

.b 3115690 (F)

CA1  
EA617  
96066f

DOCS

Canada



# OUTILS D'AFFAIRES : LES OUTILS DE PLANIFICATION DES EXPORTATIONS



Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce International

Department of Foreign Affairs  
and International Trade

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

PARRAINÉ PAR



DOCUMENTATION DE RÉFÉRENCE - MEXIQUE

## **Outils d'affaires – Mexique**

Le document, *Les outils de planification des exportations*, a été élaboré conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et par Prospectus Inc. Cette publication a été rendue possible grâce à l'appui du bureau de Toronto de Baker & McKenzie.

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

Aucune erreur, omission ou opinion apparaissant dans le présent document ne doit être attribuée au gouvernement du Canada ou à Baker & McKenzie. Les auteurs, non plus que l'éditeur ou les organismes qui ont contribué à cet ouvrage, n'assumeront aucune responsabilité pour les pertes commerciales qui résulteraient de décisions d'affaires prises sur la foi de l'information contenue dans ce document.

© Ministère des Approvisionnements et Services, mars 1996  
N° de catalogue E74-79/1996F  
ISBN 0-662-81106-2

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

Publié par Prospectus inc.

Imprimé au Canada

Also available in English.

---

# LES OUTILS D'ACCÈS AUX MARCHÉS D'EXPORTATION

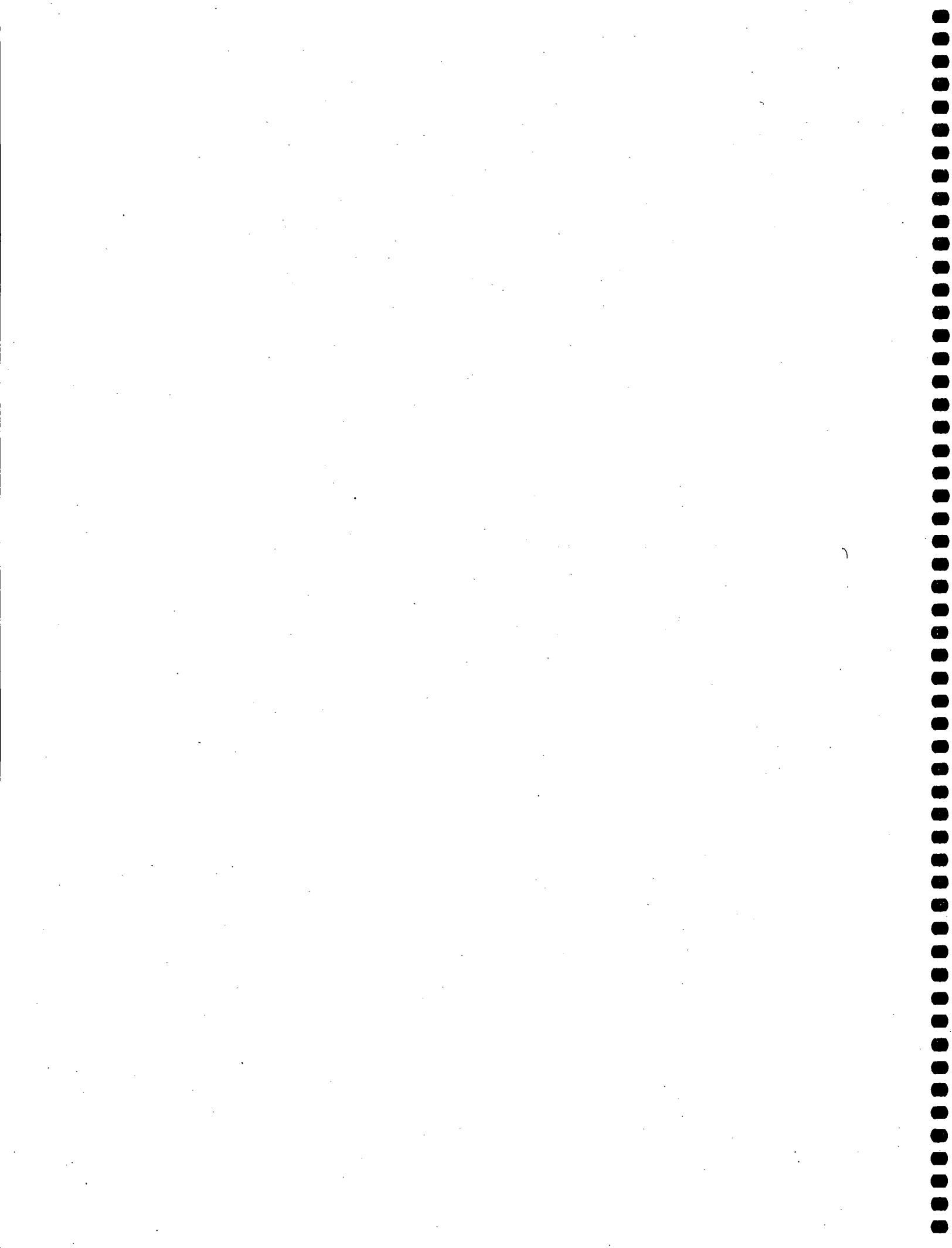
5 2640 382

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

FEB 5 1998  
FEV

SECTION 10 DEPARTMENTAL LIBRARY  
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES DU CANADA

*Export*   
**MEXIQUE**



## MESSAGE DE BAKER & MCKENZIE, AVOCATS

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

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

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

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

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

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

Bill Watson  
(416) 865-6910

Allan Turnbull  
(416) 865-6923



Roy Kusano  
(416) 865-6903

Paul Burns  
(416) 865-6912

# Mexique



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

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

Le Mexique est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Le commerce bilatéral entre les deux pays a dépassé les 55 milliards de dollars en 1994 et devrait atteindre les 7 milliards d'ici la fin de la décennie.

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

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

Pour obtenir de plus amples renseignements, s'adresser aux Centres de commerce international (cf. Où obtenir de l'aide additionnelle), ou à l'InfoCentre aux numéros suivants :

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

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Babillard électronique de l'InfoCentre (BED) :

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

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

## TABLE DES MATIÈRES

APERÇU	7
1. L'ÉVALUATION INTERNE	8
Les produits et les services	8
L'exploitation et le processus de production	8
Les problèmes de technologie et de processus	9
La capacité de réagir au marché	10
Les capacités et les ressources de la société	11
Les capacités des sous-traitants et des fournisseurs	11
L'analyse stratégique	11
2. LA PRÉPARATION À L'EXPORTATION : UN DIAGNOSTIC	12
Les ressources humaines	12
Le financement	12
Les autres ressources	13
Les compétences	13
Les idées d'affaires	13
L'analyse stratégique	14
3. LA DÉFINITION DU MARCHÉ CIBLE	14
La situation concurrentielle	14
L'analyse de la clientèle	15
L'analyse stratégique	15
4. LA SÉLECTION	16
Les renseignements de base sur le marché	16
Un profil de marché cible	16
La structure du marché	16
L'infrastructure de commercialisation et de distribution	17
Les avantages stratégiques	17
L'analyse concurrentielle propre au marché visé	18
Les considérations au sujet du contexte étranger des affaires	19
Les exigences politiques, juridiques et réglementaires	19
Les éléments sociaux et structurels	19
Les facteurs économiques	20
Les considérations technologiques	20
Les facteurs du marché	20
Les facteurs d'exploitation ou de production sur le marché cible	21
L'analyse stratégique	21
5. LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ	22
Les besoins en information	22
Les quatre méthodes les plus courantes de pénétration d'un marché sont :	22
Les méthodes de partenariat	26
Les capacités actuelles	26
Les objectifs de partenariat	26
L'analyse stratégique	27

<b>6. LA COMMERCIALISATION</b>	<b>28</b>
Le marché	28
Le produit ou le service	28
La stratégie de promotion	28
La stratégie de détermination du prix	29
<b>7. LES VENTES ET LA DISTRIBUTION</b>	<b>30</b>
Le traitement des commandes	30
Les agents, les distributeurs et les fournisseurs	31
La stratégie du service à la clientèle	32
<b>8. LA LOGISTIQUE ET LA LIVRAISON</b>	<b>33</b>
Les besoins des clients	33
Les opérations	33
Les caractéristiques du produit	34
La documentation	34
L'entreposage	34
L'expédition	35
La livraison	35
La technologie	35
<b>9. LE FINANCEMENT</b>	<b>36</b>
L'évaluation des coûts	36
Les liquidités	38
La gestion de l'encaisse	40
Les sources de financement	40
<b>10. LE CONTRÔLE</b>	<b>42</b>
L'objet de la cueillette d'information	42
Les sources et les techniques	43
Les barrières	44
L'application	45
<b>ANNEXE A : SOURCES DE RENSEIGNEMENTS ET D'INFORMATION A L'INTENTION DES ENTREPRISES</b>	<b>46</b>
<b>ANNEXE B : OÙ OBTENIR DE L'AIDE</b>	<b>48</b>
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)	48
Ministère de l'Industrie (MI)	50
Agence canadienne de développement international (ACDI)	51
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)	51
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	52
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	52
Corporation commerciale canadienne (CCC)	53
Revenu Canada	54
Conseil national de recherches	54
<b>Contacts importants au Canada</b>	<b>55</b>
Organismes parrains	55
<b>Services du gouvernement canadien au Mexique</b>	<b>55</b>

Avec ce document de référence, les gens d'affaires disposeront d'un guide de planification des exportations. On y traite des grandes questions qu'ils devraient se poser quand ils envisagent d'exporter vers de nouveaux marchés. Cet ouvrage est destiné à la fois aux dirigeants de sociétés qui n'ont jamais exporté ainsi qu'à ceux qui ont déjà acquis une expérience de ce type, mais veulent accroître leurs efforts en matière d'exportation.

De façon plus précise, cette publication guide l'homme et la femme d'affaires à travers les dix domaines de base de la planification des exportations qui sont énumérés ci-dessous. Chacun nécessite de procéder à la cueillette d'information, à son analyse et à la prise de décisions pour parvenir à l'action. Même si chaque étape est traitée sous forme de thème distinct, elles sont toutes intégrées en un processus de planification continu et itératif.

1. L'évaluation interne. On se demande si l'exportation est une solution adaptée à la société étant donné ses capacités internes et ses ressources actuelles.
2. La préparation à l'exportation : diagnostic. Dans cette section on analyse dans quelle mesure l'entreprise est prête à commencer à exporter ou à accroître ses efforts d'exportation.
3. La définition du marché cible. On examine ici les clients que la société dessert actuellement, dans quelle mesure elle leur apporte une valeur ajoutée et dans quels secteurs elle est particulièrement concurrentielle pour orienter la recherche de nouveaux marchés sur lesquels elle pourrait réussir.
4. La sélection. Il s'agit d'évaluer les marchés éventuels pour cerner les régions géographiques ou les pays qui offrent les débouchés les plus prometteurs pour l'entreprise.
5. La pénétration du marché. On analyse ici diverses façons de pénétrer les marchés ciblés afin de trouver celle qui est la mieux adaptée aux besoins et aux capacités de l'entreprise.
6. La commercialisation. On cerne dans cette section diverses approches pour positionner et promouvoir l'entreprise et ses offres sur le marché cible, afin de choisir celle qui devrait être la plus efficace.
7. Les ventes et la distribution. On se penche ici sur la façon dont l'entreprise peut vendre ses produits ou ses services aux clients sur le marché cible, ainsi qu'aux façons de parvenir à joindre ces clients.
8. La logistique et la livraison. On traite ici des questions rattachées au transport des marchandises ou des personnes (dans le cas des services) sur le marché cible.
9. Le financement. Il faut connaître la situation financière de l'entreprise, les dépenses que nécessiteront les nouvelles activités d'exportation et la rentabilité prévue. C'est le moment de cerner les lacunes éventuelles et de préciser les besoins en matière de financement.
10. Le contrôle. On précise ici les outils et les systèmes de rapport qui conviennent et dont on dispose sur le marché cible pour suivre les résultats obtenus par l'entreprise. On présente les façons de changer d'orientation en fonction des renseignements recueillis.

Il faut insister sur le fait que cette planification est cyclique. On ne devrait pas y voir un processus linéaire. Au fur et à mesure que l'information est recueillie, on prend des décisions qui sont mises à l'épreuve dans la réalité. Si les résultats montrent que les renseignements étaient incomplets ou inexacts, ou la décision erronée, il faut revoir les hypothèses et recueillir d'autres renseignements. Il arrivera souvent que le planificateur reviendra à son point de départ pour analyser à nouveau toute l'orientation stratégique à la lumière des nouveaux renseignements, des nouveaux développements ou de la nouvelle compréhension qu'il aura acquise de la situation et des possibilités de l'entreprise. Il est indispensable de veiller à bien intégrer les activités de contrôle et de réaction qui conviennent à chaque étape du processus de planification.

# 1. L'ÉVALUATION INTERNE

Les entreprises qui veulent commencer à exporter ou à accroître leurs exportations sur de nouveaux marchés étrangers consacrent en général un certain temps à l'évaluation de leurs propres capacités et de leurs propres ressources. Leur objectif est plus précisément d'acquiescer une connaissance de ce que l'entreprise fait bien. Cette analyse devrait aider le planificateur des opérations à comprendre les forces et les faiblesses de l'organisation. Elle devrait également aider à préciser l'orientation stratégique d'ensemble et contribuer à l'identification des marchés sur lesquels l'entreprise enregistre de bons résultats.

## LES PRODUITS ET LES SERVICES

- Dans quelle mesure votre produit ou votre service est-il unique?
- Est-il breveté ou protégé par une forme quelconque de brevet, de marque de commerce, de droits d'auteur, etc. ou avez-vous fait une demande de dépôt de nom commercial?
- Quelle est la part de l'innovation dans votre produit ou dans votre service?
- Quelles sont les caractéristiques uniques de votre produit ou de votre service? Sont-elles faciles à copier?
- L'adaptation de votre produit ou de votre service au client fait-elle partie intégrante de ce que vous vendez?
- Le prix est-il important? Que faites-vous pour réduire le vôtre? Y a-t-il des entraves à la pénétration?
- Quelle est l'importance de la technologie? Quels sont vos plans de recherche et de développement? Comment se comparent-ils à ceux des autres dans l'industrie? Avez-vous accès aux compétences dont vous avez besoin?

## L'EXPLOITATION ET LE PROCESSUS DE PRODUCTION

- Quelle est l'efficacité de vos processus de production et de vos activités internes? Par exemple, êtes-vous en mesure de produire et de livrer un produit moins cher que quiconque ou de meilleure qualité? Vos frais généraux sont-ils faibles? Réfléchissez-vous en permanence à de nouvelles façons de réduire vos coûts, d'améliorer la qualité ou le service?
- Vos processus internes sont-ils uniques? Sont-ils protégés d'une façon quelconque? Peuvent-ils être facilement copiés?
- Quelles sont les barrières auxquelles d'autres entreprises se heurteraient si elles essayaient de pénétrer votre créneau?
- Quelle est l'importance de la qualité, du prix, de la fiabilité ou de l'à-propos pour vos clients?
- Dans quelle mesure vos activités sont-elles bien intégrées avec celles des fournisseurs et des distributeurs? Cela est-il essentiel pour votre entreprise?

- Dans quelle mesure vos activités administratives sont-elles informatisées? Est-ce important pour votre efficacité?
- Quelle est l'importance de votre inventaire? Par exemple, devez-vous conserver des stocks importants ou pouvez-vous les livrer en vingt-quatre ou quarante-huit heures?
- Quelle est l'importance du service? Réagissez-vous aux demandes par téléphone? Est-il important d'être présent sur le marché en personne? Devez-vous faire des visites sur place? Est-il facile de sous-traiter les réparations? Ou les services et les compétences nécessaires ne se trouvent-ils qu'au sein de votre entreprise?
- Comment garantissez-vous une fiabilité élevée à faible prix?
- Comment motivez-vous votre personnel pour garantir la qualité, la réceptivité aux demandes des clients et la performance du produit ou du service? Ces techniques sont-elles transférables?

## LES PROBLÈMES DE TECHNOLOGIE ET DE PROCESSUS

- Dans quelle mesure vos processus internes font-ils appel à la technologie? Quelle est l'importance de la technologie pour toutes vos autres activités?
- Avez-vous un programme de recherche et de développement (R-D) pour vos activités de production et d'exploitation?
- L'innovation technologique est-elle une caractéristique importante de la stratégie d'affaires globale de votre entreprise? Fait-elle partie de sa stratégie d'exportation?
- Quelle est l'importance de la technologie pour l'entreprise en ce qui concerne :
  - la conception du produit ou du service;
  - la fabrication du produit ou la mise au point du service;
  - la livraison du produit ou du service; ou
  - la commercialisation?
- De quelle technologie additionnelle pourriez-vous avoir besoin pour pénétrer le marché cible? (Si cela s'applique.)
- La société dispose-t-elle de cette technologie?
- La société a-t-elle une capacité interne de recherche et de développement?
- Si non, où peut-elle l'obtenir? À quel prix?
- Quelles sont les sources de technologie ou de capacité de R-D disponibles ou accessibles à domicile et sur les marchés visés?
- Y a-t-il des programmes de recherche universitaires ou gouvernementaux pour trouver ou mettre au point la technologie à domicile et sur les marchés visés?
- L'entreprise est-elle prête à acquérir ou à mettre en œuvre la nouvelle technologie?
- Sinon, que lui faudrait-il pour être prête?
- La technologie de l'entreprise peut-elle facilement être mise en place sur le marché visé?

- Quelles étapes faut-il franchir pour être prêt pour le marché visé?
- Y a-t-il des entraves à l'utilisation d'une nouvelle technologie sur le marché visé ou à domicile, par exemple des restrictions à l'accès ou au soutien?
- Quelles sont les capacités et les possibilités technologiques des fournisseurs ou des partenaires de l'entreprise?
- Comment l'entreprise peut-elle utiliser la technologie pour améliorer le service, le produit ou la cueillette d'information?
- Comment l'entreprise peut-elle utiliser la technologie pour en faciliter l'utilisation efficace par ses partenaires éventuels?

## LA CAPACITÉ DE RÉAGIR AU MARCHÉ

- Quelle est l'importance de votre aptitude à réagir directement aux besoins de vos clients pour la réussite de votre société?
- Comment restez-vous au fait des besoins de vos clients? Dans quelle mesure votre équipe de vente recueille-t-elle des renseignements sur vos clients? Quel est le rôle des membres de vos services des ventes et de soutien à la clientèle? Quel est celui de votre personnel des services techniques ou de soutien du produit? Y a-t-il d'autres employés au sein de votre entreprise qui entretiennent des relations étroites avec les clients? Comment ces divers groupes travaillent-ils ensemble au sein de votre organisation?
- Quel niveau de responsabilité les représentants des ventes ont-ils dans la prise de décisions? Votre personnel des ventes fait-il partie d'une équipe? Combien de personnes assurent réellement le service aux clients?
- Quel type de mécanismes sont en œuvre pour recueillir de l'information sur les clients? Comment cette information est-elle partagée entre les divers groupes de votre organisation? Quel type de système de contrôle utilisez-vous?
- En quoi votre capacité de réaction aux besoins des clients est-elle unique?
- Dans quelle mesure est-il important d'adapter votre produit ou votre service aux besoins particuliers de votre client? En quoi réside la «valeur ajoutée» que vous offrez?
- Quelle importance avez-vous pour vos clients? Quelle approche adoptez-vous pour remplir ce rôle?
- Quelle partie du service total est assurée par votre entreprise? Sous-traitez-vous une partie des éléments du service comme les réparations, l'expédition ou la promotion des ventes? Quelle est l'importance de votre réseau de fournisseurs ou de sous-traitants? Est-il facile de remplacer ou de reproduire leurs services?
- Quelle est l'importance des relations à long terme pour votre entreprise? Quels coûts initiaux le développement de nouvelles relations avec les clients entraînent-elles? En fonction de quels critères décidez-vous de fidéliser un nouveau client?

## LES CAPACITÉS ET LES RESSOURCES DE LA SOCIÉTÉ

- Dans quelle mesure les propriétaires ou les actionnaires de l'entreprise sont-ils capables d'assumer un risque?
- Quelle est la situation financière de la société aux chapitres des liquidités, de la capacité d'emprunt ou des actifs?
- Quelles sont les limites des ressources humaines de la société? Dans quelle mesure pouvez-vous étirer les ressources actuelles? Dans quelle mesure avez-vous accès à du personnel qu'il est possible de former? Quel niveau de formation est nécessaire? Quel en est le coût?
- Quelles sont les limites de vos activités ou de votre production? Pouvez-vous avec vos employés actuels ajouter un quart de travail? Pouvez-vous accroître votre capacité en sous-traitant ou par d'autres moyens? Quel est actuellement le taux d'utilisation de la capacité de production de vos installations? Des goulots d'étranglement sont-ils possibles? Avez-vous la possibilité de sous-traiter davantage de travail de façon efficace et fiable? Quelle quantité de travail est faite à l'interne et en sous-traitance?
- Quelle est votre capacité de recherche? Avez-vous accès aux compétences dont vous avez besoin? Où se déroulent vos activités de recherche et de développement? Ces installations disposent-elles du personnel et des ressources nécessaires? Avez-vous des accords de coopération avec d'autres centres de recherche comme les universités et les établissements de recherche? Collaborez-vous à des travaux de recherche avec d'autres entreprises?
- Avez-vous accès aux matières premières, aux pièces et aux éléments dont vous avez besoin? Où vous les procurez-vous? Vos fournisseurs sont-ils stables et fiables? Où faites-vous l'assemblage de votre produit? Pourquoi? La solution actuelle est-elle la solution optimale pour le marché que vous voulez pénétrer?

## LES CAPACITÉS DES SOUS-TRAITANTS ET DES FOURNISSEURS

- Quelle est la capacité de vos sous-traitants? Quels sont leurs plans, quelles régions géographiques desservent-ils et de quelles ressources disposent-ils? Peuvent-ils vous assurer un service prioritaire ou n'êtes-vous que l'un de leurs nombreux clients?
- Y a-t-il d'autres fournisseurs ou sous-traitants éventuels? Quelles sont leurs capacités, leurs zones de desserte géographique, leurs plans et leurs ressources?

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

En répondant aux questions concernant vos compétences, vos capacités et vos ressources internes, vous pouvez évaluer si votre société offre une valeur réelle à vos clients, déterminer votre capacité à agir et cerner les domaines dans lesquels vous devrez vous améliorer. Cela vous permettra de préciser s'il est important pour vous de continuer à gérer vos opérations, si vous pouvez réellement sous-traiter la prestation de services ou la fabrication de produits et quelle devrait être, dans ces cas-là, votre relation avec les sous-traitants. L'analyse concurrentielle vous aidera à préciser ce que votre entreprise devra faire pour conquérir ou conserver une position dominante sur le marché.

Cette analyse interne devrait aller de pair avec une «analyse de l'environnement», ou du contexte externe, avant de décider s'il faut ou non prendre de l'expansion au-delà de vos marchés actuels.

## 2. LA PRÉPARATION À L'EXPORTATION : UN DIAGNOSTIC

Les entreprises ne devraient pas exporter avant d'être prêtes. L'étape qui suit l'évaluation des capacités internes de l'entreprise consiste à déterminer si elles correspondent à celles qui sont indispensables pour exporter. Un élément essentiel de toute tentative d'exportation est l'engagement de l'entreprise. Celle-ci comprend-elle le processus d'exportation? Dispose-t-elle des compétences spécialisées et nécessaires pour se lancer dans une telle entreprise? La société est-elle déterminée à réussir à l'étranger? Ses dirigeants y consacreront-ils le temps voulu et les fonds nécessaires seront-ils engagés? Cette partie du processus de planification devrait culminer avec la décision de commencer ou non à analyser activement les débouchés sur les marchés étrangers et à en chercher.

### LES RESSOURCES HUMAINES

- Avez-vous au moins un membre de votre personnel que vous pouvez affecter à temps plein à cette tentative d'exportation? Devrez-vous plutôt y affecter plusieurs personnes à temps partiel? Dans les deux cas, les personnes concernées seront-elles intéressées par cet effort et s'y engageront-elles personnellement? Qu'est-ce qui les incitera à réussir? Sont-elles prêtes à voyager fréquemment?
- Y a-t-il un cadre supérieur de l'entreprise qui est prêt à animer cette tentative d'exportation? Combien de temps peut-il consacrer au développement des affaires internationales de l'entreprise? Peut-il voyager fréquemment à l'étranger? Cette personne dispose-t-elle de l'autorité et de l'influence lui permettant de franchir les lourdeurs administratives et de provoquer les choses? Quels stimulants seraient nécessaires?
- L'entreprise et les représentants choisis ont-ils le temps de chercher des débouchés à l'étranger? Quelles activités faudrait-il abandonner pour qu'ils aient le temps nécessaire?

### LE FINANCEMENT

- Les planificateurs de l'entreprise ont-ils une idée du coût d'une tentative de développement des exportations et du temps qu'elle prendra? Sinon, comment l'apprendront-ils?
- L'entreprise dispose-t-elle d'actifs qui pourraient être utilisés pour financer les dépenses de cet effort d'exportation?
- L'entreprise peut-elle se permettre de prélever de l'argent dans le fonds de roulement à l'appui de cet effort d'exportation? Si oui, combien?
- A-t-elle accès à des sources additionnelles de financement comme des investisseurs, des partenaires stratégiques ou des établissements de financement commercial?
- Quel déficit l'entreprise pourrait-elle se permettre avant que le noyau de ses affaires commence à en souffrir, et pendant combien de temps?

## LES AUTRES RESSOURCES

- Disposez-vous d'une infrastructure de télécommunications avec des télécopieurs, des modems et un service de courrier électronique pour permettre des communications fiables et continues avec un marché étranger?
- Serait-il possible d'entreprendre des voyages fréquents au sein de l'entreprise? Êtes-vous situé près des grands axes de communication?
- Disposez-vous d'une capacité de planification stratégique pour cerner les objectifs d'exportation de votre entreprise? Êtes-vous actuellement en mesure de fixer des objectifs concrets en termes de ventes et de part de marché étranger? Avez-vous un marché prometteur à l'esprit? Pouvez-vous évaluer, comparer et classer les diverses possibilités d'exportation?

## LES COMPÉTENCES

- Votre entreprise a-t-elle l'expérience de l'exportation? Si oui, les personnes s'en étant occupée participeront-elles à l'expansion envisagée?
- Même si l'entreprise n'a pas exporté auparavant, a-t-elle des employés ayant une expérience de ce type? Quelle expérience? Où l'ont-ils obtenue? Cette expérience a-t-elle eu des résultats heureux ou décevants?
- Y a-t-il au sein de votre entreprise des personnes ayant une expérience personnelle d'un marché étranger? Certains de vos employés ont-ils vécu à l'étranger? Parlent-ils des langues étrangères? Connaissent-ils des cultures et des pratiques d'affaires étrangères?
- Avez-vous accès à des compétences spécialisées en exportation dans des domaines techniques comme la préparation des devis, la mise sur pied des instruments financiers, la documentation d'exportation, l'expédition, le dédouanement ou les permis? Sinon, seriez-vous prêt à consacrer le temps et les ressources humaines nécessaires pour acquérir ces compétences? Autrement, savez-vous où trouver des personnes ayant ces compétences?

## LES IDÉES D'AFFAIRES

- Avez-vous un marché cible à l'esprit? Pourquoi croyez-vous que ce marché convienne à votre société? Avez-vous évalué ce marché? Avez-vous une idée de la façon dont le marché réagirait à votre produit ou à votre service?
- Quelqu'un dans l'entreprise a-t-il des contacts ou des indices sur des marchés étrangers prometteurs? La société connaît-elle quelqu'un, parmi son personnel ou à l'extérieur, qui soit en mesure de réaliser l'étude de marché nécessaire?
- Y a-t-il des associés ou des partenaires stratégiques de l'entreprise qui exportent? Connaissent-ils quelqu'un ayant des contacts sur un marché étranger prometteur? Seraient-ils prêts à vous aider à vous positionner sur ce marché? Que voudraient-ils en retour?
- Connaissez-vous quelqu'un d'autre qui traite des affaires à l'étranger? Avez-vous des relations d'affaires qui connaissent la pratique d'exportation?
- Avez-vous accès à des sources d'aide extérieure auxquelles vous pourriez avoir recours pour contribuer à la tentative d'exportation de votre entreprise?

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

En répondant à ces questions, l'entreprise devrait garder à l'esprit les coûts, la complexité et les risques allant de pair avec l'exportation. Il faut être absolument certain d'être prêt à y consacrer le temps, les ressources et les fonds nécessaires pour réussir. Si on l'est, on peut alors passer à l'identification des débouchés prometteurs et acquérir les compétences nécessaires pour en tirer parti.

## 3. LA DÉFINITION DU MARCHÉ CIBLE

Cette section est destinée à aider à l'élaboration d'un modèle du type de marché sur lequel la société a le plus de chances de réussir. Qu'est-ce qui a été à l'origine des réussites de l'entreprise par le passé? Quels seront les facteurs de réussite à l'avenir? Qui sont ses clients? Quelle valeur ajoutée la société leur donne-t-elle? Qui sont ses concurrents, que font-ils et que prévoient-ils faire?

Cette analyse est importante pour cerner les caractéristiques essentielles du marché étranger le plus prometteur et pour savoir ce qui compte pour les clients de ce marché. En analysant un nouveau marché étranger, il faut savoir s'il y a bien le type de clients qu'on cherche sur ce marché et s'ils sont en nombre suffisant pour justifier cet effort. De plus, il est important de connaître le type de concurrence que l'entreprise affronte actuellement et les concurrents éventuels sur les nouveaux marchés visés. Enfin, faudra-t-il apporter des modifications au produit ou au service pour répondre aux préférences et aux besoins des clients?

## LA SITUATION CONCURRENTIELLE

- Comment définissez-vous le marché sur lequel vous faites concurrence?
- Sur quelle base faites-vous concurrence? En quoi fournissez-vous une « valeur ajoutée » à votre client? Par exemple, se situe-t-elle au niveau du prix, de la performance, de la conception, de la reconnaissance du nom, du service, de la capacité de réaction, de la technologie, de l'innovation ou d'une combinaison de tous ces éléments? À quel niveau de la chaîne de commercialisation faites-vous concurrence?
- Qui sont vos concurrents? Où se trouvent-ils dans la chaîne? Quels sont leurs avantages propres?
- Faites-vous concurrence aux mêmes entreprises sur chaque marché géographique? Sinon, pourquoi?
- Êtes-vous en concurrence pour les compétences, les ressources, les fournisseurs, les sous-traitants ou la recherche?
- Comment votre société se compare-t-elle avec ses concurrents sur le plan de la combinaison de compétences, de ressources et de contacts dans des réseaux établis?
- Quelles sont les orientations prises par la concurrence? Quelles sont leurs perspectives à long terme en ce qui concerne les alliances, les nouveaux marchés, les investissements, la capacité, les compétences ou la gestion?

## L'ANALYSE DE LA CLIENTÈLE

- Quelles sont les caractéristiques de vos clients?
  - Clients au détail. Quels sont leurs revenus, leur mode de vie, leur âge, leur sexe, leur situation familiale, leur emploi, leur niveau de formation et leur profil psychographique?
  - Clients industriels. Quelle est leur taille? Quels sont leurs besoins en achats et en livraison? Quelle est leur structure organisationnelle? Quel type de relations entretiennent-ils et quelle est leur culture d'entreprise?
  - Gouvernement. Quelles sont ses procédures de passation de marchés publics en ce qui concerne la préférence nationale, les relations avec les gouvernements étrangers et la quantité de travaux attribués par l'intermédiaire d'institutions financières internationales?
- Qu'est-ce qui importe à votre client? Quelle est l'importance relative de la disponibilité, du coût, de la qualité du produit, de l'innovation, de la capacité de réaction de l'entreprise aux besoins, du service et de la fiabilité?
- Que faites-vous particulièrement bien qui rend votre produit concurrentiel sur votre propre marché? C'est-à-dire en quoi est-ce que votre entreprise apporte une «valeur ajoutée» au client?
- Quels types d'activités peuvent influencer les décisions d'achat? Avez-vous recours à des témoignages, de la publicité, des ventes en personne ou des activités de promotion? S'agit-il d'éléments essentiels de la décision d'achat; faut-il, par exemple, faire connaître la marque?
- Comment vos clients achètent-ils les produits ou les services sur leur marché? Cela fait-il partie intégrante du produit ou du service? Quelle est l'importance d'éléments comme la vitesse de livraison sur le marché, la fraîcheur, la qualité, la fiabilité? Certaines de ces caractéristiques font-elles partie intégrante de l'entreprise?
- Dans quelle mesure le produit ou le service cadre-t-il avec l'ensemble des achats du client et ses priorités de dépense? Le client est-il sensible au prix?
- Quelles sont les tendances dominantes? Est-ce que le produit ou le service a une durée de vie prévisible? Qu'est-ce que l'entreprise doit faire pour renouveler son offre?

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'information recueillie aidera l'entreprise à préparer un profil clair de ses clients, de ce qui est important pour eux et des domaines dans lesquels elle leur offre une valeur réelle. Cela fait, elle pourra évaluer dans quelle mesure les éléments de «valeur ajoutée» de ses produits ou de ses services sont transférables aux nouveaux marchés et déterminer l'importance de ces attributs sur ceux-ci.

Cette compréhension que l'entreprise a acquise des valeurs de ses clients et de ce qu'elle est capable de leur livrer devrait guider une étude de marché plus détaillée. Cela lui permettra de préparer un profil de client, de suivre les développements et de les mettre à jour au fur et à mesure qu'elle recevra des renseignements additionnels. Il faut également se rappeler que le client peut évoluer pendant que le produit franchit les différentes étapes de son cycle de vie et que l'entreprise doit raffiner ou réinventer son offre.

## 4. LA SÉLECTION

Cette phase consiste à réaliser une étude de marché en profondeur d'un ou de plusieurs marchés prometteurs afin de déterminer les marchés géographiques cibles, de voir s'ils offrent de bonnes possibilités et de définir la façon de procéder pour obtenir les meilleurs résultats. On peut recueillir les renseignements suivants pour un marché ou pour plusieurs en même temps. On pourra ensuite les comparer afin de trouver le marché cible le plus attrayant.

### LES RENSEIGNEMENTS DE BASE SUR LE MARCHÉ UN PROFIL DE MARCHÉ CIBLE

- Comment définissez-vous les clients pour votre produit ou votre service sur le marché cible? Qui sont-ils? Y a-t-il une seule définition? Peut-elle être élargie en modifiant le produit ou le service afin d'attirer un groupe plus important de clients?
- Quels sont les attributs des clients qui achètent votre produit ou votre service sur le marché cible sur le plan des caractéristiques démographiques, du comportement d'achat, des influences, de la sensibilité au prix et des exigences en matière de délais?
- En quoi les clients éventuels sur le marché cible se distinguent-ils des clients sur votre propre marché?
- Quelle est la taille du marché en fait d'expéditions totales et de consommation? Est-il en croissance?
- Quelle part du marché est dominée par les fournisseurs locaux? Quelle part va aux fournisseurs ou aux importateurs étrangers ou aux entreprises qui leur appartiennent majoritairement? Quel est le niveau de réussite de chacun de ces concurrents? Leur part de marché augmente-t-elle ou diminue-t-elle? Pourquoi?
- Y a-t-il des entreprises qui dominent le marché? Si oui, quelle est leur part de marché et leur pays d'origine? Qui sont leurs clients? S'agit-il des mêmes que les vôtres?

### LA STRUCTURE DU MARCHÉ

- Combien d'entreprises se font concurrence sur le marché? S'agit-il de petites ou de grandes entreprises? Sont-elles étrangères ou nationales? S'agit-il d'entreprises publiques ou privées? Sont-elles concentrées dans un petit nombre de centres ou réparties sur tout le marché? Les partenariats sont-ils courants? Si oui, de quel type sont-ils? Y a-t-il une intégration horizontale ou verticale des entreprises? Quels sont les modèles d'approvisionnement externe et les cycles d'achat?
- Le marché est-il déréglementé? Y a-t-il des barrières tarifaires ou d'autres types de restrictions aux échanges?
- Quelles considérations notées lors de l'analyse de l'environnement sont particulièrement importantes (étiquetage, emballage ou coutumes sociales)?

- Quelle est l'importance de ce secteur d'activité dans l'économie locale? Quel est son apport au produit national brut (PNB), combien de personnes y sont employées, etc.?
- Quel est le niveau de productivité de l'industrie locale? Est-elle rentable? Quels sont les taux traditionnels d'investissement? Quel est le montant des exportations? Les sociétés locales détiennent-elles des brevets ou d'autres formes de protection de la propriété intellectuelle?
- Quelle est l'importance des activités locales sur le marché cible pour les entreprises travaillant au niveau mondial?
- Qu'y a-t-il comme infrastructure de soutien sur le marché cible en ce qui concerne les établissements d'enseignement, les centres de recherche, les télécommunications, les moyens de transport, les liens interindustries, les partenariats et autres réseaux de soutien?

## **L'INFRASTRUCTURE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION**

- Comment le produit est-il livré sur ce marché? Quels sont les canaux de distribution disponibles?
- Qui sont les principaux intervenants sur ces canaux de distribution? Ont-ils déjà des contrats ou des ententes avec des concurrents? Y a-t-il des entraves à la pénétration?
- Le marché est-il desservi par d'autres entreprises? Voit-on apparaître de nouveaux canaux de distribution?
- Quelles sont les conditions normales de crédit, les taux de commission et de rémunération?
- Comment le service est-il fourni au client? Comment est-il livré? Le marché est-il prêt à accepter de nouvelles façons de faire des affaires?

## **LES AVANTAGES STRATÉGIQUES**

- Quelle est l'importance du marché cible pour accéder à d'autres marchés dans la région? Quelle est la réputation du marché dans la région?
- Quel pays ou quelle région sont indispensables pour que votre entreprise acquière ou consolide une position sur ce marché?
- Où l'entreprise peut-elle obtenir le meilleur rendement à court et à long terme?
- Où votre entreprise aura-t-elle le plus d'effet par rapport à la concurrence? Est-ce que l'implantation de vos activités sur un marché donné, avec des alliés puissants, dissuadera la concurrence de s'implanter sur ce même marché?
- Où l'entreprise aura-t-elle accès à des établissements de recherche, des universités, etc.? Peut-elle accéder à des compétences complémentaires en recherche et en développement et dans le domaine technique?

- Quelle quantité d'information pouvez-vous obtenir sur le marché et est-elle facilement accessible? À quel type de ressources avez-vous accès pour obtenir ces renseignements? S'agit-il de ressources nationales ou régionales? Avez-vous accès à des données de qualité et en quantité sur la concurrence, les clients et les marchés?
- Y a-t-il des partenaires qui pourraient vous doter d'un avantage concurrentiel marqué sur le marché ou dans la région?
- Y a-t-il des ressources locales du domaine de la transformation qui pourraient donner un avantage à votre entreprise?
- Y a-t-il des ressources locales de commercialisation que vous pourriez utiliser à profit?
- Aurez-vous facilement accès à des ressources financières sur ce marché?

## L'ANALYSE CONCURRENTIELLE PROPRE AU MARCHÉ VISÉ

- Actuellement, dans quelle mesure les besoins des clients sont-ils satisfaits sur le marché visé?
- Y a-t-il un concurrent dominant? Comment les parts de marché sont-elles réparties? Sur quelle base les concurrents se font-ils concurrence?
- Quels sont les principaux concurrents sur le marché local :
  - nom;
  - pays d'origine;
  - ventes totales;
  - ventes sur le marché cible;
  - part de marché;
  - croissance de la part de marché;
  - employés et installations sur le marché cible;
  - attributs du produit, c'est-à-dire «valeur ajoutée»;
  - canaux de distribution — y compris la promotion et la logistique;
  - méthode de soutien des ventes;
  - stratégie de détermination du prix;
  - gestion;
  - partenariats et alliances;
  - fournisseurs, distributeurs et sous-traitants; et
  - utilisation de technologie et innovation.

## **LES CONSIDÉRATIONS AU SUJET DU CONTEXTE ÉTRANGER DES AFFAIRES**

### **LES EXIGENCES POLITIQUES, JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES**

- Quelles sont les exigences de propriété nationale? Faut-il avoir un partenaire local? Y a-t-il des exigences précises en matière d'investissement?
- Quelle est la situation en ce qui concerne l'impôt sur le revenu, les retenues d'impôt, la structure des sociétés et la réglementation sur les transactions intrasociété?
- Quels sont les effets des accords commerciaux, des entraves au commerce, des stimulants, des restrictions à l'importation, des exigences en matière d'exportation et des procédures douanières?
- Quels sont les règlements gouvernementaux qui concernent l'étiquetage, l'emballage, la sécurité du produit, les normes techniques et les considérations environnementales?
- Y a-t-il une protection satisfaisante des produits ou des processus couverts par une marque de commerce, un brevet ou des droits d'auteur?
- Quelles sont les politiques locales régissant la concurrence, les dispositions antitrust et la préférence nationale?
- Le marché cible présente-t-il des risques politiques en ce qui concerne l'expropriation, la nationalisation, l'instabilité politique ou les troubles civils?
- Y a-t-il un contrôle des changes, des restrictions au commerce des devises ou au rapatriement des profits?

### **LES ÉLÉMENTS SOCIAUX ET STRUCTURELS**

L'entreprise devrait recueillir des renseignements sur les éléments suivants dans la mesure où ils ont des effets sur le caractère commercial ou populaire du produit ou du service :

- caractéristiques démographiques de la population : âge, sexe, origine ethnique, revenu et structure sociale;
- géographie, climat (adaptation du produit, effet sur le produit);
- normes et valeurs culturelles;
- influences religieuses, tabous;
- valeurs séculaires, coutumes, traditions, mode de vie, «choses à faire et à éviter», etc.;
- niveau d'éducation, taux d'alphabétisation, taux d'inscription scolaire, participation à l'enseignement postsecondaire, budgets;
- langue(s) parlée(s) par les clients, par les gens d'affaires, par la communauté scientifique, par d'autres groupes; et
- accès à l'information et philosophie de protection de la vie privée.

## LES FACTEURS ÉCONOMIQUES

L'entreprise devrait acquérir une bonne connaissance de l'orientation de l'économie locale en recueillant des renseignements sur :

- les perspectives économiques, les forces de l'économie, la stabilité de la devise, les possibilités de croissance du marché;
- les modes de dépense des personnes en dépenses par habitant, décomposées par groupe de revenu, pourcentage des montants consacrés aux marchandises importées, projections de croissance;
- les priorités économiques, les niveaux d'épargne et d'investissement;
- l'importance et les caractéristiques de la population active;
- les indicateurs financiers comme la dette par habitant, le déficit, la balance des paiements, le taux de change et les réserves fédérales en devises;
- les priorités ou les politiques de gestion économique en ce qui concerne l'inflation, la dévaluation, la réduction du déficit, etc.

## LES CONSIDÉRATIONS TECHNOLOGIQUES

Certaines entreprises peuvent avoir besoin de capacités techniques locales. Dans de tels cas, elles devront répondre à des questions comme celles qui suivent :

- Est-il facile d'accéder à de nouvelles technologies qui peuvent avoir des conséquences sur l'entreprise, ses produits ou ses services? La société peut-elle être assurée d'avoir accès à une infrastructure locale de recherche?
- Y a-t-il une protection satisfaisante, au moyen de brevets ou de marques de commerce, de la technologie transférée dans ce pays?
- Y a-t-il un accès raisonnablement fiable et peu coûteux aux services à accès direct ou aux réseaux de télécommunications?
- Quelles sont les caractéristiques de la main-d'œuvre scientifique et technique?
- Quelles sont les dépenses en recherche et développement par habitant sur le marché cible?

## LES FACTEURS DU MARCHÉ

La plupart des entreprises voudront connaître les indicateurs généraux du marché comme :

- les chiffres d'importation et d'exportation par secteur, par pays d'origine et par destination;
- les chiffres de la consommation;
- les parts relatives de marché; et
- la facilité d'accès à des renseignements stratégiques sur le marché ciblé, sur la concurrence et sur les autres marchés régionaux.

## LES FACTEURS D'EXPLOITATION OU DE PRODUCTION SUR LE MARCHÉ CIBLE

- Quelles sont les caractéristiques de l'infrastructure locale de transport? Est-elle en mesure de répondre aux besoins de l'entreprise?
- Quelle est la disponibilité et la qualité, sur place, de fournisseurs, d'agents, de distributeurs et de partenaires de coentreprise?
- Quelles sont les capacités et les ressources des fournisseurs et des partenaires locaux éventuels? Permettraient-elles de répondre aux besoins de l'entreprise?
- Quelle est la taille du secteur d'activité dans lequel l'entreprise travaille?
- Il y a d'autres considérations importantes à étudier touchant le marché cible. Par exemple, à quelle étape de son cycle de vie se situe votre produit? S'agit-il d'un nouveau produit que vous venez de lancer ou d'un produit qui a déjà pénétré le marché?

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Cette analyse devrait aider l'entreprise à cerner les possibilités sur les marchés étudiés. Elle devrait révéler s'il y a une lacune sur le marché, si les produits ou les services qu'elle offre comblent cette lacune et la taille de la part de marché qu'elle pourrait éventuellement conquérir.

Idéalement, l'étude de marché devrait être faite de façon comparative avec plusieurs pays ou régions envisageables. L'entreprise devrait étudier les divers coûts et les divers avantages allant de pair avec chaque choix et pondérer leur mérite relatif.

Grâce à l'information recueillie sur l'infrastructure de commercialisation et de distribution sur ces marchés, vous devriez être en mesure de savoir avec certitude si votre entreprise peut utiliser les ressources existant sur le marché ou si vous devrez trouver des solutions de remplacement.

L'analyse devrait préciser si le fait de pénétrer ce marché générera d'autres avantages stratégiques. C'est ainsi que se positionner sur ce marché peut permettre de trouver de bons partenaires et des fournisseurs stratégiques qui peuvent ensuite servir à attaquer d'autres marchés régionaux. Ce marché pourrait également fournir des renseignements stratégiques importants sur la clientèle d'un autre marché plus important.

## 5. LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Pour l'étape suivante, l'entreprise doit préciser la meilleure façon de pénétrer un nouveau marché en fonction de ses propres besoins et de ses objectifs, de son aptitude à vaincre les menaces concurrentielles et à s'adapter à des éléments externes comme les tarifs douaniers ou les coûts de transport qui peuvent avoir des conséquences sur sa réussite.

Pour élaborer une stratégie de pénétration de marché qui réussisse, il faut garder à l'esprit que le nouveau marché est probablement différent de ceux sur lesquels on est déjà implanté. L'entreprise devra-t-elle modifier ses produits ou ses services pour répondre aux besoins de ces clients? Devra-t-elle modifier ses processus internes ou son approche à la commercialisation? Quel soutien local ou quelles possibilités de partenariat pouvez-vous espérer sur le marché ciblé?

### LES BESOINS EN INFORMATION

Pour la plupart des entreprises, en particulier au début, il est plus facile d'atteindre les marchés étrangers en exportant indirectement (en faisant appel à des maisons de commerce ou des sociétés de gestion des exportations) ou en exportant directement à leur propre compte. Il arrive toutefois que l'exportation ne soit pas la meilleure solution. La concurrence, les façons différentes de faire des affaires dans le pays ciblé et les plans à long terme de l'entreprise font partie des éléments qui peuvent inciter une société à adopter une autre forme de pénétration du marché. On trouvera ci-dessous une liste de critères qui peuvent influencer le choix de la stratégie de pénétration d'un marché, avec une indication des réponses les plus favorables.

La façon de pénétrer un marché dépend :

- de considérations internes comme les ressources disponibles et les objectifs financiers de l'entreprise;
- des considérations externes comme les effets sur les concurrents, la possibilité de trouver les meilleurs partenaires, de réussir à produire à plus faible coût dans un pays étranger, ainsi que les stimulants ou les restrictions imposées par le gouvernement hôte; et
- des considérations stratégiques et d'information comme de savoir quelle est la méthode de pénétration qui fournit les meilleurs renseignements sur les clients, les marchés et les influences dominantes. Cette information justifie-t-elle le coût que suppose un lien plus direct avec ce pays?

### LES QUATRE MÉTHODES LES PLUS COURANTES DE PÉNÉTRATION D'UN MARCHÉ SONT :

- Des exportations indirectes par l'intermédiaire d'une maison de commerce ou d'une société de gestion des exportations, ou la vente des éléments et des intrants à des entreprises qui exportent.
- Des exportations directes, que ce soit par l'intermédiaire d'un agent ou d'un distributeur, ou au propre compte de la société.

- Des moyens contractuels comme des accords de coentreprise, d'attribution de licence, des transferts de technologie, des franchises, des contrats de service, de gestion ou des projets clés en main.
- Des investissements directs, y compris des investissements en installations nouvelles, des acquisitions, des fusions ou des investissements dans des activités existantes.

Le tableau ci-dessous donne un bref aperçu analytique de la façon dont les cinq principales méthodes de pénétration d'un marché réagissent à divers éléments et caractéristiques du marché. Un double «X» veut dire que cette méthode donne une réaction marquée.

### ANALYSE DES MÉTHODES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Critères de pénétration du marché	Expor- tation	Propre filiale	Coentre- prise ou alliance stratégique	Attribution de licence ou franchisage	Investisse- ment
<b>Facteur du marché</b>					
Demande élevée sur le marché et attirance		x	x	x	x
Demande incertaine sur le marché	xx				
Intensité du marché et réaction rapide	x		xx	x	
Infrastructure de marché bien développée...	xx		x	x	
Préférence locale			x		xx
<b>Éléments politiques et économiques</b>					
Risque politique élevé	xx				
Barrières commerciales			x	x	xx
Fluctuations et difficultés du taux de change	xx				
Exigences de contenu ou de propriété nationale			x	x	xx
Fiscalité, restrictions sur le rapatriement des fonds et les redevances	x		x		
Protection de la propriété intellectuelle	x	x	x	xx	x
<b>Importance stratégique</b>					
Concurrence locale en forte croissance		x	xx	x	xx
Accès à la R-D sur le marché visé			x		xx
Grande importance stratégique et géopolitique pour toute la région		x	x	x	xx
Fortes possibilités d'apprentissage, renseignements précis sur les clients et les concurrents		xx	x		x

*suite à la page suivante*

Critères de pénétration du marché	Expor- tation	Propre filiale	Coentre- prise ou alliance stratégique	Attribution de licence ou franchisage	Investisse- ment
<b>Partenaires, fournisseurs et distributeurs</b>					
Qualité élevée disponible sur le marché visé	xx		xx		
Défense concurrentielle, trouver un partenaire			xx	x	x
Accès régional plus vaste	xx		xx	x	
Culture : appréciation des connaissances		xx	x		xx
Barrières élevées à l'entrée			xx	x	x
Contacts locaux très importants			xx		
<b>Considérations internes</b>					
<b>Produit ou service</b>					
Fortement différencié	xx	x		x	
Adapté	x	x	x		xx
Protégé	xx		x	x	
Marque de commerce	x	x		x	
Produit à plus faible coût			x		xx
Produit global	xx	xx		x	
<b>Opérations</b>					
Protégées	xx	xx			x
Investissement élevé nécessaire	xx	xx			
Faibles barrières à la pénétration			xx	x	x
Fort degré d'intégration avec les fournisseurs	xx	x			
Forte dépendance des fournisseurs	xx	x			
Inventaire élevé nécessaire		x	xx		x
Faible coût par poids volumétrique			x	x	xx
<b>Besoins en information et en service</b>					
Niveau élevé de services personnalisés	x	xx	x	x	xx
Connaissance élevée du produit nécessaire	x	xx			x
Service et soutien sur place nécessaires		xx	x		x
Renseignements et réactions fiables du client		xx	x		xx

*suite à la page suivante*

Critères de pénétration du marché	Exportation	Propre filiale	Coentreprise ou alliance stratégique	Attribution de licence ou franchisage	Investissement
<b>Capacité</b>					
Faible risque	xx	x		x	
Ressources financières, liquidités et possibilités d'emprunt limitées	xx		x	x	
Ressources humaines : coût élevé de formation, disponibilité limitée	x		x		
Production : capacité disponible sur le marché local	xx	xx			
Capacité limitée des fournisseurs sur le marché local			x		xx

#### Légende

**Exportation :** Vendre des produits en utilisant des grossistes, des agents et des distributeurs sur le marché; l'entreprise ne procède pas à la vente directe.

**Propre filiale :** Monter une organisation de vente et de commercialisation dans le pays visé.

**Coentreprise ou alliance stratégique :** conclure un partenariat avec un partenaire local pour concevoir, fabriquer, vendre, commercialiser ou soutenir le produit ou le service.

**Attribution de licences ou franchisage :** vendre les droits, la technologie, les compétences, le concept d'une entreprise dans un territoire géographique donné en échange d'honoraires, plus une redevance ou une commission sur les ventes brutes.

**Investissement :** investir sur un marché afin de produire et de commercialiser le produit ou le service.

La décision de pénétration d'un marché repose sur l'analyse de tous les facteurs possibles, même si certains, comme le risque politique ou les préférences nationales, peuvent être plus importants que d'autres. L'engagement de l'entreprise, son calendrier, ses ressources, les caractéristiques de son produit ou de son service et sa capacité à réagir aux besoins du marché sont tous des éléments importants.

Dans le cadre du processus de cueillette d'information, l'entreprise doit élaborer des scénarios de coût pour chaque solution. Ceux-ci peuvent servir à déterminer les ressources qui seront nécessaires, et le prix auquel vous devrez vendre votre produit ou votre service sur le marché.

L'analyse devrait préciser les formes de pénétration du marché qui sont logiques en fonction des possibilités de celui-ci, de considérations externes, du coût, de la capacité de l'entreprise et de la disponibilité de partenaires, de distributeurs ou de fournisseurs qui conviennent. Une stratégie de pénétration de marché évolue avec le temps. Elle peut commencer par une relation simple avec un distributeur, puis passer à la création d'un partenariat sous forme de coentreprise avec une entreprise locale. L'analyse devra indiquer s'il sera possible de trouver de tels partenaires, si la concurrence exercera de fortes pressions et s'il vaut mieux que l'entreprise s'associe avec un partenaire local ou se lance toute seule pour réussir.

Les partenariats sont apparus comme un moyen très important de faire des affaires à l'échelle internationale. Les coentreprises, les alliances stratégiques, les accords d'agence ou de distribution, les attributions de licence, le franchisage et les investissements supposent tous la création de partenariats. Quelle que soit leur stratégie préférée, la plupart des exportateurs cherchent aujourd'hui des partenaires étrangers pour les aider à pénétrer de nouveaux marchés.

## LES CONDITIONS DE PARTENARIAT

La première étape pour mettre en place une stratégie de partenariat efficace est d'évaluer les ressources internes actuelles de l'entreprise. Cela permettra de cerner les faiblesses que les partenaires pourront combler. L'essentiel est de définir cette stratégie de pénétration en tenant compte de ce qu'il y aura à faire, à quel endroit et qui le fera. La société a-t-elle déjà les compétences nécessaires pour que cette entreprise réussisse? Sinon, que devrait-elle chercher chez un partenaire?

### LES CAPACITÉS ACTUELLES

- Quelles sont les capacités actuelles de la société dans les domaines suivants?
  - Gestion;
  - commercialisation et ventes;
  - finances et administration;
  - production;
  - recherche et développement; et
  - autres?
- La société est-elle en mesure de perfectionner ses capacités internes? Dispose-t-elle d'une capacité de formation à l'interne? A-t-elle recours à une formation externe?
- Quels systèmes de contrôle et de rétroaction sont en place pour suivre l'évolution des compétences chez les employés, les fournisseurs, les agents et les partenaires actuels?
- Quelqu'un au sein de l'entreprise connaît-il bien le nouveau marché? Si c'est le cas, comment peut-on utiliser ces personnes pour faciliter la pénétration du marché? Ces ressources internes sur le marché de base sont-elles transférables ou même adaptées au nouveau marché? Y a-t-il des ressources externes dans le pays de départ qui peuvent être transférables sur le marché visé?
- La société a-t-elle l'intention d'embaucher dans son pays d'origine ou sur le marché local? Dans ce dernier cas, quelle législation et quelle réglementation régissent l'emploi?
- Dans quelle mesure est-il facile de trouver des personnes qualifiées? L'entreprise sera-t-elle en mesure d'embaucher des personnes vraiment compétentes et bien formées ou faudra-t-il assurer leur formation et ou un perfectionnement important? L'entreprise assurera-t-elle cette formation à l'interne ou aura-t-elle recours à des services externes?

### LES OBJECTIFS DE PARTENARIAT

- Étant donné la stratégie de pénétration de la société et ses ressources internes, que cherchera-t-elle dans un partenariat?
  - L'accès au marché;
  - la connaissance des conditions, de la culture et des pratiques d'affaires locales;
  - une technologie protégée;
  - des ressources humaines (avec des compétences spécialisées);
  - des capitaux;
  - des installations de fabrication;
  - des canaux de distribution; ou
  - autres?

- Dans quels domaines l'entreprise a-t-elle des besoins stratégiques?
  - Ressources humaines;
  - information;
  - contacts;
  - opérations;
  - distribution;
  - commercialisation;
  - financement;
  - connaissance du marché; ou
  - temps?
  
- Parmi les éléments ci-dessous, lesquels représentent une importance particulière pour l'entreprise quand elle évalue dans quelle mesure les partenaires éventuels lui conviennent?
  - Connaissance du marché;
  - capacité de fabrication;
  - capacités technologiques;
  - emplacement;
  - ressources humaines; ou
  - solidité financière?
  
- Parmi les éléments suivants, lesquels sont essentiels à la négociation réussie d'une entente avec le partenaire éventuel?
  - Complémentarité;
  - coopération;
  - compatibilité organisationnelle;
  - mesures pour instaurer la confiance;
  - approche du service à la clientèle;
  - apport financier;
  - niveau de risque accepté;
  - critères de réinvestissement; ou
  - déploiement des ressources humaines?

## L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'objectif de cette partie de l'exercice de planification est d'élaborer le profil du partenaire dont l'entreprise a besoin pour l'aider dans sa stratégie de pénétration du marché. Ce profil peut ensuite servir pour guider la recherche de candidats prometteurs.

Au cours de cette phase, la société étudie les meilleures façons d'exploiter tout le potentiel de ce marché. Cela dépend de la façon dont la société se positionne et des techniques de promotion qu'elle utilise pour joindre ses clients. Il faut ici tenir compte à la fois des produits et des services de l'entreprise, des préférences et des sensibilités du marché visé.

## 6. LA COMMERCIALISATION

### LE MARCHÉ

- Comment l'entreprise s'y prend-elle le mieux pour créer une valeur sur le nouveau marché?
- Est-ce que sa façon actuelle de traiter des affaires convient à ce marché particulier? Sinon, que faut-il modifier?
- Dispose-t-elle de l'information ou des ressources nécessaires pour apporter ces modifications?
- Comment l'entreprise peut-elle s'y prendre le mieux pour définir les besoins et les préférences des clients sur le marché visé? Est-il possible d'utiliser des techniques comme les enquêtes ou les groupes d'étude sur le marché visé pour obtenir ces réponses?
- Dans quelle mesure la concurrence est-elle différente sur le nouveau marché? Comment réagit-elle à l'arrivée de l'entreprise sur ce marché?

### LE PRODUIT OU LE SERVICE

- Sa forme lui permet-elle d'être vendu tel quel sur le nouveau marché? L'entreprise a-t-elle tenu compte de toutes les considérations de langues, d'usages et des dimensions sociales qui peuvent influencer sur l'acceptation du produit? L'attrait que le produit présente pour les clients du pays d'origine est-il valable sur le nouveau marché?
- Comment peut-on obtenir le même effet sur le nouveau marché? Quelles adaptations au produit ou au service sont nécessaires pour tirer tout le parti possible de ce marché? Comment l'entreprise le sait-elle?
- Y a-t-il d'autres ressources dont l'entreprise devrait tirer parti afin d'améliorer la capacité concurrentielle de son produit ou de son service?
- Où le produit est-il fabriqué ou d'où provient-il? Y a-t-il des différences culturelles ou des difficultés logistiques qui empêchent que le produit provienne de cet endroit?

### LA STRATÉGIE DE PROMOTION

- Est-il important que la marque du produit soit connue?
- Quelle est la forme de promotion la plus efficace pour atteindre la clientèle visée? Dans un marché où il y a un grand nombre de concurrents, la publicité sur le lieu de vente pourrait être la façon la plus efficace d'inciter à l'achat. Dans un marché où la concurrence est minime, l'information des consommateurs ou la publicité peuvent permettre d'améliorer la prise de conscience du produit ou de la marque.
- Quelle est l'importance du «fabriqué au...» pour la promotion du produit ou du service?
- Quel niveau de promotion faut-il? Vers qui doit-elle être dirigée?

- Dans quelle mesure cette promotion doit-elle être adaptée au marché local? L'entreprise peut-elle utiliser les mêmes moyens pour promouvoir ses avantages sur le nouveau marché que ceux qu'elle emploie sur les autres marchés? Quels moyens de promotion sont disponibles sur le nouveau marché? Quels nouveaux moyens l'entreprise pourrait-elle utiliser? Y a-t-il des possibilités de constituer des alliances?
- Quelles considérations juridiques, réglementaires, sociales et culturelles sont en jeu? Existe-t-il une réglementation concernant les prétentions comparatives ou concernant le prix, les marques de commerce et l'étiquetage, les concours et les primes?
- Quel montant d'argent pouvez-vous dépenser en promotion et où ces fonds donneront-ils les meilleurs résultats pour l'argent dépensé?
- Y a-t-il des contraintes de disponibilité du produit qui pourraient avoir des conséquences sur l'ampleur de vos efforts de promotion?

## LA STRATÉGIE DE DÉTERMINATION DU PRIX

La plupart des experts en commerce international estiment que la détermination du prix est un problème de commercialisation : le prix d'un produit ou d'un service est étroitement lié à la mesure dans laquelle le produit sera considéré comme attrayant sur le marché cible. Il y a cinq approches de base.

### STRATÉGIES DE DÉTERMINATION DU PRIX ET PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Stratégie	Description
Prix statique	Facturer le même prix à tous les clients. Cela est considéré comme juste pour tous et facile à gérer, mais ne tient pas compte de la sensibilité au prix et peut donc laisser échapper certains acheteurs éventuels.
Prix souple	Facturer des prix différents à des groupes différents de consommateurs pour accaparer toute la demande possible du marché. Cela nécessite de positionner le produit de façon différente auprès de publics différents.
Prix de pénétration	Facturer un prix faible pour obtenir des parts de marché et éliminer les concurrents. Des volumes de ventes importants permettent à l'entreprise de tirer parti des économies d'échelle. Le recours excessif à ce mécanisme risque toutefois de déclencher une réponse sous forme de législation antidumping de la part du gouvernement au pouvoir dans le marché cible.
Écrémage du marché	Facturer au prix fort et mettre l'accent sur le créneau le plus riche afin de maximiser les profits générés par des volumes de ventes assez faibles. On utilise assez souvent cette technique quand on lance une nouvelle technologie, pour recouvrer rapidement les coûts de la recherche et du développement.
Conservation du marché	Maintenir les prix bas pour conserver une part de marché, même si les coûts augmentent. Par exemple, quand le peso mexicain a été dévalué en décembre 1994, les entreprises exportant au Mexique auraient dû augmenter leurs prix sensiblement pour couvrir leurs coûts domestiques. Certaines d'entre elles ne l'ont pas fait afin de conserver leur part du marché mexicain.

Après avoir étudié ces possibilités stratégiques, l'entreprise devrait se poser les questions suivantes :

- Quel prix devrait-elle fixer pour pénétrer le marché avec son produit? Est-ce que le volume de ventes réalisé aura un effet sur la stratégie de détermination du prix?
- Le consommateur est-il sensible au prix?
- Le prix détermine-t-il la quantité de produits que l'entreprise peut vendre?
- Quelles stratégies de prix suivent les concurrents?
- Est-ce que le prix déterminera la quantité de concurrents à laquelle l'entreprise fera face? Cet état de fait influence-t-il la volonté de l'entreprise de se démarquer de la concurrence?
- Quels avantages l'entreprise espère-t-elle retirer de sa stratégie de détermination des prix : domination du marché, occupation d'un créneau ou autres?
- Quel prix devrait être facturé au distributeur? Peut-il fixer le prix pour l'utilisateur final?
- La stratégie de prix sera-t-elle modifiée? À quel moment?
- La politique de détermination des prix sera-t-elle légale sur le marché ou attirera-t-elle une attention malvenue?
- Quelles sont les conditions de paiement des clients et les usages en la matière? Quelles en sont les conséquences en matière de détermination du prix?

## 7. LES VENTES ET LA DISTRIBUTION

Le plus important pour n'importe quelle entreprise est de réussir à vendre. Cela nécessite, dans une certaine mesure, de disposer de l'infrastructure adaptée pour pouvoir répondre aux besoins des clients, le leur faire savoir et les satisfaire. La mise en place d'une infrastructure de vente efficace est déjà complexe sur son marché de départ; elle est deux fois plus complexe quand il s'agit d'un marché étranger.

### LE TRAITEMENT DES COMMANDES

Nombre d'entreprises commencent par exporter en réagissant à des commandes non sollicitées de l'étranger. Cela peut constituer une mise à l'essai à faible risque de la capacité d'exporter d'une entreprise.

- Qui au sein de l'entreprise s'occuperait d'une demande de devis en provenance de l'étranger? Y a-t-il quelqu'un au sein de l'entreprise qui connaisse la terminologie des règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux (INCOTERMS)? Quelqu'un sait-il comment calculer les prix franco dédouanés? Y a-t-il quelqu'un en mesure de préparer des devis liant les parties?
- L'entreprise est-elle en mesure de traiter les commandes officielles? Si un acheteur étranger convient d'acheter les produits ou les services de l'entreprise, comment l'entreprise va-t-elle répondre à cette commande? L'entreprise a-t-elle une méthode pour informer les services concernés de la commande dans l'ordre voulu?
- À quelle vitesse l'entreprise peut-elle remplir une commande venant de l'étranger? Combien de temps lui faudrait-il pour livrer le produit ou fournir le service? La capacité de fabrication de l'entreprise est-elle suffisamment souple pour tenir compte d'une grosse commande provenant de l'étranger? Le service des expéditions de l'entreprise est-il en mesure de préparer les marchandises pour leur transport à l'étranger?

## LES AGENTS, LES DISTRIBUTEURS ET LES FOURNISSEURS

- Une fois que l'entreprise a réussi quelques ventes à l'exportation, elle est prête à aborder l'exportation de façon proactive. Elle ne se contente dès lors plus d'accepter les commandes reçues, mais commence à s'efforcer activement de réaliser des ventes à l'étranger. La plupart des entreprises arrivant sur un marché étranger pour la première fois se fieront aux agents et aux distributeurs locaux. Voici une liste de vérification qui peut servir pour évaluer le type d'agents, de distributeurs ou de fournisseurs qu'une entreprise pourrait vouloir engager sur le marché cible.
- Qui sont les meilleurs agents, les meilleurs distributeurs ou les meilleurs fournisseurs sur le marché cible?
- Quelle couverture font-ils du marché?
- Quelles gammes et quels produits offrent-ils? S'agit-il de produits complémentaires ou concurrentiels aux vôtres?
- Qui sont leurs clients?
- Quelle expérience et quelle relation ont-ils avec leurs clients?
- De quoi votre entreprise a-t-elle besoin sur le marché cible?
  - D'installations physiques pour l'entreposage, par exemple :
  - de services d'expédition et de livraison;
  - de services de vente;
  - de promotion et de commercialisation;
  - de service après-vente et de soutien des produits; ou
  - d'autres services?
- Quel type de personnel et de capacités ont-ils?
- Que peuvent-ils vous offrir?
  - Des installations;
  - des services d'expédition et de livraison;
  - des services de vente;
  - des services de promotion et de commercialisation;
  - des services après-vente et de soutien du produit; ou
  - d'autres services?
- Quelles sont leurs compétences? Comment le savez-vous?
- Sont-ils prêts à recevoir une formation? Pouvez-vous apprendre les uns des autres?
- Dans quelle mesure peuvent-ils recueillir de l'information?
- Quel est leur niveau de sophistication technologique? Quelle utilisation font-ils de la technologie?
- Sont-ils capables d'assurer le soutien après-vente et le service à la clientèle?
- Pouvez-vous obtenir des références fiables? Pouvez-vous avoir confiance en eux?
- Y a-t-il des choses que votre entreprise peut faire pour améliorer leur fonctionnement comme de leur fournir une nouvelle technologie ou de leur assurer une formation?

## LA STRATÉGIE DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

Un élément important de la stratégie de vente est le service à la clientèle. L'entreprise qui exporte devra avoir une idée claire de la façon dont elle envisage de fournir le service à ses clients avant de pouvoir utiliser efficacement les agents, les distributeurs ou les fournisseurs. Voici quelques-uns des problèmes à envisager quand on élabore une approche au service à la clientèle.

- Est-ce que l'entreprise qui exporte a une idée précise des besoins des clients sur le marché cible? Comment a-t-elle su ce que sont ces besoins?
- Quelle combinaison de produits et de services l'entreprise envisage-t-elle d'offrir à ses clients?
- Ses offres sont-elles adaptées aux besoins du client d'une façon quelconque? Si oui, comment détermine-t-elle ce qu'il faut adapter? Qui procède à l'adaptation?
- Comment le produit offert se rend-il aux clients? Y a-t-il des problèmes de livraison à résoudre?
- Qui s'occupe du traitement des commandes sur le marché cible?
- Quelles procédures et quelles exigences de traitement des commandes suppose-t-il?
- Quelles sont les conditions normales de traitement d'une commande? Est-il possible de faire un traitement spécial comme une livraison rapide ou de combler les commandes en souffrance? L'entreprise impose-t-elle des frais d'entreposage pour les commandes retardées?
- Quelles sont les conditions de paiement acceptées? L'entreprise fait-elle crédit? Quand les factures sont-elles normalement exigibles?
- L'entreprise peut-elle s'occuper des demandes et des besoins particuliers? Si oui, quel en est le coût? Cela agit-il sur les délais de livraison? Qui s'occupe des demandes spéciales?
- L'entreprise assurera-t-elle le service après-vente à ses clients? Si oui, qui le fera? Comment cela sera-t-il géré?
- Comment le soutien après-vente est-il assuré?
  - Sur place;
  - numéro de téléphone sans frais;
  - téléphone ordinaire; ou
  - autres?
- Existe-t-il des politiques et des procédures pour définir le soutien après-vente?
- Est-ce que l'entreprise offre des garanties? Qui s'en occupe? Comment les respectera-t-elle en cas de réclamation? Y a-t-il une politique sur les garanties?
- L'entreprise a-t-elle une politique sur les retours? Qui s'occupe des réclamations et des retours? Qui s'occupe des situations particulières?
- L'entreprise offre-t-elle d'autres types de soutien?
- Où le soutien est-il assuré dans la chaîne des ventes?
- L'entreprise recueille-t-elle les réactions de ses clients? A-t-elle un mécanisme de suivi des commandes? Mesure-t-elle la satisfaction des clients? A-t-elle mis en œuvre des mécanismes pour tenir compte de l'apport des clients?

## 8. LA LOGISTIQUE ET LA LIVRAISON

On entend ici par «logistique» le processus de gestion du flux et d'entreposage des matières premières, des composants, des stocks, des produits finis et de l'information, de leur origine jusqu'au point de vente ou à la consommation. L'aptitude à gérer ces mouvements des intrants, des produits et de l'information est de plus en plus perçue comme déterminante pour se doter d'un avantage concurrentiel. Les entreprises qui peuvent les gérer de manière efficace par rapport aux coûts ont davantage de chances de satisfaire les besoins de leurs clients que celles qui n'y parviennent pas, indépendamment du prix d'achat. Pour l'exportateur sur un nouveau marché, mettre en place un processus efficient et efficace de livraison des produits constitue la tâche la plus complexe à réaliser.

### LES BESOINS DES CLIENTS

Le service à la clientèle commande la stratégie logistique. Quels niveaux de service et de soutien sont nécessaires et qui les fournira? Il faut toutefois veiller à garder un équilibre. Un service excessif à un client peut s'avérer très coûteux et inutile. Par exemple, la livraison le jour suivant peut être un élément important dans les grands centres urbains, mais dans le cas des clients des régions rurales, qui n'ont pas ce type d'attentes, elle entraînerait des coûts additionnels injustifiés.

- Quels sont les délais de livraison? Quels sont les stocks requis? L'entreprise a-t-elle besoin d'entreposage sur place ou peut-elle expédier à partir de l'usine de son pays d'origine? Quel est le coût de transport exprimé par unités?
- Quelle est l'importance des pièces et du service sur place pour le client? En a-t-il besoin immédiatement ou est-il prêt à attendre?
- Faut-il adapter le produit pour chaque client? Si oui, est-il plus logique de remballer des commandes spéciales à partir de l'entrepôt local pour les clients locaux ou de constituer des petits lots à partir de l'usine dans le pays d'origine?
- Quels sont les effets des exigences d'étiquetage et d'emballage sur les décisions d'expédition et d'entreposage?
- Quelle forme de communication et de suivi des commandes de produits ou de services utilisent les clients ou les acheteurs de l'entreprise sur le marché cible? Par exemple, les acheteurs procèdent-ils par échange de données électronique (EDI)?
- Quelles sont les politiques des acheteurs de l'entreprise en ce qui concerne les commandes en souffrance et les livraisons hâtives?

### LES OPÉRATIONS

- Quels sont les produits de la société fabriqués à l'interne? Quels sont ceux qui proviennent de l'extérieur?
- Avec combien de fournisseurs traite l'entreprise? S'agit-il d'ententes exclusives?
- Quelle est la nature des ententes et des engagements avec les fournisseurs?

- Quelle est la capacité du partenaire de l'entreprise sur le marché ciblé? Quelle est la capacité des autres sur ce marché?
- Est-il logique de se procurer tout le produit ou une partie du produit sur le marché cible?
- Quelles sont les caractéristiques les plus importantes du processus de production : la qualité, la rapidité, l'adaptation, etc.? L'entreprise peut-elle reproduire ces éléments sur le nouveau marché? Peut-elle le faire de façon rentable? Peut-elle le faire au même niveau de qualité?

## LES CARACTÉRISTIQUES DU PRODUIT

- Quelles conséquences l'apparence physique, la forme, la nature périssable ou la divisibilité du produit ont-elles sur la livraison?
- Faut-il mettre en œuvre une préparation spéciale avant l'expédition?
- Quelle est l'importance d'une livraison à temps? Le produit souffrira-t-il de délais éventuels? Les marchandises peuvent-elles être abîmées par le mauvais temps ou une manutention inadaptée?
- Est-il possible de mettre le produit dans un conteneur?
- Le produit devra-t-il être inspecté?

## LA DOCUMENTATION

- Lesquels, parmi les documents suivants, doivent accompagner l'expédition?
  - Connaissance;
  - facture commerciale;
  - bordereau d'expédition;
  - permis d'exportation;
  - permis d'importation;
  - certificat d'origine;
  - certificats sanitaires ou de normes;
  - attestation d'assurance; ou
  - autres?
- Qui doit s'occuper de la préparation de ces documents?

## L'ENTREPOSAGE

- L'expédition devra-t-elle être entreposée entre le moment de la production et de celui de la livraison finale?
- Quel type d'entreposage faudra-t-il?
- Y a-t-il des exigences particulières d'entreposage? Peut-on y satisfaire?
- Quelle est la durée prévue d'entreposage?
- A-t-on le choix d'entreposer l'expédition dans le pays d'origine ou à l'étranger?
- Si oui, qu'est-ce qui est le moins coûteux?

## L'EXPÉDITION

- Parmi les éléments suivants, lesquels sont les plus importants pour la décision de l'entreprise sur le mode d'expédition?
  - Rapidité;
  - coût;
  - sécurité;
  - simplicité;
  - manutention particulière; ou
  - autres?
- Étant donné l'emplacement du marché cible, comment l'entreprise envisage-t-elle de livrer les marchandises?
  - Par camion;
  - par rail;
  - par avion;
  - par bateau; ou
  - une combinaison des modes de transport ci-dessus (multimodal)?
- L'entreprise devra-t-elle suivre les marchandises? Si oui, quelle est la performance du système de suivi du transporteur?
- Comment les risques de dommages, de pertes, de vols ou de retards peuvent-ils être réduits? L'assurance couvrira-t-elle ces risques? Le recours à un service de transport spécialisé les minimisera-t-il?

## LA LIVRAISON

- Les installations au point d'entrée sont-elles adéquates pour manutentionner l'expédition?
- Quelles procédures douanières s'appliquent à l'entrée des marchandises dans un autre pays?
- Qui recevra les marchandises et s'occupera du dédouanement?
- Qui s'occupera du transfert des marchandises au transporteur sur le marché cible?
- Si on a besoin d'installations d'entreposage sur le marché cible, qui s'occupera de l'acheminement des marchandises à ces installations?
- Comment les marchandises parviendront-elles à leur destination finale?

## LA TECHNOLOGIE

- Comment la technologie peut-elle permettre d'améliorer la livraison, le service et le soutien du produit sur le nouveau marché?
- Comment pouvez-vous utiliser la technologie pour augmenter l'efficacité de votre partenaire, de votre distributeur ou de votre fournisseur?
- Comment pouvez-vous faire appel à la technologie pour atteindre votre client d'une façon plus efficace?

## 9. LE FINANCEMENT

Une question essentielle pour l'exportateur est de connaître les conséquences financières de ses activités d'exportation. Il doit en particulier :

- calculer tous les coûts encourus pour mener la transaction à terme;
- évaluer les recettes et les dépenses de l'entreprise pour repérer les périodes à revenu négatif; et
- évaluer tous les risques qui pourraient avoir des conséquences sur le calendrier ou le montant de revenus générés par la transaction.

### L'ÉVALUATION DES COÛTS

La première étape de l'évaluation des coûts est de calculer si l'entente envisagée sera ou non viable financièrement et de préciser quel financement, s'il en faut, sera nécessaire pour la mener à bien. Une bonne façon d'y parvenir est de préparer une feuille de calcul des coûts.

En indiquant sur celle-ci tous les éléments de la transaction, l'entreprise pourra calculer un coût par unité. Le résultat obtenu permettra de faire une comparaison avec les prix de produits ou de services concurrents sur le marché cible. Si les coûts n'ont pas l'air concurrentiels, on peut utiliser cette feuille de calcul des coûts pour trouver les dépenses qui peuvent être réduites ou éliminées. L'entreprise peut profiter de ces calculs pour élaborer une stratégie de détermination des prix et avoir une idée du résultat final qui lui servira lors des négociations avec des partenaires, des agents, des distributeurs, des détaillants ou des acheteurs.

### CALCUL DES COÛTS

Étape du processus d'exportation	Postes de coût possibles	INCOTERMS
Fabrication du produit	R-D	
	Matériaux, composants	
	Main-d'œuvre	
	Modification du produit ou du processus	
Vente	Recherche sur le marché	
	Communications	
	Voyage et hébergement	À l'usine (EXW)
	Manifestations (foires commerciales, missions)	
	Préparation des documents de commercialisation	
	Traduction dans la langue de destination	
	Publicité	
	Négociations	
	Honoraires juridiques et autres frais	
	Commissions des agents	

*suite à la page suivante*

Étape du processus d'exportation	Postes de coût possibles	INCOTERMS
Négociation des conditions	Coût de la préparation des lettres de crédit, etc.	
	Préparation de l'exposé financier	
	Frais financiers	
	Assurance à l'exportation	
Préparation de l'expédition	Étiquetage (dans la langue d'arrivée)	
	Emballage pour le marché étranger	
	Emballage et mise en caisses	
	Marquage du contenu des caisses	
	Bandage	
	Préparation de la documentation (factures, connaissements, certificats d'origine, etc.)	
	Assurance des marchandises	
Transport intérieur (jusqu'au transporteur international)	Frais de transitaires	
	Chargement	
	Transport intérieur	Franco transporteur (FCA)
	Passage en double	Franco le long du navire (FAS)
Chargement	Déchargement	
	Redevances de stationnement (pour les retards)	
	Entreposage	
	Mise à quai	
	Frais spéciaux (p. ex., charges longues, lourdes, congestion, etc.)	Franco à bord (FAB)
Transport jusqu'au marché étranger	Frais de chargement	
	Marchandises	Coût et fret (C.F.)
		Coût, assurance, fret (CAF)
		Port payé jusqu'à (CPT)
Débarquement des marchandises sur le marché étranger		Transport et assurance payée jusqu'à (CIP)
	Déchargement	Rendu frontière (DAF)
	Entreposage	Rendu ex navire (DES)
		Rendu droits non acquittés (DDU)
Dédouanement		Rendu à quai (DEQ)
	Droits	
Livraison au client	Frais du courtier en douane	
	Frais de recharge	
	Transport à destination finale	Livré dédouané (DDP)
	Frais de déchargement	

L'évaluation des coûts est indispensable pour la planification financière et, au besoin, pour obtenir le financement. C'est pour cela qu'une entreprise doit avoir une idée du montant que des coûts *agrégés* atteindront. En d'autres termes, l'objectif est d'aller au-delà des coûts unitaires et d'évaluer le coût total de l'ensemble de la transaction. Une fois cela fait, on peut procéder à une évaluation des liquidités.

## LES LIQUIDITÉS

L'un des objectifs essentiels de la planification des liquidités générées par les activités d'exportation est de comparer dans le temps les déboursés et les recettes. Pour ce type de prévisions, les entreprises devraient utiliser une feuille de planification de l'encaisse. Cet outil fait appel aux catégories de coût définies par l'entreprise. Pour remplir une telle feuille, il faut se reporter à la feuille de calcul des coûts d'exportation et se demander comment les coûts encourus seront payés. Connaissant ces déboursés, il faudra voir à quelle date les revenus sont prévus. Le total cumulé au bas de la feuille devrait indiquer la situation de l'encaisse de l'entreprise à n'importe quel moment.

Il faut ajouter qu'on peut préparer de telles feuilles pour des activités particulières, comme par exemple l'exportation sur un marché précis, afin d'évaluer son effet sur l'entreprise. Ces calculs devraient cependant s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise étant donné que c'est elle, dans sa totalité, qui sera touchée en longue période si l'un de ses projets donne des résultats négatifs.

### EXEMPLE DE FEUILLE DE CALCUL DES PRÉVISIONS DES FLUX DE TRÉSORERIE

Période	1	2	3	4
Coûts				
Produit				
Ventes				
Financement				
Préparation de l'expédition				
Transport intérieur				
Transport				
Débarquement				
Douanes				
Livraison				
Frais de financement				
<b>Total des déboursés</b>				

	Période	1	2	3	4
<b>Revenus</b>					
Avances de fonds					
Versements échelonnés					
Dus au règlement					
Drawbacks et retenues					
Affacturage (vente de comptes débiteurs)					
<b>Total des revenus</b>					
<b>Solde pour la période</b>					
Encaisse en début de période					
Encaisse en fin de période					
Total cumulé : scénario du meilleur cas					
Total cumulé : scénario intermédiaire					
Total cumulé : scénario du pire cas					

Il ne faudra pas voir dans une projection de trésorerie nettement négative une raison suffisante pour mettre fin à une entente d'exportation. On devra par contre y voir un avertissement adressé à l'exportateur qu'il devra prendre les contre-mesures financières qui s'imposent à l'avance. Confronté à une période de trésorerie négative indéfinie, il aura le choix entre trois stratégies de base :

1. chercher à obtenir des conditions de vente différentes auprès de l'acheteur;
2. adopter des mesures internes pour gérer sa trésorerie; ou
3. obtenir un financement externe.

## LA GESTION DE L'ENCAISSE

Gérer l'encaisse suppose de prendre des mesures pour accélérer l'encaissement des recettes et ralentir les sorties de caisse. L'entreprise devrait analyser laquelle des techniques de gestion suivantes peut être appliquée à son organisation :

- déposer les chèques immédiatement;
- limiter la petite caisse et les avances de fonds;
- utiliser des cartes de crédit pour les dépenses des employés;
- ne payer les taxes, les impôts et les factures que quand ils sont dus;
- ne pas payer à l'avance des postes comme l'assurance;
- placer les surplus de caisse dans des instruments comme des dépôts à court terme portant intérêts;
- tirer le meilleur parti possible de la fiscalité;
- imposer des limites au crédit accordé aux clients;
- utiliser les renseignements fournis par les agences de crédit, les banques et les agences d'évaluation financière pour fixer les conditions de crédit adaptées aux clients;
- facturer rapidement;
- contrôler les comptes débiteurs;
- facturer un intérêt sur les comptes en souffrance;
- exclure les comptes en souffrance;
- négocier avec les fournisseurs pour obtenir des conditions de paiement plus longues;
- tenir le banquier de l'entreprise informé à l'avance de ce qui se passe et conclure des accords d'aide à court terme;
- négocier avec la banque pour que les chèques soient portés au compte, même avant qu'ils aient été compensés.

## LES SOURCES DE FINANCEMENT

Même les meilleures techniques de gestion de caisse ne suffisent pas à couvrir les déboursés provoqués par des exportations importantes. Dans de nombreux cas, les entreprises devront trouver des sources de financement additionnelles en dehors de leurs activités habituelles. Pour cela, elles devraient analyser les questions suivantes :

- Quels sont les coûts totaux de démarrage de l'entreprise? Quels sont ses coûts fixes? Quels sont ses coûts variables?
- Quel est le point mort de l'entreprise?

- Quelle utilisation fera-t-on des fonds?
  - Fonds de roulement;
  - investissement pour payer de nouvelles usines et du nouvel équipement; et
  - crédits à l'exportation.
- À quels types de financement l'entreprise a-t-elle déjà accès?
  - Fonds de roulement de ses activités actuelles;
  - prolongement du crédit des fournisseurs;
  - marges de crédit bancaires;
  - cartes de crédit;
  - avoir; ou
  - programmes gouvernementaux?
- Parmi les sources de financement éventuelles suivantes, lesquelles offrent les meilleures perspectives?
  - Banques commerciales;
  - investisseurs;
  - partenaires;
  - organisme gouvernemental; ou
  - institutions financières internationales?
- Est-il possible de trouver un financement à domicile? Sur le marché cible? Ailleurs?
- Est-il possible d'obtenir des avances ou des paiements en fonction des progrès réalisés?
- L'entreprise peut-elle obtenir des lettres de crédit?
- L'entreprise peut-elle s'assurer contre les risques commerciaux?
- L'entreprise prendra-t-elle des mesures pour se protéger contre les fluctuations du taux de change?
- Quelles conditions de financement l'entreprise cherche-t-elle? Quelles conditions est-elle prête à accepter?

## 10. LE CONTRÔLE

Dans cette phase, l'entreprise précise le type de renseignements qu'elle devrait recueillir de façon continue pour suivre sa performance et sa réussite sur le nouveau marché. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour déterminer s'il faut ou non apporter des modifications à l'orientation stratégique ou à la tactique pour améliorer la performance et les résultats. Il est peu probable qu'une entreprise optimise sa performance ou atteigne toutes les possibilités dès le début. Il n'y a qu'un contrôle continu de ses activités qui puisse lui permettre de trouver les domaines dans lesquels il y a place pour l'amélioration. De façon précise, cette phase du processus est destinée à aborder trois questions :

1. L'entreprise peut-elle recueillir suffisamment de renseignements significatifs auprès des sources actuelles? A-t-elle au contraire besoin de trouver d'autres instruments de mesure ou d'acquérir de l'information auprès de sources additionnelles fiables?
2. L'information recueillie est-elle utile à l'entreprise?
3. Est-elle diffusée aux personnes qui en ont besoin et qui l'utilisent?

Cette analyse devrait également déterminer si les évaluations et les points de repère sont raisonnables et réalistes étant donné l'étape de la pénétration du marché à laquelle on se trouve, le calendrier et d'autres facteurs.

### L'OBJET DE LA CUEILLETTE D'INFORMATION

En recueillant de l'information, l'entreprise devrait avoir une idée précise de l'objet de l'information et de la façon de l'utiliser. Une trop grande quantité d'information est une perte de temps, et des renseignements insuffisants empêchent d'exercer un contrôle efficace.

Au niveau le plus fondamental, l'information est recueillie pour mesurer la performance de l'entreprise par rapport à des objectifs ou des points de repère définis à l'avance dans le plan d'affaires. Ceux-ci devraient tenir compte de la phase de développement de l'entreprise, du cycle de vie de ses produits ou de la maturité de son marché. Dans le cas de l'exportation, l'entreprise pourra souhaiter comparer sa performance à ce niveau par rapport à celle d'autres divisions de la société ou par rapport à celle des concurrents.

La première étape est de se doter d'un ensemble raisonnable d'indicateurs de performance. Parmi ceux qui suivent, quels sont ceux qui sont importants pour les objectifs stratégiques de l'entreprise?

- La performance de l'ensemble de la société. Quelles sont les ventes obtenues à l'exportation et quelles marges génèrent-elles? Quelle est la performance de l'exportation par rapport à la réussite de l'entreprise sur d'autres marchés? Comment cette performance se compare-t-elle à celle des concurrents?
- Rentabilité. L'entreprise atteint-elle ses objectifs ou ceux des actionnaires, sur le plan du rendement des investissements ou de l'avoir?
- Encaisse. L'entreprise génère-t-elle suffisamment de revenus pour répondre ou dépasser les besoins en matière de liquidités? Ces problèmes se présenteront-ils plus tard?
- Réinvestissement. L'activité génère-t-elle suffisamment de revenus pour répondre aux objectifs de réinvestissement de la société? Les investissements se remboursent-ils?
- Part de marché. L'entreprise atteint-elle ses objectifs? Acquiert-elle des parts de marché? Prend-elle une position de leader sur le marché?

Après avoir défini des indicateurs de base, l'entreprise devrait également chercher les renseignements lui permettant de cerner les domaines dans lesquels elle manifeste des faiblesses ou ceux qui pointent vers des solutions. On indique ci-dessous deux domaines fondamentaux à étudier pour ce type de diagnostic :

- Productivité. Quelle est la productivité des personnes participant à l'entreprise? Comment celle-ci se compare-t-elle avec la productivité dans les autres secteurs de la société, ou ailleurs dans l'industrie? La technologie est-elle utilisée de façon efficace? Les structures administratives sont-elles efficaces et efficientes? Y a-t-il un équilibre efficace entre maîtrise et souplesse?
- Clientèle. Dans quelle mesure les clients sont-ils satisfaits? Quelle opinion ont-ils de la société et de ses produits, ou de ses services? Comment cela se compare-t-il avec l'opinion qu'ils ont des concurrents? Y a-t-il des domaines dans lesquels les clients perçoivent un besoin d'amélioration?

## LES SOURCES ET LES TECHNIQUES

Après avoir défini les objectifs généraux sous-jacents à la cueillette d'information, il faut préciser où on peut obtenir les renseignements voulus. Le tableau suivant donne des exemples des types de renseignements de base que l'entreprise cherche généralement et présente quelques exemples relevés dans le contexte canadien des affaires. Les exportateurs devraient trouver des sources comparables sur leur marché cible.

## TYPES ET SOURCES D'INFORMATION

Origine	Sources	Exemples
Interne	Siège social	Résultats financiers agrégés (p. ex. ventes par division ou par marché, revenus bruts, coûts, revenu net); rendement global des investissements.
	Personnel des ventes	Volume des ventes par marché, suivi de la clientèle (p. ex. numéro de téléphone sans frais, formulaires de commentaires, plaintes).
	Gestionnaires des activités d'exportation	Coûts par division (p. ex. salaires, dépenses), opinions et idées du personnel sur l'efficacité des processus et de la technologie.
	Autres gestionnaires de services	Points de repère pour la productivité, données comparatives sur le rendement.
	Étude de marché adaptée	Enquêtes sur la satisfaction des clients, sondages, groupes d'analyse, entrevues.
Externe	Services commerciaux	Études de marché sur demande, enquêtes auprès des clients, recherches comparatives.
	Ministères ou agences du gouvernement canadien, p. ex. ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), ministère de l'Industrie (MI)	Profil de marché, études sectorielles, points de repère sectoriels.
	Périodiques	Rapports sur les pays, enquêtes sur l'industrie, cas d'affaires.

## LES BARRIÈRES

Une considération qu'il est important de garder à l'esprit est celle des entraves à la cueillette d'information. Alors qu'on dispose d'une quantité relativement importante d'information au Canada, celle-ci n'est pas toujours disponible sur le marché ciblé par l'exportateur. En définissant la stratégie de contrôle et de cueillette de l'information, l'entreprise devrait se poser les questions suivantes :

- Y a-t-il des sources commerciales d'information comme les sociétés réalisant des études de marché sur le marché cible?
- Les gouvernements locaux ont-ils des statistiques? Sont-elles fiables? L'entreprise peut-elle en disposer?
- Y a-t-il des entraves sociales, comme les questions sur la protection de la vie privée, qui pourraient nuire à l'aptitude de l'entreprise à recueillir des renseignements auprès de ses clients ou de ses partenaires dans le pays visé?

- Y a-t-il des mécanismes de cueillette d'information comme les enquêtes, les groupes d'analyse et les entrevues qui soient acceptés sur le marché visé?
- Quels renseignements sur la concurrence ou sur l'industrie sont disponibles pour procéder à des comparaisons sur le marché cible?

## L'APPLICATION

Enfin, l'entreprise doit s'assurer qu'elle fait la meilleure utilisation possible de l'information qu'elle a recueillie. Il faut alors se poser les questions suivantes :

- Quel système de mesure, de rapport et de contrôle l'entreprise utilise-t-elle? Produit-il toute l'information dont elle a besoin à l'interne? Est-il possible d'améliorer ce processus? Faut-il améliorer l'information recueillie au moyen de renseignements provenant de l'extérieur?
- Comment l'information est-elle diffusée? Peut-on apporter des améliorations à l'opportunité des données, à leur précision ou à la distribution de l'information?
- L'information est-elle fournie aux personnes concernées? S'agit-il de personnes en mesure d'utiliser cette information et de l'intégrer à des décisions?
- Ces personnes utilisent-elles réellement l'information? Si oui, comment?
- Peut-on apporter des améliorations à la façon dont l'information est utilisée pour la planification?

# **ANNEXE A :**

## **SOURCES DE RENSEIGNEMENTS ET D'INFORMATION À L'INTENTION DES ENTREPRISES**

*Voici une liste partielle qui peut servir à cerner les sources possibles d'information qui permettront de mener à bien le processus de planification des affaires.*

### **SOURCES D'INFORMATION SUR LES FOURNISSEURS OU LES DISTRIBUTEURS**

- États financiers et rapports annuels publics.
- Recherche dans les périodiques.
- Visites de site.
- Entrevues avec les employés.
- Catalogues et documents imprimés.

### **SOURCES D'INFORMATION SUR LES CLIENTS**

- Recherche dans les périodiques.
- Directement auprès des clients : études de marché, enquêtes sur le marché, groupes d'analyse.
- Clients des concurrents.
- Nouveaux clients.
- Clients de longue date.
- Clients perdus.

### **RENSEIGNEMENTS SUR LES CONCURRENTS**

- Décompilation.
- États financiers et rapports annuels publics.
- Recherche dans les périodiques.
- Visites de site.
- Employés.
- Catalogues et documents imprimés.
- Observation.

## **SOURCES D'INFORMATION SUR L'INDUSTRIE OU LE SECTEUR D'ACTIVITÉ**

- Foires commerciales.
- Conférences.
- Associations.
- Spécialistes du domaine.
- Experts-conseils.
- Rapports de courtiers.
- Rapports de crédit.
- Études de marché publiées.
- Bases de données en accès direct.
- Rapports de solvabilité.

## **RESSOURCES INTERNES DE L'ENTREPRISE**

- Personnel des ventes.
- Unités de planification stratégique.

## **AUTRES RESSOURCES**

- Spécialistes du pays au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI).
- Délégués commerciaux canadiens sur le marché ciblé.
- Organismes gouvernementaux comme la Société pour l'expansion des exportations (SEE), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), la Corporation commerciale canadienne (CCC).
- Statistique Canada.
- Profils de marché publiés.
- Guides sur la façon de faire des affaires sur le marché cible.
- Spécialistes du domaine.

## ANNEXE B : OÙ OBTENIR DE L'AIDE

### MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL (MAÉCI)

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

#### InfoCentre

Téléphone : 1 800 267-8376 ou (613) 944-4000  
Télécopieur : (613) 996-9709  
FaxLink : (613) 944-4500  
Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :  
1 800 628-1581 ou (613) 944-1581  
Internet : <http://www.dfait.maeci.gc.ca>

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

#### Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson  
125, prom. Sussex  
Ottawa (Ontario) K1A 0G2  
Téléphone : (613) 996-5547  
Télécopieur : (613) 996-6142

### CENTRES DE COMMERCE INTERNATIONAL

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

**Terre-Neuve** Centre de commerce international  
Place Atlantic  
215, rue Water, bureau 504  
C.P. 8950  
St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9  
Téléphone : (709) 772-5511  
Télécopieur : (709) 772-2373

**Île-du-Prince-Édouard** Centre de commerce international  
Mail Confederation Court  
134, rue Kent, bureau 400  
C.P. 1115  
Charlottetown  
(Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8  
Téléphone : (902) 566-7400  
Télécopieur : (902) 566-7450

**Nouvelle-Écosse** Centre de commerce international  
1801, rue Hollis  
C.P. 940, succursale postale «M»  
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9  
Téléphone : (902) 426-7540  
Télécopieur : (902) 426-2624

**Nouveau-Brunswick** Centre de commerce international  
1045, rue Main, unité 103  
Moncton (Nouveau-Brunswick)  
E1C 1H1  
Téléphone : (506) 851-6452  
Télécopieur : (506) 851-6429

Québec	Centre de commerce international 5, Place Ville-Marie, 7 <sup>e</sup> étage Montréal (Québec) H3B 2G2 Téléphone : (514) 496-4636 Télécopieur : (514) 283-8794
Ontario	Centre de commerce international Édifice Dominion Public 1, rue Front ouest, 4 <sup>e</sup> étage Toronto (Ontario) M5J 1A4 Téléphone : (416) 973-5053 Télécopieur : (416) 973-8161
Manitoba	Centre de commerce international 330, av. Portage, 8 <sup>e</sup> étage C.P. 981 Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2 Téléphone : (204) 983-4540 Télécopieur : (204) 983-2187
Saskatchewan	Centre de commerce international Édifice S.J. Cohen 119, 4 <sup>e</sup> Avenue sud, bureau 401 Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-5315 Télécopieur : (306) 975-5334
Alberta	Centre de commerce international Place Canada 9700, av. Jasper, pièce 540 Edmonton (Alberta) T5J 4C3 Téléphone : (403) 495-2944 Télécopieur : (403) 495-4507
	Centre de commerce international 510, 5 <sup>e</sup> Rue s.-o., bureau 1100 Calgary (Alberta) T5P 3S2 Téléphone : (403) 292-6660 Télécopieur : (403) 292-4578
Colombie-Britannique	Centre de commerce international 300, rue West Georgia, bureau 2000 Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1 Téléphone : (604) 666-0434 Télécopieur : (604) 666-8330

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

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

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

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

## PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS D'EXPORTATION (PDME)

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

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

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

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

## FINANCEMENT INTERNATIONAL

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

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

## PROGRAMME D'APPORTS TECHNOLOGIQUES (PAT)

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

## PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'INVESTISSEMENT

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

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

## Direction générale de l'investissement et de la technologie

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

## MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (MI)

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

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

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

Les bureaux régionaux du MI offrent les avantages particuliers suivants :

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

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

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

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

### **AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)**

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes au Mexique est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé mexicain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs

expériences avec des partenaires mexicains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois au Mexique.

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

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

### **AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APÉCA)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les programmes de la SEE entrent dans quatre grandes catégories :

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

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

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

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

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

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

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

<b>Calgary</b>	Société pour l'expansion des exportations 510, 5 <sup>e</sup> Rue s.-o., bureau 1030 Calgary (Alberta) T2P 3S2 Téléphone : (403) 292-6898 Télécopieur : (403) 292-6902
<b>Winnipeg</b> <i>*Dessert la Saskatchewan.</i>	Société pour l'expansion des exportations 330, av. Portage, 8 <sup>e</sup> étage Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4 Téléphone : (204) 983-5114 Télécopieur : (204) 983-2187
<b>Toronto</b>	Société pour l'expansion des exportations Édifice de la Banque nationale 150, rue York, bureau 810 C.P. 810 Toronto (Ontario) M5H 3S5 Téléphone : (416) 973-6211 Télécopieur : (416) 862-1267
<b>London</b>	Société pour l'expansion des exportations Centre Talbot 148, rue Fullarton, bureau 1512 London (Ontario) N6A 5P3 Téléphone : (519) 645-5828 Télécopieur : (519) 645-5580
<b>Montréal</b>	Société pour l'expansion des exportations Tour de la Bourse 800, Carré Victoria, bureau 4520 C.P. 124 Montréal (Québec) H4Z 1C3 Téléphone : (514) 283-3013 Télécopieur : (514) 878-9891
<b>Halifax</b>	Société pour l'expansion des exportations Purdy's Wharf, Tour 2 1969, rue Upper Water, bureau 1410 Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7 Téléphone : (902) 429-0426 Télécopieur : (902) 423-0881

## **CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)**

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

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

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

Les services offerts par la Corporation, et la crédibilité qui les accompagne, présentent un intérêt tout particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes dont beaucoup n'ont pas encore de réputation internationale. En 1993 et 1994, près de 70 pour 100 des entreprises qui ont fait appel à la CCC étaient des PME.

La CCC a récemment mis au point, en collaboration avec les institutions financières du Canada, son programme de paiements échelonnés. Ce programme rend le financement avant expédition des exportations plus accessible aux exportateurs des PME. Les exportateurs négocient en effet une marge de crédit auprès de leur principale institution financière qui sera affectée à une vente à l'exportation précise. Le plus souvent, le coût de cet emprunt sera comparable à celui d'une marge de crédit classique. Le programme est disponible pour les transactions faites aussi bien avec des gouvernements étrangers qu'avec des acheteurs du secteur privé.

Ce programme est destiné à permettre la collaboration efficace de l'exportateur, de sa banque et de la CCC pour que l'exportation soit une réussite. Cela se passe le plus souvent de la façon suivante :

- La CCC commencera par étudier, avec l'entreprise exportatrice, la possibilité qu'elle participe à l'entente. Son analyse portera essentiellement sur les risques associés à cet éventuel contrat et sur sa structure. La méthode de paiement du client doit lui être acceptable.

- Quand le résultat de cette évaluation est favorable, la CCC et l'institution financière de l'exportateur concluent une entente préalable sur le financement de l'exportation avant l'expédition. Les négociations peuvent alors commencer avec le client dans les limites des paramètres convenus entre l'exportateur et la CCC.
- La CCC jouera alors normalement le rôle d'entrepreneur ou de mandataire principal dans la transaction pour fournir les garanties de bonne fin qui serviront de base aux paiements échelonnés.
- Une fois l'entente conclue, la CCC collaborera avec l'exportateur et veillera, en suivant l'évolution des travaux, au respect des engagements de bonne fin. L'institution financière de l'exportateur procédera aux paiements échelonnés en fonction de l'avancement des travaux et des coûts encourus du projet.
- La CCC se fera payer par le client de l'exportateur et versera les sommes reçues à l'institution financière.

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

#### Siège social

Corporation commerciale canadienne  
50, rue O'Connor, 11<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1A 0S6  
Téléphone : (613) 996-0034  
Télécopieur : (613) 995-2121  
Télex : 053-4359

## REVENU CANADA

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

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

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

## CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES

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

Le réseau PARI contribue au processus de développement, d'accès, d'acquisition, de mise en œuvre et d'utilisation de la technologie dans toute l'industrie canadienne. Ce réseau existe depuis cinquante ans et a acquis la réputation d'être un des programmes les plus souples et les plus efficaces du gouvernement fédéral. Le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 190 bureaux dans près de 90 localités, de nombreux centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et d'instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous au :

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

## CONTACTS IMPORTANTS AU CANADA

### ORGANISMES PARRAINS

#### **BAKER & MCKENZIE**

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

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

## SERVICES DU GOUVERNEMENT CANADIEN AU MEXIQUE

### SECTION DES AFFAIRES COMMERCIALES

#### **AMBASSADE DU CANADA À MEXICO**

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

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

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

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

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

# Enquête auprès des lecteurs

## AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR

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

1. Trouvez-vous que, dans l'ensemble, cette publication est?  
(ne cocher qu'une réponse)
  - très utile
  - utile
  - assez utile
  - inutile
2. Comment évaluez-vous chacun des aspects suivants de cette publication?
  - a) Qualité du contenu (ne cocher qu'une réponse)
    - excellente
    - bonne
    - satisfaisante
    - médiocre
  - b) Qualité de la présentation (ne cocher qu'une réponse)
    - excellente
    - bonne
    - satisfaisante
    - médiocre
  - c) Utilité des illustrations (ne cocher qu'une réponse)
    - excellente
    - bonne
    - satisfaisante
    - médiocre
3. Si cette publication devait, à l'avenir, être mise à jour, révisée et publiée à nouveau, aimeriez-vous en recevoir un exemplaire?
  - Oui, je serais très intéressé(e)
  - Je serais probablement intéressé(e)
  - Non, je ne suis pas intéressé(e)
  - Je ne sais pas
4. Comment avez-vous trouvé la structure et la présentation de cette publication?
  - Claire et facile à suivre
  - Confuse et difficile à suivre
5. Étant donné vos besoins, cette publication a-t-elle traité le(s) sujet(s) abordé(s) de façon suffisamment détaillée?
  - Oui, tout à fait
  - Dans une certaine mesure
  - Non
  - Je ne sais pas
6. Vous auriez trouvé cette publication plus utile si elle avait contenu (cocher toutes les cases qui s'appliquent):
  - davantage de renseignements qualitatifs
  - moins de renseignements qualitatifs
  - plus de graphiques, d'illustrations et de tableaux
  - une analyse plus détaillée
  - une analyse plus courte
  - davantage d'exemples, d'études de cas, de profils de sociétés
7. À votre avis, manquait-il des renseignements importants dans cette publication?
  - Oui — veuillez préciser lesquels \_\_\_\_\_
  - Non
8. Y-a-t-il des facettes du sujet traité que vous auriez aimé voir aborder plus en détail?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Quelle(s) suggestion(s) feriez-vous pour améliorer la prochaine édition de cette publication?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Cette publication vous aidera-t-elle à développer vos activités?
  - Oui
  - Non
11. a) Votre société exporte-t-elle maintenant?
  - Oui, passez à la question 11 b)
  - Non, passez à la question 11 c)b) Si oui, sur quels marchés étrangers
  - États-Unis
  - Europe
  - Japon
  - Mexique
  - Amérique latine
  - Autres (précisez s'il-vous-plaît) \_\_\_\_\_c) Si non, prévoyez-vous exporter dans les 12 mois à venir?
  - Oui, où?
    - États-Unis
    - Europe
    - Japon
    - Mexique
    - Amérique latine
    - Autres (précisez s'il-vous-plaît) \_\_\_\_\_
12. Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise?
  - Moins de 1 million de dollars
  - Entre 1 et 5 millions de dollars
  - Entre 5 et 10 millions de dollars
  - Plus de 10 millions de dollars

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

Nom \_\_\_\_\_

Organisme \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Tél. \_\_\_\_\_ Téléc. \_\_\_\_\_

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

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



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20086596 5



80025 75540

PARRAINÉ PAR



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

## InfoCentre

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

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

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