardines del Parque  
20290 Aguascalientes, Ags.  
México  
Téléphone: (49)18.00.34



# Glossaire

---

## Glossaire

---

*ad valorem* - En fonction de la valeur d'un bien

AECEC - Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

ALENA - Accord de libre-échange nord-américain

ANIERM (*Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana*) - Association nationale des importateurs et exportations

ASERCA (*Asociación de Industriales de Transporte y Comercio Internacional*) - Association des industriels du transport et du commerce international

*Asociación Mexicana de la Industria Automotriz* - Association mexicaine de l'industrie automobile

*Asociación Nacional de Agentes Marítimos* - Association nationale des agents maritimes

*Banco Nacional de México, S.A.* - Banque centrale du Mexique

Bancomer (*Banco de Comercio*) - Banque de commerce

*Bancomext* - Banque nationale du commerce extérieur mexicain. Au Canada, elle agit comme conseiller commercial pour promouvoir les investissements au Mexique

*Bolsa Mexicana de Valores* - Bourse mexicaine

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

*Cámara de la Industria Restaurantera* - Chambre du secteur de la restauration

*Cámara Nacional de la Industria de la Construcción* - Chambre nationale de l'industrie de la construction

*Cámara Nacional de la Industria del Vestido* - Chambre nationale de l'industrie du vêtement

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

CANACO (*Cámara Nacional de Comercio*) - Chambre nationale de commerce

*Casa de Cambio* - Maison de change

CEMAI (*Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales*) - Conseil mexicain des affaires internationales

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

CMI (*Consejo Mexicano de Inversión*) - Coentreprise du gouvernement mexicain et du secteur privé pour attirer les investissements

CNCF & Concarril (*Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril*) - Constructeur de wagons de chemins de fer (appartient à l'État)

CNIE (*Comisión Nacional para Inversión Extranjera*) - Commission nationale d'examen des investissements étrangers

*Comisión Nacional de Seguros y Valores* - Commission nationale des valeurs mobilières

CONASUPO (*Compañía Nacional de Subsistencias Populares*) - Système des offices de commercialisation des produits agricoles, géré par l'État

*Confederación Patronal de la República Mexicana* - Confédération mexicaine des employeurs

*Consejo Coordinador Empresarial* - Conseil de coordination des gestionnaires

*Consejo Nacional de Publicidad* - Conseil national de publicité

CTM (*Confederación de Trabajadores de México*) - Confédération des travailleurs du Mexique

D.F. (*Distrito Federal*) - District fédéral : unité administrative où se trouve Mexico

DEO - Diversification de l'économie de l'Ouest

*Departamento del Distrito Federal* - Ministère du district fédéral

DGN (*Dirección General de Normas*) - Direction générale des normes

*Dirección de Derechos de Autor* - Organisme gouvernemental où les auteurs/propriétaires enregistrent leurs droits d'auteur

EIU - Service de renseignements économiques

*ejidatarios* - Agriculteurs indépendants ayant un ejido

*ejido* - Exploitation agricole indépendante

EPA - Agence de protection de l'environnement (É.V.)

FAO - Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

*Ferrocarriles Nacionales de México* - Chemins de fer nationaux du Mexique



GATT - Accord général sur les tarifs et le commerce

GMT - Temps universel (heure de Greenwich)

IMPI (*Instituto Mexicano de Propiedad Industrial*) - Bureau des brevets et des marques de commerce du Mexique

INEGI (*Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*) - Institut national de statistique, de géographie et d'information

IVA (*Impuesto al Valor Agregado*) - Taxe à la valeur ajoutée (TVA)

*la mordida* - pot-de-vin

LIBOR - Taux interbancaire offert à Londres

*maquilla* - part de la farine de maïs que le meunier conserve en paiement de son travail

*maquiladora* - zone franche de transformation ou de fabrication

MR (*Marca Registrada*) - Symbole de la marque de commerce

*Nafinsa (Nacional Financiera)* - Organisme finançant les PME au Mexique

NOM - Autorisation de qualité et de norme de DGN

PECE (*Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico - El Pacto*) - Pacte pour la stabilité et la croissance économique

PEMEX (*Petróleos Mexicanos*) - Entreprise pétrolière et gazière appartenant à l'État

PIB - Produit intérieur brut

*Plan Nacional de Desarrollo* - Plan national de développement

PNB - Produit national brut

S. de R.L. (*Sociedad de Responsabilidad Limitada*) - Société à responsabilité limitée

S. en N.C. (*Sociedad en Nombre Colectivo*) - Société de personnes «responsabilité illimitée»

S.A. de C.V. (*Sociedad Anónima de Capital Variable*) - Société anonyme à capital variable proche d'une «société constituée» au Canada

SECOFI (*Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*) - Secrétariat de commerce et de la promotion industrielle

*Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos* - Secrétariat de l'agriculture et des ressources hydrologiques

*Secretaría de Comunicaciones y Transportes* - Secrétariat des communications et des transports

*Secretaría de Educación Pública* - Secrétariat de l'enseignement public

*Secretaría de Gobernación* - Secrétariat de l'intérieur

*Secretaría de Hacienda y Crédito Público* - Secrétariat des finances et du crédit public

*Secretaría de la Defensa* - Secrétariat de la défense

*Secretaría de Pesca* - Secrétariat de la pêche

*Secretaría de Relaciones Exteriores* - Secrétariat des relations extérieures

*Secretaría de Salud* - Secrétariat de la santé

*Secretaría del Trabajo y Previsión Social* - Secrétariat du travail et du bien-être social

*Secretaría General de la Contraloría* - Bureau du contrôleur général

*Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal* - Secrétariat des mines et de l'énergie

*Secretaría de Marina* - Secrétariat de la marine

SECTUR (*Secretaría de Turismo*) - Secrétariat du tourisme

SEDESOL (*Secretaría de Desarrollo Social*) - Secrétariat du développement social

SNI (*Sociedad Nacional de Investigaciones*) - Système national de recherche

UNAM (*Universidad Nacional Autónoma de México*) - Université nationale autonome du Mexique

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20023189 5

---

Storage  
CA1 EA425 92M21 FRE  
Fedorowicz, J. K., 1949-  
Mexique - Canada : partenariat pour  
la réussite  
43265256

---

Un guide de ***PROSPECTUS***