

CANADA • MEXIQUE

PARTENARIAT POUR LA RÉUSSITE

Quatrième édition



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



Canada-Mexique : partenariat pour la réussite

Canada-Mexique : partenariat pour la réussite a été élaboré conjointement par Prospectus Inc. et Townsend Trade Strategies Inc. La publication de cette édition a été rendue possible grâce à l'appui du bureau de Toronto de Baker & McKenzie et à celui de la Direction du Mexique du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI).

Ce document est conçu pour donner un aperçu **des possibilités qui s'offrent aux sociétés canadiennes sur le marché mexicain**. Tous les collaborateurs à cette publication se sont efforcés d'éliminer les erreurs et les inexactitudes. Nous incitons toutefois le lecteur à ne trouver là qu'une des sources d'information sur la façon de faire des affaires au Mexique.

Toute erreur ou omission, de même que toutes les opinions exprimées ici, ne peuvent être attribuées au gouvernement du Canada ni à Baker & McKenzie. Les éditeurs et les autres collaborateurs n'assument aucune responsabilité à l'égard des pertes commerciales qui seraient imputables à des décisions d'affaires prises sur la foi des renseignements contenus dans ce document.

© Prospectus Inc., septembre 1992, octobre 1993 (seconde édition), janvier 1994 (troisième édition), octobre 1995 (troisième édition révisée), janvier 1996 (quatrième édition).

ISBN 0-921894-19-8

Ce guide d'affaires a été publié pour la première fois sous le titre *Mexique-Canada : partenariat pour la réussite*.

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.

Publié par Prospectus Inc.

Imprimé au Canada.

Also available in English.

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires Étrangères
DEC 17 1990
RETURN TO: COMMUNICATIONS SECTION
OTTAWA, ONT. K1P 6L6

CANADA-MEXIQUE :

PARTENARIAT POUR LA RÉUSSITE

QUATRIÈME ÉDITION

UN GUIDE D'AFFAIRES ÉLABORÉ PAR **PROSPECTUS**

54492-928

AUTEURS

JAN FEDOROWICZ

Jan Fedorowicz est un spécialiste du développement international des affaires des PME. Il a beaucoup écrit sur les échanges commerciaux internationaux et les investissements, produisant des ouvrages sur la façon de faire des affaires au Canada, au Mexique, en Pologne et en Asie du Pacifique ainsi que sur la façon d'aider au développement en rédigeant des livres et des documents de formation destinés à développer des capacités de commerce international du Canada. Il a donné des conférences sur les questions de développement des affaires dans un certain nombre d'universités et collèges du Canada. Avant de prendre la présidence de Prospectus Publications, M. Fedorowicz a été enseignant, radiodiffuseur, gestionnaire du service du commerce international d'une importante association nationale du milieu des affaires, rédacteur en chef d'une grande société canadienne et partenaire principal d'une société d'experts-conseils et de recherche.

MARVIN BEDWARD

Marvin Bedward est président de Prospectus Inc., un groupe de publication et d'experts-conseils fournissant des renseignements et des outils sur les affaires et donnant des conseils pour le développement international des affaires et le développement économique. M. Bedward a agi comme conseiller en marketing et en investissement pour des sociétés nord-américaines et européennes cherchant à faire des affaires au Canada et aux États-Unis. Il a travaillé avec des sociétés américaines, japonaises, britanniques et canadiennes pour élaborer des accords de licence et trouver des partenaires dans le cadre d'alliances stratégiques. Comme ancien conseiller principal et gestionnaire au gouvernement fédéral canadien, il a aidé à élaborer une stratégie pour la promotion des investissements en développement industriel. Il est coéditeur de *Growing Your Business Internationally*. M. Bedward est diplômé en commerce de l'Université d'Ottawa.

JOANNA TOWNSEND

JoAnna Townsend est présidente et fondatrice de Townsend Trade Strategies Inc. (TTS). TTS est une société d'experts-conseils implantée au Canada et qui a commencé ses activités en 1989 afin de répondre aux besoins croissants des sociétés canadiennes qui désiraient obtenir des conseils sur la façon de développer les possibilités internationales d'affaires en Amérique latine. M^{me} Townsend a acquis une vaste expérience en finances, en commercialisation et en gestion du risque à l'échelle internationale. Elle a beaucoup travaillé au Mexique, dans d'autres pays d'Amérique latine et en Europe. Avant de créer TTS, M^{me} Townsend travaillait au service d'une grande institution financière canadienne où elle gérait d'importants portefeuilles de dettes, d'assurances et de prêts. Elle a une maîtrise en commerce international de l'Université de la Colombie-Britannique et parle couramment l'anglais, le français et l'espagnol.

RUTH RAYMAN

Ruth Rayman est vice-présidente de Townsend Trade Strategies Inc. (TTS). Elle a une vaste expérience du domaine de la haute technologie canadienne où elle a occupé des postes importants en gestion du marketing international, en génie des réalisations électriques et en recherche. M^{me} Rayman détient un MBA de l'Université d'Ottawa et des diplômes en génie physique et en commerce de l'Université McMaster. Elle a donné des conférences sur le développement des petites entreprises au Canada et au Mexique.

COLLABORATEURS À LA RÉDACTION ET CHERCHEURS

Arpad Abonyi
Véronica Baruffati
Stephen Benoît
Robert Evershed
Jock Finlayson
Anne Phillips
Patricia Riveroll
Ken Waldie

Nous tenons à remercier la Banque de Montréal pour l'appui qu'elle a apporté à la réalisation de la première édition de cette publication en révisant le contenu et en participant financièrement au projet.

POUR L'ÉDITION DE 1995 :

Coordonnatrice de projet
McEvoy Galbreath

Conception
Shoreline Communications Inc., conception de la couverture
Macromedia Communications

Correcteur d'épreuves
Chesley House Publications

Adaptation française
Cotraco Ltée

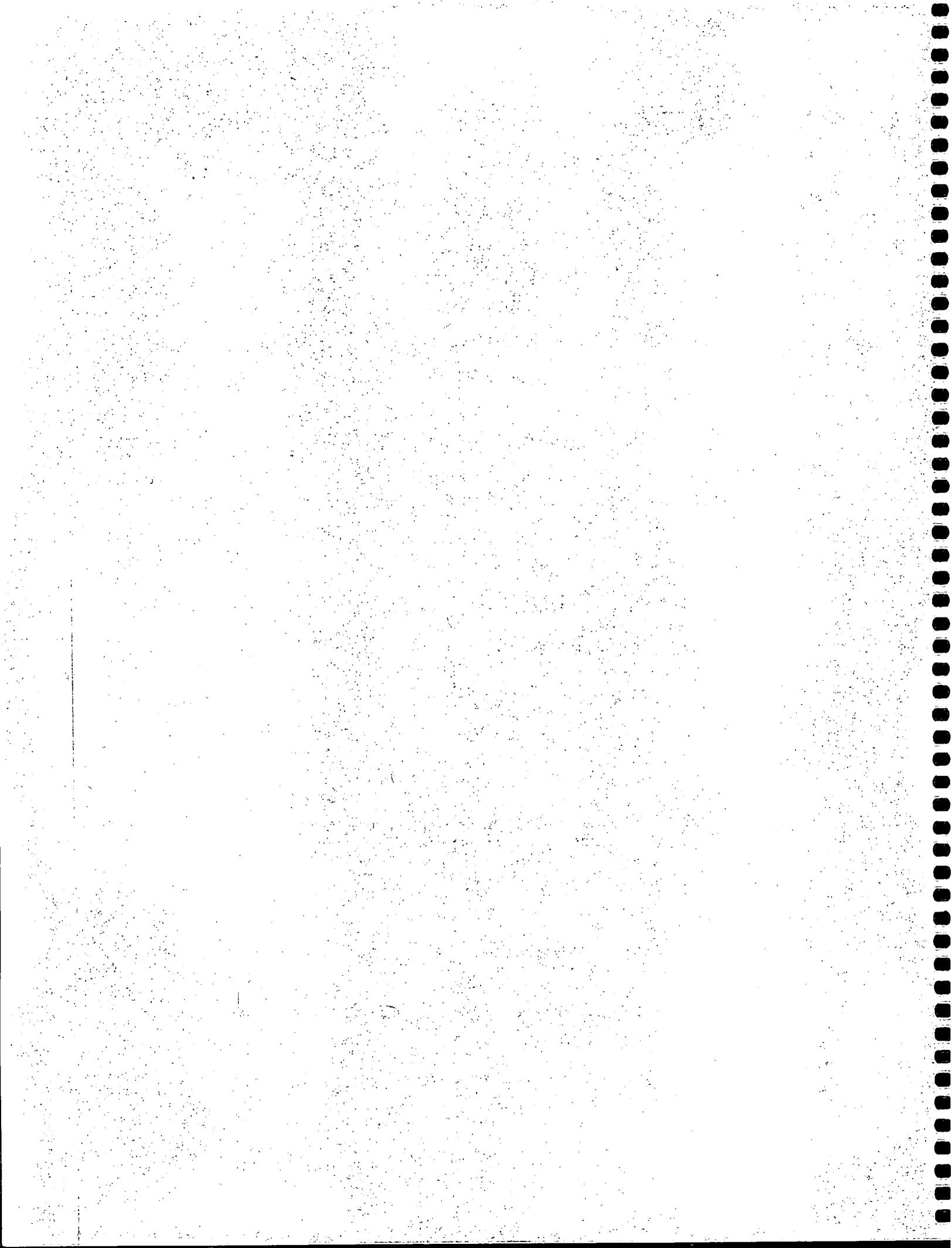
Commercialisation
Bill Pristanski
Marvin Bedward

Impression
Synergy Print and Copy Inc.

© Septembre 1992; octobre 1993, seconde édition; novembre 1993, troisième édition; édition révisée, octobre 1995, par Prospectus Inc.

Tous droits réservés.

Prospectus Inc.
180, rue Elgin, 9^e étage
Ottawa (Ontario) K2P 2K3
Téléphone : (613) 231-2727
Télécopieur : (613) 237-7666



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

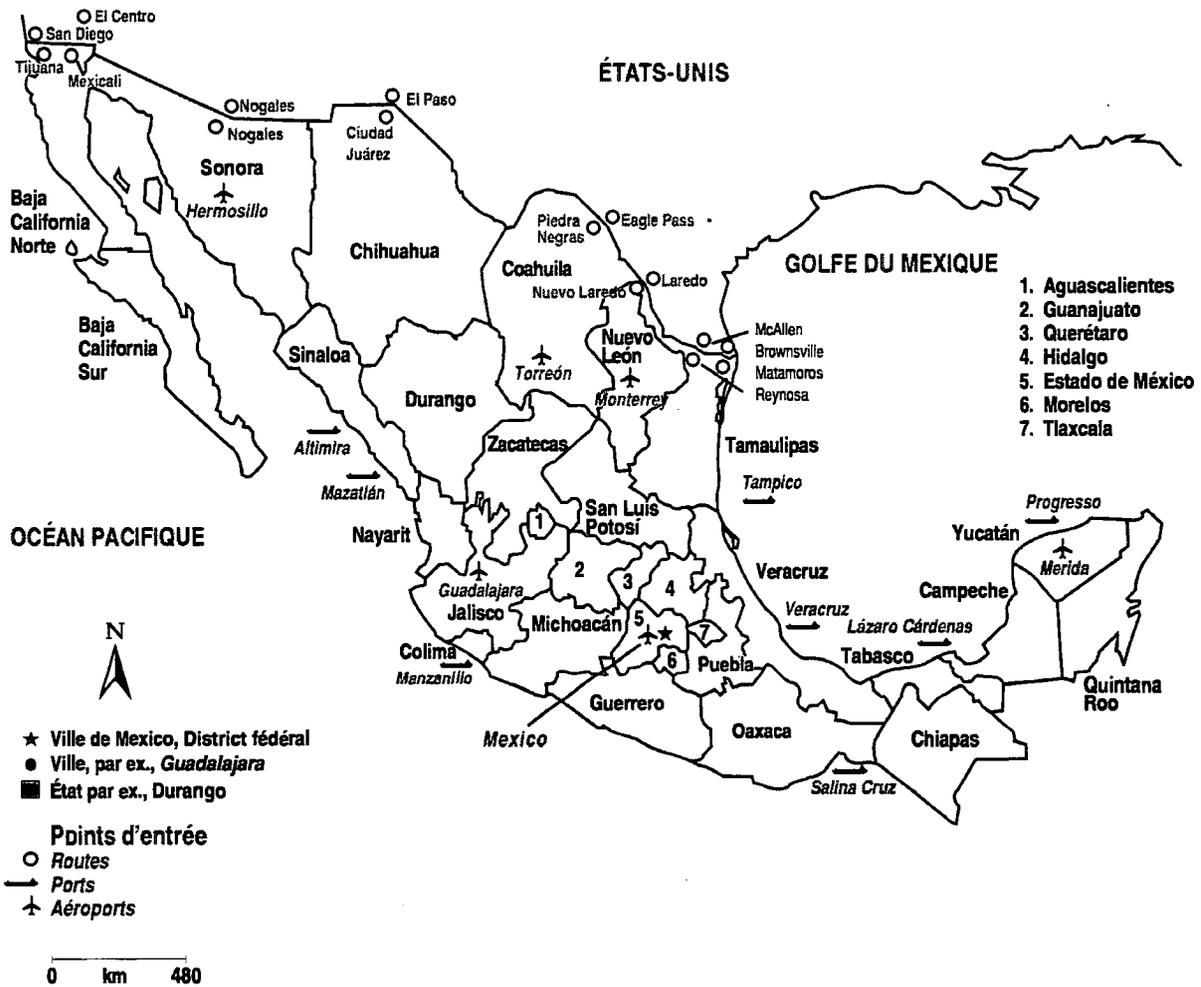
Allan Turnbull
(416) 865-6923



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 5,5 milliards de dollars en 1994 et devrait atteindre les 7 milliards d'ici la fin de la décennie.

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

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

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

Téléphone : 1-800-267-8376 ou (613) 944-4000
Télécopieur : (613) 996-9709
FaxLink : (613) 944-4500
Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :
1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	9
PREMIÈRE SECTION : LES POSSIBILITÉS	11
I L'économie en devenir	13
Le marché nord-américain	14
L'économie mexicaine : un aperçu	15
Le cadre de la réforme économique	18
La lutte contre l'inflation	22
Les finances publiques	24
La dérégulation et la privatisation	25
L'investissement direct étranger	28
La libéralisation du commerce	30
Les Maquiladoras	33
L'Accord de libre-échange nord-américain	37
Au-delà du Mexique : la décennie 1990 sera celle de l'Amérique latine	43
II Le marché mexicain	49
Le marché mexicain : données de base	50
Les possibilités et les défis	51
Le profil démographique	52
L'emploi	52
L'économie parallèle	53
L'éducation et les compétences	54
Les sciences et la technologie	56
Les niveaux de revenu	57
Les grands marchés régionaux	59
La décentralisation industrielle	62
III Le Mexique et le Canada : Les possibilités	65
Les échanges commerciaux	66
Les investissements	70
Les possibilités sectorielles	72
Le secteur primaire	73
Les secteurs industriels	75
Les services	79
IV Exporter au Mexique	83
Les exportations indirectes	84
Les exportations directes	85
Le rôle des agents	86
Le transport	88
La documentation	92
L'étiquetage des produits	99
Les douanes	104
Les importations temporaires et le report des droits de douane	107
La vente	110
Le financement des exportations	111

V	Le partenariat pour pénétrer le marché	113
	À quoi sert le partenariat	114
	Choisir une approche	115
	Élaborer un plan	118
	Mettre votre équipe sur pied	119
	Trouver le bon partenaire	120
	Négocier l'entente	121
	Les modalités de vos relations	123
	Financer l'entreprise	125
	Les considérations fiscales	127
	Résumé	128
VI	Faire des affaires au Mexique	129
	Travailler dans une culture différente	130
	Les problèmes de gestion	132
	Les pratiques des relations de travail	134
	Les voyages d'affaires	136
	Les brevets, les marques de commerce et les droits d'auteur	138
	La qualité des produits	139
	Les foires et les missions commerciales	140
	DEUXIÈME SECTION : LES OUTILS	141
VII	Préparer votre stratégie d'exportation	143
	Pourquoi le Mexique?	144
	Êtes-vous prêt pour le Mexique?	145
	Les études de marché	146
	Les sources de renseignements	147
	La stratégie de pénétration du marché	147
	La rentabilité de l'opération?	148
	Quel type de partenaires?	149
	Les considérations stratégiques	151
	Assurer sa protection	151
	Financer l'entreprise	152
	La mise en œuvre	153
VIII	Les programmes et les services pertinents du gouvernement canadien	155
	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce International (MAÉCI)	156
	Ministère de l'Industrie (MI)	158
	Revenu Canada	159
	Agence canadienne de développement international (ACDI)	159
	Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)	160
	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	160
	Société pour l'expansion des exportations (SEE)	160
	Corporation commerciale canadienne	161
	Conseil national de recherches	162
IX	Les contacts importants	163
	Au Canada	164
	Au Mexique	166
X	Glossaire	171

RÉSUMÉ

En août 1992, le Canada, le Mexique et les États-Unis ont annoncé qu'ils avaient conclu l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Cet accord est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994 après avoir été ratifié par les parlements des trois pays signataires. Au moment de la rédaction de cette édition (octobre 1995), on a commencé à discuter des possibilités d'élargir l'ALÉNA à d'autres pays et le Chili pourrait être le prochain signataire.

Cet ouvrage est destiné à aider les gens d'affaires canadiens à tirer parti des possibilités du marché mexicain. L'objectif étant d'aborder la façon de faire des affaires au Mexique, on y trouve une approche réaliste et pratique pour pénétrer le marché mexicain. On y décrit le passé économique récent du pays et sa situation actuelle ainsi que la société mexicaine du point de vue des affaires. Le document résume les principes de base de l'exportation au Mexique et explique comment élaborer une stratégie d'exportation. Il présente également divers types de partenariats entre des sociétés canadiennes et mexicaines qui peuvent aider les entreprises canadiennes à pénétrer le marché mexicain.

De plus, cet ouvrage fournit les noms et les adresses d'organismes mexicains et canadiens qui peuvent aider les sociétés canadiennes désireuses de tirer parti des possibilités qui apparaissent sur le marché mexicain.

Avec une population d'environ 92 millions d'habitants, le Mexique est le plus grand pays de langue espagnole du monde. Malgré la grande diversité de ses ressources naturelles et la croissance de sa classe moyenne, ce pays a été longtemps considéré comme un pays du Tiers-Monde qui se rapprochait beaucoup plus de ses voisins d'Amérique centrale et du sud que des pays industrialisés comme les États-Unis ou le Canada. S'il est évident que le Mexique est moins développé que le Canada, il constitue un marché très attrayant à long terme.

Le Mexique a développé son économie dans un contexte de protectionnisme et d'intervention de l'État. Jusqu'à la fin des années 1980, cette économie était très fermée et isolée, tirait parti de ses abondantes ressources pétrolières mais protégeait ses industries locales au moyen d'une réglementation rigoureuse et de tarifs douaniers élevés. L'effondrement des prix pétroliers, suivi par la profonde récession du début des années 1980, a fortement secoué le Mexique. Il s'est alors retrouvé confronté à une dette écrasante en devises étrangères et à des taux d'inflation virtuels faramineux. Les entreprises mexicaines ne disposaient que de peu de moyens pour arrêter cette chute car elles étaient fortement protégées, subventionnées, inefficaces et mal orientées. La crise a encore été aggravée par le caractère fragile de l'infrastructure du pays qui s'est rapidement retrouvé dans un état délabré.

Le revirement de situation a commencé au milieu des années 1980 et a pris de l'ampleur avec l'arrivée, en 1988, d'un nouveau gouvernement dirigé par l'ancien président Carlos Salinas. Beaucoup de choses ont changé au Mexique depuis lors. L'administration Salinas a renégocié la dette étrangère, adopté le plan national de développement pour revitaliser son infrastructure nationale et obtenu un vaste appui populaire à des mesures volontaires pour limiter les salaires et les prix afin de réduire l'inflation et de stabiliser l'économie. Les autres réformes importantes mises en œuvre à la fin des années 1980 et au début des années 1990 concernaient la privatisation des entreprises étatisées, la déréglementation, des investissements massifs dans le développement des infrastructures et des politiques destinées à favoriser l'investissement étranger, le tout pour aider à construire une économie plus moderne.

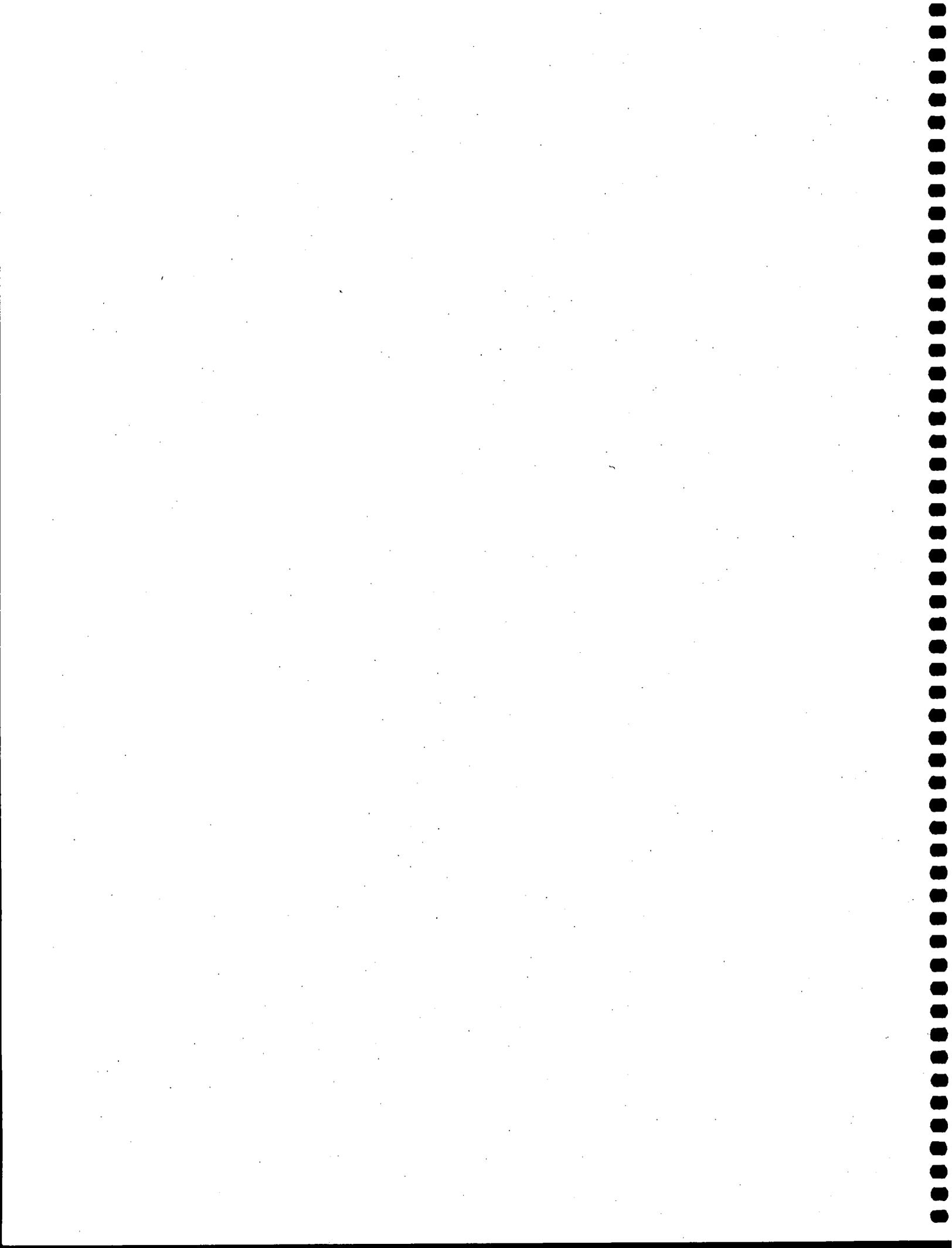
Ces politiques ont enregistré d'importants succès. Le taux d'inflation a fléchi, la valeur du peso s'est stabilisée et les finances publiques ont été assainies. Les milieux financiers internationaux ont eu de plus en plus confiance en l'avenir du Mexique. En 1994, l'ALÉNA est entré en vigueur et le Mexique s'est joint à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), un organisme international prestigieux regroupant 25 pays industrialisés. Les entreprises étrangères, dans toute la gamme des activités industrielles et commerciales, ont investi massivement au pays, convaincues que la transformation économique et sociale du pays était bien engagée.

On a vu apparaître, en 1993-1994, certains déséquilibres économiques après plusieurs années de forte croissance et de modification rapide de politique et de structure. Avec la croissance économique et l'abaissement des barrières tarifaires, les importations ont augmenté sensiblement et les capitaux étrangers ont afflué au pays. En 1994, le Mexique a éprouvé de graves difficultés, en partie à cause d'un important déficit de son compte courant et des pressions à la baisse qui en ont résulté sur sa devise, sans négliger l'effet de l'instabilité politique. Le gouvernement a annoncé la dévaluation officielle du peso en décembre dernier, peu après la prise du pouvoir par un nouveau gouvernement dirigé par le président Ernesto Zedillo. Une autre dévaluation non prévue, mais importante, est intervenue au début de 1995 alors que les marchés financiers ont temporairement perdu confiance en l'avenir de l'économie mexicaine. Les taux d'intérêt et d'inflation ont augmenté de façon très importante et l'économie est entrée dans une récession profonde et douloureuse. La communauté internationale, dirigée par les États-Unis, a mis au point un vaste plan de financement afin d'aider le pays à venir à bout de sa crise de liquidités à court terme.

Malgré ce recul économique important, le gouvernement Zedillo a continué à appliquer avec fermeté les politiques de marché et d'économie libérales suivies par son prédécesseur. À la fin de 1995, la confiance en l'économie mexicaine était à la hausse, les taux d'intérêt baissaient, le peso s'était stabilisé et les perspectives économiques du pays s'amélioraient.

PREMIÈRE SECTION : LES POSSIBILITÉS

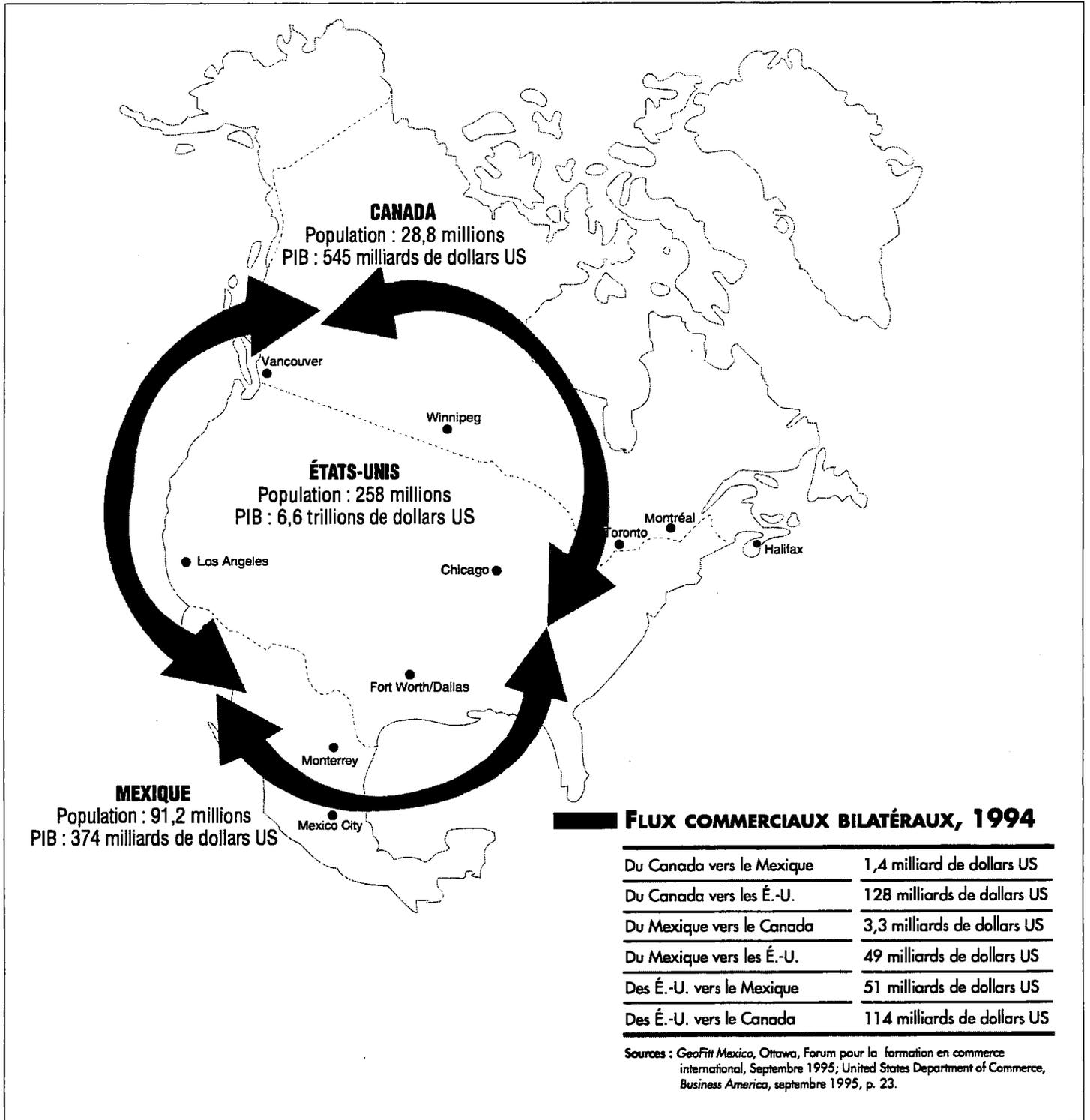
<i>I L'économie en devenir</i>	13
<i>II Le marché mexicain</i>	49
<i>III Le Mexique et le Canada : Les possibilités</i>	65
<i>IV Exporter au Mexique</i>	83
<i>V Le partenariat pour pénétrer le marché</i>	113
<i>VI Faire des affaires au Mexique</i>	129



I. L'ÉCONOMIE EN DEVENIR

<i>Le marché nord-américain – 1994</i>	14
<i>L'économie mexicaine : un aperçu</i>	15
<i>Le cadre de la réforme économique</i>	18
<i>L'histoire du Mexique</i>	21
<i>La lutte contre l'inflation</i>	22
<i>Les finances publiques</i>	24
<i>La déréglementation et la privatisation</i>	25
<i>L'investissement direct étranger</i>	28
<i>La libéralisation du commerce</i>	30
<i>Les maquiladoras</i>	33
<i>L'Accord de libre-échange nord-américain</i>	37
<i>Au-delà du Mexique : la décennie 1990 sera celle de l'Amérique latine</i>	43

LE MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN — 1994



L'ÉCONOMIE MEXICAINE : UN APERÇU

Si les années 1980 ont commencé dans la crise économique, elles se sont terminées dans l'espoir et le renouveau. En une seule décennie, le Mexique a connu une transformation structurelle importante qui l'a fait passer du déclin à la croissance. L'élément déterminant de cette transformation a été le programme de profondes réformes économiques élaborées au milieu des années 1980 et poursuivies énergiquement par Carlos Salinas quand il est devenu président du Mexique en 1988.

L'économie autrefois malade du Mexique a enregistré une bonne performance quand le gouvernement a mis en œuvre ses ambitieuses réformes. La croissance économique, corrigée pour tenir compte de l'inflation, a augmenté de 4,6 pour 100 en 1990, de 3,6 pour 100 en 1991 et de 2,6 pour 100 en 1992. Il y a ensuite eu un ralentissement alors que la croissance a baissé à 0,7 pour 100 en 1993. On a constaté une certaine amélioration au cours de l'année suivante alors que la croissance réelle est revenue à 3,5 pour 100 en 1994.

LES ÉLÉMENTS DE LA RÉFORME MEXICAINE

La réduction du taux d'inflation : Le gouvernement a convaincu les entreprises et les syndicats d'accepter un pacte de stabilité et de croissance économique (*El Pacto*). Dans le cadre de celui-ci, chacun des participants acceptait de s'en tenir à de grandes directives pour l'augmentation des prix et des salaires et à négocier toute exception à ces directives avec une commission de suivi et d'évaluation. Cette approche a permis d'éviter les effets pernecieux imputables à un gel généralisé des prix et des salaires et a permis de procéder à quelques ajustements relatifs des salaires et des prix. Le taux d'inflation du Mexique a pu baisser de 159 pour 100 en 1987 à 11,9 pour 100 en 1992.

La renégociation de la dette extérieure : Au sommet de la crise, le Mexique consacrait l'équivalent de 6 pour 100 de son PIB au service de la dette extérieure. Afin d'interrompre cette hémorragie, le gouvernement a renégocié et restructuré cette dette. Cela a permis de réduire les obligations du Mexique envers l'étranger d'environ 20 pour 100. À la fin de 1992, le total de la dette extérieure était de 106 milliards de dollars, soit environ 30 pour 100 du PIB.

La réduction des déficits du gouvernement : Un ensemble de mesures dont des réductions de dépenses et de réformes fiscales ont permis de réduire les déficits budgétaires de l'État. En élargissant son assiette fiscale, le gouvernement a pu réduire les taux d'imposition tout en augmentant ses revenus totaux. Le budget fédéral a été géré avec sagesse et l'ensemble du secteur public a enregistré un surplus en 1992.

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

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

La privatisation du secteur étatisé : La taille du secteur étatisé a été réduite de 1 155 entreprises à moins de 250 grâce à des ventes à des intérêts privés. Les recettes de ces ventes ont été affectées à des développements d'infrastructures comme des constructions de routes.

La libéralisation de la réglementation sur les investissements étrangers : Le gouvernement a adopté des politiques destinées à stimuler l'apport de capitaux étrangers. Celles-ci comprennent la simplification des règles régissant les investissements étrangers, l'élargissement des restrictions sur la propriété étrangère et l'amélioration de la protection pour la propriété intellectuelle. C'est ce qui explique le montant de 8,3 milliards de dollars US de nouveaux investissements au Mexique en 1992, après le record de 9,9 milliards de dollars en 1991.

L'organisation d'un Plan national de développement : Le gouvernement a annoncé une stratégie à long terme mettant l'accent sur la promotion de la souveraineté, de la démocratie, de la croissance économique et de la prospérité. Dans le domaine économique, il s'efforce de compléter les initiatives ci-dessus avec des mesures destinées à améliorer la productivité, la capacité concurrentielle et à moderniser l'infrastructure du pays. Le président Zedillo a rendu public le plus récent plan quinquennal en mai 1995.

La crise financière de 1995 : Le début de l'instabilité financière, à la fin de décembre 1994, qui s'est prolongée durant une grande partie de 1995, a entraîné une contraction importante de l'activité économique. Alors que les taux d'intérêt et d'inflation augmentaient rapidement, la valeur du peso diminuait et la confiance des investisseurs, tant étrangers que mexicains, dans l'avenir du pays s'évanouissait. Au pire moment de la crise, en mars 1995, la valeur du peso, exprimée en dollar américain, avait baissé de 50 pour 100 par rapport à ce qu'elle était avant la crise et les taux d'intérêt nominaux à court terme frisaient les 80 pour 100. C'est pourquoi les investissements du secteur privé se sont évanouis, les dépenses des consommateurs se sont effondrées et le système bancaire mexicain a été confronté à des tensions extrêmes. Le taux de chômage dans l'économie structurée a augmenté au fur et à mesure que la situation des entreprises se détériorait.

Si cette période chaotique s'est avérée douloureuse pour les Mexicains, la situation économique devait se stabiliser. Elle a commencé à s'améliorer après le printemps 1995. Un ensemble de mesures d'aide financière internationale, d'un total de 50 milliards de dollars US, a permis au Mexique de faire face à ses obligations financières immédiates et de disposer de liquidités suffisantes pour que son économie continue à fonctionner. Le Mexique a déjà commencé à rembourser ses emprunts étrangers. À la fin de 1995, le peso s'était stabilisé à un niveau inférieur. Cela entraîne un niveau de vie plus faible mais devrait également permettre d'améliorer la capacité concurrentielle des exportations mexicaines. En réaction à la crise, le gouvernement a imposé un programme rigoureux d'austérité budgétaire prévoyant des réductions drastiques des dépenses et des augmentations sélectives de la fiscalité. Ces mesures ont contribué à aggraver la récession à court terme, mais permettent de s'attendre à d'importants surplus du secteur public et à un déficit du compte courant nettement plus faible d'ici la fin des années 1990.

Pour l'ensemble de l'année 1995, les spécialistes des prévisions s'attendent à ce que le produit intérieur brut (PIB) du Mexique baisse de 5 à 6 pour 100 par rapport à 1994. La perspective pour 1996 et au-delà est plus favorable, alors qu'on devrait probablement voir un retour à la croissance économique réelle de 2 à 3 pour 100 par année, que les taux d'intérêt et d'inflation qui ont commencé à baisser en 1995 devraient suivre la même tendance et que le solde du commerce extérieur devrait s'améliorer alors que le déficit du compte courant diminuera.

Le problème le plus difficile à résoudre d'ici la fin des années 1990 sera probablement celui du chômage. La récession de 1995 a vu la perte d'un million d'emplois. Les Mexicains ont besoin de susciter un contexte favorable à la création d'emplois pour absorber à la fois les personnes actuellement en chômage et le grand nombre de nouveaux chercheurs d'emploi arrivant chaque année sur le marché du travail.

Quand on fait un retour en arrière, il est évident que plusieurs facteurs ont été à l'origine des difficultés économiques récentes qui ont frappé le Mexique : les effets de la récession américaine et de la récession globale du début des années 1990 qui continuent à se faire sentir, l'augmentation des taux d'intérêt américains en 1994, la surévaluation du peso allant de pair avec l'épuisement graduel des réserves financières du Mexique pour défendre sa devise; la situation laxiste du crédit et des emprunts excessifs du secteur privé. Tout ceci a été exacerbé par les efforts du gouvernement pour ralentir l'économie et lutter contre l'augmentation du déficit du compte courant du pays. Ce déficit a atteint un plafond de 28,8 milliards de dollars US en 1994 alors qu'il avait oscillé entre 23 et 24 milliards de dollars US au cours de chacune des deux années précédentes.

La confiance envers le Mexique a également été touchée par une série d'événements politiques extraordinaires en 1994. On pense ici à l'assassinat de Luis Donaldo Colosio, celui qu'on considérait comme un successeur éventuel du président Salinas. À la suite de cet assassinat, Ernesto Zedillo est apparu comme le candidat présidentiable du *Partido Revolucionario Institucional (PRI)*, le Parti révolutionnaire institutionnel au pouvoir. Les autres événements politiques notables ont été l'assassinat par la suite d'un dirigeant du *PRI* et la révolte du Chiapas, un État du sud. Il y a ensuite eu, en août 1994, l'élection du président Zedillo et du *PRI*. L'administration Zedillo est convaincue que les réformes politiques et institutionnelles doivent aller de pair avec des efforts pour instaurer une économie plus moderne et plus prospère. Après sa prise de pouvoir, le

président Zedillo s'est lancé dans un ambitieux programme de réformes politiques et législatives destinées à renforcer la loi et l'ordre, à améliorer les institutions et les pratiques démocratiques, à réduire la corruption et à transférer davantage de pouvoirs aux États. Il a également rompu avec la tradition en nommant des membres respectés du parti de l'opposition dans son cabinet.

LE CADRE DE LA RÉFORME ÉCONOMIQUE

QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES PLANS NATIONAUX DE DÉVELOPPEMENT DE 1989 ET DE 1995

PLAN DE 1995 :

- croissance économique réelle de 5 pour 100 de 1997 à l'an 2000;
- 1 million de nouveaux emplois par année;
- augmentation du taux d'épargne intérieure jusqu'à 22 pour 100;
- privatisation d'un plus grand nombre d'entreprises appartenant à l'État;
- poursuite de la libéralisation du commerce et application de l'ALÉNA.

PLAN DE 1989 :

- augmentation de la surface des terres irriguées de 2 millions d'hectares;
- construction de 15 000 kilomètres de nouvelles routes à quatre voies;
- modernisation de 15 000 kilomètres de voies ferrées;
- développement et amélioration des parcs industriels afin de doubler leur capacité actuelle d'emploi;
- accroissement de la capacité de production des centrales électriques de 25 à 45 millions de kilowatts;
- construction de 6 à 8 millions d'unités domiciliaires;
- construction de plus de 1 500 usines de traitement des eaux usées.

Afin d'accroître encore davantage le développement de l'économie mexicaine face à la crise de la dette étrangère et de l'inflation galopante du début des années 1980, l'ancien président Salinas avait rendu public un *Plan Nacional de Desarrollo*, le Plan national de développement, peu après avoir pris le pouvoir à la fin de 1987. Ce plan était destiné à servir de cadre pour orienter les efforts du pays afin de moderniser et d'élargir son infrastructure au cours des dix années qui suivaient. Il permettait d'avoir une vision d'ensemble des priorités du pays et des domaines dans lesquels la coopération avec des entreprises étrangères serait particulièrement bienvenue.

Le président Ernesto Zedillo a dévoilé un Plan national de développement quinquennal mis à jour en mai 1995. Ce nouveau plan continue à mettre l'accent sur l'amélioration des infrastructures et de l'éducation. Il fixe de plus un certain nombre d'objectifs macroéconomiques ambitieux, dont, entre autres, une croissance économique réelle annuelle de 5 pour 100 entre 1997 et l'an 2000, la création d'un million de nouveaux emplois chaque année et une augmentation marquée du taux d'épargne intérieure du Mexique. Cette dernière étape sera nécessaire pour réduire la dépendance du Mexique envers les apports de capitaux étrangers. La dépendance du pays envers des capitaux étrangers instables à court terme pour financer son énorme déficit du compte courant a été un des principaux déterminants de la crise financière que le Mexique a connue en 1994-1995. Le nouveau plan vise à faire passer le taux d'épargne nationale de 14 pour 100 à 22 pour 100 du PIB.

Une caractéristique importante du programme mexicain de réforme a été le retrait graduel du gouvernement d'un bon nombre de secteurs de l'activité économique. Par opposition aux années antérieures, c'est maintenant le secteur privé qui alimente les investissements. Au cours de la période allant de 1991 à 1994, les investissements intérieurs bruts ont oscillé entre 22 et 23 pour 100 du PIB mexicain. De ceux-ci, l'investissement privé représentait la part du lion, environ 17 pour 100 du PIB. En corrigeant les chiffres pour tenir compte de l'inflation, l'investissement privé non résidentiel a augmenté de 18 pour 100 en 1991 et de 15 pour 100 l'année suivante. Il a ensuite continué à croître, même si ce fut à des taux plus modestes, jusqu'à l'apparition de l'instabilité économique en 1995. Une part importante de l'investissement privé, depuis la fin des années 1980, est allée à l'achat de machinerie et d'équipement, importé au Mexique dans la plupart des cas. La machinerie et les équipements sophistiqués sont donc un domaine important de possibilités d'exportation à long terme sur le marché mexicain pour les entreprises canadiennes.

Même si on parle souvent du Mexique comme d'un pays en développement, il est doté de certaines des caractéristiques structurelles propres aux économies des pays industrialisés (voir figure 1.1). On y trouve en effet un secteur primaire relativement petit, associé à un secteur des services important et en croissance. Les services représentent maintenant plus de 60 pour 100 du PIB du Mexique, ce qui n'est pas très loin des niveaux du Canada et des États-Unis.

FIGURE 1.1**COMPOSITION DU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT DU MEXIQUE, 1993
(EN POURCENTAGE)**

Agriculture, forêt et pêche	6,8
Mines et carrières	2,1
Transformation	20,0
Électricité, gaz et eau	1,6
Construction	5,0
Commerce de gros et de détail	23,2
Transport et communications	9,5
Services financiers	11,8
Autres services	20,0

Source : Banque interaméricaine de développement, *Statistiques sur l'économie du Mexique*, 21 août 1995, p. 5.

La figure 1.2 montre l'évolution des principaux secteurs de l'économie mexicaine entre 1993 et 1994. La croissance a été irrégulière. Les secteurs de la construction, des transports et des communications et de l'électricité, du gaz et de l'eau ont tous profité de la modernisation de l'économie et des grands programmes de développement des infrastructures. Le piètre état des infrastructures publiques est peut-être l'entrave la plus importante à la croissance économique du pays. Aussi, les secteurs comme la construction des routes et des ports ont des niveaux de priorité très élevés. Le programme actuel du gouvernement en matière d'autoroutes prévoit la construction de 15 000 kilomètres de nouvelles autoroutes à quatre voies d'ici l'an 2000. Le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau a pris beaucoup d'expansion avec l'arrivée de plus de deux millions de nouveaux consommateurs d'électricité depuis 1990. Tout comme les autres pans de l'économie mexicaine, ces secteurs à croissance relativement rapide ont été touchés par la récession qui a commencé au début de 1995. Les perspectives à long terme sont toutefois excellentes.

Le gouvernement a adopté une attitude agressive pour déréglementer et privatiser les entreprises étatisées dans les secteurs du transport et des communications. C'est ainsi que *TELMEX*, la Compagnie nationale de téléphone, a été privatisée entre 1990 et 1991. Cette vente a généré des revenus d'environ 6,2 milliards de dollars US. Le secteur très protégé et très réglementé du transport s'ouvre progressivement à la concurrence étrangère. En 1995, le gouvernement a annoncé qu'il avait l'intention de privatiser des ports, des aéroports et des chemins de fer. Quand on se projette dans l'avenir, les efforts soutenus de modernisation, l'augmentation de la population et le retour à la croissance économique après 1995 alimenteront une forte demande dans les secteurs du transport et des communications et l'expansion de ces secteurs.

FIGURE 1.2
TAUX DE CROISSANCE SECTORIELS
(EN POURCENTAGE, PRIX CONSTANTS)

	1993	1994
Agriculture, forêt et pêche	3,6	2,0
Mines	0,9	1,6
Transformation	-0,8	3,6
Construction	2,8	6,4
Électricité, gaz et eau	4,2	7,7
Commerce	-1,3	2,8
Transport et communications	3,3	7,8
Services financiers	3,6	4,3
Autres services	1,2	1,0
PIB	0,8	3,5

Source : Banque interaméricaine de développement, *Statistiques économiques sur le Mexique*, 21 août 1995, p. 4.

Le secteur mexicain de la transformation a pris rapidement de l'expansion au début des années 1990 mais sa croissance a fléchi récemment. Sa production a augmenté de 6,1 pour 100 en 1990 et de 4 pour 100 l'année suivante, avant de baisser à 2,3 pour 100 en 1992. Ce secteur de la transformation a ensuite rétréci légèrement en 1993 avant de reprendre de l'expansion pour afficher un taux de croissance de 3,6 pour 100 en 1994. Le dynamisme de la transformation a été particulièrement évident dans des secteurs comme ceux de la machinerie et de l'équipement et des automobiles. La récession de 1995 a entraîné une contraction de la production pendant l'année. Toutefois, la dévaluation importante du peso depuis la fin de 1994 a accru la capacité concurrentielle internationale des transformateurs mexicains qui se consacrent aux exportations, ainsi que celle de certains secteurs d'activités qui vendent essentiellement sur le marché local mais font concurrence aux importations. Cela contribuera à la croissance d'un grand nombre des sous-secteurs qui composent le grand secteur mexicain de la transformation.

Depuis le milieu des années 1980, le gouvernement mexicain a mené une stratégie de réforme à plusieurs facettes visant à réduire l'inflation, à améliorer les finances publiques, à privatiser les entreprises étatisées, à libéraliser le commerce et à rendre le Mexique plus attrayant pour les investisseurs étrangers. Les sections qui suivent résumant certains des principaux aspects de la réforme économique du Mexique et traitent plus en détail certains des aspects de la performance économique récente du pays.

L'HISTOIRE DU MEXIQUE

Origines

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

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

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

L'époque coloniale, 1521-1821

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

L'indépendance, 1821-1910

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

La révolution, 1910-1929

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

Le Mexique contemporain

En 1929, le Parti national révolutionnaire (PNR) a été créé. C'était une organisation bien implantée dans tout le pays qui voulait obtenir l'appui de tous les groupes de la société mexicaine et de toutes les régions. Le PNR est devenu par la suite le PRI (Parti révolutionnaire institutionnel) et il est au pouvoir depuis cette époque. En 1938, le président Cárdenas a nationalisé l'industrie pétrolière et le secteur ferroviaire qui a été remis aux syndicats un an plus tard. C'était là le début d'une période de nationalisme économique, de protectionnisme et d'intervention de l'État qui a duré jusqu'à la fin des années 1980.

Le Mexique contemporain

La découverte d'importantes réserves pétrolières a fait du Mexique un des principaux pays exportateurs de pétrole au monde. Cette nouvelle richesse a provoqué un boom économique aux fondations fragiles. La situation s'est rapidement dégradée quand les prix du pétrole se sont effondrés au début des années 1980. Ayant beaucoup emprunté sur la valeur de son pétrole, le gouvernement mexicain a ressenti de plus en plus les pressions de ses créanciers internationaux qui voulaient voir honorer les engagements financiers du pays. Le gouvernement annonçait en 1982 qu'il n'était plus en mesure d'honorer les paiements de sa dette.

La crise de la dette était le signe le plus visible d'un malaise qui s'était répandu dans toute l'économie mexicaine. Au milieu des années 1980, cette économie était caractérisée par une faible productivité, un secteur étatisé inefficace, un gouvernement omniprésent et une inflation galopante. Malgré cela, il y avait des signes de changements. Sous le régime du président Miguel de la Madrid, une politique d'ouverture économique a été mise en œuvre et le Mexique s'est joint au GATT en 1986. Le président Salinas a pris le pouvoir en 1988 et a commencé à mettre en œuvre une vaste gamme de politiques économiques pour privatiser à nouveau l'industrie, libéraliser les institutions économiques et procéder aux réformes sociales nécessaires. Malgré la crise économique et financière temporaire en 1995, les réformes et la modernisation du pays continuent à aller de l'avant sous l'administration du président Zedillo, qui a pris le pouvoir à la fin de 1994.

LA LUTTE CONTRE L'INFLATION

La pierre angulaire de la politique macroéconomique suivie par le gouvernement mexicain est le *Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico (PECE)*, le Pacte pour la stabilisation et la croissance économique. Connue sous le nom d'*El Pacto*, ce pacte repose sur la vision commune que le gouvernement, le milieu des affaires et les syndicats ont de la situation. Au milieu des années 1980, toutes les parties concernées convenaient que le Mexique avait besoin d'accélérer sa réforme structurelle, de resserrer sa politique budgétaire et monétaire, de contrôler les salaires et les prix dans les secteurs public et privé et de geler le taux de change nominal du peso par rapport au dollar américain. Quand *El Pacto* a été lancé pour la première fois à la fin de 1987, la priorité principale était de combattre l'inflation qui avoisinait alors un taux annuel de 160 pour 100 (voir figure 1.3).

FIGURE 1.3

ÉVOLUTION DU TAUX D'INFLATION AU MEXIQUE

(VARIATION ANNUELLE MOYENNE DE L'INDICE DES PRIX À LA CONSOMMATION, EN POURCENTAGE)

1985	57,8
1986	86,2
1987	131,8
1988	114,2
1989	20,0
1990	26,6
1991	22,7
1992	15,5
1993	8,7
1994	6,9

Source : Banque interaméricaine de développement, *Statistiques économiques sur le Mexique*, 21 août 1995, p. 3.

El Pacto était au départ conçu comme un plan énergique de stabilisation à quatre ans, mais il a été renouvelé périodiquement par la suite, en 1994 pour la dernière fois. Grâce à une combinaison de politiques budgétaires et monétaires strictes, de contrôle des salaires, des prix et du taux de change, le programme a connu un succès remarquable. L'inflation s'est effondrée d'un sommet de 132 pour 100 en 1987 à une moyenne d'environ 20 pour 100 pour les années 1989 à 1992. Ce taux a ensuite baissé à 8,7 pour 100 en 1993 et à 6,9 pour 100 en 1994.

Malheureusement, l'effondrement soudain du peso, en décembre 1994, a fait repartir en flèche à la fois les taux d'intérêt et le taux d'inflation. Au début de 1995, les prix mexicains à la consommation avaient augmenté de 8 pour 100 par mois. Les spécialistes des prévisions du gouvernement et du secteur privé s'attendent à un taux d'inflation moyen d'environ 50 pour 100 pour l'ensemble de l'année. Toutefois, avec le programme d'austérité du gouvernement, l'inflation a reculé sensiblement pour se situer à un taux mensuel de 2 à 3 pour 100 au cours de l'été de 1995. Le Conference Board prévoyait récemment un taux d'inflation d'environ 20 pour 100 pour 1996, soit moins de la moitié de celui prévu pour 1995. Il sera indispensable de lutter contre l'inflation pour stabiliser la situation économique au Mexique et pour attirer de nouveaux investissements étrangers.

Étant donné la longue tradition d'inflation élevée au Mexique, le peso a été dévalué plusieurs fois à la fin des années 1970 et pendant les années 1980. Cette politique de « peso à rabais » s'est terminée avec le programme de réforme de la fin des années 1980. Un objectif essentiel de la réforme était de réduire l'inflation, ce qui supposait une devise forte et relativement stable. Cet objectif a été atteint au cours de la période allant de 1987 à 1994.

À la fin d'août 1992, le dollar américain correspondait à peu près à 3 000 pesos. Il s'avérait très fastidieux de procéder à des transactions, même simples. En septembre 1992, le gouvernement a annoncé son intention d'utiliser un nouveau peso dont la valeur serait égale à un millier d'anciens pesos. Il ne s'agissait pas d'une dévaluation mais d'une nouvelle dénomination qui permettait de faire disparaître trois zéros de tous les prix. Pendant un certain temps, tous les prix ont dû être affichés en anciens et en nouveaux pesos dans le cadre d'un programme d'éducation du public. Les nouveaux billets et les nouvelles pièces ont fait leur apparition à compter du 1^{er} janvier 1993 et ont circulé en même temps que les anciens pendant toute l'année 1993. Après quoi, les anciens pesos ont été retirés de la circulation.

Le programme de réforme de l'administration de l'ancien président Salinas a réussi à stabiliser le peso (voir figure 1.4). Il a ainsi permis de réduire les pressions inflationnistes et d'attirer de grandes quantités de capitaux étrangers au Mexique. À la suite de l'introduction du nouveau peso en 1992, et dans le cadre du *El Pacto* renouvelé, le gouvernement a défini publiquement une zone d'intervention pour la valeur du peso. Le plancher était fixé à 3 056 pesos par dollar américain, avec un plafond variable fixé légèrement au-dessus de ce niveau. Cette politique de taux de change s'est avérée une réussite en 1993 et pendant la plus grande partie de 1994. Toutefois, à la fin de 1994, les marchés financiers étaient largement convaincus que le peso était surévalué. Cette opinion était confirmée par l'afflux des importations au Mexique, ses déficits importants et insoutenables à long terme de la balance commerciale et du compte courant et l'épuisement graduel de ses réserves en devises étrangères. Cela a amené la dévaluation officielle de décembre 1994 et la crise financière qui s'en est suivie, qui a fait chuter le peso nettement plus que le gouvernement ne l'avait prévu au départ. En réalité, le

peso a perdu la moitié de sa valeur d'avant la crise par rapport au dollar américain, avant de se stabiliser aux alentours de 6 N \$ pesos par dollar américain à la fin de 1995. Si les prévisions pour 1996 et 1997 varient, la plupart des analystes s'attendent à ce que le peso ait une valeur se situant entre 6 et 6.5 N \$ pesos par dollar américain, avec une possibilité de légère amélioration après 1996.

FIGURE 1.4
TAUX DE CHANGE : N \$ PESOS PAR DOLLAR US
(MOYENNE ANNUELLE)

1988	2,27
1989	2,46
1990	2,81
1991	3,02
1992	3,09
1993	3,11
1994	3,86
Juin 1995	6,25

Source : Banque mondiale, *Économie et entreprises d'Amérique latine*, juillet 1995.

LES FINANCES PUBLIQUES

Depuis le milieu des années 1980, les finances du gouvernement mexicain sont nettement en meilleur état et mieux gérées. Le total des dépenses publiques, en pourcentage du PIB, a baissé d'un plafond d'environ 40 pour 100 en 1986 à un peu moins de 26 pour 100 en 1992. Parallèlement, le déficit budgétaire annuel de l'ensemble du secteur public a diminué de près de 15 pour 100 du PIB en 1986 à une situation de léger surplus au début des années 1990. L'état des finances publiques s'est dégradé en 1993 et en 1994, mais l'ensemble des dépenses et des revenus du gouvernement est resté à peu près en équilibre. En réaction à la crise financière de 1995, le gouvernement mexicain a adopté un nouveau programme d'austérité qui comprend d'importantes coupures de dépenses, correspondant à environ 1,6 pour 100 du PIB. Les effets combinés de ce programme et des modifications apportées parallèlement à la politique fiscale devraient générer d'importants surplus financiers pour le secteur public au cours de la période allant de 1995 à 1997.

L'amélioration des finances publiques depuis le milieu des années 1980 a été possible grâce à une variété de mesures parallèles, y compris l'imposition de limites strictes aux dépenses publiques, la réduction ou l'élimination des subventions gouvernementales, un engagement à réduire la taille de la masse salariale du secteur public et une campagne dynamique pour privatiser les industries appartenant à l'État. Cette dernière mesure a beaucoup contribué à remplir les coffres du gouvernement, puisqu'elle a généré environ 22 milliards de dollars US de revenus pour la période allant de 1983 à 1992. D'autres mesures de

privatisation ont été annoncées en 1995 dans le cadre du plan de l'administration Zedillo pour faire face à la crise financière. Ces privatisations devraient également contribuer à l'amélioration des finances du secteur public au cours des années à venir.

Pendant ce temps, le système fiscal mexicain a fait l'objet d'une refonte importante. On a réduit les taux réels d'imposition des sociétés et des particuliers tout en élargissant l'assiette fiscale. Les revenus ont donc augmenté malgré la baisse des taux. Le taux d'imposition de base des sociétés ayant des activités au Mexique, sur le revenu d'entreprise, est maintenant de 34 pour 100 alors qu'il était de 42 pour 100 en 1989. Il y a une taxe distincte d'au moins 2 pour 100 sur la valeur annuelle moyenne des immobilisations et des actifs financiers d'une entreprise, mais cet impôt ne s'applique que si son montant dépasse l'impôt normal sur le revenu exigible. De plus, certains États et certaines municipalités imposent des taxes foncières et des taxes sur la liste de paye. Les taux d'imposition personnelle ont aussi beaucoup diminué à la fin des années 1980. Les taux d'imposition marginaux de l'impôt sur le revenu des particuliers ont baissé de 55 à 35 pour 100. D'autres mesures de la réforme fiscale mises en œuvre par le gouvernement ont permis d'améliorer le recouvrement des impôts et l'application de la Loi de l'impôt.

La crise financière de 1995 a également laissé sa marque sur la politique fiscale. Afin de contribuer à générer un surplus budgétaire plus important du secteur public, indispensable pour réduire les besoins du Mexique en capitaux étrangers, le gouvernement a relevé le taux de la taxe à la valeur ajoutée en le faisant passer de 10 à 15 pour 100. Il a également augmenté sensiblement les prix de l'essence, du carburant diesel, du gaz et de l'électricité.

LA DÉRÉGLEMENTATION ET LA PRIVATISATION

Au cours de la dernière décennie, le Mexique a réalisé des progrès impressionnants en réduisant la réglementation régissant l'industrie et en privatisant la plupart des entreprises d'État qui œuvraient de façon traditionnelle dans le secteur commercial de l'économie.

Le gouvernement mexicain a commencé à simplifier sa réglementation économique en 1983. La déréglementation est destinée à ouvrir l'activité économique à la participation du secteur privé, à promouvoir la concurrence et à assouplir la prise de décision en matière économique. Cette déréglementation a incité un plus grand nombre d'intervenants à y participer tout en réduisant le degré d'intervention directe du gouvernement dans le domaine de la production. On a constaté des ajustements réglementaires importants dans le domaine de l'industrie automobile, du transport, de la pétrochimie, des mines, des télécommunications, de l'aquaculture et des services financiers (voir encadré). L'intention déclarée du gouvernement est de continuer à mettre en œuvre des initiatives additionnelles afin de réduire l'importance de la réglementation.

Quant à la privatisation, le Mexique a réalisé des percées remarquables au cours des dernières années. Le nombre d'entreprises appartenant à l'État a chuté de plus de 1 155 en 1982 à environ 200 aujourd'hui. Le gouvernement ne conserve le contrôle que sur un tout petit nombre d'entreprises qui ont à ses yeux une importance stratégique pour l'économie. Au nombre de ces entreprises on peut citer *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la Société pétrolière d'état, la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, la Commission fédérale de l'électricité et la *Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)*, le Système d'offices de commercialisation agricole exploités par l'État. Parmi les entreprises étatisées vendues au secteur privé au cours des dernières années, on retrouve les 18 banques qui appartenaient autrefois à l'État, deux compagnies aériennes, l'industrie du sucre et *Teléfonos de México (TELMEX)*, la Compagnie nationale de téléphone. La vente de cette dernière, avec des actifs dépassant les 10 milliards de dollars US, a représenté la troisième plus importante privatisation de l'histoire.

En 1995, le gouvernement a annoncé d'autres projets de privatisation. Dans le cadre du plan d'aide financière mis à la disposition du Mexique par les États-Unis et le Fonds monétaire international (FMI), le gouvernement mexicain a convenu de recueillir un montant additionnel de 12 milliards de dollars US provenant de nouvelles privatisations d'ici la fin de 1997. Les ports, les chemins de fer et les aéroports devaient tous être vendus au secteur privé. En mai 1995, le Congrès mexicain a approuvé des modifications à la Constitution pour permettre à des sociétés privées de jouer un rôle plus important dans des secteurs qui étaient autrefois exclusivement réservés à l'État. On peut en donner comme exemple la distribution du gaz naturel et la production du secteur pétrochimique. Plusieurs sociétés canadiennes ont manifesté leur intérêt pour ces secteurs d'activités.

Le succès de la politique de privatisation, qui est maintenant un modèle pour nombre de pays d'Amérique latine, ne tient pas seulement à la volonté du gouvernement mais également à l'enthousiasme qu'a manifesté le secteur privé mexicain envers cette politique et dans une moindre mesure à la participation des investissements étrangers. Dans la plupart des cas de privatisation, on a cherché une participation étrangère et on l'a même favorisée, même s'il continue à y avoir des limites imposées à la propriété étrangère dans certains domaines, en particulier dans ceux de la banque et des télécommunications. Dans l'ensemble, lors des achats d'entreprises mexicaines privatisées, 15 à 20 pour 100 des capitaux étaient des capitaux étrangers.

LA DÉRÉGLEMENTATION DANS DIVERS SECTEURS DE L'INDUSTRIE

L'automobile : La libéralisation de la réglementation a ouvert les portes du marché intérieur aux importations, assoupli les règles sur la teneur en éléments d'origine nationale, éliminé les contrôles exercés sur les limites de production et les modèles fabriqués au Mexique et fait baisser les exigences sur les soldes de compensation de devises étrangères. L'ALÉNA facilitera encore l'accès au marché mexicain pour les fabricants américains et canadiens d'automobiles et de pièces pour celles-ci.

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

Le camionnage : La modification de la réglementation a permis d'effectivement doubler la capacité de camionnage en retirant de nombreuses restrictions. Du fait de celles-ci, on s'attend à une réduction d'un milliard de dollars US par année des coûts de transport et de production. L'entrée en vigueur de l'ALÉNA a amélioré l'accès au marché mexicain qu'ont les camionneurs canadiens et américains.

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

Grâce à la déréglementation, la production pétrochimique est devenue plus attrayante pour les investissements privés puisqu'elle permet aux intérêts étrangers d'être majoritaires. Il n'est plus nécessaire de détenir de permis pour la production de dérivés de base de raffinerie comme des types spéciaux de paraffine, de goudron, de lubrifiants ou de graisses industrielles. Avec l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, les entreprises canadiennes et américaines verront apparaître de nouvelles possibilités d'investissements dans le secteur pétrochimique mexicain.

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

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

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

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

Les services financiers : Les investisseurs étrangers peuvent détenir des parts minoritaires dans les sociétés mexicaines d'assurance, d'affacturage, d'entrepôt, de cautionnement et de location-bail. La nouvelle loi sur les groupes financiers et les institutions de crédit autorise les investisseurs étrangers du secteur privé à participer à ces sociétés, par le canal des actions de catégorie «C», jusqu'à 30 pour 100 des avoirs détenus par les sociétés bancaires. L'application de l'ALÉNA a encore amélioré l'accès que les établissements financiers canadiens ont sur le marché mexicain.

Source : United States Department of Commerce, 1995 Country Guide : Mexico.

L'INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER

Alors que les entreprises de 90 pour 100 des 754 activités économiques qui décrivent maintenant l'économie mexicaine peuvent appartenir en totalité à des intérêts étrangers, la propriété et les possibilités d'investissements se sont multipliées. Les entrepreneurs mexicains et étrangers trouveront beaucoup de possibilités attrayantes dans des secteurs en croissance comme :

- l'agro-alimentaire;
- la chimie et la pétrochimie;
- la construction;
- l'électronique et l'informatique;
- les services financiers;
- les mines;
- les ressources naturelles;
- l'acier;
- les textiles;
- les télécommunications;
- le tourisme;
- le transport.

Source : *Bancomex, Mexico : Basic Guide for Foreign Investors*, 1994, p. 5.

La volonté de privatiser l'économie mexicaine est allée de pair avec une volonté parallèle d'ouvrir cette économie aux investissements directs étrangers (IDE). De l'époque de la révolution de 1910 jusqu'aux années 1980, la politique mexicaine décourageait les investissements directs étrangers. Il faut cependant signaler que certains investissements étrangers ont été attirés au pays au cours des années 1960 et 1990, surtout après la création, en 1965, du secteur de la transformation en franchise de douane connu sous le nom de *maquiladora*. Toutefois, dans l'ensemble, le gouvernement ne voyait pas d'un bon œil l'investissement étranger.

Une loi a été adoptée en 1973 pour promouvoir l'investissement mexicain et réglementer l'investissement étranger. Cette loi précisait les domaines dans lesquels les investissements directs étrangers étaient permis. Dans la plupart des secteurs où ce type d'investissement était autorisé, la participation étrangère au capital était toutefois limitée à 49 pour 100. Le gouvernement a apporté des modifications profondes aux règles régissant ces investissements étrangers en 1989 quand il a publié le nouveau règlement de la loi de 1973. La plupart des secteurs de l'économie sont maintenant ouverts à la participation étrangère. Le code révisé permettait aux investisseurs étrangers de détenir des parts majoritaires dans des domaines comme ceux de l'acier, du ciment, de la construction, du courtage en valeurs mobilières, des services juridiques et comptables, de la publication, de l'élevage du bétail, du transport maritime international et de la métallurgie. De plus, les investisseurs canadiens et américains bénéficient d'un accès encore plus vaste en vertu des dispositions de l'ALÉNA. Dans un certain nombre d'autres cas, la participation étrangère est limitée afin de rester minoritaire.

La réglementation sur l'investissement étranger est gérée par un organisme connu sous le nom de *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel. De plus, toutes les sociétés ou les fiducies avec participation étrangère doivent être inscrites au Registre national des investissements étrangers de la *Comisión Nacional para Inversión Extranjera (CNIÉ)*, la Commission nationale de l'investissement étranger, ou dans les 45 jours ouvrables qui suivent. Les projets qui ne se conforment pas à un ou plusieurs des critères concernant les investissements étrangers ou qui sont soumis à des restrictions partielles doivent demander une autorisation au CNIÉ. On considère que l'autorisation est accordée automatiquement si on n'a pas reçu de réponse formelle dans les 45 jours ouvrables qui suivent. Les sociétés mexicaines dûment enregistrées doivent fournir de façon régulière, en se servant de formulaires prévus à cette fin, des renseignements sur leur activité économique ainsi que des données financières et la balance des paiements.

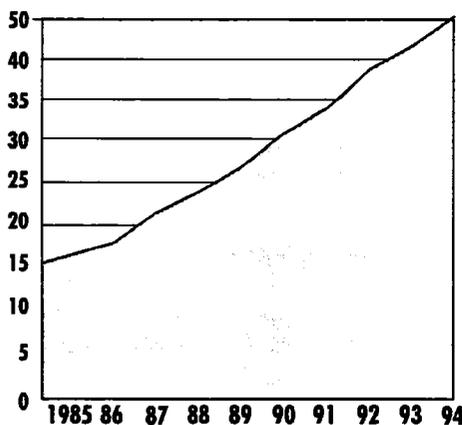
Comme on l'a indiqué ci-dessus, certaines activités sont «classifiées» et réservées à l'État ou à des citoyens mexicains. Toutefois, on peut créer des fiducies pour une période de 20 ans quand on veut s'occuper d'activités réservées à des investisseurs mexicains ou à des activités dans lesquelles l'investissement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

**ACTIVITÉS NÉCESSITANT DES
AUTORISATIONS DE LA COMMISSION
NATIONALE DE L'INVESTISSEMENT
ÉTRANGER POUR QUE LES
INVESTISSEURS ÉTRANGERS PUISSENT
ACQUÉRIR PLUS DE 49 POUR 100
DU CAPITAL-ACTIONS :**

- services portuaires pour les bâtiments afin de s'adonner à des activités internes comme le remorquage, le cabotage et la navigation au long cours;
- sociétés d'expédition s'adonnant à l'exploitation de bâtiments de haute mer;
- gestion de terminal aérien;
- établissements préscolaires, écoles élémentaires, écoles intermédiaires, écoles secondaires et enseignement supérieur privé;
- services juridiques;
- établissements de classement de sécurité;
- agents d'assurance;
- téléphonie cellulaire;
- construction d'oléoducs pour transporter le pétrole et les sous-produits du pétrole;
- forage de pétrole et de gaz.

Source : *Bancomext, Mexico : Basic Guide for Foreign Investors, 1994, p. 15.*

**FIGURE 1.5
INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER CUMULÉ
(EN MILLIARDS DE DOLLARS US)**



Sources : *Dirección General de Inversión Extranjera, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Secrétariat au commerce et au développement industriel et Banque interaméricaine de développement.*

bourse peuvent créer des fiducies spéciales pour avoir accès au marché de capitaux étrangers en émettant des certificats publics de placement représentant leurs actions.

Il faut signaler que l'ALÉNA libéralisera davantage l'accès au marché mexicain pour les investisseurs canadiens et américains. Avec le temps, les lois mexicaines sur l'investissement direct étranger seront alignées sur celles en vigueur au Canada et aux États-Unis. Le Mexique fera disparaître la plupart des barrières aux nouveaux investissements étrangers et réduira sa part de contrôle par des investisseurs canadiens et américains. À la date à laquelle l'ALÉNA entrera en vigueur, l'examen des acquisitions de sociétés mexicaines par des investisseurs canadiens et américains n'aura lieu que dans les cas où leur valeur dépassera un seuil de 5 millions de dollars US, pour monter progressivement à un seuil de 1 500 millions de dollars US sur une période de dix ans. Les restrictions aux investissements qui touchent plus de 700 secteurs de l'économie mexicaine seront réduites à une douzaine de secteurs. La libéralisation du régime d'investissement du Mexique en vertu de l'ALÉNA profitera tout particulièrement aux investisseurs canadiens qui s'intéressent à des secteurs comme ceux des mines, de la construction, de la pétrochimie secondaire, de l'agriculture, de l'automobile, des services financiers et d'autres services d'affaires et professionnels.

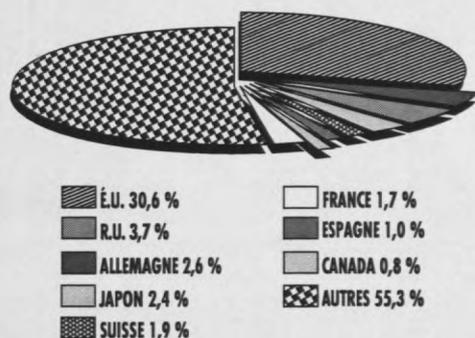
La libéralisation du régime d'investissement du Mexique a amené un afflux fort et croissant d'investissements étrangers (voir figure 1.5). Entre 1985 et 1992, les investissements directs étrangers cumulés ont plus que triplé, atteignant 40 milliards de dollars US au cours de la dernière année. Pour 1993 et 1994, les investissements additionnels ont été respectivement de 4,9 milliards et de 7,9 milliards de dollars US.

Plus de la moitié de tout l'investissement direct étranger au Mexique va dans le secteur de la transformation et le reste est réparti entre les secteurs des services, du commerce et des mines. Cet investissement augmente plus rapidement dans le secteur des services. En 1989, la part de l'investissement direct étranger allant dans le secteur mexicain des services n'était que de 12 pour 100 alors qu'en 1992, elle était de 35 pour 100.

Les États-Unis sont de loin la principale source d'investissements étrangers au Mexique avec 30,6 milliards de dollars US en 1994, soit plus de 60 pour 100 du total accumulé (voir figure 1.6). Venaient ensuite le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Suisse, la France, le Japon, l'Espagne et le Canada. Les investissements canadiens ne représentent qu'environ 1,6 pour 100 de l'investissement direct étranger cumulé. En 1994, les nouveaux investissements directs canadiens au Mexique atteignaient environ 160 millions de dollars US.

En dehors de l'investissement direct étranger, le Mexique attire également des flux massifs de capitaux de portefeuilles étrangers depuis la fin des années 1980. Il s'agit d'investissements dans des actifs financiers comme des obligations, des titres, etc. par des particuliers, des entreprises et des institutions étrangères. De tels investissements ne permettent pas d'acquiescer le contrôle des entreprises en question. L'investissement direct étranger, par opposition, aboutit au contrôle réel par l'investisseur étranger. Les flux de capitaux de portefeuille sont très sensibles aux variations des taux de change, des taux d'intérêt et au niveau de confiance des investisseurs. L'investissement direct dans des usines ayant une existence réelle et dans d'autres actifs tangibles est également influencé par ces éléments mais a tendance à être plus stable.

FIGURE 1.6
PRINCIPALES SOURCES D'INVESTISSEMENT
ÉTRANGER AU MEXIQUE, 1994
(EN POURCENTAGE)



Source : Banco de México, Banque centrale du Mexique, *The Mexican Economy*, 1995.

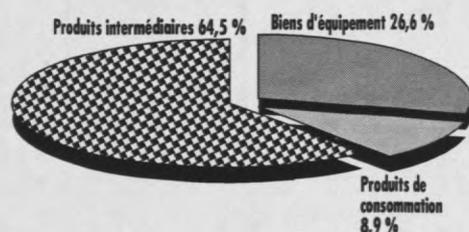
L'investissement étranger en portefeuille est passé de 190 millions de dollars US en 1988 à 9 milliards en 1992. Ce mouvement est intervenu en même temps que le rapatriement des capitaux qui avaient fui le pays plus tôt au cours de la décennie. Ces montants ont encore grimpé en 1993 pour atteindre 21 millions de dollars US. Les investisseurs étrangers ont injecté de grandes quantités de capitaux à court terme sur les marchés financiers du pays au fur et à mesure que le taux d'inflation continuait à diminuer et que les perspectives d'entrée en vigueur de l'ALÉNA se précisaient. Maintenant, le Mexique est devenu très dépendant des apports de capitaux étrangers à court terme pour financer son énorme déficit du compte courant qui atteignait 23 milliards de dollars US en 1993. Au fur et à mesure que la valeur du peso s'est effondrée en 1994, les nouveaux investissements étrangers en portefeuille ont diminué. Avec l'arrivée de la crise financière à la fin de cette année-là, les apports du secteur privé se sont temporairement taris et la valeur du peso a chuté brutalement.

En regardant l'avenir immédiat, le défi auquel est confronté le Mexique est de relancer la croissance économique et financière et de réduire la dépendance sur les flux de capitaux étrangers à court terme. Il faut dans les deux cas, entre autres choses, faire grimper le taux d'épargne national et réduire le déficit du compte courant. Toutefois, le gouvernement reconnaît également que le pays doit continuer à attirer des investissements directs étrangers importants dans ses secteurs de la transformation, des services et des mines s'il veut atteindre les grands objectifs économiques de la modernisation, du développement des infrastructures et d'amélioration du niveau de vie.

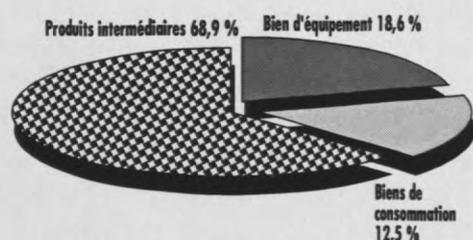
LA LIBÉRALISATION DU COMMERCE

Un des domaines dans lesquels la politique économique du Mexique a été profondément modifiée est celui du commerce extérieur. Jusqu'au début des années 1980, le Mexique appliquait une stratégie industrielle hautement protectionniste qui visait le remplacement des importations par des produits locaux en appliquant des tarifs douaniers élevés et de stricts contrôles à l'importation. À la suite de la crise de la dette de 1982, toutes les importations de marchandises, ou presque, étaient contingentées. Toutefois, depuis 1983, la politique commerciale du Mexique a bien évolué. Le gouvernement a fortement prôné la libéralisation des relations commerciales du pays afin d'accroître sa participation sur les marchés globaux et d'améliorer sa capacité concurrentielle à l'échelle internationale. Cette modification marquée de la politique commerciale a permis au Mexique de devenir membre à part entière du GATT en 1986. Dans le cadre de ses obligations en vertu de cet Accord, le Mexique a réformé sa structure tarifaire pour la rendre conforme à celle des autres pays. Parallèlement, il a éliminé un grand nombre de barrières non tarifaires traditionnelles comme les licences d'importation (voir figure 1.7). Alors que l'économie mexicaine était auparavant de type fermé, elle est devenue en moins d'une décennie l'une des plus ouvertes d'Amérique latine. En vertu de l'Accord sur le commerce multilatéral de l'Uruguay Round de 1994, les tarifs de la nation la plus favorisée du Mexique continueront à diminuer et un grand nombre de ses dispositions sur les licences d'importation qui restent en place seront éliminées progressivement. Le Mexique est également devenu membre de la nouvelle Organisation mondiale du commerce (OMC).

FIGURE 1.8
STRUCTURE DES IMPORTATIONS, 1982
(EN POURCENTAGE)



STRUCTURE DES IMPORTATIONS, 1992
(EN POURCENTAGE)



Source : Banco de México, Banque centrale du Mexique.

FIGURE 1.7
LA LIBÉRALISATION DU COMMERCE MEXICAIN, 1985-1991
(EN POURCENTAGE)

Décembre	1985	1987	1989	1991
Licences d'importation*	47,1	25,4	20,3	17,4
Tarif douanier moyen**	28,5	22,7	12,8	12,4
Tarif douanier maximal	100,0	40,0	20,0	20,0

* Pourcentage de couverture de la production des exportables, pondération de 1986

** Pondéré par la production des exportables, pondération de 1986

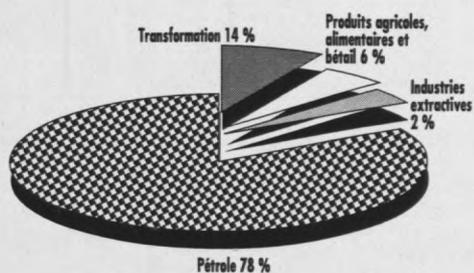
Source : Banque mondiale, Mexique : Note sur l'économie du pays, Rapport 11823-ME, 16 mai 1994, volume I, p. 10.

Afin d'accélérer l'intégration du Mexique dans la vaste communauté économique internationale, le gouvernement essaie également de conclure des accords commerciaux régionaux. Le plus important de ceux-ci est l'ALÉNA signé avec le Canada et les États-Unis. Ses principales dispositions sont résumées plus loin dans ce chapitre. De plus, le Mexique a conclu un pacte de libre-échange bilatéral avec le Chili et, en 1994, il s'est joint au Venezuela et à la Colombie pour créer un groupe de libre-échange appelé le «Groupe des trois». Le Mexique négocie également des pactes commerciaux avec plusieurs pays d'Amérique centrale.

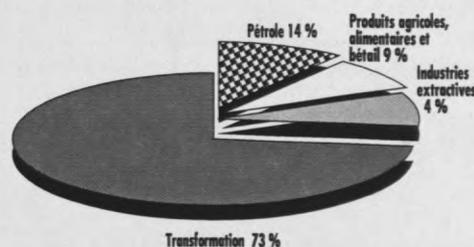
Les importations : Un des effets les plus percutants des réformes économiques du Mexique et de l'ouverture progressive de son régime commercial a été la poussée des importations. De façon traditionnelle, ce pays importait peu et enregistrait d'importants surplus commerciaux avec le reste du monde. Toutefois, après 1987, alors que les restrictions aux importations ont été allégées, il a commencé à acheter en plus grande quantité des produits et des services importés, en particulier des États-Unis (voir figure 1.8). En 1994, les importations totales atteignaient un sommet avec 69 milliards de dollars US contre 36 milliards en 1990. Il s'agit de chiffres officiels du gouvernement mexicain provenant du *SECOFI*. Il semble qu'ils ne comprennent pas la valeur des flux bruts d'exportations et d'importations du secteur en franchise douanière ou *maquiladoras*. En tenant compte de ces dernières, les importations de 1994 atteindraient environ 80 milliards de dollars US. Au cours de la décennie allant de 1983 à 1993, le volume des importations mexicaines de biens et de services a augmenté à un taux annuel moyen de 13,4 pour 100, le taux de croissance le plus élevé pour les pays membres de l'OCDE.

La forte croissance des importations a donné un solde nettement négatif de la balance commerciale qui, à son tour, a été un élément déterminant de l'augmentation rapide du déficit du compte courant du Mexique. À la fin de 1994, l'inquiétude quant à la taille du déficit du compte courant a contribué à faire s'évanouir la confiance dans le peso et à provoquer la crise financière qui a suivi. La dévaluation du peso en 1995, qui a été de presque 50 pour 100, alliée au ralentissement de la demande intérieure provoqué par le programme d'austérité rigoureuse du gouvernement, a touché les importations mexicaines. Pour l'ensemble de 1995, on prévoit que le total des importations baissera, en termes nominaux, de 10 à 15 pour 100 par rapport aux niveaux de 1994. Si cette diminution est temporaire, elle aidera cependant à réduire le déficit du compte courant du pays. La plupart des spécialistes des prévisions s'attendent à ce que les importations repartent à la hausse et enregistrent au moins un début de croissance en 1996.

FIGURE 1.9
STRUCTURE DES EXPORTATIONS, 1982
(EN POURCENTAGE)



STRUCTURE DES EXPORTATIONS, 1993
(EN POURCENTAGE)



Source : Banco de México, Banque centrale du Mexique; Banque interaméricaine de développement, Mexique : Statistiques économiques, 21 août 1995, p. 7.

Les exportations : Alors que les importations du Mexique ont explosé, ses exportations ont également fortement augmenté. En réalité, entre 1982 et 1989, les exportations mexicaines ont augmenté plus rapidement que celles des quatre tigres asiatiques (Hong Kong, Taiwan, Singapour et la Corée du Sud). En 1993, les exportations mexicaines atteignaient 52 milliards de dollars US et, entre 1983 et 1993, les volumes d'exportations augmentaient à un taux annuel moyen de 3,7 pour 100. Les exportations ont continué ensuite à augmenter pour atteindre 61 milliards de dollars US en 1994.

Du fait de la restructuration constante de son économie et de l'amélioration de la capacité concurrentielle du Mexique, on a constaté des modifications importantes dans la structure des exportations mexicaines (voir figure 1.9). Des produits manufacturés ont en particulier remplacé le pétrole et les produits pétroliers au titre des exportations les plus importantes. En 1982, les produits pétroliers comptaient pour environ 70 pour 100 des exportations totales. La baisse des prix mondiaux du pétrole, mais aussi l'augmentation très marquée de l'activité et des exportations industrielles font que plus de 70 pour 100 des exportations mexicaines sont maintenant composées de produits transformés et semi-transformés. Dans ce domaine d'activité, les secteurs de l'automobile, des produits chimiques, de l'électricité, de l'acier, des aliments et des boissons et du tabac se trouvent en tête. Pour un résumé des exportations et des importations les plus importantes du Mexique en 1991 et en 1992, on se reportera à la figure 1.10.

La crise financière de 1995 et la forte dévaluation du peso mexicain ont contribué à renforcer la capacité concurrentielle internationale du secteur mexicain de l'exportation et à réduire les importations. Au cours du premier semestre de 1995, ses exportations de marchandises ont enregistré une hausse d'environ 35 pour 100 par rapport à la même période en 1994 et le déficit commercial de l'année précédente s'est transformé en un surplus important. La forte croissance des exportations est essentielle pour relancer l'économie mexicaine et pour arriver à équilibrer la balance extérieure.

FIGURE 1.10
QUELQUES PRODUITS ÉCHANGÉS PAR LE MEXIQUE
(PAR ORDRE D'IMPORTANCE)

Exportations	Importations
Équipement électrique et électronique	Équipement électrique et électronique
Pétrole brut	Pièces d'automobile
Automobiles et équipement de transport	Produits chimiques
Produits chimiques	Industrie du fer et de l'acier
Produits des textiles et du cuir	Produits de plastique et de caoutchouc
Industrie du fer et de l'acier	Produits des textiles et du cuir

Source : Banco de México, Banque centrale du Mexique, 1993.

La relation commerciale bilatérale entre le Canada et les États-Unis est la plus importante du monde. Le plus important partenaire commercial des États-Unis est ensuite le Japon, suivi du Mexique. Le Mexique, lui, est le plus important partenaire commercial du Canada en Amérique latine. Avec la réforme de la structure douanière mexicaine et de la réglementation sur les licences, le retrait des autres barrières non tarifaires et l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, en 1994, le commerce bilatéral entre le Canada et le Mexique a augmenté de 2,4 milliards de dollars canadiens en 1990 à 3,5 milliards en 1992, et à plus de 4,6 milliards en 1994.

À la figure 1.11, on dresse la liste des principaux partenaires commerciaux du Mexique. Les États-Unis viennent largement en tête avec plus de 80 pour 100 de leurs exportations et en lui fournissant environ les trois quarts de ses importations au cours des dernières années. Il faut signaler que par le passé, les exportations du Canada à destination du Mexique étaient sous-évaluées dans une certaine mesure par les statistiques officielles parce que les données étaient incomplètes et que certains produits canadiens sont expédiés au Mexique en passant par les États-Unis, et que ce sont alors les États-Unis qui sont considérés comme pays d'origine. Les règles de l'ALÉNA concernant les certificats d'origine devraient faire disparaître ce problème.

FIGURE 1.11
PRINCIPAUX PARTENAIRES COMMERCIAUX DU MEXIQUE, 1993
(EN POURCENTAGE DES IMPORTATIONS ET DES EXPORTATIONS DU MEXIQUE)

Pays	Importations	Exportations
États-Unis	74,5	81,7
Japon	5,4	1,4
Allemagne	3,5	0,8
Espagne	1,9	1,9
Brésil	1,8	0,6
Canada	1,6	4,6
France	1,4	0,9

Source : GeoFITT México, Ottawa, Forum pour la formation en commerce international, septembre 1995, Séance 1, page 5.

LES MAQUILADORAS

Un élément relativement nouveau et très important de l'économie mexicaine est l'apparition des *maquiladoras*, les établissements de transformation sous douane qui sont apparus pour répondre aux besoins des sociétés étrangères. Conçus en 1965 comme un élément du plan d'industrialisation de la frontière du Mexique, les *maquiladoras* étaient destinées à créer des emplois le long de la frontière entre les États-Unis et le Mexique. L'objectif du gouvernement était d'absorber les ressources humaines excédentaires laissées inemployées après la suspension, en 1964, du programme *Bracero* qui avait permis aux travailleurs mexicains d'aller travailler de façon saisonnière aux États-Unis.

Le mot espagnol *maquila* désigne la portion de semoule de maïs qu'un meunier conserve en paiement pour avoir moulu les céréales de l'agriculteur. Les *maquiladoras*, (ou zones franches de transformation étrangère) importent la machinerie, l'équipement, les pièces, les matières premières et les autres éléments servant à l'assemblage ou à la fabrication de produits semi-finis ou finis. Ces importations se font en franchise et entrent au Mexique sans qu'il y ait à acquitter de droits de douane. Les produits finis, une fois assemblés ou transformés, sont exportés vers le pays d'origine ou vers un tiers pays. L'avantage pour le Mexique, ou *maquila*, se trouve dans les emplois dont le pays a tant besoin et dans une augmentation de son industrialisation.

La vaste majorité des 2 000 *maquiladoras* mexicaines sont des filiales de sociétés américaines qui expédient la plupart de leur production aux États-Unis. En vertu des règles tarifaires américaines, les *maquiladoras* qui vendent leur production aux États-Unis n'acquittent de droits de douane que sur la valeur ajoutée mexicaine; aucun tarif douanier n'est prélevé sur le contenu américain des produits fabriqués ou transformés dans les entreprises des *maquiladoras*.

Ce programme a permis aux sociétés étrangères de tirer parti des coûts très concurrentiels de la main-d'œuvre mexicaine tout en permettant à l'économie du pays de profiter de la valeur ajoutée amenée par l'assemblage et la transformation. Les sociétés américaines ont beaucoup profité des dispositions de ce programme au cours des années 1970 quand la combinaison d'un peso dévalué et de l'augmentation de la concurrence des produits fabriqués en Asie a fait de la transformation à faible coût au Mexique un moyen attrayant de rester concurrentiel. C'est pourquoi le programme a pris de l'ampleur. Les exportations totales des *maquiladoras* sont passées de 3 milliards de dollars US en 1981 à un sommet de 19 milliards en 1992. Il n'y a seulement qu'une faible part de ce montant à constituer réellement une «valeur ajoutée» au Mexique étant donné que les éléments et les matières premières utilisés pour fabriquer les marchandises sont importés en franchise. À la figure 1.12 on donne l'évaluation que la Banque mondiale fait de la valeur ajoutée mexicaine et de l'emploi dans les *maquiladoras*.

FIGURE 1.12
ÉVALUATION DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DE L'EMPLOI DANS LES
MAQUILADORAS

Année	En millions de dollars US	Nombre de travailleurs embauchés
1985	1 267,2	211 968
1986	1 294,5	249 833
1987	1 598,1	305 253
1988	2 337,4	369 489
1989	3 000,8	418 533
1990	3 551,2	447 762
1991	4 133,9	467 454
Taux de croissance annuel moyen	19,7 %	13,1 %

Source : Banque mondiale, Mexico : Country Economic Memorandum, Report 11823-ME, 16 mai 1994, volume I, p. 63.

Essentiellement consacrées au textile au départ, ces *maquiladoras* ont diversifié leurs activités dans des domaines comme l'électronique de consommation et le matériel de transport (voir figure 1.13). Même si la production faisant fortement appel à la main-d'œuvre continue à être la marque de commerce des *maquiladoras*, les entreprises qu'on y retrouve font maintenant de plus en plus appel à la technologie. On y procède généralement à des activités d'assemblage, combinant la main-d'œuvre mexicaine peu coûteuse et des produits faisant appel à la technologie, des éléments et des capitaux étrangers. Les salaires concurrentiels et la proximité de la frontière américaine, ainsi que le taux de change mexicain avantageux, ont permis au Mexique de faire concurrence directement, et avec succès, à l'Asie du Sud-est dans le domaine des investissements, en particulier pour les installations de transformation. L'équipement de transport, y compris les pièces automobiles, et les produits électriques et électroniques constituent maintenant les plus importantes exportations mexicaines des *maquiladoras*.

FIGURE 1.13

**EXPORTATIONS PAR INDUSTRIE MAQUILA ET PAR TYPE DE PRODUIT
(EN POURCENTAGE DU TOTAL DES EXPORTATIONS MAQUILA)**

Exportations brutes :		18,9 milliards de dollars US
Catégorie de produit	Pourcentage du total	
Matériel électrique et électronique	30,5	
Matériel de transport	30,4	
Machinerie et matériel électrique et électronique	12,4	
Autres produits manufacturés	8,7	
Produits textiles	5,2	
Meubles en bois	5,2	
Services	1,9	
Produits chimiques	1,3	
Outils et matériel non électrique	1,3	
Produits alimentaires	1,1	
Jouets et articles de sport	1,1	
Chaussures et produits de cuir	0,9	

Source : Banque mondiale, Mexico : *Country Economic Memorandum*, Report 11823-ME, 16 mai 1994, volume II, p. 25.

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

Il y a trois types de *maquiladoras* :

1. **Les filiales** : Il s'agit de filiales en pleine propriété de sociétés étrangères. L'entente permet à l'investisseur étranger d'avoir le plus grand niveau possible de contrôle et de souplesse opérationnelle. La majorité des *maquiladoras* mexicaines, dont le nombre dépasse 2 000, sont des filiales.
2. **Le programme d'abris** : Une maquiladora-abri est une exploitation appartenant à des intérêts mexicains qui abrite ces investisseurs étrangers du risque habituel de la propriété. Le client étranger fournit les matières premières, la machinerie et le matériel. L'entité mexicaine se contente de fabriquer ou d'assembler les produits pour l'investisseur étranger. Ainsi, l'investisseur étranger acquiert-il le contrôle sur le fonctionnement de la *maquiladora* tout en conservant un faible niveau d'exposition au Mexique. C'est là le segment à croissance la plus rapide des *maquiladoras* et c'est celui qui est le plus populaire pour les fabricants dont les entreprises sont petites et moyennes.
3. **Le fonctionnement à contrat** : Dans les *maquiladoras* à contrat, la transformation est sous-traitée à une société mexicaine qui existe et fonctionne déjà, évitant ainsi les coûts que suppose la mise sur pied d'un abri ou d'une filiale. La société étrangère et le sous-traitant mexicain fixent les prix, les quantités produites et les dates ainsi que les lieux de livraison.

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

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

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

De plus, l'ALÉNA devrait profiter à long terme à l'environnement mexicain. Non seulement cet accord permettra-t-il au Mexique d'améliorer son niveau de vie, et donc ses normes environnementales, mais les dispositions de l'Accord empêchent d'abaisser les normes environnementales et obligent les trois pays à appliquer correctement leurs propres lois sur l'environnement. De plus, l'entente annexe négociée dans le cadre de l'ALÉNA, l'Accord nord-américain de coopération en matière d'environnement, contient des dispositions pour faciliter la coopération entre les trois pays signataires pour qu'ils puissent améliorer leur environnement.

Avec l'élimination progressive des tarifs douaniers américains, mexicains et canadiens pour les échanges trilatéraux de produits manufacturés dans le cadre de l'ALÉNA, la distinction entre les *maquiladoras* et les autres activités étrangères au Mexique s'estompera et finira par disparaître. Avec le temps, les avantages tarifaires en matière d'importations dont bénéficient les zones mexicaines de libre-échange s'évanouiront progressivement au fur et à mesure que les tarifs douaniers baisseront. Le fait de se diriger vers des tarifs douaniers nuls pour les marchandises franchissant les frontières réduira l'importance des dispositions tarifaires mexicaines et américaines qui ont beaucoup contribué à la croissance de ces *maquiladoras*. Les entreprises de ces zones feront face à une concurrence accrue des autres producteurs mexicains sur leurs marchés d'exportation, en particulier les États-Unis. En même temps, elles deviendront plus libres de vendre leurs produits sur le marché mexicain, ce qui leur était généralement interdit avant l'entrée en vigueur de l'ALÉNA.

Malgré les modifications apportées aux tarifs douaniers et aux autres aspects de la réglementation gouvernementale touchant les *maquiladoras*, le Mexique continue à prétendre offrir des avantages importants comme l'emplacement pour certains types d'activités de fabrication et de transformation. On cite à ce titre en particulier ses coûts de main-d'œuvre relativement faibles et le taux de change avantageux pour les sociétés étrangères qui cherchent à implanter des lignes d'assemblage faisant appel à beaucoup de main-d'œuvre et les installations de transformation qui fabriquent des produits destinés à l'exportation aux États-Unis et sur les autres marchés.

L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE NORD-AMÉRICAIN

En décembre 1992, les dirigeants du Canada, des États-Unis et du Mexique ont signé un accord pour éliminer les entraves au commerce et aux investissements entre les trois pays : l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1994.

L'ALÉNA régit la plus importante zone de libre-échange du monde puisque celle-ci englobe 360 millions de consommateurs. Premier accord global de libre-échange entre pays industrialisés et en développement au monde, l'ALÉNA éliminera progressivement la plupart des barrières tarifaires et des autres entraves au commerce entre les trois pays signataires. Un élément important pour les entreprises canadiennes est que l'ALÉNA conserve et, dans certains cas, améliore l'accès au marché américain obtenu avec l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis (ALÉ). L'encadré ci-dessous montre certains des avantages obtenus pour le Canada avec l'ALÉNA par rapport aux dispositions bilatérales de l'ALÉ.

L'ALÉNA CONFÈRE DES AVANTAGES PAR RAPPORT À L'ALÉ GRÂCE AUX ÉLÉMENTS SUIVANTS :

- élimination de la plupart des tarifs douaniers et des barrières non tarifaires dans les dix ans à venir;
- règles d'origine plus précises et plus prévisibles;
- prolongement des dispositions de drawback des droits canadiens en vigueur;
- mécanisme amélioré de consultation et de règlement des conflits;
- exonération «latérale» plus forte des mesures de protection américaines;
- diminution de l'aptitude américaine à faire usage de mesures de rétorsion pour régler des différends;
- meilleur accès au marché des achats des gouvernements américain et mexicain;
- addition d'un chapitre sur la propriété intellectuelle;
- disposition améliorée sur les investissements.

Il faut prendre note qu'en dépit de l'ALÉNA, l'élimination des barrières tarifaires et des autres entraves aux échanges entre le Canada et les États-Unis continuera selon le calendrier prévu par l'ALÉ. C'est ainsi que celui qui porte sur l'élimination de ces tarifs continuera à s'appliquer de la façon prévue, sans être affecté par l'entrée en vigueur de l'ALÉNA.

L'ALÉNA peut être décrit comme l'élargissement de l'ALÉ à un tiers pays, le Mexique, donnant ainsi au Canada et aux États-Unis un meilleur accès au marché mexicain, avec bien sûr la réciprocité pour le Mexique. L'ALÉNA va cependant plus loin que l'ALÉ dans un certain nombre de domaines. Il s'applique à un plus grand nombre d'industries et d'activités du secteur des services. Les mécanismes de consultation et de règlement des conflits y sont améliorés et les règles d'origines sont définies avec plus de précision que dans l'ALÉ. Quand l'ALÉNA sera entré complètement en vigueur, il remplacera l'ALÉ.

LES ÉLÉMENTS MARQUANTS CONCERNANT L'ACCÈS AUX MARCHÉS DANS LE CADRE DE L'ALÉNA

L'ALÉNA prévoit l'élimination de la plupart des barrières tarifaires en Amérique du Nord sur une période de dix ans. Les négociateurs ont défini quatre grandes catégories d'élimination progressive. Ce sont :

- l'élimination immédiate lors de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA;
- cinq étapes annuelles (1994-1998);
- dix étapes annuelles (1994-2004);
- quinze étapes annuelles (1994-2008) pour un nombre limité de produits américains.

Il faut noter que l'élimination progressive des tarifs douaniers entre le Canada et les États-Unis continuera à se faire comme prévu en vertu de l'ALÉ.

Plusieurs produits d'importance stratégique pour les entreprises canadiennes entrent dans la catégorie de l'élimination accélérée des tarifs. On pense ici aux engrais, au soufre, aux lingots d'aluminium, à la machinerie agricole pour la construction et les ressources, à l'équipement ferroviaire et industriel, à certains articles concernant le secteur des pâtes et papiers, au matériel de télécommunications, aux maisons préfabriquées, aux circuits imprimés, au matériel médical et aux pièces d'automobile.

Les nouvelles règles sur les drawbacks de droits inscrites dans l'Accord donnent une plus grande souplesse aux fabricants canadiens pour utiliser des intrants ne provenant pas des pays de l'ALÉNA. Ces règles permettront d'accorder des crédits pour les droits payés quand les intrants sont incorporés dans les exportations de produits transformés vers d'autres pays de l'ALÉNA. Ces drawbacks sur les droits devront disparaître en deux phases :

- d'ici le 1^{er} janvier 2001 pour le commerce entre le Mexique et les États-Unis et entre le Canada et le Mexique;
- d'ici 1996 pour le commerce entre le Canada et les États-Unis.

SECTEURS DANS LESQUELS IL Y A DES POSSIBILITÉS IMMÉDIATES

Les premiers effets de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA devraient être faibles sur l'ensemble du commerce du Canada avec les autres pays, en particulier avec les États-Unis. On s'attend cependant à ce que plusieurs secteurs canadiens bénéficient de l'ALÉNA, et en particulier :

- les télécommunications;
- l'aérospatiale;
- le matériel de transport urbain et ferroviaire;
- l'agro-alimentaire;
- l'énergie;
- les services financiers;
- les technologies de l'information;
- les technologies de l'environnement;
- les technologies et les services miniers;
- la machinerie et l'équipement industriels.

Le délai fixé à 1994 dans ALÉ pour l'élimination des programmes de drawback sera prolongé de deux ans.

Les règles d'origine ont été simplifiées et renforcées afin que leur application soit plus transparente et plus sûre. Cela réduira les possibilités de conflit découlant d'interprétations et d'applications différentes des règles d'origine.

LES AUTRES ÉLÉMENTS MARQUANTS DE L'ACCÈS AU MARCHÉ

- L'ALÉNA impose l'élimination de toutes les exemptions et remises de droits de douane qui reposent sur des obligations de performance.
- L'Accord incorpore pour l'essentiel les dispositions de l'ALÉ en ce qui concerne les restrictions aux importations et aux exportations. Les trois pays élimineront les interdictions d'importation et les restrictions quantitatives comme les contingents et les licences d'importation. Les produits agricoles, les automobiles, l'énergie et les textiles ne sont pas soumis à cette obligation.
- L'ALÉNA interdit d'imposer de nouvelles redevances douanières comme les frais sur la transformation des marchandises. De plus, le Mexique devra éliminer ses redevances à la transformation d'ici le 30 juin 1999 et les États-Unis éliminer leur droit actuel sur la transformation des marchandises d'ici le 1^{er} janvier 1994.
- Les procédures de l'administration douanière ont été améliorées dans le cadre de l'ALÉNA. On peut en donner comme exemples :
 - une réglementation uniforme pour assurer une interprétation, une application et une administration cohérentes en vertu des règles d'origine;
 - des procédures et des exigences uniformes de certification;
 - des décisions anticipées en ce qui concerne l'origine des produits;
 - des droits uniformes d'examen et d'appel en ce qui concerne la détermination d'origine pour les exportateurs de tous les pays de l'ALÉNA;
 - des délais précis pour assurer le règlement des conflits dans un délai raisonnable.

ÉLÉMENTS MARQUANTS DE L'ALÉNA POUR CERTAINS SECTEURS

L'AUTOMOBILE

L'ALÉNA amènera la disparition progressive des restrictions mexicaines au commerce et aux investissements dans le secteur automobile sur une période de dix ans. Pour les importations en provenance du Canada et des États-Unis, le Mexique devra :

- réduire ses tarifs douaniers sur les voitures de tourisme (et les camions légers) à 10 pour 100 immédiatement;
- éliminer graduellement les tarifs douaniers restants sur dix ans (cinq ans pour les camions légers);
- éliminer graduellement ses tarifs douaniers sur tous les autres types de véhicules sur une période de dix ans.

On aura donc un marché complètement intégré dans le secteur de l'automobile et des pièces d'automobile. Les exportations canadiennes et américaines d'automobiles et de pièces d'automobiles ont augmenté de façon marquée en 1994, à la suite de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Celles en provenance du Canada à destination du Mexique dépassent maintenant 100 millions de dollars canadiens en comparaison à 5 millions de dollars canadiens en 1989.

Enfin, les produits automobiles doivent avoir un pourcentage précis de contenu nord-américain pour avoir droit au traitement du tarif préférentiel dans le cadre de l'ALÉNA, c'est-à-dire passer à 62,5 pour 100 sur huit ans pour les véhicules de tourisme et les camions légers et à 60 pour 100 pour les autres véhicules et les pièces pour automobile. Cela constitue une augmentation importante de l'exigence de 50 pour 100 du contenu prévue par l'ALÉ. Cette augmentation est destinée à encourager les constructeurs présents dans les trois pays à s'approvisionner en Amérique du Nord pour leurs pièces et éléments d'automobiles.

L'AGRICULTURE

Les dispositions sur les produits agricoles de l'ALÉ ont été reprises dans l'ALÉNA. De plus, une série d'ententes agricoles bilatérales ont été négociées dans le cadre de cette entente à cause des faibles progrès des négociations commerciales multilatérales de l'Uruguay Round du GATT. La figure 1.14 résume le calendrier d'élimination progressive des tarifs douaniers mexicains sur les produits agricoles canadiens.

FIGURE 1.14

ÉLIMINATION DES TARIFS DOUANIERS SUR LES PRODUITS AGRICOLES, EFFECTUÉE PAR LE MEXIQUE SUR LES PRODUITS CANADIENS, EN VERTU DE L'ALÉNA

Immédiate (1994)	Cinq ans	Dix ans
Seigle	Champignons	Pommes
Sarrasin	Poivre	Huiles végétales
Brocoli	Brocoli congelé	Porc
Lentilles	Mais doux congelé	Blé
Groseilles	Graines de l'alpiste des Canaries	Farines de céréales
Bleuets congelés	Orge	
Bœuf et bétail	Malt	

LES SERVICES

L'ALÉNA va au-delà de l'ALÉ et des autres accords internationaux par la couverture qu'il prévoit pour le domaine des services. Le chapitre 12 de l'ALÉNA fixe les grands principes du commerce transfrontalier des services alors que d'autres chapitres et annexes définissent plus précisément les modalités d'applications à des secteurs particuliers comme celui des services professionnels, des télécommunications et des services financiers. À la différence de l'ALÉ,

l'ALÉNA s'applique à tous les éléments du secteur des services à moins qu'il n'indique explicitement par ailleurs d'autres règles ou exclusions pour des activités particulières. Le Canada a prévu des exclusions ou des réserves pour la culture, les services sociaux et divers autres secteurs. Le transport terrestre et une vaste gamme de services professionnels profiteront de cet accès plus large du fait de l'ALÉNA.

L'accord n'impose pas, en règle générale, une présence locale pour bénéficier des dispositions lors de ventes transfrontalières. Chaque signataire a convenu d'étendre le traitement national et de la nation la plus favorisée aux fournisseurs de services des deux autres signataires. Chacun d'entre eux s'est également engagé à ne pas accroître la discrimination actuelle contre les fournisseurs de services des autres pays signataires de l'ALÉNA et à s'assurer que les lois et les règlements promulgués à l'avenir respectent ce principe.

AUTRES FAITS MARQUANTS DE L'ALÉNA

Le mécanisme de *règlement des conflits* de l'ALÉ est devenu un élément permanent de l'ALÉNA. Ces procédures ont été élargies au Mexique afin d'assurer la transparence à partir d'une procédure juste. De plus, le Mexique a accepté d'apporter les modifications nécessaires à sa législation et à ses procédures pour garantir une application cohérente de ses lois antidumping et de ses droits compensatoires.

Les dispositions sur le *transport terrestre* permettront aux camionneurs canadiens d'organiser leur circuit nord-américain de façon plus efficace. Ils disposeront d'une plus grande liberté pour offrir des services de camionnage et de transport par autobus au Mexique. L'ALÉNA permettra aux camionneurs de transporter des marchandises d'un pays à l'autre, mais il réserve le transport local des marchandises aux camionneurs du pays concerné. C'est ainsi que les camionneurs canadiens pourront transporter et livrer des produits des États-Unis au Mexique et qu'ils pourront ensuite ramasser des marchandises aux États-Unis et les livrer au Canada.

Avec l'ALÉNA, une part importante des marchés des *achats des gouvernements* américain et mexicain sera accessible aux fournisseurs canadiens de façon non discriminatoire. Cela sera possible même si le Mexique n'a pas contresigné le Code des approvisionnements du GATT. Le Canada pourra en particulier essayer d'emporter des marchés publics mexicains auprès des monopoles pétroliers et électriques *PEMEX* et *CFE*, ainsi qu'auprès des institutions œuvrant dans le domaine du pétrole et de l'électricité. De plus, l'accès aux marchés publics du gouvernement américain sera amélioré. Les fournisseurs canadiens auront donc, grâce à l'ALÉNA, un meilleur accès aux contrats de biens, de services et de construction qui ont une valeur totale de plus de 70 milliards de dollars, une hausse marquée par rapport aux 20 milliards de dollars auxquels l'ALÉ et le GATT leur donnent accès.

Avec l'ALÉ, le Canada a adopté un ensemble complexe de règles et d'obligations concernant les *investissements* bilatéraux. L'ALÉNA va plus loin afin de garantir le même traitement national — les investisseurs canadiens seront traités de la même façon que les Américains aux États-Unis et que les Mexicains au Mexique — et les investisseurs de l'ALÉNA bénéficieront du statut de la nation la plus favorisée. Toutes les formes d'obligations de performance seront interdites, c'est-à-dire les niveaux d'exportation précis, le contenu national minimum, la préférence pour les approvisionnements locaux, l'équilibre commercial et les transferts de technologie. Les autres dispositions importantes concernant les investissements touchent à la libre circulation des devises étrangères entre les pays de l'ALÉNA, à des compensations justes dans le cas d'expropriation d'investisseurs de l'ALÉNA, au recours pour les investisseurs des pays de l'ALÉNA, aux tribunaux locaux du pays hôte ou à un mécanisme d'État pour trancher les conflits entre investisseurs.

Le Mexique alignera ses lois sur les investissements sur les dispositions de l'ALÉNA. La plupart du tamisage des nouveaux investissements sera éliminé et les mécanismes d'examen des acquisitions seront suspendus. Le Mexique pourra dans un premier temps examiner les acquisitions dont le montant dépasse 25 millions de dollars mais ce seuil sera porté à 150 millions de dollars quand l'entente aura été en vigueur pendant dix ans.

Le Canada conserve ses restrictions en vigueur sur les secteurs sensibles comme les transports, les télécommunications, les services sociaux et le secteur culturel. L'aptitude du Canada à étudier les principales prises de contrôle étrangères reste également non touchée puisque le seuil d'examen de 150 millions de dollars pour les acquisitions directes reste en vigueur.

LES NORMES EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL ET D'ENVIRONNEMENT

La négociation de ces normes a été une question délicate pendant les négociations de l'ALÉNA, surtout parce que les faibles niveaux des salaires et de la protection de l'environnement au Mexique pouvaient constituer des menaces pour les deux autres signataires. Le texte de l'Accord comprend des dispositions sur ces deux sujets. De plus, en 1993, les trois pays ont négocié un accord parallèle dans lequel ils conviennent d'appliquer réellement leurs propres lois concernant les relations de travail et l'environnement.

En ce qui concerne les relations de travail, l'ALÉNA confirme le droit des trois pays à fixer des normes élevées ainsi que leur obligation de respecter les droits de leurs propres travailleurs définis par chacune de leurs législations nationales. L'accord reconnaît aussi que l'élimination des barrières tarifaires peut parfois entraîner des problèmes d'ajustement de la main-d'œuvre difficiles à résoudre. C'est ce qui explique que le Chapitre VIII de l'Accord permet de prendre des mesures d'urgence contre des importations précises si une augmentation de celles-ci, au moins en partie attribuable aux conditions découlant de l'ALÉNA, menace gravement les producteurs locaux.

ÉLÉMENTS MARQUANTS DES DISPOSITIONS DE L'ALÉNA SUR L'ENVIRONNEMENT

L'ALÉNA reconnaît l'importance des objectifs nationaux et internationaux en matière d'environnement. L'entente contient entre autres des dispositions qui sont destinées à :

- préserver les droits des gouvernements à fixer des normes élevées en matière d'environnement;
- affirmer le droit des gouvernements à protéger l'environnement;
- cette protection peut entrer en conflit avec d'autres obligations commerciales mais ne devra pas être discriminatoire ou prendre la forme de barrières tarifaires;
- préciser que les obligations concernant le commerce dans certaines ententes internationales en matière d'environnement peuvent l'emporter sur les obligations prévues par l'ALÉNA;
- permettre à tout comité créé pour étudier un problème environnemental d'avoir accès à des données spéciales en la matière pour l'aider dans ses délibérations;
- affirmer qu'aucun des pays membres de l'ALÉNA ne devrait réduire ses normes en matière de santé, de sécurité ou d'environnement pour attirer des investissements.

Outre les dispositions même de l'ALÉNA, des accords parallèles sur l'environnement et sur les relations de travail, négociés par les trois pays en 1993, renforceront la coopération dans ces domaines.

Le document additionnel sur les relations de travail, connu sous le nom d'Entente nord-américaine de coopération en matière de relations de travail, prévoit une plus grande coopération entre les trois pays et prévoit des mécanismes pour régler les éventuels conflits dans ce domaine. L'ALÉNA impose aussi à chaque signataire d'appliquer réellement sa propre législation du travail. Le non respect de cette obligation pourrait amener la mise sur pied d'un comité d'arbitrage qui pourrait imposer une amende au pays contrevenant.

L'ALÉNA est le premier accord commercial international à traiter des conséquences environnementales des relations commerciales. Les trois pays ont convenu de mettre celui-ci en œuvre en tenant compte de la protection de l'environnement et en recherchant un développement durable. Chaque pays signataire conserve le droit de promulguer ses propres normes environnementales et a convenu de ne pas réduire ses normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement pour attirer des investissements. L'ALÉNA reconnaît que les obligations des signataires en vertu de certaines ententes internationales en matière d'environnement et de conservation l'emporteront parfois sur les siennes.

L'accord parallèle sur l'environnement, connu sous le nom d'Entente nord-américaine de coopération en matière d'environnement, prévoit une coopération accrue pour protéger l'environnement et améliorer son état dans toute l'Amérique du Nord. Ce document favorise la transparence et la participation du public pour le développement et l'amélioration des politiques et des lois sur l'environnement. Tout en reconnaissant le droit de chaque pays de promulguer sa propre législation, l'accord prévoit aussi que celle-ci doit être appliquée rigoureusement. Si un différend ne peut pas être résolu par consultation, un comité ad hoc pourrait imposer des pénalités à un pays qui néglige régulièrement d'appliquer sa propre législation environnementale. Le secrétariat mis sur pied pour administrer l'accord environnemental de l'ALÉNA a ses bureaux à Montréal. Il a élaboré un programme de travail qui met l'accent sur la responsabilité régionale et collective visant à protéger et à améliorer la qualité de l'environnement nord-américain.

AU-DELÀ DU MEXIQUE : LA DÉCENNIE 1990 SERA CELLE DE L'AMÉRIQUE LATINE

Un élément important de l'ALÉNA est le fait que le texte comprend une disposition dite d'inclusion (Article 2 204) qui permet à d'autres pays de demander à se joindre à la zone de libre-échange s'ils satisfont aux conditions posées par les signataires. L'Accord n'aura donc pas à être renégocié à chaque fois qu'un nouveau membre s'y joindra.

Il est certains qu'au cours des années à venir, d'autres pays d'Amérique latine voudront adhérer à l'ALÉNA. Le Chili, l'Argentine et la Bolivie ont déjà exprimé leur intérêt et d'autres le feront sûrement. L'idée qui consiste à créer une zone de libre-échange plus importante dans l'hémisphère occidental s'est vu conférer une importance nettement plus grande par le «Sommet des Amériques» tenu à Miami en décembre 1994 et auquel participaient 34 pays des Amériques du Nord, du Centre et du Sud. Cette réunion regroupait les gouvernements nationaux qui

avaient convenu de travailler à la réalisation du libre-échange dans l'ensemble des Amériques d'ici l'an 2005. Cet engagement a été renouvelé par la suite à une réunion tenue en juillet 1995.

Comme il est possible que de nouveaux pays deviennent signataires de l'Accord et comme les perspectives économiques de la région sont plutôt favorables, il semble opportun de s'interroger sur les possibilités que l'Amérique latine pourrait offrir aux entreprises canadiennes.

L'AMÉRIQUE LATINE

Avec une population d'environ 500 millions de personnes (y compris le Mexique), l'Amérique latine joue un rôle de plus en plus important sur la scène économique mondiale. De nombreux pays ont fait de profondes réformes économiques depuis le milieu des années 1980. On pense ici à la libéralisation des échanges, à la déréglementation de grands secteurs de l'économie, à la réduction du rôle de l'État dans l'activité économique et à des politiques favorisant la venue d'investissements étrangers. Cette région a aussi été le témoin d'importants progrès vers la démocratisation de la vie politique. Tout comme le Mexique, un certain nombre de pays d'Amérique latine sont parvenus à contrôler le problème de leur dette extérieure. L'inflation a beaucoup diminué dans de nombreux pays, même si son niveau reste inquiétant dans certains pays, comme le Brésil. La plupart des pays de la région sont aussi parvenus à réduire sensiblement leur déficit.

Comme le Mexique, l'Amérique latine est une région pleine de possibilités intéressantes pour les entreprises canadiennes, possibilités qui vont encore s'accroître avec la visibilité que l'ALÉNA va leur conférer. Le produit intérieur de la région, Antilles comprises, est proche de 1 billion de dollars américains. Le revenu moyen par habitant dépasse 2 300 dollars US. Si ce chiffre est faible à l'échelle canadienne, il faut savoir qu'on assiste à l'éclosion d'une classe moyenne nombreuse et au potentiel de consommation important. Tant la Banque mondiale que le Fonds monétaire international, la Banque interaméricaine de développement et les prévisionnistes du secteur privé s'entendent pour prévoir une croissance raisonnablement forte dans toute la région d'ici la fin de la décennie, alors que le PIB global de la région devrait enregistrer une croissance oscillant entre 3,5 et 5 pour 100 par année.

Il est cependant manifeste que cette région du monde est confrontée à des problèmes énormes. C'est ainsi que du fait de la croissance rapide de la population, de la régression de l'économie imputable à la «décennie perdue» de 1980, d'une inflation galopante et des réformes économiques douloureuses mises en œuvre récemment, le revenu réel par habitant (corrigé par l'inflation) en 1992 était inférieur à son niveau de dix ans auparavant. La pauvreté est largement répandue. Au Brésil comme dans certains pays d'Amérique latine, l'inflation persistante contribue à l'instabilité économique. Cela n'empêche cependant pas la région d'être prometteuse. Les capitaux ont commencé à revenir en quantités importantes, les marchés des valeurs mobilières donnent de bons résultats, les investissements directs étrangers sont à la hausse et le secteur privé est débarrassé progressivement de l'interventionnisme de l'État.

L'AUGMENTATION DE L'APPUI AU LIBRE-ÉCHANGE

Plusieurs regroupements commerciaux de la région ont mis en pratique, sur une base bilatérale, la libéralisation des échanges, la diminution des tarifs douaniers et des autres entraves au commerce. Ils ont ainsi contribué à l'accroissement des échanges entre les pays d'Amérique latine. Il s'agit du Pacte andin auquel ont adhéré le Venezuela, la Colombie, le Pérou et l'Équateur, du groupe *MERCOSUR* avec l'Argentine, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay et du Marché commun d'Amérique centrale qui comprend le Costa Rica, le Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Nicaragua. De plus, le 1^{er} janvier 1995 a été marqué par la naissance officielle du «Groupe des trois» qui a pour objectif de réduire les tarifs douaniers entre le Mexique, le Venezuela et la Colombie au cours de la décennie à venir (voir figure 1.15). Le Chili, le champion de la performance économique en Amérique latine avec les succès dus à son agressive stratégie d'exportation, a conclu des accords commerciaux avec le Mexique, l'Argentine et la Bolivie. En partie du fait des liens économiques interrégionaux plus étroits, les échanges entre les pays d'Amérique latine ont plus que quadruplé depuis 1984; ils dépassent maintenant les 31 milliards de dollars US.

FIGURE 1.15
ACCORDS D'INTÉGRATION COMMERCIALE ET RÉGIONALE EN
AMÉRIQUE LATINE

Pacte andin	Marché commun d'Amérique centrale
Bolivie	Costa Rica
Équateur	Salvador
Colombie	Guatemala
Pérou	Honduras
Venezuela	Nicaragua
MERCOSUR	Groupe des trois (1995)
Argentine	Mexique
Brésil	Colombie
Paraguay	Venezuela

Tous ces éléments vont dans le sens d'un élargissement possible du nombre de signataires de l'ALÉNA pour en faire une zone commerciale englobant un hémisphère.

LES ÉCHANGES COMMERCIAUX DU CANADA AVEC L'AMÉRIQUE LATINE

Les liens commerciaux du Canada avec l'Amérique latine sont modestes. Cela s'explique par le peu d'attention que les hommes et les femmes d'affaires du Canada prêtaient de façon traditionnelle à cette région du monde et par le fait que, jusqu'à il y a peu, la plupart des pays de cette région appliquaient des politiques commerciales très protectionnistes et n'étaient pas très accueillants pour les investissements étrangers. Les exportations canadiennes à destination de la région étaient de 3,2 milliards de dollars en 1992, soit tout juste 2 pour 100 du total des exportations canadiennes. Quant aux importations canadiennes, elles étaient plus élevées avec 5,8 milliards de dollars, soit un peu moins de 4 pour 100 du total. Mexique non compris, soit le principal partenaire commercial du Canada en Amérique latine, nos exportations vers la région étaient de 2,4 milliards de dollars et les importations de 3 milliards. La figure 1.16 résume sous forme de tableau les flux commerciaux entre le Canada et les divers pays d'Amérique latine en 1992.

FIGURE 1.16
COMMERCE DU CANADA AVEC L'AMÉRIQUE LATINE, 1992
(EN MILLIARDS DE DOLLARS CANADIENS)

	Exportations	Importations	Balance commerciale
Argentine	101,2	112,2	-11,0
Brésil	620,6	715,2	-94,6
Antilles	726,9	1 064,9	-338,0
Amérique centrale	97,8	246,3	-148,5
Chili	145,1	202,0	-56,9
Colombie	228,8	130,5	98,3
Mexique	770,6	2 751,1	-1 980,5
Venezuela	325,1	334,6	-9,5
Total Amérique latine	3 016,1	5 556,8	-2 737,3

Source : Statistique Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI).

EXEMPLES DE POSSIBILITÉS AU CHILI, EN ARGENTINE ET AU BRÉSIL

Hormis le Mexique, le Chili, l'Argentine et le Brésil sont les pays d'Amérique latine qui offrent le plus de possibilités aux entreprises canadiennes. Tous trois appliquent des programmes de réformes économiques énergiques, font disparaître nombre d'entraves aux échanges commerciaux et aux investissements et privatisent les entreprises étatisées (voir figure 1.17).

FIGURE 1.17
PROFIL SOMMAIRE DU BRÉSIL, DE L'ARGENTINE ET DU CHILI

	Brésil	Argentine	Chili
Population	156,3 millions	33,5 millions	13,8 millions
PIB de 1993 (en dollars US)	446 milliards de \$	260 milliards de \$	44 milliards de \$*
Importations en provenance du Canada, 1993	772 millions de \$	147 millions de \$	213 millions de \$
Exportations à destination du Canada, 1993	791 millions de \$	116 millions de \$	209 millions de \$

* 1994

Source : *Canada Aims to Establish Trade Broker's Role, Financial Post*, 21 janvier 1995, p. 21.

Le Chili sera probablement le prochain signataire de l'ALÉNA. Au cours de chacune des cinq dernières années, le taux de croissance de son économie a été de l'ordre de 5 pour 100. Son PIB par habitant est passé de 1 700 de dollars US en 1988 à plus de 3 100 aujourd'hui; sa population est de 13,9 millions de personnes avec un PIB supérieur à 44 milliards de dollars US. Le Rapport sur la concurrence mondiale de 1993 le classe au cinquième rang des pays nouvellement industrialisés, après Singapour, Hong Kong, Taiwan et la Malaisie. On a surtout noté la performance de ses indicateurs de propension au commerce extérieur, de libéralisation des échanges, d'ouverture aux investissements et de compétence en gestion. Dans le domaine de la politique commerciale, les tarifs douaniers du Chili sont parmi les plus faibles des pays signataires des accords du GATT et il ne conserve qu'un petit nombre de barrières non tarifaires. Ses exportations sont responsables de 30 pour 100 de son PIB.

Les échanges bilatéraux entre le Canada et le Chili étaient de 422 millions de dollars en 1993. Les flux commerciaux entre les deux pays sont pratiquement équilibrés. Les entreprises canadiennes y exportent surtout des produits concernant les ressources, mais l'équipement forestier et minier a réalisé des gains importants depuis 1990. Les autres secteurs d'activité dignes de retenir l'attention sont ceux de la production d'énergie, des communications et des technologies et de l'équipement pour l'environnement. Les investissements directs canadiens au Chili dépassent maintenant les 3 milliards de dollars canadiens et augmentent rapidement. On les retrouve surtout dans le domaine minier où le Chili dispose d'avantages concurrentiels remarquables. Nombreuses sont les sociétés minières canadiennes qui considèrent que le Chili est un pays très intéressant pour faire de la prospection et du développement. Ces investissements miniers canadiens ont fait apparaître des débouchés pour l'équipement minier, pour la technologie et pour les services canadiens dans ce domaine, ainsi que pour l'exportation des compétences canadiennes dans ce domaine.

L'Argentine, avec une population de près de 34 millions de personnes, est le troisième plus important marché d'Amérique latine (après le Brésil et le Mexique). On a évalué son produit intérieur brut à 260 milliards de dollars US pour 1993, en faisant un des marchés les plus riches de la région d'après le revenu par habitant. Le gouvernement du président Carlos Menem a pris des mesures pour venir à bout de l'inflation, contrôler le déficit du secteur public, éliminer la réglementation qui nuisait à la croissance et vendre des douzaines de grandes entreprises qui appartenaient à l'État. L'Argentine a enregistré une forte

croissance au cours des années 1990, même si son activité économique a ralenti en 1995 à la suite des turbulences des marchés financiers imputables à la crise mexicaine. La confiance dans l'économie s'est à nouveau manifestée après une longue période de déclin. Ayant sensiblement réduit ses tarifs douaniers et ses barrières non tarifaires, l'Argentine a vu une nette augmentation des importations. La continuation des politiques économiques et commerciales actuelles augure bien pour les sociétés canadiennes intéressées par ce marché.

Le commerce bilatéral entre l'Argentine et le Canada a fluctué au cours des dernières années. On a évalué les exportations de 1993 à 147 millions de dollars canadiens et les importations à 116 millions. Les entreprises canadiennes trouveront des possibilités d'exportation dans plusieurs domaines d'activités dont ceux des technologies et de l'équipement pour l'environnement et l'énergie, ceux des télécommunications, de la transformation des aliments, de l'équipement d'emballage, des aliments fins et des industries s'occupant d'infrastructures. Nova Corporation, une importante société canadienne de transport d'énergie et de pétrochimie, vient d'investir en Argentine. D'autres vont suivre.

De loin le plus important pays de la région, le **Brésil** mérite manifestement l'attention des exportateurs canadiens. On y trouve 35 pour 100 de la population d'Amérique latine et des Antilles, et une proportion comparable du PIB de la région. La nouvelle administration du président Fernando Cardoso s'est attaquée de façon dynamique à la réforme de l'économie brésilienne. On l'a ainsi vue s'attaquer énergiquement aux problèmes économiques graves que sont l'inflation, avec une moyenne supérieure à 100 pour 100 par année au cours des dernières années de la décennie 1980 et du début de la décennie 1990. L'utilisation d'une nouvelle devise combinée à une politique monétaire plus rigoureuse, et d'autres réformes, ont permis de réussir à réduire de façon très importante le taux d'inflation. Parallèlement, environ 35 entreprises étatisées, d'une valeur de plus de 6 milliards de dollars canadiens, ont été privatisées depuis le début de 1993 et le gouvernement central prévoit en vendre encore davantage. Même si le Brésil a été lent pour réformer son économie et a beaucoup à faire pour rattraper le Chili, l'Argentine et le Mexique, la volonté d'y apporter des réformes en fait un pays de plus en plus attrayant pour les exportations et les investissements des entreprises canadiennes.

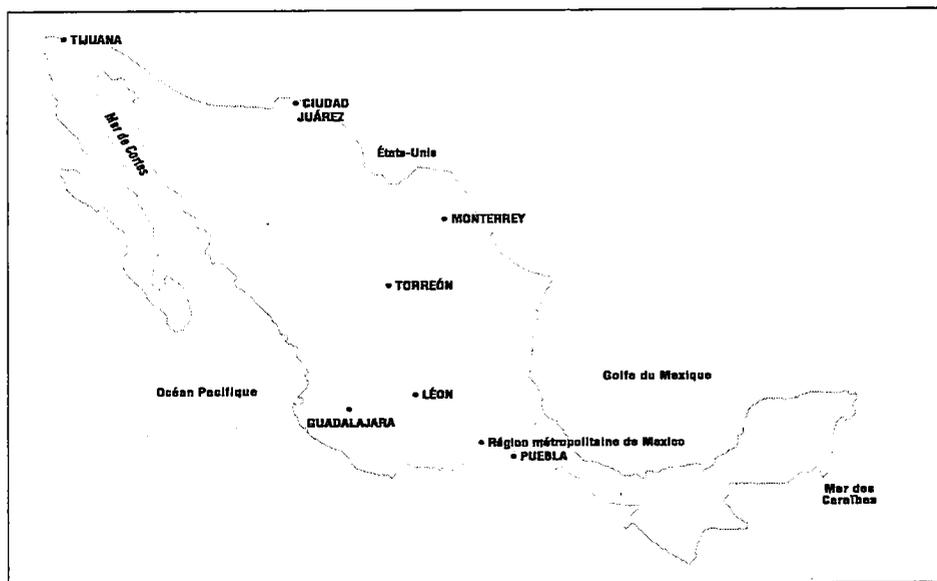
En 1994, le Brésil était le 24^e plus important exportateur du monde, vendant des marchandises évaluées à 44 milliards de dollars US à l'étranger. Il était également le 23^e plus grand importateur du monde, avec des achats de l'ordre de 36 milliards de dollars US de produits étrangers au cours de cette année.

Le Brésil est déjà un important partenaire commercial pour le Canada. Les flux commerciaux bilatéraux dépassaient 1,5 milliard de dollars canadiens en 1993, ce qui revient à dire que le Brésil est le second plus important partenaire commercial du Canada dans cette région après le Mexique. Les flux d'exportation et d'importation s'équilibrent assez bien. Le Canada vend au Brésil une vaste gamme de produits agricoles et transformés. Il fournit environ 30 pour 100 des importations brésiennes de blé, ce qui fait de cette céréale le plus important produit d'exportation canadien vers ce pays. Au début de 1995, une mission commerciale gouvernement-entreprise du type «Équipe Canada» s'est rendue au Brésil et a amené la signature de plusieurs grandes ententes commerciales et d'investissement d'une valeur dépassant les 600 millions de dollars canadiens.

II. LE MARCHÉ MEXICAIN

<i>Le marché mexicain : données de base</i>	50
<i>Les possibilités et les défis</i>	51
<i>Le profil démographique</i>	52
<i>L'emploi</i>	52
<i>L'économie parallèle</i>	53
<i>L'éducation et les compétences</i>	54
<i>Les sciences et la technologie</i>	56
<i>Les niveaux de revenu</i>	57
<i>Les grands marchés régionaux</i>	59
<i>La décentralisation industrielle</i>	62

LE MARCHÉ MEXICAIN : DONNÉES DE BASE



L'emplacement :	Le Mexique est le pays situé le plus au nord de l'Amérique latine. Une frontière de 3 234 kilomètres le sépare des États-Unis et il est limité à l'Ouest par l'océan Pacifique et à l'Est par les Antilles. Au Sud, on trouve le Guatemala et le Belize.			
La superficie :	Le Mexique est le treizième pays au monde en superficie avec 1 973 000 km ² . Environ 19 pour 100 de ceux-ci sont cultivables, 48 pour 100 conviennent à l'élevage et 29 pour 100 sont en forêt.			
La population :	D'après les évaluations récentes, celle-ci est de 92 millions de personnes. Environ la moitié de la population a actuellement moins de 20 ans et 1 million de personnes se joignent chaque année à la population active.			
Le taux de croissance :	La croissance de la population a ralenti à environ 2 pour 100 par année, en baisse par rapport à une moyenne annuelle de 3,5 pour 100 pendant les décennies 1970 et 1980.			
Les principales villes :	(population en milliers d'habitants, Recensement de 1990)			
	Région métropolitaine de Mexico	19 396	León	837
	Guadalajara	3 400	Ciudad Juárez	751
	Monterrey	3 300	Tijuana	637
	Puebla	1 135	Torreón	604
La structure politique :	Le Mexique est une république fédérale composée de 31 États et d'un district fédéral (ville de Mexico) qui est également le siège du gouvernement fédéral. Le corps législatif est composé de deux chambres : le Sénat (128 sénateurs) et de la Chambre des députés (500 députés). Le président dirige l'État et le gouvernement. Un nouveau président est élu tous les six ans.			
Le climat :	Tropical au sud, tempéré dans les terres hautes du centre du pays et sec au nord.			
La langue :	L'Espagnol est la langue officielle du Mexique.			
La mesure :	Système métrique.			
L'heure :	L'heure de la ville de Mexico est égale au temps universel moins six.			

Sources : EIU Country Profile, 1994; United States Department of Commerce, 1995 Country Commercial Guide : Mexico.

LES POSSIBILITÉS ET LES DÉFIS

Le programme agressif de réformes économiques du Mexique depuis une décennie a eu des effets immédiats et marqués sur l'économie. Le pays a déjà connu plusieurs années de forte croissance économique à la fin de la décennie 1980 et au début des années 1990, avant le déclenchement de la forte récession de 1995. Malgré celle-ci, des indices laissent à penser que le Mexique se redressera et que son niveau de participation aux marchés globaux continuera à s'accroître. Le marché mexicain offre aujourd'hui une combinaison riche d'avantages et de défis. On estime qu'il s'agit maintenant d'un contexte d'affaires «à faible risque» offrant un certain nombre d'avantages concurrentiels. Les plus importants parmi ceux-ci sont un vaste marché intérieur en croissance, une main-d'œuvre disponible, jeune, abondante et concurrentielle en termes de coûts et la proximité du riche voisin américain auquel le Mexique aura librement accès une fois que l'ALÉNA sera pleinement entré en vigueur. C'est donc une possibilité à ne pas négliger pour les gens d'affaires attentifs et déterminés.

LE MEXIQUE D'AUJOURD'HUI

Les possibilités

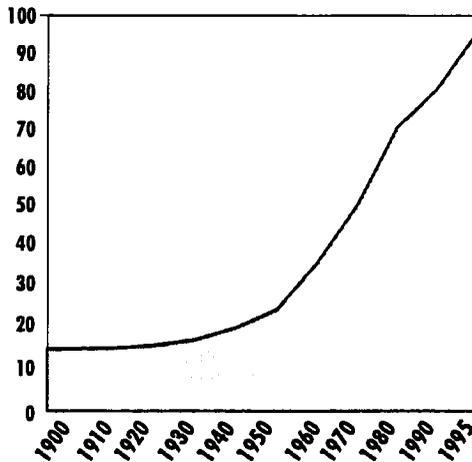
- Une situation géographique stratégique avec 3 234 kilomètres de frontière avec les États-Unis, des littoraux faisant face à l'Europe et à l'Asie. C'est aussi une porte d'entrée en Amérique latine.
- L'accès aux États-Unis, le plus important marché du monde, en vertu de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA).
- Une main-d'œuvre de 30 millions de personnes, efficace en termes de coûts et relativement jeune qui a démontré qu'elle pouvait fournir un travail de qualité à une fraction du coût de la main-d'œuvre des pays industrialisés.
- Une grande quantité de ressources naturelles.
- Un marché intérieur de 92 millions de personnes en croissance rapide.
- Un climat de politique publique libéralisé qui favorise de plus en plus les activités et les investissements des entreprises du secteur privé.

Les défis

- La pauvreté reste un problème important dans une grande partie du pays. Un grand nombre de consommateurs mexicains ne disposent pas des revenus nécessaires pour acheter les produits et les services que s'offrent les consommateurs occidentaux.
- Parvenir à stabiliser l'économie et à revenir à une croissance soutenue après la récession de 1995.
- Les réglementations du gouvernement sont encore complexes et leur application n'est pas toujours parfaitement prévisible.
- L'enseignement de base doit s'améliorer de façon considérable et des programmes de formation particuliers doivent être mis en œuvre pour obtenir une main-d'œuvre compétente.
- Des liens de communication inexistantes ou en mauvais état, des routes inadéquates et des installations portuaires déficientes nuisent encore à la croissance de l'industrie et du commerce, même si des progrès ont été réalisés.
- Le Mexique continue à éprouver des pénuries de produits de qualité.
- Le coût du capital reste élevé.

LE PROFIL DÉMOGRAPHIQUE

FIGURE 2.1
CROISSANCE DE LA POPULATION
MEXICAINE (EN MILLIONS D'HABITANTS)

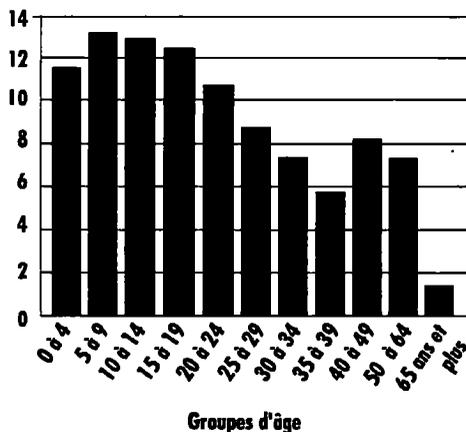


Sources : Organisation de développement et de coopération économiques (OCDE), *Chiffres*, édition de 1995, et Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Institut national de statistique, géographie et informatique.

Pour les exportateurs canadiens, le Mexique représente un vaste marché en expansion qui devrait atteindre 95 millions de personnes en 1996. La croissance rapide de la population de ce pays est un phénomène nouveau car elle était beaucoup plus lente aux siècles précédents (voir figure 2.1). Les développements économiques du 20^e siècle, et les progrès de la médecine et des soins de santé sont à l'origine de l'explosion de la population. L'espérance de vie est passée de 40 ans en 1930 à 47 ans en 1950, pour atteindre environ 70 ans au début des années 1990. Les taux de croissance annuelle de cette population se sont situés entre 1,9 et 3,5 pour 100 au cours des 50 dernières années. La population du pays a plus que doublé depuis les années 1960, même si certains indicateurs laissent entendre que ce taux est en train de ralentir. Au cours des dernières années, le taux de croissance a été d'environ 2 pour 100 par an.

Une des conséquences de cette croissance rapide est que le Mexique dispose maintenant d'une société relativement jeune. En 1993, plus de 37 pour 100 des Mexicains avaient moins de 15 ans. Ce chiffre se compare à 20,7 pour 100 au Canada et à 22 pour 100 aux États-Unis. Le recensement national le plus récent, réalisé en 1990, a permis de constater que la moitié de la population mexicaine a moins de 20 ans (voir figure 2.2).

FIGURE 2.2
RÉPARTITION DE LA POPULATION
MEXICAINE PAR GROUPES D'ÂGE (EN
POURCENTAGE DU TOTAL, D'APRÈS LE
RECENSEMENT DE 1990)



Sources : Organisation de développement et de coopération économiques (OCDE), *Chiffres*, édition de 1995, et Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Institut national de statistique, géographie et informatique.

Depuis 1930, le Mexique est passé progressivement de l'état de pays rural à celui de pays urbain. Actuellement, près des trois quarts de sa population vit dans des villes. Cette grande migration vers les villes et la redistribution de la population qu'elle a entraînée s'expliquent par le fait que les centres urbains offraient de meilleures possibilités d'emploi. Aujourd'hui, 38 pour 100 de la population du pays est implantée dans les États de Jalisco, Nuevo León, Puebla et dans le district fédéral où se trouvent les quatre grands centres métropolitains du Mexique. Ces quatre régions génèrent à elles seules plus de la moitié du PIB du pays.

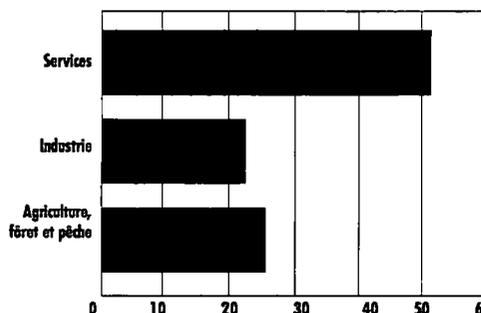
Il y a eu d'importantes migrations de personnes sur le territoire mexicain pour des raisons économiques et sociales. Ces migrations s'expliquent dans une large mesure par le caractère saisonnier du travail de nombre d'hommes. L'émigration au Mexique est insignifiante à l'échelle nationale, mais élevée dans les États qui bordent la frontière américaine.

L'EMPLOI

La population active mexicaine était évaluée, en 1993, à 32 millions de personnes, soit environ le tiers de la population totale. Ce faible taux de participation s'explique par le fait qu'un pourcentage important de la population a moins de 15 ans et, plus important encore, par le fait que seulement la moitié des personnes en âge de travailler se retrouvent sur le marché officiel de la main-d'œuvre. Nombreux sont les Mexicains qui travaillent en tout ou en partie dans le secteur informel.

À cause de l'importance de cette économie parallèle, il est difficile d'obtenir une évaluation précise du taux réel de chômage. En 1992-1993, le taux officiel de chômage était de 3 pour 100, même si tout le monde sait que ce chiffre sous-évaluait très nettement l'ampleur du problème. Le chômage a augmenté

FIGURE 2.3
EMPLOI PAR SECTEUR, 1993
(EN POURCENTAGE DE L'EMPLOI CIVIL
AU MEXIQUE)



Source : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Chiffres*, édition de 1995, p. 8 et 9.

légèrement en 1994. La récession récente a eu des effets marqués sur le marché du travail mexicain, alors que plus d'un million d'emplois ont été perdus en 1995 à la suite de l'effondrement des dépenses des consommateurs, des restrictions budgétaires du gouvernement et d'une diminution très nette des investissements du secteur privé. Au milieu de 1995, le taux officiel de chômage approchait les 7 pour 100. Un grand nombre de spécialistes des prévisions s'attendent, alors que la situation économique s'améliorera, à ce que le taux de chômage baisse un peu en 1996.

Il faut aussi signaler que le sous-emploi est un phénomène assez courant, même chez ceux qui ont un emploi, puisqu'on l'évalue à 19 pour 100.

Plus des deux tiers de la population active mexicaine est masculine et le rôle des femmes dans l'économie n'est pas encore le même qu'au Canada. Plus de la moitié des personnes employées dans le secteur structuré de l'économie travaillent dans le grand secteur des services, et juste un peu moins d'un quart dans le secteur industriel (voir figure 2.3).

L'ÉCONOMIE PARALLÈLE

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

Comme la plupart des personnes qui travaillent dans le secteur non structuré sont réticentes à divulguer leur revenu et leurs activités, par crainte d'avoir à payer des impôts, les statistiques sont difficiles à recueillir. Plusieurs sources ont évalué qu'un cinquième ou plus de la population participant à l'économie travaille à des activités du secteur parallèle et que la valeur de leur production se situe entre 10 et 20 pour 100 du PIB du pays. Les améliorations qui sont et seront apportées à l'administration de l'impôt et à l'application des lois fiscales, alliées à la modernisation continue de l'économie, devraient faire diminuer la taille du secteur parallèle avec le temps.

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

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

Avec la première méthode, c'est dans le secteur du transport et des communications qu'on trouve le nombre le plus important de travailleurs du secteur parallèle suivi des services communautaires et du commerce. La seconde méthode nous indique que ce sont les secteurs de la restauration et du commerce qui enregistrent la plus forte valeur ajoutée imputable au secteur parallèle suivis de la transformation à petite échelle, surtout dans le domaine des produits alimentaires, des boissons, du tabac et des textiles.

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

Un peu plus des deux tiers des personnes auprès desquelles l'*INEGI* a fait enquête pratiquaient seules une activité commerciale. Plus de la moitié des autres employaient des parents qui ne déclaraient pas leur salaire. Environ la moitié d'entre eux pratiquent leurs activités dans les rues ou chez le client. Il n'y en a qu'un cinquième à travailler dans leurs propres locaux. L'enquête de l'*INEGI* a également révélé que le faible taux de rémunération du secteur structuré est l'élément essentiel qui attire les gens vers le secteur parallèle. À court terme, ce problème a sans aucun doute été exacerbé par la récession de 1995 qui a eu un effet réducteur sur les salaires.

L'ÉDUCATION ET LES COMPÉTENCES

Les compétences des Mexicains actifs dans l'économie s'étendent sur toute l'échelle allant de l'absence de compétences jusqu'aux aptitudes à la haute direction en passant par des compétences partielles et des aptitudes à la gestion. Le niveau de la formation de l'ensemble de la population s'est amélioré de façon très importante au cours des 20 dernières années. Les taux d'analphabétisme ont chuté de plus de 50 pour 100 en 1970 à 11 pour 100 en 1990. Environ 57 pour 100 de la population âgée de 10 ans et plus a suivi au moins six années de scolarité officielle (l'équivalent d'un enseignement primaire complet); près de 40 pour 100 de la population a fait sept années de scolarité ou plus et près de 20 pour 100 dix années de scolarité ou plus.

Il n'est pas surprenant de constater que les gains les plus marqués dans l'augmentation du niveau de scolarité ont été atteints dans les groupes d'âge les plus jeunes. Plus des trois quarts de tous les Mexicains ayant de 20 à 29 ans ont au moins terminé leur école secondaire, et près de 60 pour 100 ont suivi sept années ou plus d'enseignement. L'inscription à l'école primaire est pratiquement universelle et 98 pour 100 de tous les enfants concernés fréquentent maintenant celle-ci. Au niveau secondaire, c'est 60 pour 100 de la population visée qui suit un enseignement. On trouvera à la figure 2.4 des données récentes sur les taux d'inscription par niveau scolaire.

Les niveaux de scolarité atteints varient énormément selon les régions du pays. Le nombre moyen d'années de scolarité est nettement plus faible dans les États plus pauvres du sud. La qualité de l'enseignement est également loin d'être uniforme au Mexique, en particulier en ce qui concerne l'enseignement de base.

La croissance rapide de la population du Mexique et sa répartition ont constitué un défi important pour le système d'éducation nationale du pays. Le programme de 1989-1994 conçu pour moderniser l'éducation a relevé ce défi en affectant une proportion croissante du budget fédéral à l'enseignement. C'est ce qui explique que le budget de l'éducation est passé de 6 pour 100 de celui de l'État en 1989 à 13 pour 100 en 1992-1993. Ce programme a aussi permis d'accorder une plus grande importance au lien entre l'éducation, la recherche scientifique et les développements technologiques.

Le gouvernement mexicain s'efforce d'atteindre ces objectifs au moyen d'un ambitieux programme de construction et de remaniement des écoles et d'un vaste programme de bourses afin d'offrir aux étudiants et aux chercheurs une aide économique. Il y avait en 1990, 154 000 écoles dans le pays dont 14 300 étaient privées. On y trouvait également 1 600 établissements d'enseignement technique ou de niveau plus élevé dont 82 universités.

Si on ne tient pas compte des collèges techniques, le Mexique a environ 740 établissements d'enseignement supérieur composés d'organismes financés par les gouvernements fédéral et des États ainsi que par le secteur privé. Ils offrent une grande diversité de diplômes techniques, spécialisés, au niveau de la licence, de la maîtrise et du doctorat. Ces établissements ont tendance à fonctionner de façon relativement indépendante quant aux programmes offerts, au contenu des cours et à l'embauche de leur personnel.

Au Mexique, les diplômes obtenus au bout de quatre ou cinq ans d'études postsecondaires sont appelés *licenciaturas*. Environ la moitié des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur le sont dans des programmes qui conduisent à l'obtention d'une *licenciatura*. Un nombre plus faible (légèrement plus de 50 000) cherchent à obtenir une maîtrise ou un doctorat. Ce sont essentiellement les gouvernements qui financent l'enseignement supérieur.

La ville de Mexico attire à elle seule environ 40 pour 100 de la totalité des inscriptions dans l'enseignement supérieur mexicain et les États de Jalisco et de Nuevo León accueillent chacun 20 pour 100 des étudiants.

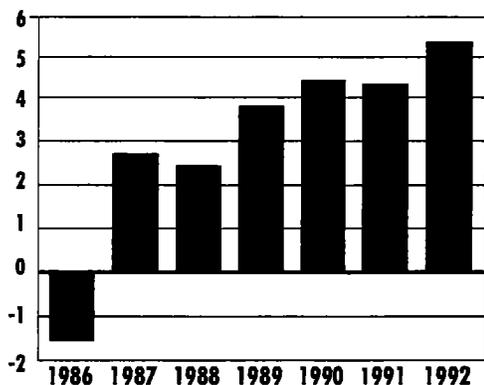
Même si le Mexique doit améliorer le niveau de scolarité de sa population pour relever les compétences de sa main-d'œuvre et pour contribuer à la modernisation de son économie, son taux d'alphabétisation de plus de 90 pour 100 n'est pas très différent de ceux du Canada et des États-Unis. De plus, le pays prétend que le nombre de ses diplômés universitaires ne cesse d'augmenter. En réalité, il y a légèrement plus de diplômés en génie par habitant au Mexique qu'aux États-Unis. Les entreprises peuvent trouver des ingénieurs et des gestionnaires très bien formés dans toute l'industrie mexicaine, nombre d'entre eux ayant une expérience de l'étranger.

FIGURE 2.4
INSCRIPTIONS PAR NIVEAUX SCOLAIRES
(EN MILLIERS D'ÉTUDIANTS)

Niveau	1988-1989	1992-1993
Préscolaire	2 669	2 859
Primaire	14 656	14 426
Secondaire	4 355	4 203
École supérieure (technique)	428	410
École supérieure (académique)	1 643	1 767
Collège (premier cycle)	1 085	1 144
Diplômés	45	52
Licence professionnelle	127	111
Programmes de formation professionnelle	440	403

Source : Banque mondiale, Mexico : Country Economic Memorandum. Rapport 11923-ME, 16 mai 1994, volume II, p. 42.

FIGURE 2.5
CROISSANCE DE LA PRODUCTIVITÉ DE LA
MAIN-D'ŒUVRE DE TRANSFORMATION,
1986-1992
(VARIATION ANNUELLE EN POURCENTAGE)



Source : Banque mondiale, Mexico : Country Economic Memorandum, Rapport 11823-ME, 16 mai 1994, volume II, p. 59.

En plus des programmes officiels d'enseignement, des cours de formation professionnelle et technologique, et aux affaires sont dispensés par les principaux centres d'enseignement du pays et par les entreprises qui travaillent conjointement avec les établissements d'enseignement. Un nombre croissant d'entreprises ont créé leurs propres programmes de formation à l'intention de leurs employés. Cela veut dire qu'elles ont décidé de suivre le rythme de l'évolution technologique et des nouvelles techniques de gestion apparues avec la volonté du Mexique de se moderniser. Toutefois, dans l'ensemble, on constate une insuffisance des investissements dans le domaine de la formation en cours d'emploi dispensés par les entreprises mexicaines, en particulier aux PME qui sont responsables d'une vaste majorité de tous les emplois du pays.

Par sa jeunesse, le travailleur mexicain moyen est ouvert à acquérir de nouvelles connaissances et à mettre en œuvre de nouveaux systèmes. C'est pourquoi la productivité de cette main-d'œuvre mexicaine a augmenté de façon régulière au cours des dernières années, comme c'est manifeste dans les grandes entreprises de transformation. On peut en donner comme exemple le nombre élevé de trophées internationaux au titre de la qualité, remportés par les divisions mexicaines de fabricants américains d'automobiles. Depuis la fin des années 1980, la croissance moyenne de la productivité par travailleur du secteur de la fabrication a augmenté régulièrement (voir figure 2.5). Le World Competitiveness Report de 1995 classait le Mexique comme 27^e au monde au chapitre de la valeur ajoutée dans le domaine de la transformation par travailleur de la production. Au sein des pays en développement, il n'y avait que l'Argentine, le Chili, la Corée, Taiwan, Singapour et le Pérou à obtenir de meilleurs résultats. Cette étude classait également le Mexique 27^e au monde pour la productivité d'ensemble de sa main-d'œuvre.

Alors que la productivité a augmenté dans certains secteurs, en moyenne, les travailleurs mexicains restent moins productifs que leurs homologues canadiens et américains. Cela s'explique par des éléments comme le niveau de formation plus faible au Mexique, une infrastructure moins sophistiquée et des capitaux plus rares.

LES SCIENCES ET LA TECHNOLOGIE

Le Mexique dispose d'une importante capacité de recherche qui est également en croissance. Un rapport récent de l'OCDE évaluait les dépenses totales du Mexique en recherche et en développement à environ 1,6 milliard de dollars US. De ce montant, un peu plus des deux tiers sont financés par le gouvernement et le reste par l'industrie. Entre 1989 et 1993, les dépenses totales du pays en recherche et en développement, corrigées pour tenir compte de l'inflation, ont augmenté à un taux annuel composé de 11,6 pour 100 alors que les dépenses des entreprises dans le domaine ont augmenté de 16,5 pour 100 par année. Un bref coup d'œil sur les investissements et les exportations permet également de constater que le niveau de sophistication technologique du Mexique augmente. En 1993, le Mexique s'est classé dixième au monde en investissement brut en machinerie et en équipement, en pourcentage du PIB, et troisième au monde pour ses exportations de produits d'ingénierie en proportion de toutes les exportations manufacturées. Indépendamment de ces indicateurs favorables, les dirigeants des entreprises estiment toujours que l'infrastructure technologique du pays est nettement inférieure à celle qu'on retrouve dans les pays industrialisés et dans la plupart des économies en développement d'Asie.

VITRO CORPORATION

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

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

Le secteur universitaire constitue un élément important de l'infrastructure du Mexique en sciences et en technologie. La *Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)*, l'Université autonome nationale du Mexique joue un rôle essentiel dans la recherche scientifique au pays. On y a réalisé en effet environ la moitié de toutes les recherches auxquelles on a procédé au Mexique entre 1988 et 1992. Les autres grands centres de recherche sont le Centre for Research and Advanced Studies of the National Polytechnical Institute, le *Colegio de México*, le Centre for Economic Research and Education, le *Colegio de la Frontera Norte*, le Centre for Research on Food and Development, le *Colegio de Michoacán* et l'Institute of Astrophysics, Optics and Electronics ainsi que l'*Instituto Tecnológico de Monterrey*.

Afin de promouvoir la recherche en sciences et en sciences humaines, de favoriser le développement technologique et de freiner l'émigration scientifique mexicaine vers d'autres pays, le gouvernement a accordé une priorité élevée au Système national pour les chercheurs (SNI). Ce programme offre des stimulants économiques qui sont répartis en fonction du mérite universitaire des scientifiques et de la nature de la recherche. Le nombre de chercheurs de ce programme a augmenté considérablement depuis la fin des années 1980.

LES NIVEAUX DE REVENU

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

La figure 2.6 montre une répartition des dépenses de la famille moyenne par type de produit. On y constate que les produits alimentaires et connexes absorbent plus de 35 pour 100 du budget moyen d'une famille. Le logement n'accapare qu'une petite part du budget d'après les normes canadiennes.

FIGURE 2.6
DÉPENSES MOYENNES DES FAMILLES, PAR TYPE DE PRODUIT, 1992

Total	National	Régions urbaines*	Régions rurales**
Alimentation, tabac et boissons	35,56	34,22	45,85
Vêtements et chaussures	7,84	7,79	8,21
Logement et énergie	7,77	8,12	5,09
Ménage, meubles et électroménagers	8,37	8,24	9,38
Soins de santé	3,53	3,40	4,54
Transport	16,19	16,56	13,29
Éducation et loisirs	13,07	13,92	6,50
Autres	7,67	7,75	7,14
Total	100,0	100,0	100,0

* Villes de plus de 2 500 habitants.

** Comprend les villes de moins de 2 500 habitants.

Source : Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Institut national de statistique, géographie et informatique.

D'après le *World Competitiveness Report* de 1995, en 1994, le Mexique se classait vingt-neuvième au titre du produit intérieur brut par habitant, exprimé en dollars américains, parmi les pays ayant fait l'objet de l'enquête. Cela revient à dire que son PIB par habitant n'était inférieur que d'un peu moins d'un sixième au chiffre américain comparable. Toutefois, ce chiffre relativement élevé s'expliquait par la valeur surévaluée du peso mexicain. La récession de 1995, et la dévaluation du peso qui a suivie, ont réduit les revenus au Mexique, ce qui a entraîné une diminution marquée du PIB par habitant en dollars américains.

D'après les normes des pays industrialisés, les salaires des travailleurs mexicains sont faibles, même dans le secteur de la transformation où ils sont en général plus élevés. En 1994, la rémunération horaire totale pour les travailleurs mexicains de ce secteur, en dollars américains, était égale à 47 pour 100 de ce qu'elle est à Taiwan, à 42 pour 100 de ce qu'elle est en Corée du Sud et à 16 pour 100 de ce qu'elle est au Canada. Là aussi, ces chiffres ont baissé avec la crise économique de 1995, ce qui revient à dire que la capacité concurrentielle internationale du Mexique en termes de coût s'est encore améliorée.

Il y a au Mexique un salaire minimum obligatoire qui est fixé de façon périodique par la Commission nationale du salaire minimum qui est un organisme tripartite. En 1994, le salaire minimum était de 17,25 N \$ pesos par jour (ce qui correspondait à l'époque à environ 5 dollars US) à Mexico et dans les grandes villes frontalières, et légèrement plus faible dans les autres parties du pays. Le salaire minimum a diminué en termes réels pendant la plupart des deux décennies qui viennent de s'écouler. Environ 12 pour 100 des Mexicains qui travaillent touchent le salaire minimum.

En plus des salaires, les travailleurs mexicains ont droit à des avantages additionnels obligatoires et contractuels, y compris la sécurité sociale, les soins médicaux et les pensions de retraite. Ces avantages, qui peuvent représenter jusqu'à un tiers de la rémunération totale, sont abordés plus loin au chapitre VI.

L'augmentation des salaires moyens pour l'ensemble des secteurs de l'économie a été freinée au cours des dernières années dans le cadre du *El Pacto*, l'accord de lutte contre l'inflation. Ce consensus social a été rendu possible par la menace du chômage et par le fait que le parti au pouvoir, le *Partido Revolucionario Institucional (PRI)*, le Parti révolutionnaire institutionnel, domine le mouvement syndical.

Le marché de l'importation : Actuellement, les faibles niveaux de revenus et la répartition inégale de la richesse reviennent à dire que le marché mexicain des produits de consommation reste relativement petit. Au fur et à mesure que le pays se développera en termes économiques, les salaires augmenteront, améliorant les revenus disponibles et le pouvoir d'achat. Toutefois, à court terme, le marché mexicain des importations est faible à cause de la récession récente et de la diminution de la valeur du peso. Le revenu personnel en termes réels au Mexique a chuté de 10 pour 100 depuis la fin de 1994. Il est évident que cela se répercutera sur les dépenses consacrées à tous les biens de consommation. Comme on l'a indiqué au chapitre I, les importations mexicaines ont baissé en 1995 mais, dans le cas des produits de consommation, cette baisse a été particulièrement marquée, atteignant un tiers des niveaux de 1994. Les importations de produits intermédiaires et de biens d'équipement ont été plus stables.

Même si la consommation d'un grand nombre de produits a baissé à cause de la diminution des revenus des consommateurs, la demande pour certains produits augmente à cause des «effets de substitution» alors que les Mexicains cherchent des solutions de remplacement moins coûteuses pour certains produits et services. Cela a fait apparaître des débouchés dans certains créneaux qui peuvent présenter un intérêt pour certaines entreprises canadiennes. C'est ainsi que le porc et le poulet sont devenus des aliments de remplacement du bœuf qui coûte plus cher, alors que la demande des pièces et des accessoires pour automobiles a augmenté récemment aux dépens des dépenses consacrées aux véhicules neufs.

Les domaines prometteurs dans l'immédiat, pour les exportateurs canadiens, sont ceux de la fourniture de biens d'équipement qui permettront de venir en aide au programme de transformation ambitieux et rapide de l'économie. On peut en donner comme exemples tous les types de machinerie et d'équipement et une vaste gamme de produits, de services et de technologies utilisés pour la modernisation et le développement des infrastructures. Celui-ci stimulera ensuite l'activité économique, améliorant les revenus des Mexicains et faisant en fin de compte augmenter la demande de produits de consommation importés.

LES GRANDS MARCHÉS RÉGIONAUX

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

DIFFÉRENCES RÉGIONALES DANS L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

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

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

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

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

Mexico : Avec plus de 22 millions d'habitants, Mexico qu'on appelle le plus souvent D.F. pour *Distrito Federal*, au Mexique est la plus grande ville du monde. Elle est le centre économique, financier et industriel ainsi que le cœur du réseau de transport du pays. Située dans la partie sud de la vallée de Mexico, à 2 260 mètres d'altitude, elle s'étend sur 376 kilomètres carrés. Le District fédéral a, lui, une superficie totale de 1 479 kilomètres carrés.

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

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

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

Guadalajara : Capitale de l'État de Jalisco, Guadalajara est la seconde ville en importance du Mexique. Elle a une population de 3,5 millions et est le plus important centre financier et commercial du centre ouest du Mexique.

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

LES GROUPES INDUSTRIELS DE MONTERREY

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

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

Grupo Cydsa : Dominant l'industrie pétrochimique mexicaine, le *Grupo Cydsa* est entré en activité en 1945 comme fabricant de fibres continues de rayonne. Aujourd'hui, *Cydsa* a quatre grands domaines d'activités : les fibres, la pellicule, l'emballage et la chimie de base. La société exploite également une division internationale. *Cydsa* produit des pellicules de cellophane, du polypropylène à orientation biologique, des fibres acryliques, de la résine et des tuyaux en PVC parmi d'autres produits. En 1987, les actifs totaux de *Cydsa* dépassaient les 500 millions de dollars US et la société employait plus de 8 000 personnes.

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

Valores Industriales (Grupo VISA) : Ce groupe se spécialise dans l'alimentation, les boissons et l'emballage. Il a commencé ses activités en 1980 sous le nom de *Cervecería Cuauhtémoc*, une brasserie, et a pris de l'ampleur pour devenir l'un des principaux groupes industriels du pays.

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

Monterrey : La capitale de l'État de Nuevo León est située dans le nord-est du pays à environ 240 kilomètres de la frontière mexicaine. Elle a une population de 3,5 millions et est la troisième plus grande ville du Mexique et le second centre industriel en importance. L'État de Nuevo León produit environ 6 pour 100 du PIB mexicain et se situe au troisième rang pour le PIB par habitant. Les principales activités de transformation de cet État sont la production de fer et d'acier, de verre, les textiles, la pétrochimie et les biens d'équipement.

Environ 50 pour 100 des 500 plus grandes entreprises mexicaines sont situées à Monterrey. Les cinq plus grandes entreprises de la ville — *Grupos Vitro*, *Cydsa*, *Cemex*, *Alfa* et *Visa* — qui appartiennent toutes à des ramifications de deux familles locales, se situent parmi les plus grandes entreprises du pays et ont une importante présence internationale.

Depuis 1982, au moment où le marché mexicain s'est effondré et où la crise de la dette a frappé le pays de plein fouet, les principaux conglomerats industriels de la ville se sont restructurés discrètement, mettant sur pied des coentreprises, se modernisant, pénétrant de nouveaux marchés et investissant massivement dans leurs secteurs privilégiés. En 1991 seulement, les dix plus grands groupes de Monterrey ont investi près de 2 milliards de dollars US et réalisé des ventes d'environ 10 milliards de dollars US. L'investissement a baissé de façon temporaire à la suite de la récession de 1995.

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

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

- **León** est situé dans l'État de Guanajuato. Sa croissance récente s'explique par l'implantation d'une société étrangère qui se spécialise dans les domaines de la chaussure, du ciment, des produits chimiques et de la transformation des aliments.
- **Puebla** profite d'une situation géographique avantageuse et d'excellents réseaux de communications. Se consacrant par tradition aux textiles, cette ville est maintenant devenue un centre de l'industrie automobile.
- **Ciudad Juárez** dans l'État de Chihuahua, est située le long de la frontière américaine. Ses *maquiladoras* produisent des éléments électroniques, des pièces d'automobile et des textiles.

- *Torreón* est l'un des centres industriels de l'État de Coahuila, le long de la frontière américaine. L'État est connu pour son industrie des ressources minérales, du fer et de l'acier ainsi que pour la croissance de son industrie automobile.
- *Tijuana*, dans l'État de Baja California, est situé le long de la frontière des États-Unis. Son économie repose essentiellement sur l'expansion du secteur des *maquiladoras*. On retrouve dans la ville d'importants centres industriels qui fournissent des possibilités attrayantes aux investisseurs.

Les gens d'affaires qui examinent les possibilités qu'offre le Mexique s'attardent le plus souvent aux trois grandes régions industrielles de Mexico, Guadalajara et Monterrey. Il y a cependant beaucoup de possibilités en dehors de ces centres. Les secteurs qui offrent les possibilités les plus intéressantes sont, entre autres :

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

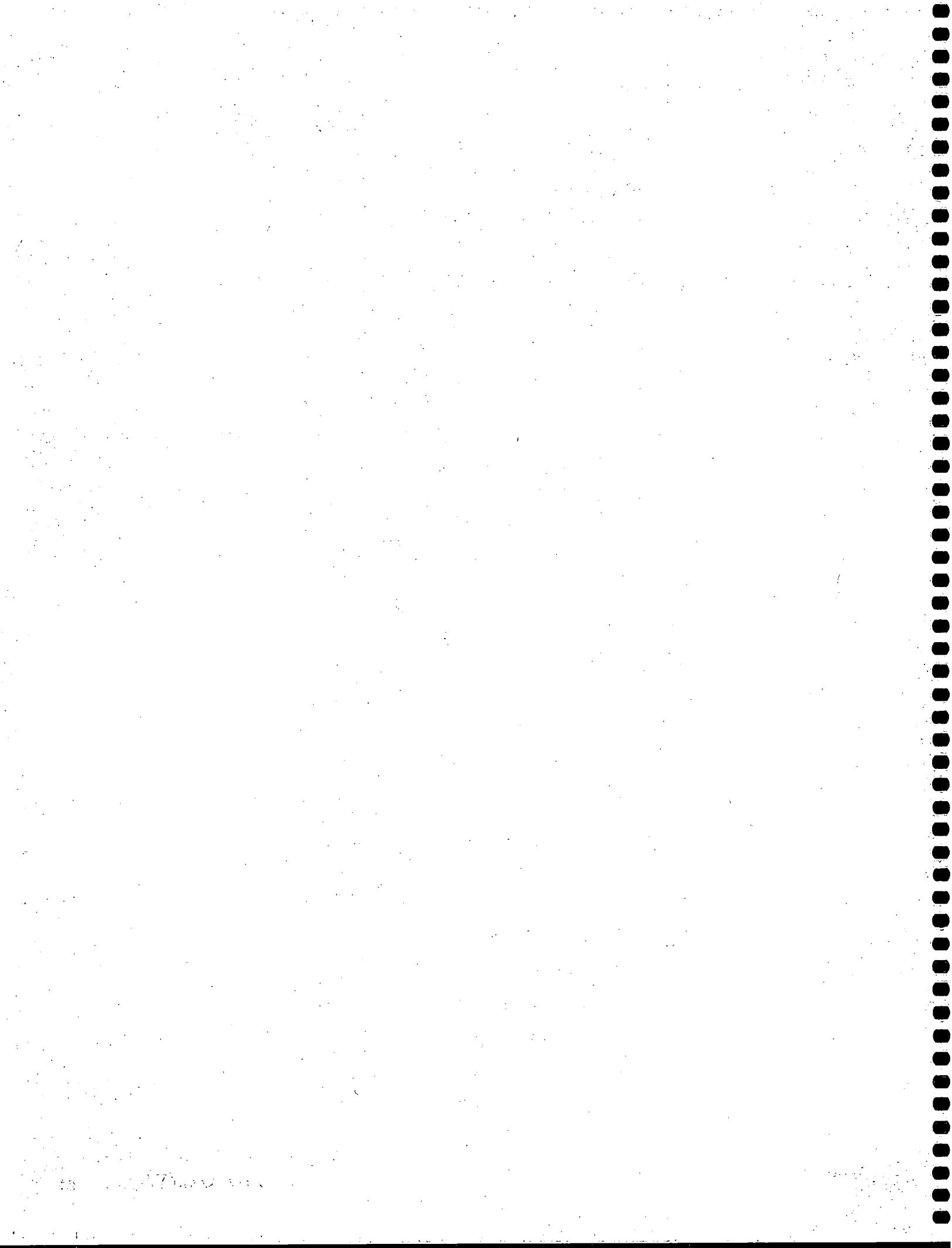
LA DÉCENTRALISATION INDUSTRIELLE

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

Les zones dans lesquelles le développement est une priorité bénéficient de stimulants particuliers. Cela concerne le littoral, les ports et les zones frontalières qui conviendraient bien aux industries exportatrices. Les secteurs prioritaires sont divisés en deux catégories : la catégorie 1 comprend les industries agro-alimentaires et de nombreux types de biens d'équipement. La catégorie 2 comprend les appareils électroménagers non durables, les appareils électroménagers électriques et certains types de meubles, les pièces pour le secteur des transports, le matériel et les pièces pour certaines industries de service, les produits intermédiaires de la pétrochimie et de la métallurgie et des matériaux de construction. La catégorie 1 donne droit à davantage de stimulants.

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

Certaines activités économiques donnent droit à des taux réduits d'impôt sur le revenu. C'est ainsi qu'on bénéficie d'une réduction de 40 pour 100 dans les domaines de l'agriculture et de la pêche, de 25 pour 100 pour les sociétés qui traitent ou transforment leurs propres produits et de 50 pour 100 pour les éditeurs. De nombreuses régions géographiques situées en dehors du District fédéral, de Guadalajara et de Monterrey offrent également des stimulants attrayants pour la création d'entreprises. Un certain nombre d'États mexicains font la promotion de nouveaux investissements sur leur propre territoire. Ils offrent le plus souvent des stimulants fiscaux locaux ou des sites industriels à faible coût.



III. LE MEXIQUE ET LE CANADA : LES POSSIBILITÉS

<i>Les échanges commerciaux</i>	66
<i>Les investissements</i>	70
<i>Les possibilités sectorielles</i>	72
<i>Le secteur primaire</i>	73
<i>Les secteurs industriels</i>	75
<i>Les services</i>	79

LES ÉCHANGES COMMERCIAUX

Il n'y a que peu de temps que le Canada et le Mexique ont vraiment commencé à développer leur partenariat commercial. D'après Statistique Canada, en 1994, le Mexique était devenu le neuvième plus important marché d'exportation du Canada. Toutefois, au cours de la même année, le Mexique était, en importance, le quatrième fournisseur d'importations canadiennes. Il est reconnu que les données recueillies par Statistique Canada sous-évaluent l'ampleur des exportations du Canada vers le Mexique. Cela s'explique en partie parce que certaines marchandises sont expédiées en passant par un autre pays, comme les États-Unis, avant de parvenir au Mexique. Les statistiques sur les importations mexicaines donnent une image plus précise de l'origine réelle des achats du Mexique en provenance d'autres pays. Les statistiques officielles du gouvernement mexicain pour 1993 indiquent que le Canada est la sixième source d'importation en importance au pays.

En 1994, le commerce bilatéral des marchandises entre le Canada et le Mexique atteignait environ 4,7 milliards de dollars US contre juste un peu plus de 1,8 milliard de dollars US cinq ans auparavant, soit une augmentation de 158 pour 100 (voir figure 3.1). Les relations commerciales du Canada avec le Mexique couvrent donc maintenant une plus vaste gamme de marchandises et en plus grande quantité qu'avec tout autre pays d'Amérique latine.

FIGURE 3.1
COMMERCE DE MARCHANDISES DU CANADA AVEC LE MEXIQUE
(EN MILLIONS DE DOLLARS US)

	1989	1994	Pourcentage de variation
Exportations	365	1 425	290,4
Importations	1 447	3 258	125,2
Total	1 812	4 683	158,4

Sources : Statistique Canada pour les importations; Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Secrétariat au commerce et au développement industriel, pour les exportations.

De façon traditionnelle, les exportations du Mexique vers le Canada étaient nettement plus importantes que ses importations en provenance du Canada. Le régime commercial relativement libéral du Canada, allié à son régime de tarif de préférence général (TPG) qui s'appliquait au Mexique avant 1994, revenait à dire qu'environ 80 pour 100 de toutes les marchandises mexicaines pouvaient entrer au Canada sans être soumises à des droits ou à des licences, donc avant l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Les exportations du Mexique à destination du Canada ont donc été importantes pendant la majeure partie des années 1980 et au début des années 1990. De 1989 à 1994, elles ont augmenté d'environ 125 pour 100 quand on les évalue en dollars US.

Les exportations du Canada vers le Mexique ont été beaucoup plus lentes à prendre de l'ampleur, en partie parce que le Mexique n'a commencé à réduire ses tarifs douaniers et à libéraliser ses règles commerciales protectionnistes qu'après s'être joint au GATT en 1986. Si cela a facilité les exportations vers le Mexique, il y a encore des tarifs douaniers, des obligations de détenir des licences et d'autres barrières de type non tarifaire qui ne disparaîtront totalement qu'avec l'application

complète de l'ALÉNA. En 1994, le Canada a donc encore enregistré un déficit du commerce bilatéral de marchandises avec le Mexique de 1,8 milliard de dollars US. Toutefois, la valeur des exportations du Canada vers le Mexique, exprimée en dollars US, a plus que triplé au cours de la période de cinq ans allant de 1989 à 1994. En vérité, en 1994, à elles seules les exportations du Canada vers le Mexique ont augmenté de 37 pour 100 par rapport à l'année précédente. Tout au long de cette période de cinq ans, les exportations vers le Mexique ont augmenté beaucoup plus rapidement que les importations en provenance du Mexique.

La croissance des exportations du Canada a été temporairement interrompue quand le Mexique a été touché par la crise économique de 1994-1995. Les exportations à destination du Mexique ont chuté en 1995, alors que le pays connaissait une récession grave. Toutefois, avec une relance prévue en 1996-1997, on devrait assister à la reprise des exportations et voir apparaître de nouveaux débouchés à plus long terme.

Les figures 3.2 et 3.3 énumèrent les principaux produits des échanges commerciaux bilatéraux entre le Canada et le Mexique en 1994. Les exportations du Canada à destination du Mexique concernaient essentiellement les produits miniers, forestiers et agricoles comme les produits laitiers et les céréales. Les produits transformés comme les pièces d'auto et l'équipement de télécommunications ne jouaient pour l'essentiel qu'un rôle secondaire.

On a toutefois assisté récemment à une diversification des exportations du Canada vers le Mexique et on a vu les produits transformés prendre une place plus importante dans la combinaison des exportations. Cela s'explique par la plus grande facilité d'accès au Mexique avec l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Entre 1989 et 1994, les exportations canadiennes de véhicules automobiles et de pièces, d'avions et de pièces ainsi que de machinerie et d'équipement électrique ont été les catégories à plus forte croissance (voir figure 3.2). Au cours de la même période, les exportations de produits laitiers ainsi que de sel et de soufre ont diminué et la croissance des exportations de semences d'oléagineux et de céréales, de fer et d'acier, de pâte et de papiers et d'autres produits forestiers a été inférieure à la moyenne. Il faut également signaler que les exportations de services canadiens ont enregistré des gains importants. Les services de communication, de construction, les services environnementaux et d'ingénierie sont parmi ceux qui offrent les débouchés les plus prometteurs aux entreprises canadiennes.

FIGURE 3.2
EXPORTATIONS DU CANADA VERS LE MEXIQUE
(EN MILLIONS DE DOLLARS US)

	1989	1994	Pourcentage de variation
Secteur de la transformation			
Réacteurs nucléaires, chaudières, machinerie, etc.	34	160	370,6
Machinerie et équipement électrique	15	151	906,7
Véhicules moteur et pièces	5	107	2 040
Avions et pièces	1	68	6 700

	1989	1994	Pourcentage de variation
Secteur agricole et connexe			
Oléagineuses et grains	50	120	140
Céréales	7	115	1 542,9
Animaux sur pied et viande	9	69	666,7
Produits laitiers	60	23	-61,7
Secteur des mines et des métaux			
Fer et acier		45	82
Carburants minéraux		0	23
Sel, soufre et produits connexes	30	22	-26,7
Minerai	2	20	900
Secteur de la forêt			
Pâtes et papiers	26	124	376,9
Autres	80	339	323,8
Total	319	1 363	327,3

Le Canada a surtout importé des produits transformés du Mexique même s'il achète également des produits de ressources et des produits agricoles comme le pétrole, les fruits et les légumes. Les véhicules automobiles et les pièces sont la catégorie d'importation la plus importante, suivie de la machinerie et de l'équipement électrique ainsi que d'autres types de machinerie, de bouilloires et de moteurs. Alors que ces catégories continuent à afficher une forte croissance, le Mexique a également accru sensiblement ses exportations de meubles vers le Canada. Les autres exportations importantes du Mexique à destination du Canada comprennent les légumes, les fruits, le café, les thés et les épices ainsi que les carburants minéraux (voir figure 3.3).

FIGURE 3.3
EXPORTATIONS MEXICAINES VERS LE CANADA
(EN MILLIONS DE DOLLARS US)

	1989	1994	Pourcentage de variation
Secteur de la transformation			
Véhicules automobiles et pièces	256	1 262	393,0
Machinerie et équipement électrique	285	632	121,8
Machinerie, bouilloires, moteurs, appareils mécaniques	398	555	39,4

	1989	1994	Pourcentage de variation
Meubles et fournitures connexes	9	207	2 200
Verre et verrerie	13	36	176,9
Équipement d'optique et de précision	8	33	312,5
Jouets et jeux	14	19	35,7
Boissons, alcools, vinaigre	13	16	23,1
Tapis et couvertures de plancher	8	16	100,0
Agriculture			
Légumes, fruits, café, thé, épices	83	130	56,6
Secteur du pétrole, de la chimie, des mines et des métaux			
Carburants minéraux	42	111	164,3
Fer et acier, articles de fer et d'acier	26	39	50,0
Produits chimiques organiques	9	27	200,0
Articles divers à base de métal	3	24	700
Plastiques	6	12	100
Autres	275	137	-50,2
Total	1 448	3 256	125,0

L'ALÉNA et les réformes sur les marchés : l'ALÉNA a continué à transformer le Mexique pour le faire passer d'une économie fortement réglementée à un marché beaucoup plus ouvert. Si ce pays a beaucoup réformé et modernisé son économie par lui-même avant l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, cet accord commercial a permis de réduire et d'éliminer encore davantage les barrières qui restaient au commerce et aux investissements. La création de la zone régionale de libre-échange de l'ALÉNA alliée à la volonté du Mexique d'améliorer sa capacité technologique et concurrentielle globale permettent de s'attendre à un plus grand nombre de débouchés d'exportation pour une gamme plus vaste de technologies, de produits transformés et de services canadiens. Les exportateurs canadiens des secteurs des télécommunications, du plastique, de l'automobile, des machines-outils et du travail du métal ont déjà réussi à pénétrer le marché mexicain et à enregistrer une augmentation marquée de leurs ventes après des efforts soutenus de commercialisation.

Le principal avantage de l'ALÉNA pour les entreprises canadiennes est l'élimination progressive des tarifs douaniers du Mexique qui étaient nettement plus importants que ceux du Canada au moment de la négociation de l'ALÉNA. Un grand nombre de ces tarifs douaniers mexicains ont déjà été éliminés et les autres disparaîtront progressivement sur une période de dix ans. Tout aussi important, l'accès au Mexique a été amélioré pour les fournisseurs canadiens de services. C'est ainsi que les camionneurs canadiens disposent maintenant de plus

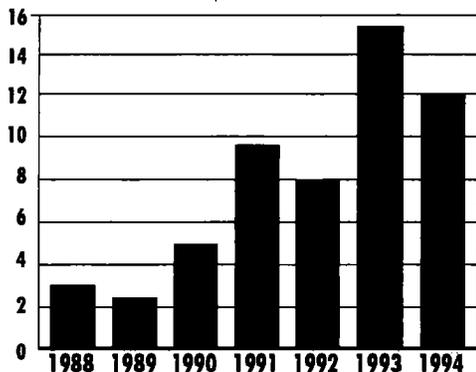
de liberté pour faire des affaires au Mexique. Les banques canadiennes et les autres prestataires de services financiers ont obtenu des licences pour mener des activités dans ce pays. On a aussi vu le marché mexicain s'ouvrir aux services canadiens de télécommunications, de transport aérien et professionnel, pour n'en citer que quelques-uns.

Les barrières non tarifaires du Mexique ont été nettement réduites. Avec l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, l'obligation imposée depuis longtemps au Mexique de détenir des licences d'importation a été éliminée et les entreprises canadiennes ont progressivement accès aux achats du gouvernement.

Enfin, les entreprises canadiennes qui ont su occuper des positions stratégiques pour les exportations peuvent s'attendre à en retirer des bénéfices additionnels quand elles voudront pénétrer les marchés en croissance et prometteurs d'Amérique latine.

LES INVESTISSEMENTS

FIGURE 3.4
APPORT D'INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS
AU MEXIQUE
(EN MILLIARDS DE DOLLARS US)



Source : GeofITT, Ottawa, Forum pour la formation au commerce international, 1995.

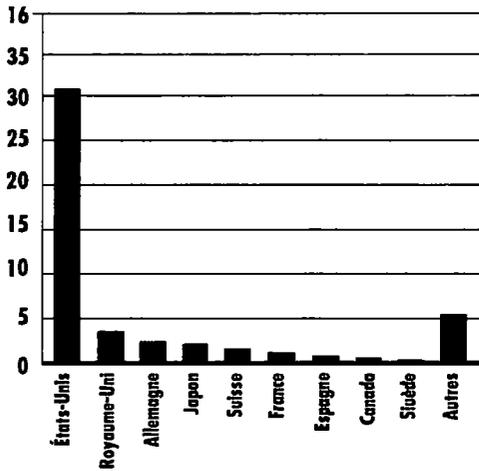
Les relations économiques du Canada avec le Mexique vont au-delà du commerce. On constate en effet qu'un nombre croissant de sociétés canadiennes ont établi des liens financiers au Mexique, souvent pour améliorer ou élargir leurs activités commerciales. Outre le Mexique, même avec sa population de plus de 90 millions d'habitants, les investisseurs canadiens utilisent le marché mexicain comme une base de lancement pour se positionner sur le marché encore plus important que constitue l'ensemble de l'Amérique latine avec ses 400 millions d'habitants. Investir au Mexique peut constituer une première étape importante pour prendre pied sur ce marché régional fort prometteur.

On a assisté à une forte augmentation des investissements étrangers au Mexique entre 1989 et 1993. Toutefois, par la suite, les investisseurs étrangers ont commencé à se montrer plus prudents envers le Mexique, surtout à la suite de la dévaluation du peso de décembre 1994 (voir figure 3.4). Ces investisseurs attendent maintenant de voir si le pays pourra relancer son économie après la grave récession récente et s'il pourra continuer à suivre la voie parfois difficile de la réforme économique et des institutions.

Les États-Unis sont le principal fournisseur d'investissements directs étrangers au Mexique avec plus de 60 pour 100 du total accumulé. Les autres grands pays investisseurs sont le Royaume-Uni, l'Allemagne, le Japon, la Suisse, la France et l'Espagne (voir figure 3.5). En 1994, le Canada avait réalisé 160 millions de dollars US de nouveaux investissements, soit environ 2 pour 100 du total pour l'année, ce qui lui donnait environ 1,6 pour 100 des investissements directs totaux cumulés.

Depuis 1991, des milliers d'entreprises canadiennes se sont informées sur le Mexique et ont participé à des missions commerciales et d'investissement dans ce pays. Certaines sont allées plus loin en prenant des mesures concrètes pour se positionner sur ce marché afin de tirer parti du nouveau climat d'investissement au Mexique. L'ambassade du Canada à Mexico a signalé que plus de 4 500 entreprises canadiennes avaient visité sa section commerciale en 1992, en hausse par rapport à 2 200 en 1991 et à 193 seulement en 1988. Malgré les difficultés économiques récentes du Mexique, nombre de sociétés canadiennes continuent à manifester un intérêt envers les débouchés au Mexique et nombre des entreprises qui ont déjà investi continuent à tirer parti de leur position au sein de l'économie mexicaine.

FIGURE 3.5
ORIGINES DE L'INVESTISSEMENT DIRECT
ÉTRANGER AU MEXIQUE, 1994
(TOTAUX CUMULÉS EN MILLIARDS DE
DOLLARS US)



Source : Banco de Mexico, Banque centrale du Mexique, *The Mexican Economy*, juin 1995.

Comme on l'a indiqué au chapitre 1, les *maquiladoras* ont joué un rôle important dans le développement du secteur mexicain de la transformation. Un petit nombre de sociétés canadiennes ont créé des usines du type *maquiladora* depuis 1978, époque à laquelle Ideal Equipment Co. Ltd., de Montréal, a ouvert une usine à Matamoros (voir figure 3.6). La logique sous-jacente pour les entreprises canadiennes qui investissent dans des activités au Mexique est invariablement de conserver leur capacité concurrentielle. Les grands clients incitent parfois leurs fournisseurs à aller au Mexique pour réduire leurs coûts et donc leurs prix. Ce phénomène a été manifeste dans le domaine des produits automobiles, des biens durables et techniques ainsi que de l'électronique de consommation. Cela explique dans une large mesure la présence d'entreprises comme Dominion Group, Fleck Manufacturing Limited et Custom Trim dans les *maquiladoras*. Toutefois, comme on l'a indiqué au chapitre 1, l'avantage concurrentiel particulier aux *maquiladoras* devrait diminuer pour les investisseurs canadiens au fur et à mesure que les tarifs douaniers mexicains et les autres barrières commerciales seront éliminés. Les autres régions du pays, en dehors des *maquiladoras*, deviendront par contre plus attrayantes pour les investisseurs.

FIGURE 3.6
EXEMPLES D'ACTIVITÉS CANADIENNES DANS LES MAQUILADORAS

Société	Implantation canadienne	Maquiladoras	Type	Produits	Entrée en service
Custom Trim Ltd.	Waterloo	Matamoros	Filiale	Volants gainés de cuir	1984-1985
Dicom Systems Ltd.	Toronto	Ciudad Juárez	Sous-traitance	Détecteurs de fumée	1988
Dominion Group Inc.	Toronto	Ciudad Juárez	Filiale	Faisceaux de câbles et assemblages	1987
Fleck Manufacturing	Toronto	Nogales, Imuris, Ciudad Juárez	Filiales	Faisceaux de câbles et assemblages	1985
Ideal Equipment Co. Ltd.	Montréal	Matamoros	Filiale	Pièces de machine à coudre	1978
Noma Industries Ltd.	Toronto	Ciudad Juárez	Filiale	Arbres de Noël artificiels et guirlandes	1990

Source : Conference Board du Canada.

L'ambassade du Canada au Mexique évaluait récemment que 350 sociétés canadiennes ont maintenant des activités au Mexique. On les retrouve dans divers secteurs d'activités mais essentiellement dans ceux des mines, de la transformation et des services commerciaux. Environ 60 sociétés canadiennes ont investi dans le secteur minier mexicain. Si les nouveaux investissements canadiens au Mexique ont ralenti avec la récession, on peut s'attendre à ce que ces investissements repartent à la hausse en 1996. Parmi les sociétés les plus

importantes à avoir investi au Mexique au cours des dernières années, on peut citer Northern Telecom, Magna International Ltd., John Labatt Limited, Bombardier, Quebecor et la Banque de Nouvelle-Écosse. Northern Telecom a investi environ 60 millions de dollars US au Mexique alors que Magna, un fabricant de pièces automobiles implanté en Ontario, a investi 20 millions de dollars US à Puebla pour fabriquer des pare-chocs pour Volkswagen. La Banque de Nouvelle-Écosse, l'une des cinq grandes banques à charte du Canada, a pris une participation importante dans une grande banque mexicaine, *Grupo Financiero Inverla*.

La nouvelle vague de privatisation au Mexique permet de s'attendre à d'autres débouchés pour les investisseurs canadiens. À la différence des efforts de privatisation antérieurs, le programme actuel vise les entreprises dans lesquelles les sociétés canadiennes ont fait la preuve de leur capacité concurrentielle. Les domaines du gaz naturel, des télécommunications, de la production d'électricité, des chemins de fer et de pans du secteur pétrolier s'ouvrent tous à la participation étrangère. Un grand nombre d'entreprises canadiennes actives dans ces domaines ont commencé à s'y intéresser et certaines ont entamé les démarches nécessaires pour investir au Mexique.

Les entreprises canadiennes qui investissent au Mexique savent que les investissements sont devenus un élément important à l'appui du commerce international. De plus en plus, les relations économiques entre pays vont au-delà des simples échanges de marchandises. Dans de nombreux cas, il n'est possible d'établir des relations commerciales viables à long terme que si celles-ci s'accompagnent d'une forme quelconque d'investissement. L'investissement étranger est donc devenu un élément dominant pour accroître les exportations et participer à l'activité économique intérieure.

Ce n'est pas un hasard si les principaux partenaires commerciaux du Mexique sont également ses principales sources d'investissements directs et étrangers. Dans de nombreux cas, le marché mexicain était inaccessible aux exportateurs à moins qu'ils n'aillent de pair avec une forme quelconque d'investissement dans le pays. Toutefois, cela a changé à la suite de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA et des mesures unilatérales prises par le Mexique pour abaisser ses barrières commerciales. Un grand nombre de sociétés étrangères continuent à utiliser leurs affaires au Mexique comme base pour construire des relations commerciales solides et les élargir par la suite. Par le passé, les échanges commerciaux du Canada avec le Mexique étaient freinés par l'absence de tels liens développés, permanents et importants entre les deux pays. Aujourd'hui, le milieu des affaires manifeste un intérêt croissant envers les débouchés à long terme au Mexique et cherche des partenaires mexicains avec qui mettre en place des relations d'affaires à l'avantage des deux parties.

LES POSSIBILITÉS SECTORIELLES

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

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

LE SECTEUR PRIMAIRE

LES EJIDOS

Autrefois, on estimait que l'*ejido*, un des plus puissants symboles de la révolution mexicaine, avait apporté la justice à la campagne. L'*ejido* permettait de redistribuer les *latifundios*, les grandes propriétés foncières privées du passé, à ceux qui travaillaient la terre. Si le système a favorisé l'égalité dans la distribution des droits fonciers, il n'a pas incité les paysans à la culture et à l'élevage du bétail pour qu'ils atteignent leur plein potentiel.

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

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

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

Source : Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI), *Étude de marché pour le matériel agricole, les semences et les produits chimiques connexes au Mexique, Étude sectorielle.*

Agriculture : La réforme agraire occupe une priorité élevée pour le gouvernement. Ce processus a commencé sous l'administration de l'ancien président Salinas et le nouveau gouvernement du président Ernesto Zedillo lui a accordé une priorité encore plus élevée. L'objectif est de mettre en œuvre des politiques de marché et de moderniser ce secteur. L'administration de ces réformes relève actuellement du *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*, le Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural.

On a accordé beaucoup d'attention au système des *ejidos* du Mexique, en particulier en ce qui concerne le régime foncier et les droits à la propriété.

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

- Elle permet aux membres des *ejidos* de s'organiser et de produire de la façon qui leur convient le mieux. La loi fournit également des garanties de nature juridique aux producteurs qui investissent dans des projets de développement à long terme.
- Les membres des *ejidos* peuvent acheter ou louer la terre, embaucher de la main-d'œuvre ou s'associer à d'autres producteurs ou à des tierces parties. Ils peuvent également créer des coentreprises avec des investisseurs privés nationaux ou étrangers.
- Les sociétés à capital-actions peuvent maintenant acheter ou gérer de la terre, dans les limites fixées par la loi, aux fins de l'agriculture, de la foresterie et de l'élevage du bétail.
- Les sociétés nationales et étrangères peuvent acquérir des terres pour pratiquer l'agriculture, l'élevage du bétail et l'exploitation forestière. Une société peut détenir jusqu'à 25 fois la limite de propriété fixée à un propriétaire individuel.

GANONG BROS. LIMITED

Ganong Bros. est une société de confiserie dont le siège social est situé à St. Stephen (N.-B.) et qui a ses services des ventes et de l'exportation à Toronto. *Ganong* s'intéresse au marché de l'exportation depuis 1988 et a connu une belle réussite sur la ceinture du Pacifique, en particulier au Japon. La société a reçu le prix canadien de l'exportation en 1991 pour ses efforts dans ce secteur. *Ganong* a monté, avec un partenaire, une coentreprise en Thaïlande et construit une usine pour maximiser l'intérêt de la proximité de ce pays des approvisionnements en matières premières pour ses produits et pour mieux desservir ses clients d'Extrême-Orient.

La société est également active à Porto Rico et en Argentine. Elle a donc une certaine expérience de la culture latino-américaine qui lui a servi pour mieux pénétrer le marché mexicain. L'évolution politique de ce pays, l'adoption des accords du GATT, de l'ALÉ et de l'ALÉNA l'ont décidée à se lancer sur le marché mexicain.

La consommation de chocolat au Mexique date d'avant l'arrivée des Espagnols. Les produits locaux sont cependant sensiblement différents des produits nord-américains, mais avec la généralisation des voyages, les consommateurs mexicains commencent à aimer les barres de chocolat nord-américaines et les chocolats en boîte qu'ils jugent prestigieux. *Ganong* a donc constaté que le marché mexicain est très prometteur pour ses chocolats en boîte, tant du fait de la taille et du taux de croissance de la population mexicaine que par la proximité de ce marché qui facilite les expéditions.

Ganong continue donc à chercher des associés mexicains pour disposer d'installations locales de fabrication et de distribution, ainsi que pour acquérir une solide connaissance de tous les marchés régionaux mexicains. En retour, l'entreprise du Nouveau-Brunswick ferait profiter ses associés du soutien à ses produits au moyen d'un programme de promotion géré conjointement et prévoyant tous les aspects de la commercialisation avec, entre autres, la distribution de coupons rabais et d'échantillons. *Ganong* a fait appel aux contacts de l'Ambassade canadienne au Mexique, aux associations canadiennes et à Affaires étrangères et Commerce international Canada; elle s'est servie de programmes gouvernementaux canadiens comme le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) et les missions commerciales, ainsi que des programmes de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) pour étayer son expansion.

M. David Ganong, le président, dit qu'«il faut du temps pour analyser le potentiel d'un partenariat et pour établir les relations personnelles indispensables à sa réussite. Cela suppose de bien apprécier les différences de culture et de langue qui auront des effets sur le développement du partenariat. Il est essentiel de bien connaître son marché.»

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

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

Dans une tentative de réduire l'intervention du gouvernement dans ce secteur, la *Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO)*, la Société nationale d'alimentation populaire, c'est-à-dire l'acheteur et le vendeur de produits agricoles qui appartiennent à l'État, s'est retirée de l'achat et de la vente de tous les produits sauf du maïs et des fèves.

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

La production agricole a été perturbée par une sécheresse grave dans les cinq États frontaliers du Texas à compter de la fin de 1994. Les prix dans les États de Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León et Tamaulipas n'ont atteint que 40 pour 100 de la moyenne. D'après certaines évaluations, cette sécheresse a empêché d'ensemencer environ 400 000 hectares de cultures et a tué plus de 200 000 têtes de bétail. Malgré ce recul, la production agricole totale a augmenté légèrement en 1994. Au cours des huit premiers mois de 1995, le surplus commercial du Mexique dans le domaine des produits agricoles a augmenté de 60 pour 100 à la suite de la dévaluation du peso.

Parallèlement, le taux de croissance de la production des aliments transformés, des boissons et des produits du tabac a été de 0,4 pour 100 en 1994. On obtient ce chiffre après plusieurs années de croissance ferme. La consommation agrégée des aliments et boissons au Mexique est d'environ 30 milliards de dollars US. Les importations d'aliments et de boissons dépassaient les 6,8 milliards de dollars US en 1994. Les possibilités qui s'offrent aux exportateurs canadiens dans ce domaine, en particulier avec l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, sont importantes.

Au fur et à mesure que le niveau du pays augmentera, les importations d'une vaste gamme de produits alimentaires augmenteront probablement. Les exportations du Canada vers le Mexique, en ce qui concerne les produits alimentaires, sont passés d'environ 375 millions de dollars canadiens en 1993 à presque 500 millions en 1994.

On peut donner de nombreux exemples de domaines prometteurs qui pourraient bien offrir d'excellentes possibilités pour l'exportation de compétences, de services et de technologie canadienne dans le domaine de l'agriculture. On pense aux projets d'irrigation, à la production de cultures, à la transformation, au transport, à

l'entreposage, à la création de chaînes de froid et aux techniques de commercialisation de détail. Bon nombre de ces activités au Mexique sont destinées à pénétrer les marchés étrangers, en particulier aux États-Unis, en assurant des livraisons plus fiables ou en se servant de techniques d'emballage améliorées.

Les possibilités de marché sont énormes pour les aliments, les aliments transformés, les oléagineux, les céréales, les produits de la viande, le bétail et les animaux reproducteurs. Dans le cadre de l'ALÉNA, les tarifs douaniers mexicains qui n'ont pas encore été éliminés le seront sur une période de dix ans. C'est ainsi que les tarifs douaniers sur les importations d'orge et de malt canadiens seront éliminés au cours des dix années qui ont débuté le 1^{er} janvier 1994. Cela permet aux exportateurs canadiens de s'attendre à voir apparaître d'importantes possibilités de marché pour ces deux produits du fait de la réduction de ces tarifs douaniers.

La forêt : Le Mexique importe près d'un milliard de dollars de produits forestiers par année et on prévoit que ces importations augmenteront à un taux de 12 pour 100 par année au cours des cinq années à venir. Les importations mexicaines de produits canadiens de la forêt dépassent 60 millions de dollars, bois d'œuvre non compris. La demande de produits canadiens de la forêt augmentera avec la croissance de l'activité de construction au Mexique et avec la mise en œuvre de l'ALÉNA (les droits de 10 à 15 pour 100 sur le bois de construction diminueront à la suite de l'accord). La demande de pâte à papier chimique, de papier fin, de produits d'hygiène en papier (y compris les couches), de bois tendre, de papier journal, de placage et de contre-plaqué devrait aussi augmenter.

LES SECTEURS INDUSTRIELS

DARE FOODS

Dare est une entreprise du secteur privé qui a été fondée en 1892 à Berlin (Kitchener) par le grand-père du propriétaire actuel. Sa gamme de produits est restée la même qu'à cette époque et Dare est restée une boulangerie régionale jusqu'à la fin des années 1940. Elle a pris de l'expansion dans toutes les régions du Canada au cours de la décennie des années 1950 pour devenir une entreprise nationale dans les années 1960 et même vendre ses produits aux États-Unis. Le trait dominant de cette entreprise a toujours été de voir loin. Elle a été la première à utiliser les sacs à biscuits rigides qui sont très répandus maintenant. Comme ceux-ci sont opaques et ne permettent donc pas de voir le produit, ils ont incité à utiliser des photos professionnelles pour illustrer l'apparence et la qualité du produit. Dare Foods a sa propre force de vente au Canada pour commercialiser ses bonbons, ses craquelins et ses biscuits.

Pour pénétrer le marché des grignotines, Dare a élaboré ses propres produits, Breron & Cabaret, qui ont facilité sa pénétration sur les marchés internationaux et continuent à alimenter sa croissance. M. Thompson, vice-président à la commercialisation internationale, s'occupait autrefois de la distribution de fruits de mer et avait une vaste expérience des marchés internationaux.

suite à la page suivante

Le Mexique dispose d'une riche base de ressources puisqu'il est l'un des principaux producteurs mondiaux de zinc, d'argent, de soufre et de plomb. Il extrait également de son sous-sol, en quantités non négligeables, de l'or, du molybdène, et plus d'une douzaine d'autres métaux et minéraux non métalliques. L'industrie minière du Mexique a été ouverte à la participation du secteur privé. Cela représente une possibilité pour les sociétés minières canadiennes qui ont la technologie et l'expertise qui conviennent. De la même façon, les fournisseurs de matériel minier pourraient réaliser de belles percées au Mexique. Les gens d'affaires canadiens doivent se pencher sur les efforts mexicains pour développer de nouveaux sites dans les États du centre et du nord. Ils auront besoin de services spécialisés, de compétences en gestion, de technologie et de capitaux venant de l'étranger pour garantir des rendements attrayants sur les investissements.

Actuellement, 75 compagnies minières canadiennes participent à des activités d'exploration au Mexique. On estime actuellement qu'environ seulement 20 pour 100 du potentiel minier mexicain a fait l'objet d'études sérieuses. Des dirigeants du gouvernement ont aidé l'industrie en simplifiant les procédures de demande et d'approbation de permis et de concessions. Aussi, ce processus d'approbation a été réduit de cinq ans à six ou sept mois pour les nouvelles concessions minières. Enfin, la réforme fiscale récente dans ce secteur a éliminé toutes les taxes à la production et permis la réglementation des paiements de redevances. En conséquence, les possibilités pour les compagnies minières canadiennes sont très importantes.

DARE FOODS

suite de la page 75

Quand il a commencé à étudier le marché mexicain, il a constaté que celui-ci offrait plusieurs possibilités mais que les restrictions à l'importation réduisaient à zéro l'intérêt de celles-ci. Son intérêt a refait surface quand, à la suite de la signature de l'accord du GATT en 1986, les frontières se sont ouvertes. Il rencontrait peu de temps après un collègue du secteur de l'exportation et tous deux constataient qu'ils avaient un client commun au Mexique. Il est alors apparu justifié d'établir un contact au Mexique.

M. Thompson a alors entamé le dialogue avec ce contact et au cours des six mois suivants ils se sont parlés régulièrement et ont échangé de la correspondance, tant par télécopieur que par courrier. Il lui a fait parvenir des échantillons qui ont été appréciés, ce qui a amené une première expédition commerciale en mars 1990. Le distributeur mexicain a approvisionné la chaîne de 160 magasins *Gigantes* pour une vente de promotion. M. Thompson arrivait au Mexique cinq semaines après sa première expédition pour conclure des ententes formelles d'affaires, à la mode nord-américaine, en organisant des réunions, des promotions et en fixant les prix. Il a alors constaté que le distributeur mexicain souhaitait faire connaissance à titre personnel avec Michael Thompson. Il l'a présenté à sa famille et à ses associés à l'occasion de petits déjeuners et de déjeuners d'affaires. Ces déjeuners se sont avérés être de la première importance en permettant aux deux personnes de mieux se connaître et au distributeur d'améliorer son image. La confiance s'est instaurée progressivement et les deux parties à l'entente en ont profité.

Dare Foods fournit un produit de qualité, offre son expérience en commercialisation internationale, en formation du personnel de vente et donne des conseils quand on lui en demande. Le distributeur mexicain connaît bien l'organisation de son marché, les consommateurs mexicains ainsi que les usages du milieu mexicain des affaires. Il n'hésite par exemple pas à remettre ses factures en main propre et à retourner chez son client chercher son règlement. Au Mexique, une facture ne se poste pas.

Aux yeux de M. Thompson, le Mexique est un marché intéressant, mais aussi le premier pas de sa conquête des marchés d'Amérique centrale et du Sud. Dare Foods souhaite une croissance lente mais solide, en choisissant ses partenaires avec soin. L'entreprise trouve encore de nouvelles possibilités de débouchés pour ses produits qui constituent des défis tant pour Dare que pour son partenaire mexicain. Dare, en venant en aide à celui-ci, s'aide elle-même en faisant progresser ses ventes.

La transformation : Ce secteur était responsable de 22,5 pour 100 du PIB mexicain en 1994. Si ce n'est d'un léger ralentissement pendant la récession de 1993, l'élément transformation du PIB a augmenté chaque année depuis 1987. Les importations mexicaines de produits transformés sont fortement influencées par les investissements en infrastructure. Plusieurs fabricants canadiens ont bénéficié indirectement de ce boum des investissements. Parmi les fabricants canadiens de machinerie et d'équipement qui ont réussi à pénétrer le marché mexicain, on peut citer Martin's Foundry and Ironworks, Trench Electric, Pro-Eco, Champion Road Machinery et plusieurs autres. Même depuis la dévaluation, les importations de produits intermédiaires ont continué à augmenter. Les importations d'ensemble ont diminué de 7,8 pour 100 au cours des huit premiers mois de 1995, mais les achats de produits intermédiaires ont, eux, augmenté de 3,4 pour 100.

Les industries aérospatiales : Les importations annuelles du Mexique de produits dans ce secteur ont été de 536 millions de dollars US en 1994. Elles comprennent des avions, des moteurs d'avion, des simulateurs de vol, des appareils de télécommande et des hélicoptères.

Les tarifs mexicains à l'importation dans ce domaine sont très modérés, mais les entreprises canadiennes profiteront quand même de leur élimination dans le cadre de l'ALÉNA. Les exportations d'avions et de pièces d'avion du Canada vers le Mexique atteignaient environ 68 millions de dollars US en 1994.

Le secteur automobile : Le Mexique a importé 3,2 milliards de dollars US de produits automobiles du Canada et des États-Unis. En 1994, environ 3,3 pour 100 de ces importations venaient du Canada. On estime que la demande en pièces d'automobiles importées augmentera de plus de 7 pour 100 quand l'économie sera stabilisée.

Les trois grands fabricants nord-américains d'automobiles, ainsi que Volkswagen et Nissan, ont tiré parti des *maquiladoras* pour produire au Mexique. Leurs investissements ont été particulièrement massifs à la fin des années 1980.

Le secteur des pièces d'automobiles mexicain regroupe maintenant environ 500 entreprises. Certaines d'entre elles sont des coentreprises avec des fabricants d'automobiles. D'autres travaillent indépendamment même si elles ont souvent des liens étroits avec les usines d'assemblage. Pratiquement toutes les grandes compagnies locales de pièces d'automobiles sont associées par le biais de la technologie et du capital avec des producteurs étrangers, soit sous forme d'accords de licence ou d'accords directs d'aide technique. Plus de 20 entreprises canadiennes réussissent à exporter de façon importante sur le marché mexicain de l'automobile.

L'ALÉNA profitera de façon disproportionnée aux fabricants canadiens et américains de pièces aux dépens de leurs concurrents mexicains. Auparavant, le Mexique pouvait exporter à la fois des véhicules et des pièces d'origine vers les États-Unis et le Canada sans restrictions alors que les importations de produits similaires au Mexique étaient limitées par les exigences mexicaines de contenu national. En vertu du décret sur l'automobile de 1989, les fabricants de voitures au Mexique devaient conserver un solde commercial positif avant d'être autorisés à importer des automobiles. Cette mesure, ainsi que diverses autres restrictions quant au contenu national, seront éliminées d'ici le 1^{er} janvier 2004.

Les produits chimiques, pharmaceutiques et du plastique : *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État, exerçait par le passé un contrôle sur tous les aspects du secteur pétrochimique mais il devient de plus en plus ouvert aux fournisseurs et aux services étrangers. La liste des produits pétrochimiques de base réservés à l'État a été réduite de 70 à 20 produits en 1989, puis à huit en 1992. Au début de 1995, le gouvernement a annoncé que 61 usines pétrochimiques de *PEMEX* seront vendues au secteur privé. En 1994, la valeur des importations dans ce secteur était de 7 milliards de dollars US.

L'équipement électrique : Les importations mexicaines d'équipement de production et de distribution de l'électricité atteignaient 629 millions de dollars US en 1994. Au cours de cette année, le gouvernement a rendu public un nouveau plan sur dix ans pour le développement de l'infrastructure électrique. Ce plan prévoit confier un rôle beaucoup plus important au secteur privé. En août 1995, la *Comisión Federal de Electricidad (CFE)*, la Commission fédérale d'électricité, a annoncé qu'elle lancerait des appels d'offres pour la construction de six usines de production d'électricité avant la fin de 1995. Elle annonçait également que, d'ici l'an 2000, elle aurait besoin de 13 nouvelles usines de production d'électricité d'une valeur évaluée à 8,5 milliards de dollars US dont la construction et l'exploitation seront confiées au secteur privé. Il est plus que probable que ces contrats relèveront des modalités de type construction-transfert-location permis par la loi mexicaine.

Les produits, les équipements et les services pétroliers et gaziers : Le Mexique a la cinquième réserve de pétrole et de gaz connue en importance au monde. *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la Société pétrolière d'État, s'est contenté des achats minimums et n'a fait que peu de mises à jour et de maintenance de son infrastructure énergétique au cours de la dernière décennie. Cette négligence commence maintenant à nuire à la production et *PEMEX* prévoit maintenant dépenser 20 milliards de dollars en matériel et en services énergétiques au cours des années à venir. De plus, au début de 1995, le gouvernement a annoncé que la distribution du gaz naturel serait privatisée. Il faut ajouter à cela que *PEMEX* a récemment commencé à construire de nouvelles installations en faisant appel au mécanisme de type construction-exploitation-transfert (CET). Des entreprises canadiennes peuvent tirer parti de la ligne de crédit accordée à *PEMEX* par la Société d'expansion des exportations.

Les métaux ferreux et non ferreux et les demi-produits : En 1994, le marché mexicain des métaux ferreux et non ferreux et des demi-produits représentait plus de 5,6 milliards de dollars, une hausse de près de 19 pour 100 par rapport à l'année précédente. Les exportations du Canada dépassaient, elles, les 100 millions de dollars US. Plusieurs entreprises canadiennes ont développé leurs exportations au Mexique. On peut citer IPSCO, Stelco, Dofasco, Algoma Steel, Smoky River Coal, la Société de développement du Cap Breton, Sydney Steel et Sidbec-Dosco.

Les équipements d'automatisation industrielle : La demande du Mexique pour les produits d'automatisation industrielle devrait augmenter d'un tiers au cours des cinq années à venir. La libéralisation du commerce a obligé les fabricants mexicains à se moderniser rapidement pour accroître à la fois leur productivité et la qualité de leur production. L'essentiel de l'équipement et du logiciel nécessaires pour procéder à ces améliorations devra être importé. La dévaluation du peso a temporairement réduit les ventes de ces produits. Les achats n'ont toutefois été que reportés étant donné que les entreprises qui ne se moderniseront pas ne survivront pas. Dans l'intervalle, les fabricants cherchent des services d'experts-conseils pour les aider à retirer le plus possible de leurs achats récents d'équipement.

Les produits destinés aux ménages : En 1994, le Mexique a importé pour 2,3 milliards de dollars US de produits destinés aux ménages dont des meubles, des jouets, des livres, des journaux et des produits de loisirs. Les possibilités de croissance dans ce domaine sont très importantes étant donné que la jeune population urbaine du Mexique est en augmentation et le taux de formation des familles, très élevé. Le Mexique importe également une vaste gamme d'autres produits de consommation dont des appareils électroménagers et des cosmétiques. Les produits de consommation importés ont été durement touchés par la dévaluation. Les importations dans cette catégorie ont diminué de 41,5 pour 100 au cours des huit premiers mois de 1995, même si on s'attend à ce que les ventes reviennent à leurs niveaux antérieurs une fois que l'économie se sera stabilisée.

Les textiles, les vêtements, le cuir et les chaussures : En 1994, le Mexique a importé des textiles, des vêtements, du cuir et des chaussures pour une valeur de 3,8 milliards de dollars US. Il s'agissait d'une augmentation de 13 pour 100 par rapport à 1993. Les exportations du Canada vers le Mexique dans cette catégorie n'étaient que de 21 millions de dollars US en 1994. Par contre, les ventes dans certains créneaux, comme les textiles techniques, ont augmenté rapidement et il y a, à moyen terme, des débouchés considérables.

La construction et le génie en construction : La construction, en 1994, était responsable de 5,5 pour 100 du PIB et employait 10 pour 100 de la main-d'œuvre mexicaine. Ce secteur a enregistré une croissance impressionnante au cours des dernières années. En termes réels, elle a été de 6,4 pour cent en 1994. Les taux d'intérêt élevés imputables à la dévaluation du peso et à la crise économique qui a suivi ont abouti à un gel virtuel de ce secteur en 1995. À moyen terme, on s'attend à ce que la tendance au mécanisme de CET relance le rôle du secteur privé. On sait en particulier que les aéroports et les ports de mer seront modernisés par des promoteurs privés. Plusieurs entreprises canadiennes tirent déjà profit de cette expansion, en particulier dans les domaines du génie en construction et des services d'ingénierie. La demande de compétence technologique, tout en respectant les activités de restructuration et les processus de production, est très forte et continuera à l'être pour l'avenir prévisible.

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

Les aqueducs et les égouts : Les besoins de la population du Mexique en augmentation rapide expliquent la demande d'infrastructure municipale pour l'eau potable et les égouts. Les ressources hydriques du Mexique sont réparties de façon inégale sur son territoire et en fonction de la population. Les plus grandes villes sont situées au centre du pays, où les ressources en eau se trouvent à des altitudes nettement inférieures à celles de la plupart de la population. Il faut énormément d'énergie pour pomper l'eau à l'endroit où on en a besoin. D'après des sources gouvernementales, il y a 13 millions de personnes vivant dans des régions urbaines qui ne reçoivent pas d'eau potable à cause du manque d'infrastructure. Il n'y a que 18 pour 100 des effluents municipaux d'eau usée à être traités. La tendance dans ce domaine est de céder des concessions au secteur privé pour des systèmes combinés d'aqueducs et d'égouts en utilisant du financement de type CET. Un certain nombre d'entreprises canadiennes ont participé à des projets de cette nature.

LES SERVICES

PROFIL DE SOCIÉTÉ

CINTEC ENVIRONNEMENT INC.

Cintec est une société de conseil en environnement de taille moyenne implantée à LaSalle, au Québec. Elle a pénétré le marché mexicain à la fin de 1993.

Cintec a concentré ses activités au Mexique exclusivement dans la gestion des BPC, même si elle s'intéresse également au traitement des sols contaminés. Son partenaire mexicain est *Perfotec*, qui se spécialise également dans les déchets dangereux. Les deux entreprises fonctionnent dans le cadre d'une coentreprise. Cintec fournit la technologie et les compétences et, une fois le personnel complètement formé, *Perfotec* assure les ventes, la commercialisation et l'expertise opérationnelle.

Récemment, Cintec a organisé une démonstration de sa technologie pour *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État. Il a fallu procéder à des essais pour démontrer que la technologie de Cintec permettait de réduire le niveau de BPC jusqu'aux normes fixées par l'Agence américaine de protection de l'environnement (EPA) de façon efficace en termes de coût.

Il a fallu pour cela engager des ressources importantes, y compris trois employés à temps plein (un ingénieur et deux techniciens) travaillant à Mexico. Un dirigeant de Cintec signale que si le partenariat a réussi, les parties ont dû revoir le temps que chacune consacrait au projet pour parvenir au résultat escompté.

Les services aux entreprises et les services professionnels : La demande de compétences techniques étrangères devant permettre au Mexique d'améliorer et de développer son infrastructure est importante et a une forte croissance, en particulier dans le domaine des télécommunications, des services publics, de l'électricité et des égouts ainsi que du transport terrestre et maritime. En vertu de l'ALÉNA, les Canadiens se rendant au Mexique pour des motifs d'affaires et professionnels peuvent y travailler de façon temporaire. Cela devrait faciliter les efforts de professionnels de domaines comme ceux de l'ingénierie, de l'architecture, de sociétés d'experts-conseils et de technologie de l'information qui souhaitent vendre leurs services au Mexique.

Les services et le matériel destinés à l'environnement : Un des plus grands défis auxquels le Mexique est confronté est de s'assurer que le développement respecte de bonnes pratiques environnementales durables. Une nouvelle loi fédérale rigide sur la protection de l'environnement, associée aux pressions croissantes du public pour son application, ont généré une demande croissante pour diverses sources de matériel antipollution et de services connexes. Les questions environnementales sont également traitées dans l'Accord nord-américain sur la coopération environnementale, l'«accord parallèle» de l'ALÉNA, qui prévoit la création de la Commission sur la coopération environnementale. Le Mexique veut parvenir à des normes environnementales comparables à celles de ses partenaires commerciaux d'Amérique du Nord le plus rapidement possible.

Le gouvernement du président Ernesto Zedillo a réaffirmé l'engagement du Mexique à appliquer sa réglementation de façon plus rigoureuse. L'une des premières priorités de l'administration a été de créer un nouveau secrétariat à l'environnement, le *Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)*, le Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et à la pêche. Ce secrétariat assume la responsabilité de deux organismes de réglementation importants : l'*Instituto Nacional de Ecología (INECO)*, l'Institut national d'écologie et le *Procuraduría Federal para la Protección del Ambiente (PROFEPA)*, le Bureau du procureur fédéral pour la protection de l'environnement. L'*INECO* définit les normes et les politiques alors que le procureur fédéral à la protection de l'environnement veille à l'application de la loi et à faire enquête dans les cas de plaintes.

Les États mexicains assumeront davantage de responsabilités au titre de la protection de l'environnement à l'avenir. À ce jour, 29 États mexicains sur 31 ont adopté leur propre loi sur l'environnement qui doit être au moins aussi rigoureuse que la *Ley de Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente*, la Loi sur l'équilibre écologique et la protection de l'environnement, du 1^{er} mars 1988. Le *Departamento del Distrito Federal (DDF)*, le ministère du District fédéral, qui est responsable de la région de Mexico, agit également dans ce domaine. Le *DDF* regroupe 16 municipalités et son administration se compare à celle d'un État. Il élabore actuellement ses propres lois sur l'environnement, qui devraient être promulguées en 1995.

Le Mexique ne se contente plus de simples paroles en matière d'environnement. On a pris des mesures importantes pour améliorer les rejets dans l'atmosphère à Mexico. On a installé de nouveaux moteurs diesel moins polluants dans les autobus. Les dirigeants du *DDF* ont récemment demandé qu'on abandonne les mini-bus au profit de véhicules plus importants en ne renouvelant les licences des exploitants privés qu'au rythme de une pour deux. Tous les véhicules fabriqués à

GOODFELLOW CONSULTANTS INC.

Goodfellow Consultants Inc. (GCI) est une société d'ingénierie implantée à Mississauga, en Ontario, qui conçoit des solutions détaillées pour la ventilation et la lutte contre la pollution atmosphérique. Environ 60 pour 100 de leurs revenus proviennent des exportations. Ils ne considèrent pas que le Mexique est un de leurs principaux marchés d'exportation parce que la situation économique actuelle de ce pays les empêche de s'y consacrer pleinement.

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

Par la suite, Goodfellow a décidé de se doter d'une présence plus permanente sur le marché mexicain. Ils ont mis au point deux ententes de coopération technique. La première a été conclue avec *Control Ambiental e Ingeniería Van Ruymbeke*, une société de Mexico qui se consacre aux évaluations d'effets environnementaux et au travail de remise en état. La seconde entente a été passée avec *Procesadora Metalmeccánica de Toluca*, un fabricant d'équipement de lutte contre la pollution atmosphérique.

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

partir de 1991 doivent être équipés de convertisseurs catalytiques. Le système de métro de Mexico est agrandi de près de 30 kilomètres et la ville a adopté un programme d'«un jour sans voiture».

La demande mexicaine pour le matériel et les services de lutte contre la pollution de la part du secteur privé devrait augmenter sensiblement au cours de la prochaine décennie. On a évalué qu'en 1996, le marché total pourrait atteindre 3,3 milliards de dollars US. La tendance semble privilégier les solutions intégrées au dépens des ventes d'équipement. On a également constaté l'attrance pour des modalités originales de financement, du type construction-exploitation-transfert (CET) ou encore exploitation-entretien-location (EEL) par exemple. L'essentiel des compétences requises proviendra des importations, en particulier dans les domaines du traitement des eaux usées municipales et industrielles, du traitement de l'eau potable, de la conservation et de la gestion des forêts et du contrôle de la pollution de l'air. Plusieurs entreprises canadiennes ont déjà instauré une coopération avec le gouvernement mexicain pour toute une gamme de projets et pour l'application de normes. Le Canada dévient actuellement entre 2 et 4 pour 100 du marché mexicain du matériel pour l'environnement selon la catégorie.

La gestion des déchets : On évalue qu'environ 15 500 tonnes de déchets industriels dangereux ont été générés au Mexique chaque jour de 1994. Presque 40 pour 100 de ceux-ci ont été produits dans la région métropolitaine entourant la ville de Mexico. Un grand nombre des grands sites d'enfouissement industriels sont proches de la saturation. Les industries et les hôpitaux rejettent leurs déchets dans les sites d'enfouissement sanitaire des villes. S'il y a un petit nombre de sites d'enfouissement pour déchets dangereux exploités par le secteur privé, il n'y en a qu'un au pays à être accessible au public. Il est situé à Mina, au Nuevo León et est exploité par *Residuos Industriales Multiquim (RIMSA)*. La construction d'un second site dans l'État de San Luis Potosí a été autorisée. Il sera réalisé par Química Omega de México et Metalclad, une société américaine, mais sa réalisation s'est heurtée à des problèmes politiques avec le gouvernement de l'État.

Les services financiers : Alors que le Mexique accède à l'économie internationale, il fera face à une demande vigoureuse et croissante de services financiers sophistiqués. Avec l'ALÉNA, les banques, les compagnies d'assurance et les courtiers en titre peuvent mettre sur pied des filiales en pleine propriété au Mexique et acquérir des entreprises existantes. Il y aura une période de transition de six ans pour permettre un passage structuré au marché libre. Les banques canadiennes ont déjà établi des têtes de pont au Mexique.

Le Mexique offre également des possibilités aux banques canadiennes qui ont acquis des compétences reconnues mondialement en développement et en mise en vigueur de technologie appliquée aux services financiers. En réponse à la pénurie aiguë de logements, le gouvernement s'efforce actuellement de favoriser l'apparition d'un marché de secondes hypothèques. Il faudra pour cela des systèmes avancés d'évaluation du risque et de partage de renseignements qu'on ne retrouvait pas jusqu'alors dans le secteur financier mexicain. Le marché du Mexique pour les services du domaine de l'assurance est le plus important d'Amérique latine avec des primes annuelles d'assurance-vie et d'autres types d'assurances de l'ordre de 3,5 milliards de dollars US. Au fur et à mesure que l'économie mexicaine reprendra la voie de la croissance et de la modernisation, on s'attend à ce que la demande des produits et des services d'assurance enregistre une croissance régulière.

Les télécommunications : L'ALÉNA comporte des règles communes pour les fournisseurs et les utilisateurs de services de télécommunications. Tous les tarifs douaniers sur les importations de matériel de télécommunications au Mexique seront éliminés sur une période de dix ans. Le Mexique devra aussi rendre sa réglementation et ses procédures en matière de télécommunications plus transparentes. Quand *Teléfonos de México (TELMEX)*, la Compagnie nationale de téléphone, a été privatisée en 1990, on lui a accordé un monopole temporaire. Celui-ci, qui devait l'aider à financer l'expansion du système, est arrivé à échéance au milieu de 1995. Les compagnies canadiennes sont maintenant en mesure de s'implanter au Mexique (ou sur une base transfrontalière) pour fournir des services de télécommunications et d'informatique améliorés.

Malgré l'augmentation très forte constatée depuis 1990, le nombre d'appareils téléphoniques au Mexique est encore un des plus faibles du monde avec environ 11 lignes pour 100 personnes. Ce chiffre se compare avec des minimums de 20 dans la plupart des pays industrialisés. *TELMEX* s'est engagée à donner une expansion massive à son système.

Northern Télécom dispose d'une usine au Mexique depuis 1991 et Bell Canada Enterprise a également des intérêts dans ce pays. Les entreprises canadiennes sont déjà des intervenants importants dans le développement du réseau de téléphone cellulaire mexicain. On constate d'excellentes possibilités pour le développement des réseaux de téléphone ruraux, la transmission des données, les réseaux locaux, la commutation par paquet et des domaines similaires dans lesquels le Canada a une réputation de leader mondial.

Les services et le matériel de transport : La réglementation mexicaine sur le transport terrestre a été fortement libéralisée en janvier 1990. Cela permet de plus en plus aux transporteurs étrangers d'offrir leurs services à l'intérieur du Mexique. Les importations de véhicules moteur de transport public, de véhicules ferroviaires et d'équipement connexe atteignaient presque 400 millions de dollars US en 1994. Le marché devrait prendre de l'expansion étant donné que les grandes villes du Mexique continuent à agrandir leurs systèmes de transport public. La remise en état du système ferroviaire âgé du Mexique pourrait également présenter des possibilités aux fournisseurs canadiens offrant des services de réparation de locomotives, des systèmes de communication ferroviaire et des services de gestion spécialisés. Les systèmes d'autobus et de trolleys implantés à Mexico sont comparables à ceux qui sont en service au Canada et offrent donc des possibilités additionnelles de fournir des pièces et des services.

Plusieurs entreprises canadiennes ont réalisé des ventes et instauré des relations pour tirer parti des projets du gouvernement mexicain en vue de rénover et d'améliorer son réseau ferroviaire national ainsi que d'autres systèmes de transport urbain comme le métro de la ville de Mexico. Parmi les autres possibilités attendues au Mexique, on prévoit l'achat de nouveaux avions et des projets de privatisation des ports du pays, ainsi que le développement de nouvelles installations maritimes. De plus, les activités de transport, d'entretien et de consultation fourniront de nouvelles possibilités pour les fournisseurs de services de transport.

Le tourisme : Le tourisme est la principale source de devises étrangères après le pétrole et les *maquiladoras*. Environ 90 pour 100 des étrangers se rendant en visite au Mexique proviennent des États-Unis alors que 5 pour 100 viennent du Canada et 3 pour 100 d'Europe. On s'attend à atteindre les 10 millions en 1995, créant ainsi de nouvelles possibilités dans le secteur du développement immobilier, de la construction et des services. Le gouvernement a conçu une stratégie à quatre volets afin d'améliorer les transports et l'infrastructure, de promouvoir le Mexique comme destination touristique et d'améliorer la formation du personnel. L'objectif de cette stratégie est d'accroître les gains en permettant à un nombre plus faible de visiteurs de passer plus de temps au Mexique et d'y dépenser plus d'argent.

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

IV. EXPORTER AU MEXIQUE

<i>Les exportations indirectes</i>	84
<i>Les exportations directes</i>	85
<i>Le rôle des agents</i>	86
<i>Le transport</i>	88
<i>La documentation</i>	92
<i>L'étiquetage des produits</i>	99
<i>Les douanes</i>	104
<i>Les importations temporaires et le report des droits de douane</i>	107
<i>La vente</i>	110
<i>Le financement des exportations</i>	111

LES EXPORTATIONS INDIRECTES

L'EXPÉRIENCE CANADIENNE - OSCARDO INC. L'ÉCHANGE DE LA TECHNOLOGIE CANADIENNE CONTRE L'ACCÈS AU MARCHÉ MEXICAIN

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

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

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

D'après M. Lulka, le consommateur mexicain est très intéressé par la mode. La largeur des cravates change aussi fréquemment qu'au Canada et à peu près en même temps, mais les hommes d'affaires mexicains ont tendance à être plus conservateurs. «Nous ne pourrions pas vendre de fleurs criardes mais le consommateur cherche quelque chose de plus traditionnel, de net et de classique.»

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

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

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

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

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

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

LES EXPORTATIONS DIRECTES

KAO

KAO est une société qui a débuté en 1886 au Japon. Son premier produit était une savonnette et la société a commencé par avoir la réputation d'être le «Proctor and Gamble» du marché japonais. Toutefois, en 1986, elle a décidé d'élargir sa gamme de produits au-delà des produits ménagers et de pénétrer le marché des disquettes informatiques, des bandes audio digitales et des disques compacts. À peu près à la même époque, elle est apparue sur le marché canadien où elle est rapidement devenue un des principaux fournisseurs de disquettes. Elle a également connu le succès aux États-Unis. La décision d'étudier le marché mexicain était donc un prolongement logique de ses activités nord-américaines. Les modifications au régime politique, la réforme économique et l'évolution du contexte commercial au Mexique sont tous des éléments qui ont concouru à rendre le pays encore plus attrayant. De plus, la proximité et la taille du marché éventuel ont été des facteurs déterminants. Les ordinateurs et les produits informatiques ont déjà touché environ 20 à 25 pour 100 de la population et ce créneau augmente à un taux de 25 à 30 pour 100 par année. En pénétrant le marché mexicain maintenant, KAO espère s'assurer une position dominante sur ce marché dans les cinq ans à venir.

KAO s'est manifestée pour la première fois sur le marché mexicain grâce à des contacts fournis par l'ambassade du Canada au Mexique. À Comdex, une foire commerciale tenue à Las Vegas, la société a rencontré un distributeur éventuel. Elle a ensuite participé à une foire commerciale à Mexico pour étudier plus avant le marché et étudier la possibilité d'une coentreprise avec le contact établi à Las Vegas. KAO est parvenue à une entente avec le distributeur au bout de six mois mais celui-ci a par la suite cessé ses activités. KAO a consacré un autre trois à quatre mois à établir une relation avec un ancien employé du premier distributeur mexicain. Cette personne est devenue le représentant du fabricant au Mexique. Une telle entente permet aux produits de KAO d'être commercialisés par l'intermédiaire de plusieurs distributeurs, ce qui offre plus de souplesse à la société. En même temps, le représentant peut lui élargir ses contacts et développer ses activités.

Johanne Allaire, gestionnaire des Affaires internationales, insiste sur la nécessité de faire le travail de base. Vous devez instaurer une relation personnelle avec votre partenaire, être prêt à y consacrer beaucoup de temps et d'argent. M^{me} Allaire signale également que la plupart des professionnels mexicains s'expriment couramment en anglais mais que c'est toutefois une bonne idée d'apprendre l'espagnol et qu'il est indispensable de faire figurer des indications en langue espagnole sur l'emballage des produits et de disposer de documentation en langue espagnole sur l'entreprise.

Une fois que les entreprises connaissent bien les techniques de l'exportation sur un marché donné, elles préfèrent exporter elles-mêmes. C'est qu'exporter directement leur offre plusieurs avantages. En tout premier lieu, ces entreprises exercent un contrôle au moins partiel sinon total sur la façon dont leurs produits sont positionnés et vendus. Les exportateurs directs décident de leurs stratégies de prix, des canaux de distribution, des promotions et du service après-vente. Comme ils peuvent entrer en contact direct avec les acheteurs et les utilisateurs finaux au Mexique, ils peuvent mieux comprendre les besoins et les préférences des consommateurs et utiliser cette information pour modifier leurs produits. Ils sont donc davantage au contact des signaux du marché. En même temps, cette présence sur le marché allie à l'exportation directe permet à l'entreprise de protéger et d'exercer un meilleur contrôle sur ses marques de commerce, ses brevets et son achalandage. Enfin, comme moins d'intermédiaires apparaissent dans le processus, les profits sont à partager entre un plus petit nombre de personnes.

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

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

LES DISTRIBUTEURS

En règle générale, les canaux de distribution sont moins bien définis au Mexique qu'au Canada ou aux États-Unis. C'est pourquoi on recommande fortement aux sociétés canadiennes de prendre le temps de choisir un bon distributeur ou un bon agent qui peut aussi être représentant. Si vous faites appel au service d'un distributeur, assurez-vous qu'il accorde l'attention qui convient à vos produits et qu'il ne les considère pas tout simplement comme un complément à une ligne donnée de produits. En choisissant un distributeur, étudiez diverses questions comme la région desservie, la spécialisation du produit, les lignes de produits qu'il vend, la taille de son entreprise, la connaissance qu'il a de votre produit, sa performance antérieure, l'importance et la qualité de son personnel de vente, les relations qu'il entretient avec les gouvernements locaux, l'état de ses installations, sa bonne volonté et sa capacité de tenir vos produits en stock, la possibilité d'offrir

le service après-vente, la réputation de sa société et ses relations avec les institutions financières. Enfin, vous devrez décider du niveau d'interaction et de coopération qui seront nécessaires pour que cette relation fonctionne bien et qu'elle vous convienne. Par-dessus tout, vous devrez prêter une grande attention à la marge que le distributeur envisage d'ajouter au prix final de votre produit pour couvrir ses services.

LES DÉTAILLANTS

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

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

LE RÔLE DES AGENTS

La plupart des entreprises canadiennes qui exportent maintenant au Mexique ne s'occupent pas de produits de consommation. La plupart d'entre elles vendent des biens d'équipement, de la machinerie, de l'équipement ou des éléments à assembler. L'approche que ces sociétés semblent en général préférer est d'instaurer des relations avec un agent installé au Mexique. Les agents cherchent des possibilités d'affaires pour les entreprises qu'ils représentent mais ne prennent pas les titres des produits. De nombreux agents se spécialisent dans des lignes de produits donnés ou des secteurs industriels dans lesquels ils ont établi des réseaux de contacts. En choisissant un agent, étudiez la région qu'il dessert, les lignes de produits dont il s'occupe, la connaissance qu'il a de votre produit, sa performance antérieure, la taille et la qualité de son personnel de vente, le service après-vente qu'il assure, sa réputation et la commission qu'il exige. Le succès de l'opération dépendra cependant surtout des bonnes relations de travail entre la société et le représentant des ventes au Mexique. Pour instaurer de telles relations, il est indispensable d'avoir des contacts personnels.

L'une des raisons expliquant la popularité des accords d'agence se trouve dans les lois fiscales du Mexique. Toutes les ventes réalisées au Mexique sont soumises à l'impôt sur le revenu et à la taxe à la valeur ajoutée. Cela comprend les ventes réalisées par les agents et les filiales qui ont le pouvoir d'engager l'exportateur canadien ou aux ventes pour lesquelles le transfert des titres se fait au Mexique. La plupart des exportateurs passent donc des ententes qui prévoient de ne pas

CONSEILS POUR LE CHOIX D'UN AGENT OU D'UN DISTRIBUTEUR

- Il est difficile de trouver des distributeurs et des agents expérimentés, en particulier en dehors des trois grands principaux centres commerciaux.
- Certains agents sont d'anciens fabricants ayant des réseaux bien établis. Leurs réseaux peuvent par contre être limités à leurs anciens acheteurs.
- Définissez clairement les responsabilités de l'agent et assurez-vous que celui-ci ne les dépasse pas. Ces responsabilités doivent cadrer avec les objectifs à long terme de votre société.
- Il est possible que l'agent exprime le désir d'utiliser une carte d'affaires à votre nom. Il est préférable, du moins au début, que sa carte porte la mention «Agent représentant XYZ». De cette façon, s'il commet des erreurs, la réputation de votre société ne sera pas compromise.
- Les agents sont en général rémunérés au moyen d'une provision, au moins au début. On négocie les pourcentages par la suite et ceux-ci ont tendance à varier en fonction de la valeur des transactions. N'abandonnez jamais l'accès direct aux clients.
- Certaines entreprises passent une année à visiter le Mexique pour trouver un agent. Un bon endroit pour débiter vos recherches serait les services commerciaux de l'Ambassade du Canada qui peuvent vous guider. Des contacts dans l'industrie peuvent également être utiles.

conférer à l'agent le pouvoir d'engager juridiquement l'exportateur, d'accepter localement des commandes ou de faire des livraisons aux clients. Au lieu de cela, l'agent fait la promotion des biens d'un exportateur sur une base exclusive et travaille par l'intermédiaire d'un bureau de représentation qui peut contacter les clients éventuels et fournir des renseignements sur les produits offerts. De cette façon, l'agent sert de liaison entre les clients éventuels mexicains et les exportateurs canadiens. Quand les produits sont expédiés au Mexique, ce n'est pas l'agent mais l'acheteur qui prend les produits à la douane. En procédant autrement, les produits passeraient de la propriété de l'exportateur à celle de l'acheteur au Mexique, soumettant alors la transaction à une *Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, taxe à la valeur ajoutée de 15 pour 100.

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

LA RÉGLEMENTATION MEXICAINE DES IMPORTATIONS

Le choix de la méthode de distribution devra se faire dans une certaine mesure en fonction de la nécessité de se conformer à une réglementation mexicaine des importations relativement complexe. L'exportateur canadien aura le plus souvent besoin de l'aide de l'importateur ou de son représentant au Mexique afin de s'assurer que toutes les exigences sont respectées. Certaines relèvent de la responsabilité de l'importateur mexicain, comme celles qui concernent les certificats de conformité touchant aux normes. C'est toutefois à l'exportateur canadien qu'il incombe le plus souvent de s'assurer du respect des diverses normes car certains documents doivent accompagner les marchandises lors de leur expédition.

Il est vivement recommandé de joindre certains documents aux marchandises expédiées, même si ceux-ci ne sont pas exigés. On peut en donner comme exemple le certificat d'origine qui indique le pays de production des marchandises; la réglementation n'impose pas qu'il accompagne les marchandises mais sa présence peut permettre d'éviter l'imposition accidentelle d'un droit compensateur. Le Mexique impose des droits antidumping pouvant atteindre 300 pour 100 à certaines marchandises en provenance d'Extrême-Orient. Si les marchandises ont droit au traitement préférentiel en vertu de l'Accord de libre-échange nord américain (ALÉNA), il faut alors préparer un certificat d'origine de l'ALÉNA. Là encore, même s'il n'est pas exigé, il est prudent de joindre ce document aux marchandises.

C'est un courtier mexicain en douane, retenu par l'importateur mexicain, qui devra assurer le dédouanement des marchandises. Celui-ci doit préparer un *pedimento aduanal*, une demande d'autorisation d'importation au Mexique, et acquitter tous les droits et toutes les taxes avant que les marchandises ne puissent franchir la frontière. L'importateur mexicain doit être enregistré, et avoir un *Registro Federal de Causantes (RFC)*, numéro d'enregistrement fiscal.

LE TRANSPORT

BOVAR INC.

Cette entreprise de Calgary se spécialise dans les technologies de contrôle de la pollution et de gestion des déchets. Elle s'est implantée au Mexique, par l'intermédiaire de sa filiale Bovar Engineering Products, quand elle a réalisé l'importance du marché mexicain et anticipé sa croissance. Le Mexique est en effet un important producteur et raffineur de produits pétroliers et gaziers, toutes ces activités étant nuisibles à l'environnement. La volonté exprimée récemment par les autorités mexicaines d'accorder une grande importance aux problèmes du contrôle de la pollution se traduit par d'importantes possibilités d'affaires pour des entreprises comme Bovar.

Bovar savait, étant à la fine pointe de la mise en œuvre des technologies et de l'ingénierie environnementales, être en position de force sur le marché mexicain. Elle savait aussi que si elle ne s'attaquait pas à ce marché, d'autres entreprises le feraient à sa place. Invitée à participer à une exposition commerciale, elle a sauté sur l'occasion. Sa présence à cette exposition de 1984 n'a toutefois donné lieu à la première vente qu'en 1987.

Bovar n'exploite pas de filiale au Mexique car la fabrication de ses produits est trop complexe pour les capacités actuelles de ce pays. Ses activités mexicaines sont gérées à partir de son bureau de Houston qui connaît bien le marché mexicain et qui est habitué à traiter en espagnol. Toutes les décisions concernant les comptes mexicains relèvent des représentants mexicains avec lesquels Bovar a passé une entente à long terme de commercialisation de ses produits et de ses services à ses clients. Bovar est consciente que les us et coutumes du Mexique en affaires lui sont particuliers; c'est pourquoi elle s'en remet très largement à ses représentants pour obtenir des conseils sur la façon d'y traiter les affaires. Bovar se contente d'apporter son soutien à ses bureaux de Houston et du Mexique.

Le principal défi de Bovar a été de trouver un partenaire ayant la capacité et les compétences de représenter ses produits sur le marché mexicain. Le premier qu'elle avait retenu n'a pas comblé ses attentes. Elle a cependant fini, avec l'aide de l'Ambassade du Canada, par en trouver un répondant à ses exigences et elle a alors enregistré une forte augmentation du volume de ses affaires dans ce pays.

suite à la page suivante

Il y a quatre façons d'acheminer vos produits au Mexique : par route, par rail, par bateau et par avion. Le transport routier est le plus couramment utilisé. En 1993, environ la moitié des exportations canadiennes à destination du Mexique ont emprunté la route. Les ports d'entrée les plus importants du Mexique sont, en fonction du volume de marchandises expédiées :

1. Veracruz et Tampico-Altamira sur le golfe du Mexique pour le trafic maritime;
2. Manzanillo et Acapulco sur la côte du Pacifique pour le trafic maritime;
3. Tijuana dans le nord-ouest et Nuevo Laredo dans le nord-est pour le transport terrestre;
4. l'aéroport international de Mexico pour les livraisons par avion.

Le choix du mode de transport dépend d'un ensemble de facteurs comprenant entre autres la nature de votre produit, les coûts que cela comporte, le temps qu'il faut pour transporter les produits, la complexité des procédures à mettre en œuvre et la fourniture de tout le service additionnel. Les exportateurs peuvent retenir des services de transport en s'adressant directement à des sociétés de camionnage, à des compagnies de chemin de fer, de cargo aérien ou encore à un agent maritime, ou de façon indirecte par l'intermédiaire d'un transitaire.

Le transport routier : Le transport routier à destination et en provenance du Mexique a pris de l'importance au cours des quatre dernières années. Il n'y a que les grandes quantités de produits en vrac à ne pas convenir à ce mode de transport. Les marchandises réfrigérées se transportent presque exclusivement par camion. Acheminer des marchandises par la route, des grandes villes canadiennes à la frontière mexicaine, à Laredo (Texas) prend environ quatre jours pour une charge complète par camion et environ sept jours pour une expédition de détail. Une fois les douanes franchies, il faut compter deux à trois jours additionnels pour que les marchandises atteignent Mexico.

Un exportateur doit s'assurer que les ententes ont bien été prises pour transborder les marchandises à un transporteur local à la frontière mexicaine. Certaines entreprises de camionnage se contentent tout simplement de transférer leurs marchandises à un tracteur mexicain.

De nombreuses entreprises canadiennes de camionnage sont parvenues à des accords avec les camionneurs américains et peuvent offrir un ensemble complet de services de transport aux exportateurs canadiens. On peut en donner comme exemple des sociétés comme Cabano-Kingsway, Can Pac International Freight Service, Canadian Freightways, Challenger Motor Freight, Frederick Transport, Future Fast Freight et Trimac.

Dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), les camions canadiens et américains ont progressivement le droit, sur une période de six ans, d'accéder au territoire mexicain en commençant par l'accès aux États de la zone frontalière du nord du Mexique depuis décembre 1995. Toutefois, à la suite de l'adoption d'un protocole d'entente entre le Canada et le Mexique, les entreprises canadiennes de camionnage ont maintenant le droit de traverser au Mexique. Elles doivent transférer leur chargement à un transporteur mexicain dans les 20 kilomètres qui suivent la frontière. Les transporteurs canadiens peuvent également charger des marchandises à destination du nord dans cette bande de 20 kilomètres au sud de la frontière.

BOVAR INC.

suite de la page 88

La commercialisation se fait d'une façon tellement particulière au Mexique que Bovar s'en remet pour cela totalement à ses représentants locaux. Elle a cependant constaté que la conclusion d'un accord prend nettement plus de temps au Mexique qu'ailleurs en Amérique du Nord. Cela se vérifie en particulier quand il faut traiter avec le gouvernement mexicain ou ses agences comme *Petróleos mexicanos (PEMEX)*, la société pétrolière d'État. Les choses vont toutefois nettement plus vite quand elles sont prises en main par des représentants mexicains.

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

Le transport ferroviaire : Le recours au transport ferroviaire pour les exportations à destination du Mexique a diminué, au cours des dernières années, de 20 pour 100 des exportations totales en 1988 à 14 pour 100 en 1992. On fait essentiellement appel au transport ferroviaire pour le transport des marchandises en vrac et pour le transport intermodal et les wagons porte-conteneurs à deux niveaux.

L'exportateur canadien doit d'abord expédier les produits aux États-Unis, puisque les trains à destination du Mexique en partent, avant de pouvoir les acheminer au Mexique. Des modifications ont été apportées récemment à la façon dont les marchandises transportées par rail sont dédouanées. Un nouveau système de dédouanement préalable aux postes frontière entre San Antonio et Nuevo Laredo a amélioré l'efficacité et réduit le temps nécessaire pour franchir la frontière. Les expéditions peuvent, en utilisant les bonnes procédures de dédouanement préalable, franchir la frontière en moins de 24 heures. Il faut cependant signaler que les trains à priorité élevée, comme ceux qui transportent des pièces d'automobiles, ont davantage profité de ce système que les autres. Ceux qui transportent des produits classés comme étant à faible priorité ou n'entrant pas dans la catégorie des produits devant être «livrés à temps» peuvent encore être exposés à des retards.

Il n'empêche que le matériel roulant américain peut maintenant franchir la frontière mexicaine, ce qui élimine les opérations de transbordement à la frontière. Le service ferroviaire s'améliore aussi avec la plus grande disponibilité des trains de wagons porte-conteneurs à deux niveaux, des trains express et des trains intermodaux. De plus, la congestion du trafic ferroviaire est réduite avec la construction de nouvelles installations du côté américain de la frontière et, d'autre part, l'amélioration lente mais continue du système ferroviaire mexicain. C'est ainsi que *Ferrocarriles Nacionales de México (FNM)*, la Société nationale des chemins de fer du Mexique, ont conçu des gares spécialement pour permettre le transport multimodal rail-route.

Le transport maritime : La popularité du transport maritime a varié au cours des dernières années. Son importance a diminué de 40 pour 100 des exportations canadiennes totales à destination du Mexique en 1988 à 17 pour 100 en 1990, pour augmenter ensuite à 32 pour 100 en 1992. Les tarifs du transport maritime sont actuellement assez concurrentiels en comparaison avec ceux du transport routier et du transport ferroviaire. L'inconvénient du transport maritime est qu'il faut au moins dix jours pour le transport et au moins quatre ou cinq jours pour le dédouanement et l'emmagasinage en entrepôt. Il n'empêche que certaines marchandises conviennent bien au transport maritime, comme en particulier les expéditions en vrac de produits comme les céréales et les huiles.

Le transport aérien : Le transport aérien entre le Mexique et le Canada entre essentiellement dans la catégorie des avions nolisés pour les vacances et ne convient pas très bien au transport des marchandises. Il convient mieux aux marchandises compactes ou aux articles de grande valeur comme les composants électroniques ou aux produits périssables comme les fleurs. Au Canada, les points d'expédition de services commerciaux directs à destination du Mexique sont actuellement Montréal, Toronto et Vancouver. Le service passagers utilise essentiellement des vols nolisés à bord desquels il n'y a que très peu de place pour les marchandises.

Le transport multimodal : De plus en plus, les exportateurs canadiens choisissent des modes multiples de transport pour acheminer leurs produits sur le marché mexicain. Plusieurs transporteurs se sont efforcés de répondre à cette demande croissante. Les remorques routières peuvent être expédiées par rail et les transporteurs maritimes offrent des correspondances avec les transporteurs ferroviaires et les camionneurs. Le transport intermodal sera encore facilité avec la décision de CN North America de construire un nouveau tunnel sous la rivière St. Clair entre Sarnia et Port Huron et avec l'élargissement récent du tunnel entre Détroit et Windsor.

Les exploitants de services intermodaux (ou les transporteurs ou expéditeurs de tierces parties) offrent des ensembles complets de transport à contrat. Ils négocieront les tarifs de transport avec les compagnies ferroviaires et les entreprises de camionnage au nom de l'exportateur. La durée du transport de Montréal ou de Toronto à la frontière mexicaine peut ne pas dépasser quatre ou cinq jours. Au nombre des opérateurs intermodaux fournissant des services entre le Canada et le Mexique, on peut citer Freight Connection, Interamerican, Sunac et Wheels International.

Les transitaires : Les transitaires sont des entreprises indépendantes qui s'occupent des expéditions à l'exportation en échange d'honoraires. Elle fournissent aux expéditeurs des services de conseils touchant à l'administration et au déplacement des marchandises afin de faciliter les exportations. Les transitaires peuvent organiser les expéditions des exportateurs canadiens en utilisant n'importe quel mode de transport. Ils offrent des ensembles complets de services qui présentent un intérêt tout particulier pour les gens qui exportent pour la première fois. Ils constituent d'excellentes sources de renseignements sur la réglementation, la documentation et les méthodes d'expédition et peuvent permettre à l'exportateur de réaliser des économies sur les taux de transport à cause des économies d'échelle qu'ils obtiennent. Les services fournis par les transitaires sont, de façon traditionnelle, les suivants :

- fournir ou organiser la manutention des expéditions, ce qui comprend l'emballage et la mise en boîte, le marquage, l'inspection et l'entreposage;
- préparer les documents d'expédition et de douane ainsi que traduire, certifier et transmettre les documents, obtenir les permis, les licences et les certificats;
- fournir l'aide financière comme la négociation des lettres de crédit, organiser le recouvrement, obtenir de l'assurance et faire les demandes de remboursement d'assurance;
- payer à l'avance et recouvrer les frais de transport;
- fournir des conseils sur les exigences, le transport et la réglementation gouvernementale, les procédures douanières et la gestion des projets à l'étranger;
- aider à l'organisation du transport y compris le choix des itinéraires et des transporteurs, négocier les tarifs, réserver l'espace nécessaire pour le transport, nolisier au besoin, consolider les expéditions, organiser les livraisons locales, suivre les expéditions et louer l'équipement.

Si les sociétés de transport peuvent parfois offrir seules des modalités comparables, leurs services sont toutefois mieux adaptés aux besoins des expéditeurs devant faire parvenir fréquemment de grandes quantités de marchandises à destination; la gamme de leurs services est rarement aussi étendue que celle d'un transitaire. Pour trouver un transitaire répondant bien à vos besoins, ou tout simplement pour obtenir de plus amples renseignements sur leurs services, adressez-vous à l'une des organisations suivantes :

Association des transitaires internationaux canadiens Inc.
C.P. 929
Streetsville (Ontario) L5M 2C5
Téléphone : (416) 567-4633
Télécopieur : (416) 542-2716

Direction des industries de services de distribution
Direction générale des industries de services et de construction
Industrie Canada
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-2964
Télécopieur : (613) 952-9054

Association des exportateurs canadiens
99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Avant de faire appel à n'importe quel de ces services, le produit à exporter doit être préparé de la façon qui convient, fardelé ou mis en conteneurs. Sans cela, les transporteurs pourraient refuser de transporter les marchandises et les compagnies d'assurance de couvrir les pertes au cas où les produits seraient endommagés. Voici quelques règles simples à suivre avant l'expédition :

1. évaluer l'ensemble de l'itinéraire à suivre et emballer pour le tronçon le plus exigeant;
2. déterminer la fréquence des transbordements si on fait appel au transport intermodal et préparer les marchandises pour qu'elles puissent être manutentionnées plusieurs fois;
3. déterminer la réglementation et les exigences d'emballage en vigueur dans le pays d'origine, pour chacun des transporteurs, dans tous les ports de sortie et d'entrée et dans le pays de destination;
4. connaître les capacités d'emballage, la résistance et la faiblesse des marchandises, la possibilité de les empiler et les risques auxquels les conditions climatiques peuvent les soumettre;
5. emballer les produits pour minimiser les mouvements internes et pour protéger les coins, les bords, le fini, les valves, les cadrans et les boutons ou les rembourrages et les tissus;
6. utiliser les appareils de fardelage qui conviennent et placer, charger et attacher les marchandises comme il convient;
7. déterminer le type d'équipement de manutention à utiliser et sa disponibilité aux points de transbordement.

LA DOCUMENTATION

Tout produit exporté au Mexique doit être accompagné d'un ensemble précis de documents. Il vaut mieux travailler avec un courtier mexicain en douanes pour s'assurer que les documents nécessaires à la transaction sont bien joints à l'expédition.

LES COURTIERS EN DOUANE

Les courtiers en douane facilitent l'importation et peuvent s'avérer des auxiliaires très utiles. Ils sont habitués à la complexité des lois et de la réglementation internationale en matière de commerce, pas seulement au Mexique mais dans le monde entier. De façon traditionnelle, l'exportateur canadien fera affaire avec un seul courtier canadien qui, lui, passera les ententes nécessaires avec ses homologues américains et mexicains pour s'occuper des marchandises étape par étape. L'exportateur a toutefois avantage à bien comprendre les rôles respectifs de ces trois courtiers.

En vertu des lois mexicaines, toutes les marchandises importées dont la valeur dépasse 1 000 dollars US doivent être prises en charge par un courtier en douane et seuls les courtiers mexicains sont autorisés à émettre un *pedimento aduanal*, qui est une demande d'autorisation d'importation au Mexique. La plupart des exportateurs canadiens expédient leurs marchandises CAF ou C&F à Laredo au Texas. L'importateur prend possession des marchandises à Laredo et s'occupe alors du dédouanement à l'entrée au Mexique en faisant appel à un courtier mexicain. Si cette pratique est généralisée, c'est que les coûts et les risques de l'expédition varient beaucoup selon le cas au-delà de Laredo et qu'il peut être difficile d'obtenir des devis précis. C'est ainsi que les coûts de remorquage pour tracter les marchandises de l'autre côté de la frontière, les frais de déchargement, de chargement et d'entreposage temporaire peuvent atteindre des centaines de dollars. Malgré cela, certaines entreprises canadiennes expédient CAF ou C&F et passent directement des ententes avec leur courtier mexicain.

Les courtiers en douane facturent 0,45 pour 100 de la valeur de la facture, plus les dépenses encourues, plus des frais de service fixés par chaque courtier pour couvrir ses coûts d'exploitation. Les frais minimum sont de 40 dollars US et augmentent avec le poids ou la valeur jusqu'à un maximum d'environ 300 dollars US. On trouvera en annexe à ce guide une liste des courtiers en douane au Mexique.

Indépendamment des ententes conclues à la frontière mexicaine, il incombe à l'exportateur canadien de préparer une facture commerciale et tous les autres documents nécessaires avant que les marchandises ne quittent le Canada. Ces exigences sont très détaillées et la documentation doit être rédigée en espagnol. Un grand nombre d'exportateurs retiennent les services d'un courtier canadien en douane pour remplir la plupart de ces documents. Si ce dernier peut conseiller pour remplir le certificat d'origine prévu par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), la responsabilité en incombe à l'exportateur. Si les marchandises sont acheminées par terre, le courtier canadien traite avec un associé américain pour obtenir une caution de transit d'exportation (T&E) qui permettra aux marchandises de traverser le territoire américain. Cette caution sera annulée par les autorités américaines au point d'exportation du territoire américain, avant que les marchandises n'entrent au Mexique. Le courtier canadien envoie alors les documents nécessaires à la frontière mexicaine, avant que les marchandises n'y parviennent. On verra en détail de quels documents il s'agit à la section 6. Certains courtiers canadiens s'assurent que les documents sont bien arrivés à la frontière mexicaine avant que les marchandises ne quittent le Canada.

LES DOCUMENTS D'EXPÉDITION

Toute expédition de marchandises au Mexique doit être accompagnée d'un ensemble standard de documents qui servent généralement pour tous les échanges commerciaux internationaux. L'exportateur désireux d'accélérer les formalités de dédouanement à la frontière y joindra les documents additionnels pertinents. Il faut au moins joindre les documents d'expédition suivants :

- une facture commerciale;
- un formulaire de déclaration des exportateurs;
- un bordereau d'expédition précisant le contenu;
- un connaissement;
- les permis d'importation;
- le certificat d'origine;
- et tous les certificats spéciaux exigés en fonction de la nature de la transaction.

Note : Certains agents mexicains des douanes insistent sur la précision absolue des documents et sur la nécessité de les remplir de façon complète. Tout manquement à cette exigence peut entraîner des délais, des pénalités ou la confiscation des marchandises. Pour obtenir de plus amples informations et de l'aide, on s'adressera à l'InfoCentre pour demander la publication *Documentation et réglementation pour l'exportation au Mexique*.

LA FACTURE COMMERCIALE

La facture commerciale est le document le plus important et doit accompagner toute expédition. Les factures doivent être préparées en espagnol. Si l'original est en anglais, une traduction espagnole doit suivre le texte anglais sur la facture ou être jointe à celle-ci. La facture doit être signée à la main par l'exportateur. Les agents mexicains des douanes insistent sur la précision absolue de tous les documents et tiennent à ce que ceux-ci soient remplis au complet. Tout écart pourrait entraîner des délais, des pénalités ou la confiscation des marchandises. Cette facture doit comporter les renseignements suivants :

- lieu et date d'émission;
- nom et adresse complets de l'acheteur ou de l'importateur au Mexique et de l'exportateur;
- description détaillée des marchandises, y compris les marques, le nombre, les types et les quantités;
- tous les frais de transport et d'assurance;
- la signature du vendeur en indiquant son nom et son titre;
- le numéro de facture de l'expéditeur et le numéro de commande du client.

Si cela est possible, le *Registro Federal de Causantes (RFC)*, numéro d'enregistrement fiscal de l'importateur, devrait toujours apparaître sur la facture.

Des copies de tous les documents d'expédition seront acheminées par télécopieur à l'importateur mexicain et au courtier en douane avant que les produits ne quittent le Canada. Cela permettra de faire les révisions éventuelles nécessaires ou d'obtenir les permis spéciaux si besoin est. Les documents originaux devront accompagner les marchandises. L'exportateur devrait également informer l'importateur ou le courtier avec précision du moment et de la façon dont les marchandises ont été expédiées, sans oublier de lui donner le numéro du connaissance.

Si possible, la facture doit être accompagnée par un catalogue ou d'autre documentation décrivant les biens expédiés. Cela peut s'avérer utile pour classer correctement les marchandises dans la catégorie douanière qui convient. La facture originale doit être accompagnée d'un nombre de copies pouvant atteindre 11 selon l'importateur ou le courtier en douane avec qui vous traitez.

LE FORMULAIRE DE DÉCLARATION DES EXPORTATEURS (FORMULAIRE B13)

En vertu de la Loi sur les douanes, la plupart des marchandises exportées du Canada doivent être déclarées aux douanes canadiennes de la façon prescrite. Les exportateurs doivent remplir une déclaration d'exportation connue sous le nom de Formulaire B13. Ce formulaire permet de tenir à jour le Système des comptes nationaux du gouvernement fédéral, en particulier la balance des paiements et le produit intérieur brut, et sert à élaborer les politiques commerciales et budgétaires du gouvernement. Les gouvernements, les exportateurs, les fabricants et les transporteurs utilisent les statistiques sur le commerce afin de suivre l'évolution des exportations, les prix des produits et les variations de volume enregistrées, ainsi que les conséquences pour le transport.

C'est à l'entreprise qui exporte qu'il incombe de préparer et de remettre la déclaration des exportateurs aux services des douanes. Dans la plupart des cas, les agents, les courtiers ou les transporteurs préparent et remettent la Formule B13 au nom de l'exportateur. Les produits qui doivent faire l'objet d'une déclaration des exportateurs comprennent :

- les expéditions commerciales dont la valeur égale ou dépasse les 2 000 dollars canadiens;
- les produits contrôlés, réglementés ou interdits, c'est-à-dire les produits exportés en vertu d'un permis ou d'un certificat, indépendamment de leur valeur;
- les produits en transit aux États-Unis;
- les produits exportés à partir d'un entrepôt sous douane;
- les marchandises réparées au Canada, quand les réparations ou les additions aux marchandises sont évaluées à 2 000 dollars canadiens ou plus;
- les cadeaux, les dons et les transferts entre entreprises d'une valeur de 2 000 dollars canadiens ou plus.

LE BORDEREAU D'EXPÉDITION

Il est nécessaire d'avoir un bordereau d'expédition quand on expédie plus d'un colis, sauf si la facture commerciale comporte suffisamment de détails pour fournir les mêmes renseignements. Le bordereau doit préciser le nombre de colis et la liste détaillée des marchandises dans chaque colis. Il faut indiquer, en unités métriques, le poids net, brut et légal de chaque colis, ainsi que ceux de l'ensemble de l'expédition, avec les mesures ou le volume de chaque colis de l'expédition. Il faut en avoir au moins quatre copies, mais cela peut aller jusqu'à sept selon le mode de transport utilisé.

LE CONNAISSEMENT

Il s'agit de l'accusé de réception de l'expédition pour l'expéditeur. Une expédition peut nécessiter plusieurs connaissements. L'exportateur doit en garder une copie à titre de référence et expédier l'original à l'importateur et une copie au courtier en douane. Ce document doit indiquer les types de colis contenus dans l'expédition ainsi que leurs poids et leurs mesures. Le nom et l'adresse de l'expéditeur et de l'importateur mexicain, du consignataire ou du courtier en douane doivent également y figurer. Les autres détails à y inscrire sont le port d'origine et la destination, la description des marchandises, la liste des coûts de transport et d'autre nature et le nombre de connaissements total dans l'expédition. Il faut enfin y joindre l'accusé de réception officiel du transporteur concernant les marchandises expédiées.

LE PERMIS D'IMPORTATION

Même si la plupart des produits ne sont plus soumis à des permis d'importation, il en reste environ 300 dont c'est le cas. Les permis d'importation sont nécessaires (et pourraient être soumis à des contingentements d'importation) pour certains produits, dont :

- la machinerie et les véhicules usagés;
- certains produits agricoles vitaux pour l'économie du Mexique, comme les haricots Pinto et le lait en poudre;
- le gaz naturel, le pétrole et l'essence;
- les automobiles, les camions, les tracteurs et certaines de leurs pièces;
- certains produits chimiques et pharmaceutiques;
- les armes;
- certains articles de luxe.

Les permis d'importation sont émis par le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel. Il faut à l'occasion attendre ces autorisations pendant un certain temps. Il est également nécessaire de disposer d'une lettre indiquant la valeur des biens pour la machinerie, l'équipement ou les véhicules usagés. Ces lettres doivent être légalisées à l'étranger et endossées par un consulat mexicain. Il faut généralement de un à deux mois pour obtenir une licence d'importation, qui est valable pendant neuf mois. On conseille de ne pas expédier quoi que ce soit avant d'avoir reçu confirmation de l'attribution de la licence.

LE CERTIFICAT D'ORIGINE

Partout à travers le monde, les services des douanes utilisent les certificats d'origine pour déterminer le ou les pays dans lesquels les produits concernés ont été produits. Les droits de douane imposés par le pays destinataire seront fonction de ce pays d'origine. Il est donc important, dans le cas de produits soumis éventuellement à des droits compensateurs, quand ils proviennent de certains pays, d'être en mesure de faire la preuve que ce n'est pas le cas. Ces droits compensateurs peuvent atteindre 300 pour 100 pour certains pays d'Orient.

Au 31 mai 1994, les autorités mexicaines exigeaient que les importateurs prouvent le pays d'origine pour une vaste gamme de produits qui peuvent faire l'objet de mesures de compensation. Le fait de ne pas s'y conformer a entraîné l'application de droits compensateurs. Les exportations canadiennes ne sont que rarement touchées par ces exigences car la réglementation précise que les règles de marquage de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) suffisent à prouver le pays d'origine. En pratique, un certificat d'origine de l'ALÉNA remplit cette exigence.

Le certificat d'origine de l'ALÉNA est un document uniforme élaboré par les trois pays. Il a pour objet de prouver que des marchandises répondent aux exigences des règles d'origine de l'ALÉNA et n'est nécessaire qu'en cas de demande de traitement préférentiel en vertu de cet accord. Il peut être rempli dans la langue de l'importateur ou de l'exportateur, au choix de l'importateur. Ces règles sont expliquées à la section 7. Le certificat doit être signé par l'exportateur, et il est valide pour les expéditions faites au cours de la période de 12 mois indiquée sur le certificat. Il reste valide pour les demandes de traitement préférentiel faites jusqu'à quatre ans après la date de signature. Il n'est pas nécessaire d'avoir un certificat d'origine de l'ALÉNA pour les marchandises d'une valeur inférieure à 1 200 dollars US, même si une déclaration d'origine devrait apparaître sur la facture.

Quand on ne dispose pas d'un certificat d'origine de l'ALÉNA, parce que les marchandises ne satisfont pas aux exigences des règles d'origine de l'ALÉNA, par exemple, l'exportateur aura intérêt à joindre aux marchandises un certificat d'origine standard si ces marchandises peuvent être soumises à des droits compensateurs.

On peut se procurer les formulaires de certificat d'origine de l'ALÉNA, avec les instructions pour les remplir, auprès de Revenu Canada. Vous en trouverez un exemplaire, avec le guide officiel pour le remplir, à l'annexe B. Pour de plus amples renseignements, on s'adressera au Bureau d'information de l'ALÉNA tel qu'indiqué dans la section sur les contacts de ce guide.

La réglementation précise que l'importateur doit être en possession du certificat d'origine au moment de l'importation, mais n'exige pas de façon rigoureuse que le certificat accompagne les marchandises. Malgré cela, le certificat peut aider à éviter des retards éventuels et nombre d'exportateurs préfèrent joindre un original signé à chaque expédition.

LES CERTIFICATS ET LES PERMIS SPÉCIAUX

L'exportateur devrait, au moins trois mois avant l'expédition prévue, faire des recherches pour savoir si le produit est soumis à des exigences particulières à l'importation. Si c'est le cas, il devra prendre les mesures nécessaires avec l'agent ou l'importateur pour obtenir tous les permis et les certificats nécessaires.

Le gouvernement du Mexique réglemente la qualité et la pureté d'une vaste gamme de produits. En règle générale, cette réglementation fait en sorte que les consommateurs puissent utiliser les produits en toute sécurité. Dans certains cas, il faut également fournir aux consommateurs certains renseignements sur le produit, ce qui comprend les instructions pour l'utilisation et la manutention. Ces exigences concernent l'étiquetage du produit ainsi que le matériel de publicité sur le lieu de vente.

Ces normes s'appliquent aux produits importés, mais également à la production nationale et les certificats spéciaux sont exigés à la frontière pour un grand nombre de produits. Techniquement, la conformité relève de l'importateur, ce qui fait que ces certificats ne sont pas, au sens strict, des documents d'expédition. Les fonctionnaires mexicains les demandent toutefois avant que les produits ne puissent traverser la frontière et il faut fournir les renseignements venant de l'exportateur pour les obtenir. En pratique, le respect de cette conformité incombe donc à l'exportateur.

Étant donné que même des problèmes mineurs de documentation peuvent entraîner des retards importants, l'exportateur devrait s'assurer que le courtier en douane mexicain a bien tous les certificats spéciaux nécessaires avant que les marchandises ne quittent le Canada. En règle générale, un courtier canadien en douane veillera à tout cela avec le courtier mexicain bien à l'avance.

Les certificats spéciaux entrent dans trois grandes catégories :

- les normes officielles, connues sous le nom de *Normas Oficiales Mexicanas (NOMs)* pour des produits comme les textiles, le cuir, les appareils électriques, les matériaux de construction et les produits chimiques. Ces *NOMs* sont gérées par le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel. Les marchandises soumises à une *NOM* doivent être accompagnées d'un certificat de conformité pour pouvoir entrer au Mexique;
- la réglementation sur la santé, gérée par le *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*, le Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural. Il s'occupe des produits agricoles et animaux non transformés. Ses règlements comprennent une obligation générale de certificats phytosanitaires et de santé vétérinaire, mais il y a également des règlements spéciaux exigeant une « autorisation sanitaire » avant l'expédition de certains produits particuliers;

- la réglementation sur la santé, administrée par le *Secretaría de Salud (SS)*, le Secrétariat à la santé. Celle-ci concerne tous les poissons et produits du poisson ainsi qu'un grand nombre d'aliments transformés et de produits utilisés pour la production alimentaire, comme les engrais et les pesticides. Cette réglementation s'applique également aux médicaments, aux produits de santé et d'hygiène personnelle. Les produits entrant dans cette catégorie doivent obtenir une approbation avant d'être importés pour pouvoir entrer au pays. Ils doivent de plus être accompagnés d'une autorisation sanitaire.

Les normes sur les produits sont quelque chose d'important pour les entreprises qui exportent des biens d'équipement, de la machinerie et de l'équipement industriel au Mexique. Ces normes relèvent de la *Dirección General de Normas (DGN)*, le Bureau mexicain des normes, qui fait partie du *SECOFI*. Cet organisme fixe les normes de poids et de mesure pour le pays. Le système métrique est en usage au Mexique et les normes pour les marchandises sont fixées en fonction du système international d'unités. En règle générale, les normes mexicaines suivent celles qui sont largement utilisées dans les pays industrialisés. De plus, le Mexique suit les normes fixées par l'American Society of Mechanical Engineers (ASME), l'American Society for Testing of Materials (ASTM) et la Society of Automotive Engineers (SAE).

Toutes les marchandises importées, y compris les matériaux de construction, l'équipement électronique, chimique et médical doit obtenir une *NOM* de qualité et fixant les normes auprès de la *DGN* avant de pouvoir pénétrer au pays. La *DGN* publie les normes de qualité pour une vaste gamme de produits dans ses catalogues. Les entreprises canadiennes ont intérêt à s'adresser à un courtier en douanes ou à un transitaire afin de vérifier si un produit donné respecte les normes de la *DGN* et s'il est ou non soumis à une *NOM*.

Pour de plus amples informations et obtenir des copies des normes de la *DGN*, on s'adressera au :

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
Dirección General de Normas
Av. Puente de Tecamachalco No. 6
Col. Fuentes de Tecamachalco
53950 Tecamachalco
Estado de México
Mexique
Téléphone : 729-9300
Télécopieur : 729-9484

Pour des informations sur l'obtention d'une *NOM*, s'adresser à la *Dirección de Normalización* à l'adresse ci-dessus. Dans les cas où une *NOM* est exigée, il faut s'adresser à la :

Dirección de Certificación de Calidad
Dirección General de Normas
Av. Puente de Tecamachalco No. 6
Col. Fuentes de Tecamachalco
53950 Tecamachalco
Estado de México
Mexique
Téléphone : 729-9300
Télécopieur : 729-9484

Le gouvernement mexicain a publié deux décrets exécutifs dressant la liste des produits soumis aux exigences particulières de certification à la frontière. Un décret publié par le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel, en date du 29 août 1994, énumère les produits qui doivent obtenir une autorisation préalable du Secrétariat à la santé ou du Secrétariat à l'agriculture et aux ressources hydriques avant d'entrer au Mexique. Un autre décret publié par le *SECOFI* en date du 8 mars 1994, dresse la liste des produits qui doivent être accompagnés d'un certificat de conformité.

Ces règlements peuvent être modifiés à l'occasion. C'est ainsi qu'un décret publié le 8 mars 1994 a fait l'objet de plusieurs «clarifications» avant d'être remplacé par un autre le 29 août 1994. Un exportateur canadien devra donc s'en remettre à l'agent ou à l'importateur mexicain ou à un courtier canadien en douane pour se faire expliquer comment la réglementation concernant un produit particulier s'applique.

L'ÉTIQUETAGE DES PRODUITS

Si le produit est exporté pour la première fois au Mexique, une priorité est de veiller à la préparation d'étiquettes pour le marché mexicain. Il faut alors traduire les étiquettes existantes en espagnol et s'assurer que toutes les indications exigées y apparaissent.

L'étiquetage des produits au Mexique est régi, dans une certaine mesure, par la *Ley Federal de Protección al Consumidor*, la Loi de protection du consommateur. L'article 34 de cette loi exige que tous les renseignements apparaissant sur un produit et son étiquette, son emballage ou son contenant soient en espagnol. Les mêmes exigences s'appliquent à la publicité des produits. Il n'empêche que le décret du 19 juin 1987 sur l'étiquetage permettait aux produits «préemballés» d'arriver au Mexique porteurs d'étiquettes étrangères, en autant qu'un étiquetage minimum en espagnol y soit ajouté en y collant des étiquettes. Les produits préemballés sont maintenant définis comme les produits emballés en-dehors de la présence du consommateur.

En plus de ces obligations de nature générale, un grand nombre de produits ont été longtemps soumis à des normes précises de qualité, connues sous l'appellation *Normas Oficiales Mexicanas*, ou *NOMs*. La conformité aux exigences de certification et d'étiquetage des *NOMs* incombait, jusqu'à il y a peu, à l'importateur. Parmi les produits soumis à ces exigences précises, on peut citer les vêtements et les textiles, les produits du cuir, les appareils électriques, l'équipement et les fournitures médicales, les aliments et les boissons ainsi que les pesticides.

Auparavant, les exportateurs canadiens de la plupart des produits de consommation avaient pu satisfaire les exigences mexicaines en prévoyant d'apposer des étiquettes collantes en espagnol sur l'étiquette originale en anglais ou en français. C'était l'importateur ou l'agent mexicain qui procédait à cette opération après l'importation et avant la vente.

En mars 1994, le gouvernement mexicain a publié un décret officiel qui entrerait en vigueur immédiatement et qui impose l'application à la frontière des exigences générales sur l'étiquetage et de celles des *NOMs*. Cela revient à dire que la conformité à cette réglementation relève maintenant de l'exportateur canadien. Le gouvernement mexicain vient de publier une première ébauche de la réglementation pour prévenir que, dans un avenir proche, les nouvelles exigences

en matière d'étiquetage imposeront un étiquetage d'origine en espagnol à partir du point d'origine. Cette nouvelle exigence devrait entrer en vigueur en 1995 et les exportateurs devraient s'y préparer dès que possible. (Plus récemment encore, il a rendu public les nouvelles exigences d'étiquetage. Celles-ci imposent que des étiquettes en espagnol soient apposées au point d'origine des marchandises.)

LES EXIGENCES GÉNÉRALES D'ÉTIQUETAGE

La nouvelle réglementation s'applique à tous les produits destinés à la vente aux consommateurs, si ce n'est de certaines exceptions que nous verrons ci-dessous. Tous ces produits doivent être étiquetés en espagnol quand ils arrivent aux douanes mexicaines. L'étiquette doit contenir des renseignements précis indiquant la nature du produit, le nom de l'importateur et de l'exportateur ainsi que des instructions pour l'utilisation et les précautions à prendre.

Les étiquettes doivent être lisibles et être «attachées au produit, au contenant ou à l'emballage selon les caractéristiques du produit et la façon dont il est commercialisé». Normalement, une étiquette sera apposée sur chaque emballage individuel offert à la vente aux consommateurs. Si le produit est vendu sous forme de contenant de plus petits emballages, chacun d'entre eux n'a pas besoin d'être étiqueté. Il n'y a pas d'exigences particulières pour la taille ou l'emplacement de l'étiquette.

EXIGENCES EN MATIÈRE D'ÉTIQUETAGE POUR LES PRODUITS ALIMENTAIRES ET LES BOISSONS

Les exigences en matière d'étiquetage pour les produits alimentaires et les boissons ont été fixées par le *Secretaría de Salud (SS)*, le Secrétariat à la santé. Les étiquettes pour ceux-ci doivent comprendre les renseignements suivants :

- description du produit;
- date d'expiration;
- liste des ingrédients;
- contenu nutritif (si l'étiquette prétend à une valeur nutritive du produit).

Outre la réglementation générale sur l'étiquetage, les aliments et les boissons sont soumis à des exigences particulières. Les étiquettes doivent donc être rédigées en espagnol, comporter une description du produit illustrant sa nature, mais aussi comporter la liste des ingrédients, le numéro de lot, la date d'expiration et les directives de conservation. La mention de «meilleur avant le... » est facultative et on n'est tenu de donner des précisions sur la valeur nutritive que si le reste de l'étiquette ou la publicité fait état de prétentions dans ce domaine.

Tous les renseignements exigés doivent apparaître sur les emballages extérieurs, ou ceux-ci doivent permettre de lire une étiquette placée à l'intérieur. Le nouveau règlement précise aussi que certains types de prétention sont interdits sur les étiquettes des aliments et des boissons. C'est ainsi qu'on ne peut pas prétendre qu'une alimentation équilibrée ne fournit pas les éléments nutritifs nécessaires, qu'on ne peut faire d'affirmations impossibles à prouver ni contraires à la *Ley de Salud*, la Loi sur la santé.

LES EXIGENCES ADDITIONNELLES D'ÉTIQUETAGE

Les produits pour lesquels on a publié des *Normas Oficiales Mexicanas (NOMs)* doivent subir des tests au Mexique et obtenir un certificat de conformité du *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Dirección General de Normas*, la Direction générale des normes du Secrétariat au commerce et au développement industriel ou d'un organisme accrédité par lui. Ce certificat doit accompagner les produits quand ils sont importés.

Certaines des *NOMs* prévoient des exigences particulières d'étiquetage qui s'appliquent dorénavant à la frontière. Depuis le 13 janvier 1995, tous les produits soumis à des *NOMs* doivent porter de façon visible le logo *NOM*, que ce soit sur une étiquette, un autocollant ou un décalque. C'est donc maintenant à l'exportateur canadien qu'il incombe d'étiqueter correctement son produit destiné au Mexique avant qu'il ne quitte le Canada. On trouvera à la fin de ce sommaire une liste partielle des produits soumis à des *NOMs*, indiquant le numéro de classification tarifaire mexicain. Les exportateurs de ces produits devraient se procurer une copie de la *NOM* pour chaque produit concerné afin de connaître les exigences d'étiquetage particulières à chacun de ces produits.

DES EXEMPLES DE PRODUITS SOUMIS À DES EXIGENCES PARTICULIÈRES

La réglementation mexicaine sur l'étiquetage des produits prévoit un traitement particulier pour les textiles et les produits du cuir, les produits électriques et électroniques et les réfrigérateurs. Les exigences dans ces cas-ci sont différentes des exigences générales et de celles des produits soumis à des *NOMs*. Il y a, de plus, une *NOM* d'urgence qui s'applique aux viandes importées. Elle a d'abord été promulguée pour une durée de six mois à compter de juin 1994, puis prorogée par la suite jusqu'en juin 1995.

LES TEXTILES, LES VÊTEMENTS ET LE CUIR

Les vêtements, les textiles et les accessoires sont actuellement régis par la *NOM-004-SCFI-1994*. Des modifications à cette *NOM*, qui devraient entrer en vigueur au milieu de 1995, imposeront en plus que le numéro d'enregistrement fiscal de l'importateur mexicain apparaisse sur l'étiquette. La modification précise que les tailles doivent être inscrites en espagnol au moyen du système métrique international SI. De plus, les instructions d'entretien du produit devront fournir les renseignements suivants :

- Lavage : à la main, à la machine, à sec ou procédure spéciale, température de l'eau, savons et détergents, interdictions.
- Séchage : essorage, à l'air libre, suspendu ou à plat, utilisation ou interdiction d'équipement spécial, recommandations spéciales.
- Repassage : tiède, chaud ou à la vapeur, pas de repassage, tout autre commentaire particulier.
- Blanchissage.
- Recommandations spéciales.

Les nouvelles règles s'appliqueront à tous les textiles, tous les vêtements et tous les accessoires comprenant de la literie, des serviettes, des rideaux et des tapis.

LES PRODUITS ÉLECTRONIQUES ET ÉLECTRIQUES

Dans une lettre de clarification rendue publique le 10 mars 1994, le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel, a déclaré que les produits électroniques et électriques et les appareils électroménagers ne sont pas soumis aux exigences générales voulant que l'étiquette du produit porte les instructions d'utilisation et d'entretien. C'est que ces produits sont déjà soumis à la *NOM-024-SCFI-1993* qui exige de fournir les instructions et les garanties au point de vente.

LES RÉFRIGÉRATEURS

L'étiquette des réfrigérateurs doit se conformer à un certain nombre d'exigences très précises dont la conformité à certains règlements sur l'efficacité énergétique en plus de toutes les autres exigences pour les produits du textile et du cuir. L'étiquette doit indiquer le type de réfrigérateur, sa contenance en mètres cubes, le numéro du modèle, l'estimation de la consommation moyenne d'énergie et le coût annuel en énergie.

LES PRODUITS DE LA VIANDE

C'est la *NOM* d'urgence, *NOM-EM-003-200-1994*, qui s'applique à ceux-ci. Elle a expiré le 27 juin 1995. Elle a toutefois déjà été prorogée une fois et l'exportateur devrait, à moins d'indication contraire de l'importateur, considérer qu'elle est toujours en vigueur. Tous les produits de la viande doivent être étiquetés en espagnol avec les renseignements suivants : pays d'origine, nom et adresse du producteur, nom et description du produit, numéro du lot et poids net. L'étiquette doit également porter la mention *mantengase en refrigeración o congelado*, garder réfrigéré ou congelé.

LES EXEMPTIONS

L'article 6 du décret officiel énumère plusieurs catégories de produits qui ne sont pas soumis aux dispositions sur l'étiquetage et la certification. Un certain nombre d'autres exclusions ont été indiquées dans des lettres de clarification. Les produits suivants sont exempts de ces exigences :

- un maximum de trois unités d'un produit soumis aux autorités mexicaines concernées pour obtenir un certificat de conformité à une norme officielle;
- les produits qui se trouvent dans les bagages d'accompagnement des passagers des vols internationaux;
- les produits qui font partie d'effets personnels des personnes domiciliées au Mexique;
- les produits importés par des organismes d'enseignement, des organismes scientifiques et non commerciaux y compris tous les organismes autorisés à accepter des dons en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*;
- les échantillons sans valeur commerciale;
- les importations temporaires destinées à des réparations ou à des assemblages sous douane;

- les produits nouveaux, uniques ou hautement spécialisés et qui comportent un risque pour la sécurité peuvent être importés jusqu'à un maximum de 25 articles par déclaration de douane. Ils doivent être accompagnés d'un contrat qui transfère le risque au destinataire et déclare que les articles ne sont pas destinés à la vente au public;
- les biens d'équipement et les produits intermédiaires, à condition que les produits soient accompagnés d'une déclaration écrite d'utilisation finale;
- les produits en vrac (sauf ceux qui sont couverts par une *Norma Oficial Mexicana (NOM)* définis comme des produits qui «doivent être pesés et mesurés en présence du consommateur au moment de la vente»;
- les emballages expédiés par courrier et dont la valeur est inférieure à 1 000 \$ US.

L'exclusion des biens d'équipement et des produits intermédiaires apparaît dans une lettre de clarification du *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, le Secrétariat au commerce et au développement industriel, en date du 10 mars 1994 qui précise qu'il faut faire la preuve par une déclaration sous serment de l'utilisation prévue du produit. Les biens d'équipement ne sont toutefois pas exempts des obligations de certification si celles-ci s'appliquent.

Les exportateurs peuvent demander au *SECOFI* l'autorisation d'expédier des produits non étiquetés dans des circonstances exceptionnelles, mais ces exemptions sont inhabituelles.

L'APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION

Le décret sur l'étiquetage contient un certain nombre d'erreurs et de points imprécis qui ont entraîné des difficultés et des retards à la frontière au cours des premiers jours de son application. Le *SECOFI*, l'organisme gouvernemental responsable de son application, a publié un certain nombre de lettres de clarification en mars 1994. Les agents des douanes peuvent maintenant faire preuve d'une certaine souplesse pendant une période officieuse de grâce. On a signalé que certains d'entre eux avaient autorisé l'importation de produits accompagnés d'étiquettes en espagnol qui devaient être apposées au Mexique. Les dirigeants canadiens au Mexique conseillent aux exportateurs de s'attendre à ce que la réglementation soit pleinement appliquée et estiment qu'il vaut mieux apposer l'étiquette en espagnol avant que le produit ne quitte le Canada.

LES PRODUITS GÉNÉRIQUES

Le décret crée une nouvelle *norma*, norme officielle, *NOM-050-SCFI-1994*, qui définit les renseignements commerciaux minimaux qui doivent apparaître sur les étiquettes des produits. Cette nouvelle réglementation s'appliquera à tous les produits qui ne sont pas soumis à une autre *NOM* ou un autre règlement.

En vertu de la nouvelle réglementation, les étiquettes rédigées en espagnol devront avoir été prévues dès le départ. Cela fera disparaître officiellement la pratique qui consiste à apposer des étiquettes autocollantes en espagnol par-dessus des étiquettes en anglais. Les étiquettes peuvent comporter des indications dans d'autres langues. Elles doivent de plus se conformer aux exigences d'unités de mesure métriques.

Les modifications les plus importantes à la réglementation seront celles qui concernent les instructions et les garanties. Les instructions doivent apparaître sur les étiquettes ou dans un livret distinct, et l'étiquette comporter un avis conseillant au consommateur de se reporter aux instructions. Il faut joindre au produit des instructions sur l'utilisation et l'assemblage du produit en espagnol si cela s'applique. Les garanties devront se conformer à la *Ley Federal de Protección al Consumidor*, la Loi sur la protection du consommateur. Elles doivent préciser l'emplacement des centres de service au Mexique. Pendant la durée de la garantie, le fabricant ou l'importateur devra remplacer «toute pièce ou tout élément endommagé», sans frais.

Les instructions, les manuels et les garanties doivent être «incorporés au produit» avant la vente, mais ne sont pas soumis à un dédouanement. La nouvelle réglementation élargit la gamme de produits qui sont exclus des exigences d'étiquetage. Ceux-ci comprennent maintenant :

- les produits importés par les boutiques en franchise de douane;
- les importations dans les zones et les villes frontalières;
- les animaux sur pied;
- les livres, les magazines et les jouaux.

Cette ébauche de réglementation rend également officielles un certain nombre d'exemptions pour d'autres produits, comme les emballages de messagerie, dont on traite actuellement dans les «lettres de clarification».

LES DOUANES

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

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

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

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

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

Ainsi qu'on l'a indiqué, l'évaluation de la valeur de la marchandise aux fins du prélèvement des droits de douane se fait-elle en général à partir du prix indiqué sur la facture commerciale. Dans les cas où le fournisseur étranger et l'importateur mexicain ont des relations financières, commerciales ou d'autres types, on fera l'hypothèse que la transaction n'est pas soumise aux conditions de la libre-concurrence et qu'un prix préférentiel a été appliqué. Dans ce cas, l'importateur devra déterminer un niveau de prix normal en augmentant le prix de vente afin d'éliminer tout escompte préférentiel ou non concurrentiel.

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

Le système douanier mexicain a été complètement remis à jour en 1988 avec l'entrée en service d'un système de suivi informatisé. Depuis lors, le contrôle du trafic et de l'entreposage s'est énormément amélioré. Maintenant, les installations de douane et d'entreposage sont bien adaptées et sûres. L'importateur doit s'occuper du dédouanement dans les deux mois qui suivent l'arrivée des marchandises. Ce délai peut être prolongé d'un mois. Si les marchandises ne sont toujours pas réclamées à l'expiration de la période maximale, les marchandises sont inscrites sur une liste publiée au Journal officiel et on accorde alors un délai additionnel de 15 jours ouvrables pour les dédouaner. Une fois cette période expirée, les marchandises deviennent automatiquement la propriété du gouvernement.

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

Le système tarifaire décrit ci-dessus est resté en vigueur jusqu'à la ratification de l'ALÉNA. Par la suite, les tarifs douaniers sur les produits provenant de n'importe où en Amérique du Nord ont commencé à diminuer progressivement. On conseille aux exportateurs éventuels de lire les dispositions de l'ALÉNA afin de déterminer le calendrier de réduction des tarifs douaniers dans leurs secteurs d'activités.

LES PROCÉDURES DE DÉDOUANEMENT

Quand une expédition arrive à la frontière, elle passe sous la responsabilité du courtier mexicain en douane. Si les marchandises arrivent par camion, un agent du transitaire en prend possession du côté américain de la frontière, le plus souvent à Laredo ou à Brownsville. Le courtier ferme l'obligation de transit et d'exportation et calcule le montant des droits à payer. Cela peut nécessiter le déchargement du camion, en particulier pour les expéditions partielles. Le courtier informe l'importateur et organise le paiement des droits et des taxes. De façon idéale, le paiement aura été organisé à l'avance. Le courtier ou l'importateur transforme les fonds aux douanes mexicaines et le courtier émet un *pedimento aduanal*, une autorisation d'importation.

Si l'expédition comprend des produits alimentaires ou agricoles, elle sera inspectée par des agents du *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*, le Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural du côté américain de la frontière. Les certificats de santé et phytosanitaires seront vérifiés avant que les fonctionnaires n'émettent un «certificat d'importation» qui doit être joint au *pedimento* avant le dédouanement. L'obtention de ce certificat entraîne des frais.

Même si les tracteurs canadiens sont autorisés à entrer en territoire mexicain sur une courte distance, il est souvent plus pratique de transférer la remorque à un tracteur spécial qui lui fait franchir le pont jusqu'au Mexique. Le répartiteur du courtier va au-devant du conducteur au service mexicain des douanes et organise le dédouanement au Mexique.

Environ un camion sur dix est choisi au hasard par ordinateur pour subir une inspection douanière, ce qui revient à dire qu'il est déchargé.

Dans certains cas, les remorques canadiennes sont transférées à un tracteur mexicain quand elles atteignent le côté mexicain de la frontière. Certaines sociétés de camionnage ne veulent pas que leurs remorques aillent au Mexique et les marchandises sont alors déchargées et rechargées dans un camion mexicain. Les expéditions arrivant à la frontière sont le plus souvent dédouanées le jour suivant. Toutefois, il est possible d'arriver à faire le dédouanement dans la même journée pour les marchandises qui arrivent tôt le matin, à condition que la documentation ait été préparée à l'avance.

Le traitement des expéditions par rail est comparable à celui des expéditions par camion, si ce n'est que le matériel roulant américain peut maintenant entrer au Mexique et que les marchandises ne sont en général pas déchargées et rechargées. Les expéditions arrivant par voie maritime sont déchargées à des quais du gouvernement et gardées dans des entrepôts sous douane jusqu'à ce qu'elles soient dédouanées. Dans le cas des arrivées par voie aérienne, les marchandises doivent d'abord être entreposées sous douane à l'aéroport, dans un entrepôt exploité le plus souvent par le transporteur aérien ou un courtier en douane. Les procédures de dédouanement à partir des entrepôts des douanes ou des entrepôts sous douane des aéroports sont comparables à celles qui s'appliquent aux camions.

TRAITER AVEC LES AGENTS DES DOUANES

Les agents des douanes peuvent demander des renseignements sur la façon dont les marchandises seront utilisées ou sur les matériaux qui les composent. Il faut traiter ces demandes de renseignements très attentivement étant donné que la réponse peut avoir des conséquences importantes comme l'application d'un droit de douane. Si on ne sait pas pourquoi les douaniers veulent obtenir ces renseignements, vous avez intérêt à chercher à le savoir, que ce soit en le leur demandant ou en vous adressant à votre courtier. L'exportateur sera informé par écrit si le taux ou le montant des droits de douane est modifié. Toute contestation de modification, en particulier concernant les taux des droits de douane ou leur montant, devrait être prise en charge par votre courtier en douane. Le fait de ne pas fournir les renseignements demandés pourrait entraîner l'imposition d'un droit de douane ou d'un montant plus élevé de ces droits.

LES IMPORTATIONS TEMPORAIRES ET LE REPORT DES DROITS DE DOUANE

LA RÉEXPORTATION

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

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

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

LES TAUX DE DRAWBACK DES DROITS DE DOUANE

Les entreprises ou les particuliers mexicains qui exportent peuvent, dans certains cas, avoir droit à un remboursement, ou drawback, des droits ou taxes payés sur les importations de matières premières, de pièces détachées ou d'éléments entrant dans la marchandise destinée à l'exportation. Les éléments ou matières premières importés en franchise dans le secteur des *maquiladoras* sont également exemptés des droits de douane.

Les nouvelles règles sur les drawbacks des droits de douane prévues dans l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) accorderont aux fabricants canadiens une plus grande souplesse pour utiliser des intrants provenant d'autres pays que de ceux de l'ALÉNA. Ces règles permettront d'accumuler des crédits pour les droits de douane payés quand ceux-ci entrent dans des produits transformés exportés à d'autres pays que ceux de l'ALÉNA. Ces drawbacks de droits de douane seront éliminés en deux phases :

1. le 1^{er} janvier 2001 pour le commerce entre le Mexique et les États-Unis et entre le Canada et le Mexique;
2. en 1996 pour les échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis.

Le délai de 1994 fixé dans l'Accord de libre-échange (ALÉ) pour l'élimination du programme des drawbacks sera prolongé de deux ans.

LES ENTREPÔTS SOUS DOUANE

Un nombre croissant de sociétés mexicaines offrent maintenant des services d'entrepôt public sous douane au Mexique, souvent en partenariat avec des entreprises américaines. Ces installations permettent aux exportateurs d'expédier des charges complètes dans les entrepôts et d'éviter ainsi les coûts d'expédition de détail. Ce type d'organisation facilite également la détermination des prix F.A.B. L'exportateur peut ainsi conserver des stocks au Mexique pour assurer ses livraisons de façon plus fiable. Le paiement des douanes et des impôts est reporté au moment où les produits sont vendus et quittent l'entrepôt. De plus, une fois que ces marchandises se trouvent dans ces entrepôts sous douane, elles sont protégées contre toute limitation ultérieure des importations ou modifications aux droits de douane qui pourraient être facturés. La valeur de la marchandise aux fins de l'évaluation des droits d'importation est gelée quand la marchandise entre dans l'entrepôt. Toute dévaluation ultérieure de la devise mexicaine n'augmente pas la valeur des droits calculés en pesos. Cette disposition présente un intérêt tout particulier quand on sait que le taux d'inflation mexicain reste relativement élevé par rapport aux normes canadiennes.

LES ÉCHANTILLONS

La réglementation douanière mexicaine contient des dispositions particulières pour l'importation d'échantillons. Tous les échantillons doivent être accompagnés d'une facture précisant qu'ils ne sont pas destinés à une utilisation commerciale. Si le produit doit être accompagné de certificats de santé ou phytosanitaires, ils doivent également accompagner l'échantillon. Ces échantillons peuvent être soumis à des droits de douane.

Les échantillons sont dispensés de certaines exigences de certification de produit, selon leur nature. En vertu des *Normas Oficiales Mexicanas (NOMs)*, normes officielles, les exigences de certification des échantillons ne s'appliquent pas jusqu'à trois unités si elles sont destinées à la certification en vertu d'une *NOM*. De plus, tout échantillon, ou collection d'échantillons, sans valeur commerciale est dispensé des exigences de certification d'une *NOM*.

En vertu de la réglementation sur la santé gérée par les Secrétariats à l'agriculture et à la santé, il y a trois catégories d'échantillons :

- les *échantillons à usage personnel* importés sans autorisation préalable. Il faut présenter une lettre au douanier déclarant que le produit est destiné à l'usage personnel et ne sera pas utilisé à des fins commerciales, ni donné à une tierce partie;
- des *échantillons destinés à la recherche ou à des essais* peuvent être importés en quantités atteignant trois unités sans autorisation préalable. De tels échantillons sont destinés aux laboratoires procédant à des tests de certification ou à d'autres fins. Ils doivent être accompagnés d'un avis écrit adressé au le *Secretaría de Salud (SS)*, le Secrétariat à la santé, indiquant que le produit est destiné à la recherche ou à des essais en laboratoire et ne servira pas à la consommation humaine. Certains laboratoires exigent la preuve que l'échantillon a été importé légalement et il faut conserver les reçus de tous droits de douane payés;
- les *échantillons destinés à des expositions ou à des dégustations* de produits nécessitant des autorisations préalables d'importation doivent être accompagnés des certificats d'autorisation sanitaires qui conviennent. Si la demande précise que les échantillons ne sont pas destinés à une utilisation commerciale, un permis sera émis même si le demandeur n'est pas un importateur en vertu de la loi mexicaine. Dans le cas des échantillons de produits alimentaires qui n'ont pas besoin d'autorisation d'importation préalable, il suffit d'une déclaration à l'effet qu'il s'agit d'échantillons non destinés à une utilisation commerciale.

LES ZONES FRANCHES AU MEXIQUE

Il y a plusieurs zones frontalières au Mexique qui se sont vu conférer le statut de zone franche. Ce statut s'applique à une bande de 20 kilomètres le long de la frontière entre les États-Unis et le Mexique, à la frontière entre le Mexique et le Guatemala et aux ports de Cancún, Cozumel, Chetumal et La Paz. En font aussi partie l'état de Baja California, la ville de Agua Prieta et une zone dans l'état de Sonora. Certains produits pénétrant dans ces zones sont exemptés de certaines ou de toutes les taxes et droits de douane et des exigences concernant les permis d'importation. La liste de ces produits peut varier dans le temps et selon la région. Les expéditions, qu'il s'agisse de marchandises ou d'équipement, peuvent être expédiés en franchise de douane et être soumises à un minimum de contrôles. Elles bénéficient de ce régime tant qu'elles ne pénètrent pas dans le reste du pays. La durée du séjour des marchandises dans ces zones n'est soumise à aucune contrainte de temps.

LA VENTE

MOORE CORPORATION

Pour Moore Corporation, de Toronto, le Mexique n'est plus une nouveauté puisqu'elle y travaille depuis plus de 40 ans. Basée dans l'État de Mexico, la filiale de la société canadienne conçoit et fabrique des formulaires d'affaires, des documents à expédier en grande quantité et des utilitaires pour les imprimantes au laser. Si la société s'est implantée au Mexique, c'est parce que, déjà à cette époque, elle croyait à la capacité et au potentiel de croissance du pays. Sa confiance était pleinement justifiée et elle continue d'ailleurs d'y investir.

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

L'importance que Moore accorde aux compétences locales se trouve également dans le domaine du marketing. Elle fait appel à une société mexicaine spécialisée pour réaliser ses études de marché et intègre ses résultats dans sa planification. Moore embauche des représentants des ventes mexicains; ils sont donc à même de vite conquérir la confiance de ses 10 à 15 000 clients.

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

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

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

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

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

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

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

LE FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

Les banques commerciales : Les banques commerciales canadiennes étaient très engagées au Mexique au moment de la crise économique du début des années 1980. Elles ont accepté par la suite de renégocier leurs prêts et leurs crédits au gouvernement et aux organismes privés du Mexique, mais cela les a amenées à devenir réticentes pour prendre de nouveaux risques de crédit au Mexique. La Banque de Montréal, la Banque Royale, la Banque de Nouvelle-Écosse et la Banque Canadienne Impériale de Commerce ont toutes des bureaux au Mexique. Elles viennent en aide à leurs clients en leur offrant les instruments traditionnels de financement commerciaux et elles sont en bonne posture pour jouer un rôle plus important à l'avenir.

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

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

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

La Société pour l'expansion des exportations a créé une ligne de crédit de 500 millions de dollars réservée aux exportateurs canadiens qui vendent des produits ou des services à *Petróleos Mexicanos (PEMEX)*, la Société pétrolière d'État, dans le domaine pétrolier.

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

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

Le taux d'intérêt réel sur la ligne de crédit variera le plus souvent. Deux solutions sont disponibles : un taux flottant fonction du taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) ou un taux fixe calculé à partir du «taux de Consensus». Les conditions du taux de Consensus sont fixées par le secrétariat de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à Genève. La SEE se sert de celles-ci pour déterminer les taux d'intérêt appliqués à ces lignes de crédit. Les conditions de remboursement pour l'emprunteur mexicain varieront de 2 à 10 ans. La banque mexicaine fixera alors des conditions comparables de remboursement à l'importateur mexicain.

La SEE offre également une assurance-crédit à l'exportation. En vertu de ce programme, le crédit à l'exportation offert à l'importateur mexicain par l'exportateur canadien peut être assuré par la SEE contre les risques commerciaux et politiques de non-paiement. Le coût de l'assurance variera selon la nature du risque qui sera évaluée en fonction du pays, du risque politique, des conditions de facturation, du produit ou des services vendus et du volume global d'exportation assuré (l'étalement du risque). La prime se situera généralement entre 0,50 dollars et 1,50 dollars pour chaque 100 dollars de volume assuré. Cela revient à dire que la prime d'assurance pourra être inférieure à la moitié du coût des frais financiers qu'un exportateur doit verser pour garantir le financement en vertu d'une ligne de crédit. Une fois la ligne de crédit accordée, l'exportateur canadien n'a plus à s'inquiéter que l'acheteur ne paie pas. Toutefois, en vertu de ce programme d'assurance et dans le cas où l'acheteur au Mexique serait en défaut de paiement, l'exportateur doit faire ce qui est en son possible pour récupérer les fonds au Mexique et il devra attendre une période définie d'avance, le plus souvent six mois, après le défaut de paiement avant de pouvoir faire réclamation en vertu de la police d'assurance. Le délai de paiement de la demande dépendra de la nature de la transaction et des mesures que l'exportateur aura prises pour se faire payer après le défaut, en fonction des conditions du contrat commercial.

On se reportera au chapitre VIII pour obtenir de plus amples renseignements sur la SEE et sur la façon de s'adresser à cet organisme.

V. LE PARTENARIAT POUR PÉNÉTRER LE MARCHÉ

<i>À quoi sert le partenariat</i>	114
<i>Choisir une approche</i>	115
<i>Élaborer un plan</i>	118
<i>Mettre votre équipe sur pied</i>	119
<i>Trouver le bon partenaire</i>	120
<i>Négocier l'entente</i>	121
<i>Les modalités de vos relations</i>	123
<i>Financer l'entreprise</i>	125
<i>Les considérations fiscales</i>	127
<i>Résumé</i>	128

À QUOI SERT LE PARTENARIAT

POURQUOI LES CANADIENS CRÉENT-ILS DES PARTENARIATS AU MEXIQUE

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

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

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

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

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

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

BERCLAIN AMERICA LATINA

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

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

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

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

Peu d'entreprises canadiennes ont été présentes au Mexique pendant dix ans ou plus. Parmi celles-ci il y a *Moore de México S.A. de C.V.*, Moore Business Forms, de Toronto, Custom Trim qui travaille dans la région nord des *maquiladoras* de Mexico, Northern Telecom, Noranda Mines et Mitel. Par contre, les PME canadiennes ne sont apparues sur le marché mexicain que très récemment. Depuis 1989, les sociétés canadiennes ont fait beaucoup de progrès dans la formation de partenariats avec les entreprises locales ou pour la création de filiales en pleine propriété. Elles commencent tout juste à participer pleinement au nouveau contexte des affaires du Mexique.

L'expérience des sociétés canadiennes qui ont réussi à pénétrer le marché mexicain illustre la façon dont on peut se servir des partenariats. Pratiquement tous les Canadiens interrogés lors de la préparation de ce document sont en faveur d'un type quelconque de partenariat. Ils ont tous signalé qu'un partenaire mexicain peut fournir des conseils précieux sur la façon de modifier un produit ou de répondre aux exigences d'une réglementation locale et de satisfaire les préférences du marché mexicain. Ainsi, ce partenariat améliore-t-il la capacité de réponse et la souplesse de la société canadienne tout en améliorant bien sûr ses chances de succès sur le marché mexicain.

CHOISIR UNE APPROCHE

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

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

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

Les coentreprises présentent cependant d'autres avantages. Ce peut être le cas si un projet impose que les partenaires s'engagent de façon beaucoup plus complexe et beaucoup plus complète qu'on ne peut le prévoir dans un simple contrat. Cela s'applique tout particulièrement aux accords à long terme qui prévoient la mise au point commune de produits ainsi que des activités continues de fabrication et de commercialisation.

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

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

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

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

Les *accords de production conjointe* permettent aux entreprises de coopérer pour produire des biens, d'optimiser l'utilisation de leurs propres ressources, de partager des ressources complémentaires et de tirer parti des économies d'échelle. Les entreprises peuvent coopérer pour fabriquer des éléments ou même des produits complets. De nombreuses sociétés étrangères d'ingénierie ont passé des

accords de production conjointe avec des sociétés nationales qui disposent de compétences de fabrication. Dans les industries de l'automobile et des télécommunications, des sociétés concurrentes forment souvent des alliances pour fabriquer des éléments qu'utilisent tous les concurrents.

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

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

Les types de sociétés : Indépendamment du type de l'entente de partenariat concernée, les investissements étrangers se font le plus souvent au Mexique en créant une société mexicaine à capital variable *Sociedad Anónima de Capital Variable*, dont l'abréviation est *S.A. de C.V.* Une autre possibilité utilisée à l'occasion est de créer une société à responsabilité limitée *Sociedad de Responsabilidad Limitada* ou *S. de R.L.* Une troisième option est un partenariat à responsabilité illimitée *Sociedad en Nombre Colectivo* ou *S. en N.C.*

Le capital-action minimum d'une *S.A. de C.V.* est de 25 N \$ pesos, correspondant à environ à 8,5 dollars canadiens. La société doit avoir au moins cinq actionnaires. Une fois qu'on a obtenu toutes les autorisations nécessaires, il faut donner un caractère officiel au règlement dans un acte public qui est officialisé par un notaire. Il faut obtenir l'autorisation préalable du *Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)*, le Secrétariat aux relations extérieures, pour créer une société ou une entreprise. Il faut également obtenir l'autorisation du même organisme pour modifier les règlements d'une société.

ÉLABORER UN PLAN

CRÉATION D'UNE COENTREPRISE AU MEXIQUE

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

1. Réalisez une analyse détaillée du marché pour votre produit au Mexique, y compris le positionnement nécessaire à votre entreprise pour prendre pied sur ce marché. Réalisez une étude préliminaire, que vous la fassiez vous-même ou que vous la confiez à des spécialistes des études de marché. Vous pouvez commencer par vous adresser au Centre de commerce international le plus proche ou au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international qui peuvent vous fournir des renseignements importants et actuels sur le marché. L'objectif d'une telle étude préliminaire est de préciser la place que vous pourriez occuper sur le marché et de cibler d'éventuels clients ou des partenaires éventuels.
2. Rendez-vous au Mexique. Rencontrez nos représentants de l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi que les autres sources de renseignements mentionnées plus loin dans ce chapitre. Cela vous aidera à dresser une brève liste de partenaires mexicains éventuels. Avant de partir pour le Mexique, adressez-vous à *Bancomext*, la Commission commerciale mexicaine qui est installée à Toronto, à Montréal et à Vancouver. *Bancomext* vous fournira des renseignements précieux sur le marché mexicain.
3. Adressez-vous à deux ou trois des meilleurs partenaires éventuels et ayez avec eux des discussions franches sur les possibilités d'échanges commerciaux, de fabrication conjointe, de concession de licence ou de coentreprises que vous avez à l'esprit. Il est de rigueur dans ces cas-là de visiter les usines et les bureaux. Vos premières impressions ne seront sans doute pas très fiables, pas plus que des descriptions écrites. Vérifiez toujours en personne.
4. Grâce aux connaissances accumulées aux étapes précédentes, choisissez la solution que vous préférez. Retournez alors dans un délai assez bref pour négocier les conditions de la coentreprise qui correspond le mieux à vos besoins. Vous pourrez ici avoir besoin de professionnels qui connaissent bien le marché.

suite à la page suivante

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

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

Quand vous saurez avec précision ce que vous attendez du Mexique, l'étape suivante est d'évaluer votre aptitude à l'obtenir. Analysez les forces et les faiblesses de votre société en termes concurrentiels. Disposez-vous des compétences et des ressources pour réussir sur le marché mexicain étant donné les goûts, les habitudes, les valeurs de ce marché et la façon d'y traiter des affaires? Quels éléments vous manque-t-il? Une évaluation objective des aptitudes de l'entreprise devrait vous permettre de déterminer tous les éléments qui vous manquent et qui pourraient empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs concurrentiels. Parmi ceux-ci, quelles sont les compétences et les ressources que l'entreprise peut acquérir? Quelles sont celles que vous ne pourrez obtenir qu'au moyen d'un partenariat local?

Si vous pouvez répondre à l'interne à ces besoins dans un délai raisonnable, vous n'avez pas besoin d'un partenaire. Si le problème est de nature financière, il vaut mieux que vous recherchiez des investisseurs plutôt que des partenaires. Par contre, si après avoir franchi toutes ces étapes, il vous manque encore quelque chose, des compétences particulières, la synergie pour développer des produits, une présence sur le marché local, alors vous devriez vous pencher attentivement sur les possibilités du partenariat.

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

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

CRÉATION D'UNE COENTREPRISE AU MEXIQUE

suite de la page 118

5. Rédigez une ébauche des conditions de l'entente avec l'aide d'un avocat et d'un fiscaliste mexicain.
6. Obtenez le financement et les garanties nécessaires au projet.
7. Ouvrez un compte bancaire au Mexique et faites-y le dépôt initial au titre de la capitalisation.
8. Transmettez un formulaire d'inscription, ou au besoin une demande d'approbation à la *Comision Nacional para Inversión Extranjera*, la Commission nationale des investissements étrangers.
9. Faites notarié la charte constitutive de la société et commencez vos activités.

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

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

METTRE VOTRE ÉQUIPE SUR PIED

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

AVOIR UN CHAMPION DE PROJET

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

Votre équipe devra être composée d'individus provenant de divers domaines et niveaux de gestion vous garantissant qu'elle maîtrisera toutes les questions qui peuvent affecter le partenariat en allant des préoccupations stratégiques de nature générale aux détails juridiques et techniques. L'équipe doit alors faire son propre travail, se familiariser avec la situation de l'entreprise, préparer des ébauches d'entente et des positions de négociations, puis étudier les candidatures de partenaires éventuels. Les membres de l'équipe doivent être conscients des écarts culturels et être capables d'en venir à bout. Lors de communications entre personnes de cultures différentes, les nuances, la mauvaise interprétation du langage corporel et même l'humour peuvent présenter de nombreux obstacles importants.

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

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

évaluer avec attention les compétences linguistiques de ses principaux dirigeants, la mesure dans laquelle ils sont familiers et ouverts aux autres cultures et leurs attitudes envers les nouveaux défis du milieu des affaires.

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

TROUVER LE BON PARTENAIRE

JOHN L. ROBINSON, CONCEPTEUR D'INTÉRIEURS, TORONTO (ONTARIO)

John Robinson est un concepteur d'intérieurs de Toronto qui exerce sa profession au Mexique depuis de nombreuses années. Il a vu beaucoup d'étrangers arriver avec de grands projets pour repartir fort déçus. «Je ne crois pas que l'on souligne suffisamment l'importance des différences culturelles aux étrangers. Pourtant, ces différences constituent le pire obstacle à surmonter et il ne faut pas sous-estimer l'incidence de la culture sur les affaires», explique-t-il.

M. Robinson a vu des projets de grandes entreprises littéralement s'effondrer parce que les employés étrangers étaient incapables de mener les affaires quotidiennes de l'entreprise. «Ce n'était pas seulement une question de langue, mais surtout de culture. On peut comprendre les mots, mais que signifient-ils?» demande-t-il en faisant référence aux nombreuses nuances que peut faire un Mexicain.

John Robinson conseille aux nouveaux venus sur le marché mexicain de se trouver un partenaire biculturel et bilingue. Non seulement faut-il investir beaucoup de temps, de patience et de sensibilité pour comprendre la culture mexicaine, mais les Mexicains hésitent beaucoup à faire affaire avec les Nord-Américains. «On sent de l'insécurité de part et d'autre, d'expliquer M. Robinson, et il faut en être conscient.» Il soutient toutefois que les différences culturelles ne devraient pas faire obstacle à la commercialisation des services sur le marché mexicain. Pour sa part, M. Robinson apprécie la chaleur et la générosité des Mexicains. «Il est extrêmement agréable de travailler avec ces gens», précise-t-il.

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

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

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

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

C'est ainsi que si la taille des partenaires est très différente, il pourra être nécessaire de négocier des conditions spéciales de partenariat pour compenser cet écart. Pour éviter de disparaître sous la masse de son partenaire plus important, le petit pourra préférer adhérer à une coentreprise qui bénéficiera d'une grande autonomie par rapport aux maisons-mère. Dans le cas d'un partenariat entre des sociétés canadiennes et mexicaines, il faudra également venir à bout des différences culturelles. Il ne faut pas non plus négliger les caractéristiques propres

UNE CONCURRENCE INTERNATIONALE FÉROCE

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

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

à une organisation, sa philosophie de fonctionnement, ses attitudes, ses pratiques et ses structures qui en font une entité unique. Ce sont des éléments qu'il ne faut pas non plus négliger dans toute entente de partenariat. Les activités sont-elles centralisées ou décentralisées? Les structures organisationnelles sont-elles compatibles? Est-ce que les associés ont des attitudes comparables en ce qui concerne les stratégies de commercialisation et de distribution, ou de services aux clients? Sont-elles compatibles dans le domaine si important des finances? Ont-elles des attitudes comparables en ce qui concerne le risque, la répartition des dividendes, le ré-investissement, le ratio d'endettement qu'il convient d'utiliser ou les politiques fiscales. Ont-elles des politiques comparables en ce qui concerne leurs employés, leurs programmes de rémunération, leurs stratégies d'embauche ou leur comportement dans le domaine des relations de travail?

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

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

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

NÉGOCIER L'ENTENTE

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

LE BON PARTENAIRE

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

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

Une fois que les négociations ont commencé, il faut faire appel au personnel ayant la meilleure compréhension des détails techniques, opérationnels et juridiques. On sait que les dirigeants ont tendance à éviter les questions épineuses pour conserver une atmosphère agréable aux négociations. Ces dirigeants peuvent également ne pas avoir la connaissance nécessaire des détails de toutes les questions qui affectent les niveaux intermédiaires de gestion et ils peuvent tout simplement faire l'hypothèse que les détails délicats seront réglés plus tard.

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

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

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

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

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

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

Les efforts que vous aurez consacrés à trouver le bon partenaire et à négocier la bonne entente seront remboursés de nombreuses fois. Cela vous aidera à éviter des délais, des incompréhensions et la rupture de partenariat à cause d'une performance insatisfaisante. Cela contribuera pour beaucoup à créer une relation viable et équilibrée. Si ce partenariat est mis sur pied de la façon qui convient, il pourra s'avérer un instrument d'une grande valeur pour aider votre entreprise à atteindre ses objectifs.

LES MODALITÉS DE VOS RELATIONS

TROP COMPATIBLES

Une entreprise canadienne s'est présentée sur le marché à la fin des années 1970 sans l'aide d'un représentant ou d'un agent local. La décision a été prise au Canada. La préparation des contrats a pris beaucoup de temps et les dirigeants canadiens ont dû se rendre de nombreuses fois au Mexique pour y négocier.

Au milieu des années 1980, on avait trouvé un partenaire éventuel pour une coentreprise et un protocole d'accord fut signé entre les deux sociétés. Cependant, la coopération n'a pas fait de progrès qui auraient permis d'aboutir à une alliance. Pourquoi? De l'avis de la société canadienne, les partenaires éventuels étaient trop comparables l'un à l'autre. Les deux voulaient faire le même type de travail. L'absence d'éléments complémentaires revient à dire qu'ils n'étaient pas compatibles en termes stratégiques. L'entreprise canadienne a des inquiétudes quant à son expérience et ses investissements au Mexique et se demande si ce marché offre réellement des possibilités pour ses produits.

Recueillir l'information pendant la négociation

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

- Il est essentiel d'avoir des négociations prolongées de personne à personne. Personne ne peut arriver au dernier moment et espérer avoir une entente à la fin de la semaine.
- La plupart des ententes nécessitent des négociations plus longues que prévues. Ces négociations peuvent être prolongées indûment quand on n'a pas pris le temps, au départ, d'établir de bonnes relations. C'est dans ce type de conditions qu'on aura de mauvaises relations qui provoqueront des délais et susciteront la méfiance du partenaire mexicain.
- Il sera très difficile de vérifier les données fournies par le partenaire éventuel sur le marché mexicain. À ce point des négociations, on aura nettement avantage à avoir recours à l'aide d'un professionnel compétent.

suite à la page suivante

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

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

Le poids relatif de l'influence de chaque partenaire dans cette relation doit être défini dès le début. C'est ainsi que si on met sur pied une coentreprise, il faut savoir si l'entreprise canadienne entend avoir une position minoritaire, majoritaire ou être à parts égales. Détenir une position majoritaire peut permettre d'éviter des blocages coûteux dans la prise de décision, empêcher les fuites de renseignements confidentiels et permettre d'orienter de façon plus précise le partenariat pour qu'il satisfasse les objectifs d'ensemble du partenaire majoritaire.

Par contre, le fait qu'un des partenaires détienne le contrôle peut réduire la performance d'ensemble du partenariat. Une répartition par moitié des parts peut aussi avoir une valeur symbolique importante en assurant l'enthousiasme et l'engagement des deux parties. Une telle répartition protège également les intérêts des deux partenaires, les oblige à prendre des décisions par consensus et les incite à négocier comme des égaux. Il est intéressant de constater que, de 1981 à 1988, les coentreprises dans lesquelles les sociétés détenaient des parts égales ont eu un taux de survie supérieur (58 pour 100) à celui des coentreprises dans lesquelles il y avait une majorité (48 pour 100).

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

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

TROP COMPATIBLES

suite de la page 123

- Il est inhabituel que le partenaire éventuel fournisse tous les renseignements dont on aurait besoin au cours de la première ronde de négociations. Il conservera le plus souvent ses renseignements jusqu'au moment propice ou jusqu'à ce qu'on les lui demande de façon précise. Il est donc important de savoir quelle question poser et quand la poser.
- Les Mexicains sont des négociateurs sagaces, polis et expérimentés. Certains Canadiens ont tendance à vouloir passer trop rapidement sur les questions. Il faut être patient. Les deux parties ont besoin de temps pour sonder la position de l'autre et son désir de faire des compromis avant qu'on ne puisse apercevoir la forme que l'entente pourrait prendre.

La composition de l'équipe de négociation

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

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

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

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

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

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

- pratiques comptables;
- budget et rapports financiers;
- directives concernant la santé et la sécurité;
- protection de l'environnement;
- pratiques personnelles;
- relations publiques et communications;
- approvisionnement en matières premières, en éléments et en autres intrants;
- fixation des prix de cession interne et évaluation de la rentabilité;
- ré-investissement ou versement de dividendes;
- solutions aux conflits;
- méthodes assurant la confidentialité des renseignements protégés.

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

FINANCER L'ENTREPRISE

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

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

La structure du partenariat : Le type de partenariat envisagé agira sur la nature des engagements financiers des partenaires. C'est ainsi qu'une coentreprise à parts égales entre les partenaires n'aura pas les mêmes conséquences pour le financement qu'un accord de licence ou une entente de commercialisation. Les coentreprises s'accompagnent d'obligations juridiques et financières plus importantes que les autres formes de coopération. En vérité, la commercialisation conjointe, la fabrication réciproque et les concessions réciproques de licences n'imposent pas nécessairement d'engagements financiers importants puisqu'il s'agit d'utiliser des ressources qu'il est possible de financer à partir des budgets d'exploitation actuels.

Les rôles des parties : La somme qu'une société sera prête à investir dans un partenariat dépendra de son rôle. Elle pourra jouer le rôle de financier, auquel cas il lui incombera de fournir le capital pour l'ensemble du projet. Si elle veut détenir un intérêt majoritaire, elle pourra alors avoir à faire un apport financier correspondant. Il arrive parfois qu'on exige qu'un partenaire investisse comme preuve du sérieux de son engagement dans ce projet. Le rôle d'un partenaire peut

TEMPRANO ASSOCIATES INC.

Temprano Associates est un bureau d'architectes installé à Ottawa qui a réussi à commercialiser ses services au Mexique. Son entrée sur ce marché a commencé quand le propriétaire, M. Eliseo Temprano, a été invité au Mexique pour discuter des conséquences de l'adoption, alors éventuelle, de l'ALÉNA comme membre de du Canadian Architectural Council.

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

Elle commence d'ailleurs à s'avérer payante. Nombre des contacts mexicains de M. Temprano ont en effet commercialisé ses techniques architecturales à charpente en bois et lui signalent maintenant des possibilités concrètes d'affaires. Son bureau conçoit en ce moment un centre regroupant des bureaux et un centre d'exposition à Mexico. Ses collègues lui ont aussi remis le FCARM National Architects Award et en ont fait un architecte honoraire de Mexico.

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

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

également être limité à une première exploration des possibilités de coopération à l'avenir. Si le rôle d'une des parties est d'apporter son savoir-faire au projet, elle pourra alors offrir des droits sur ses brevets en échange de parts dans l'entreprise.

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

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

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

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

LES CONSIDÉRATIONS FISCALES

DEUX STIMULANTS FISCAUX

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

Tous les achats destinés aux stocks sont immédiatement déductibles du revenu. En conséquence, on ne peut pas les déduire par la suite du coût des produits vendus.

Une part importante du coût total des «nouvelles» immobilisations acquises peut être déduite au choix de l'entreprise. Dans le cadre de la politique de développement régional du gouvernement, cette déduction n'est pas permise pour les actifs utilisés dans le District fédéral, ni à Monterrey et Guadalajara. L'objectif est de décourager une croissance additionnelle de ces régions déjà surpeuplées et d'inciter les investisseurs à s'installer dans d'autres régions.

LES RÉCENTES MODIFICATIONS FISCALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RÉSUMÉ

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

- apprenez à connaître le marché et faites vos recherches;
- adoptez un ensemble clair d'objectifs des marchés et une stratégie de société bien définie et adaptée au marché mexicain;
- choisissez des partenaires complémentaires afin d'éviter le sentiment de concurrence par la suite;
- soyez prêts à encourir des retards et des coûts à cause des procédures bureaucratiques qui sont différentes de celles auxquelles vous êtes habitués au Canada;
- confiez les négociations à un gestionnaire de classe mondiale qui est souple et a une bonne connaissance des langues (anglais et espagnol) et des cultures des deux pays;
- assurez-vous d'offrir quelque chose dont les Mexicains ont besoin et que votre créneau soit bien précisé;
- assurez-vous que votre apport en capital ou en technologie est bien reconnu dans l'accord de coentreprise;
- essayez de parvenir à ce que les activités mexicaines soient autosuffisantes;
- négociez, quand cela s'avère possible, la nomination d'un gestionnaire canadien à la tête du projet au Mexique pour les premières années d'exploitation. Cela facilitera l'ajustement et les communications et permettra plus facilement de résoudre les problèmes.

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

ZENON ENVIRONMENTAL INC.

Zenon est une société qui existe depuis 16 ans et qui est cotée à la bourse depuis 1992. Elle a connu une croissance rapide et a pris de l'expansion sur les marchés internationaux, tant en Europe qu'aux États-Unis. Elle est convaincue que le Mexique représente un marché très intéressant pour ses technologies de pointe de traitement et de recyclage des eaux usées, municipales et industrielles. Les Mexicains veulent que les choses progressent et cela crée une demande pour les produits et les services environnementaux.

La société dont le siège est à Burlington, en Ontario, a profité de l'aide du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) et du ministère de l'Industrie (MI) pour pénétrer le marché mexicain. Ces ministères l'ont aidé à faire ses recherches sur le marché mexicain et à bien comprendre la culture mexicaine et les façons d'y faire des affaires. C'est ainsi que les services commerciaux du gouvernement canadien ont permis à Zenon, à l'occasion de missions commerciales, d'établir des contacts et de rencontrer des personnes qui se sont avérées fort utiles.

Au début, Zenon a eu accès au marché mexicain en vendant ses produits et services à General Motors et à Chrysler ainsi qu'à d'autres sociétés américaines implantées au Mexique. Ces entreprises connaissaient la gamme de services et de produits de Zenon et pouvaient les intégrer à leurs activités d'alors.

L'objectif de Zenon est d'établir une relation d'affaire durable avec un associé mexicain intéressé par les projets de traitement des eaux usées municipales et autres. Elle recherche actuellement une association, que celle-ci prenne la forme d'une simple représentation de ses produits, d'une coentreprise, d'une participation à une société mexicaine ou de l'ouverture d'un bureau. Les dirigeants de Zenon estiment qu'ils apporteront une technologie de pointe, leur expérience et leur savoir à une association et ils attendent de leur associé éventuel qu'il connaisse bien la culture mexicaine, la façon de traiter les affaires au Mexique, les marchés pour leurs produits et qu'il ait une vision du service qui soit orientée vers le consommateur.

VI. FAIRE DES AFFAIRES AU MEXIQUE

<i>Travailler dans une culture différente</i>	130
<i>Les problèmes de gestion</i>	132
<i>Les pratiques des relations de travail</i>	134
<i>Les voyages d'affaires</i>	136
<i>Les brevets, les marques de commerce et les droits d'auteur</i>	138
<i>La qualité des produits</i>	139
<i>Les foires et les missions commerciales</i>	140

TRAVAILLER DANS UNE CULTURE DIFFÉRENTE

UN COMMENTAIRE AU SUJET DES NOMS MEXICAINS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

LES PROBLÈMES DE GESTION

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

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

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

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

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

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

COMPARAISON DES STYLES DE GESTION

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

Source : Kras, Eva, *Management in Two Cultures, Bridging the gap between U.S. and Mexican managers*. Reproduit avec l'autorisation d'Intercultural Press, Inc., Yarmouth, ME, 1988.

LES PRATIQUES DES RELATIONS DE TRAVAIL

LÉGISLATION DU TRAVAIL

Durée maximum de travail

Quarts de travail	Durée	Par jour	Par semaine
Jour	6 h à 20 h	8 heures	6 jours/sem. (48 heures)
Soir	20 h à 6 h	7 heures	6 jours/sem. (42 heures)

VACANCES

Années d'ancienneté	Jours par année
1	6
2	8
3	10
4	14
5 à 9	16
10 à 14	18
15 à 19	20
25 à 29	22

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

Les prestations de la sécurité sociale : Les lois sur la sécurité sociale garantissent les services médicaux et sociaux aux travailleurs et à leurs familles. La sécurité sociale est obligatoire pour tous les employés et couvre les risques d'accidents et les risques professionnels, la maladie et la maternité, les crèches, les pensions de vieillesse et les prestations de décès. Il n'est pas nécessaire d'avoir des assurances additionnelles.

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

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

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

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

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

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

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

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

Les employeurs offrent divers autres avantages sociaux qui ne sont pas réglementés. Cela peut comprendre les repas au travail, le transport sur le lieu de travail, des coupons d'escompte acceptés dans les épiceries et au marché et des prestations de logement. Les ensembles des rémunérations qui comprennent les garderies, les installations sportives, l'éducation des enfants, un mois de paie additionnel et une prime à Noël sont maintenant courants dans de nombreuses industries. Les ensembles d'avantages dont bénéficient les travailleurs peuvent donc constituer une part importante du régime global de rémunération.

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

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

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

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

LES VOYAGES D'AFFAIRES

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

L'entrée en vigueur de l'ALÉNA facilitera la tâche des gens d'affaires et des professionnels du Canada qui veulent se rendre au Mexique pour des raisons d'affaires.

La devise : L'unité monétaire est le *peso* qui est divisé en cent *centavos*. L'abréviation pour indiquer la devise mexicaine est le signe N \$ devant le montant. Dans les documents à usage interne, on laisse souvent tomber le N \$. Les pièces ont des valeurs de N \$ 0,05; 0,10; 0,20; 0,50; 1,00; 2,00 et 5,00 *pesos* alors que les billets commencent à N \$ 2,00 *pesos*.

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

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

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

Les taxis : Il est fortement conseillé de prendre des taxis, en particulier quand on visite la ville de Mexico. Avec sa population de 20 millions d'habitants, ses nombreuses routes étroites et tortueuses et ses noms de rues excentriques et sa numérotation bizarre, la capitale du pays constitue un défi pour les chauffeurs mexicains, sans parler des nouveaux venus. On peut en général héler un taxi sur la rue. Ceux qui coûtent le moins cher sont de couleur jaune ou verte. Le compteur à bord du taxi devrait être mis à zéro, mais s'il ne l'est pas, négociez le tarif de votre transport à l'avance. Les taxis les plus coûteux se regroupent souvent en face des hôtels et n'ont pas de compteurs. Il faut alors négocier le tarif à l'avance. Vous pourrez alors constater que le retour à un hôtel dans un taxi régulier coûte beaucoup moins cher que le même trajet à l'aller. Les tarifs augmentent d'au moins 10 pour 100 et parfois doublent une fois qu'il fait nuit. La complexité du plan de la ville de Mexico peut perdre même les chauffeurs de taxi. Afin d'éviter des coûts excessifs, consultez un plan de la ville avant de prendre un taxi.

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

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

Les commerces de détail sont ouverts de 10 h à 19 h. Certains ferment pendant l'heure du déjeuner. Les heures d'affaires des banques sont le plus souvent de 9 h à 13 h 30, bien que certaines banques soient ouvertes également de 16 h à 18 h pour s'occuper de certains types de transactions. Certaines banques ouvrent de 9 h à 17 h en semaine ainsi que le samedi matin. Les bureaux gouvernementaux sont ouverts au public de 8 h 30 à 14 h 30 du lundi au vendredi et de nombreux organismes gouvernementaux voient leurs heures d'ouverture prolongées jusqu'à 19 h ou 20 h le soir afin de mieux servir le public. Les usines ont des quarts de travail de huit heures qui commencent à 7 h ou à 8 h le matin, avec un quart d'une demi-journée le samedi matin.

Les congés fériés : Un certain nombre de jours sont des congés fériés dans l'ensemble du Mexique. Ce sont le 1^{er} et le 6 janvier, le 5 février, le 21 mars, le 1^{er} et le 5 mai, le 16 septembre, le 20 novembre et le 25 décembre. Le 1^{er} décembre est un congé obligatoire pour l'entrée en fonction du nouveau président tous les six ans et la dernière fois que cette cérémonie a eu lieu a été en 1988. Le secteur privé respecte souvent les congés religieux alors que ce n'est pas toujours le cas dans les bureaux du gouvernement. Ces congés sont le mardi et le vendredi de la semaine de Pâques, le *Día de Muertos*, la Toussaint, le 1^{er} et le 2 novembre ainsi que le 12 décembre.

Les téléphones et les télécopieurs : L'infrastructure mexicaine de télécommunications peut encore s'améliorer. Il n'y a encore pour l'instant que 11 millions de téléphones pour desservir une population de 85 millions de personnes. Le système est surchargé et la qualité des lignes n'est généralement pas très bonne. Il y a une longue liste d'attente pour se faire installer un téléphone et la demande est donc très forte pour les téléphones cellulaires. Les pages blanches de l'annuaire téléphonique sont réservées exclusivement aux inscriptions personnelles. Les numéros d'affaires ne sont inscrits que dans les pages jaunes et classés par activité. Peu de standardistes parlent l'anglais et il vaut mieux que vous trouviez une personne qui parle espagnol pour vous aider à établir la communication. Les télécopieurs sont de plus en plus présents dans les grands centres bien que leur performance soit incertaine dans les régions éloignées. Il vaut mieux téléphoner à l'avance et prévenir votre correspondant que vous lui envoyez un document par télécopie afin d'éviter que celui-ci soit mal acheminé ou ignoré.

LES BREVETS, LES MARQUES DE COMMERCE ET LES DROITS D'AUTEUR

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

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

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

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

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

Les droits d'auteur : Les auteurs ou les propriétaires de droits exclusifs à des logiciels, des enregistrements vidéo et sonores, des livres et d'autres travaux intellectuels ou artistiques doivent enregistrer leurs biens auprès de la *Dirección de Derechos de Autor*, la Direction des droits d'auteur, pour obtenir la protection des droits d'auteur. La *Loi sur les droits d'auteur* confère au détenteur du droit les droits exclusifs de distribution et de reproduction pour 50 ans.

Le marquage : Le Mexique reconnaît maintenant les marquages reconnus à l'échelle internationale pour les marques de commerce et les droits d'auteur. Une marque de commerce peut porter l'indication «MR» (*Marca Registrada*) ou un symbole ® et le terme copyright avec le symbole ©.

Les effets de l'ALÉNA : Les dispositions de l'ALÉNA sur la propriété intellectuelle (chapitre 17 de l'Accord) traitent en profondeur de cette question et vont bien au-delà des autres grands accords en vigueur à travers le monde. Chaque pays signataire doit assurer efficacement la protection de la propriété intellectuelle sur son territoire et veiller à l'application de sa législation en cette matière. Des normes précises sont définies pour les droits d'auteur, les brevets, les marques de commerce, les enregistrements audio, les secrets industriels, les conceptions industrielles et les circuits intégrés dotés de semi-conducteurs. Des règles s'appliquent pour la protection de ces éléments de propriété intellectuelle, tant en vertu du droit national que du droit en vigueur chez les autres signataires de l'Accord. L'ALÉNA oblige enfin les pays signataires à reconnaître la validité de quatre traités internationaux touchant la propriété intellectuelle.

Le Canada devra apporter des modifications mineures à sa législation dans ce domaine du fait de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA. Le Mexique devra procéder à des corrections plus prononcées de sa législation et de sa réglementation à ce chapitre.

LA QUALITÉ DES PRODUITS

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

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

LES FOIRES ET LES MISSIONS COMMERCIALES

L'IMPORTANCE DES FOIRES COMMERCIALES POUR LES EXPORTATEURS CANADIENS

Canada Expo 1992 a été organisée à Monterrey en janvier 1990. Cette foire commerciale, la plus importante jamais organisée par le Canada en Amérique centrale et du Sud a vu la participation de 206 sociétés canadiennes, 165 exposants et a reçu près de 15 000 visiteurs.

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

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

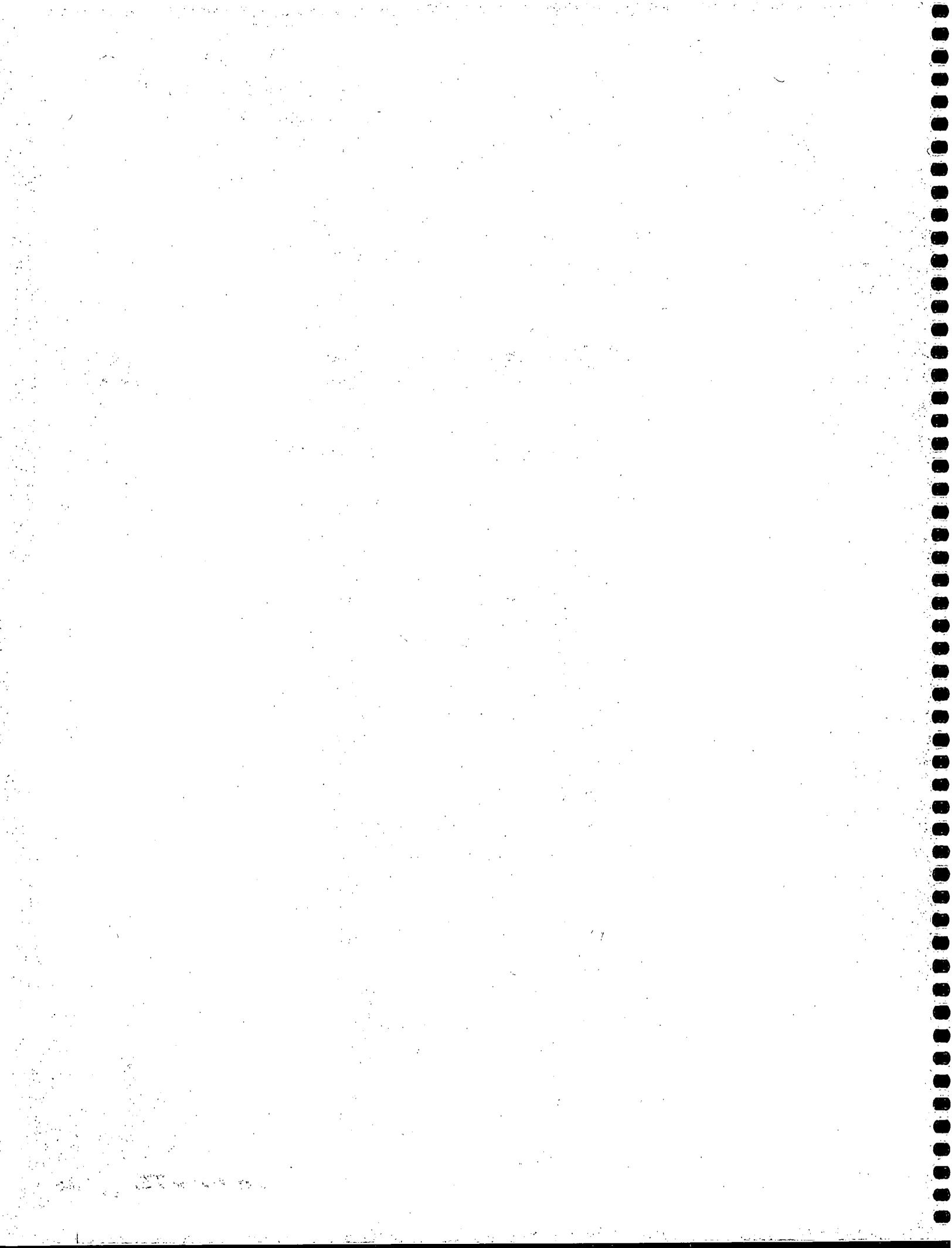
Il y a un grand nombre de foires commerciales au Mexique et les sociétés canadiennes y participent de plus en plus. Plusieurs missions commerciales sont en cours de préparation. Ces missions sont organisées par la Division du commerce dans l'Amérique latine et les Antilles (LGT) du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (voir encadré), par les Centres de commerce international régionaux situés partout au Canada, par les ministères provinciaux responsables du commerce, par *La Banco de Comercio Exterior (Bancomext)*, la Banque nationale du commerce extérieur mexicain, et par certaines associations du secteur privé.

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

La base de savoir sur le Mexique d'Export I comporte des annuaires des foires commerciales organisées au Mexique, ainsi que des conférences et des congrès professionnels qui y ont lieu. Pour de plus amples informations, on s'adressera à l'InfoCentre du MAÉCI.

DEUXIÈME SECTION : LES OUTILS

<i>VII</i>	<i>Préparer votre stratégie d'exportation</i>	<i>143</i>
<i>VIII</i>	<i>Les programmes et les services pertinents du gouvernement canadien</i>	<i>155</i>
<i>IX</i>	<i>Les contacts importants</i>	<i>163</i>
<i>X</i>	<i>Glossaire</i>	<i>171</i>



VII. PRÉPARER VOTRE STRATÉGIE D'EXPORTATION

<i>Pourquoi le Mexique?</i>	144
<i>Êtes-vous prêt pour le Mexique?</i>	145
<i>Les études de marché</i>	146
<i>Les sources de renseignements</i>	147
<i>La stratégie de pénétration du marché</i>	147
<i>La rentabilité de l'opération</i>	148
<i>Quel type de partenaires?</i>	149
<i>Les considérations stratégiques</i>	151
<i>Assurer sa protection</i>	151
<i>Financer l'entreprise</i>	152
<i>La mise en œuvre</i>	153

POURQUOI LE MEXIQUE?

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

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

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

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

Le Mexique présente évidemment d'énormes possibilités d'affaires pour de nombreuses sociétés, mais quelle est celle qui vous convient particulièrement à vous et à votre entreprise?

- Vendre des produits intermédiaires à l'industrie mexicaine;
- vendre des produits de consommation aux consommateurs mexicains;
- vendre au gouvernement mexicain ou aux entreprises étatisées;
- accorder des licences pour votre technologie, votre savoir-faire (ou d'autres éléments de propriété intellectuelle) aux entreprises mexicaines;
- améliorer votre accès au marché américain *par la porte arrière*;
- élargir votre accès aux marchés latino-américains;
- investir dans votre société ou ses activités;
- accéder à des capacités complémentaires, par exemple à l'expérience mexicaine de commercialisation en Amérique latine, aux ressources, à la recherche et au développement, aux capacités mexicaines ou à des installations de transformation.

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

ÊTES-VOUS PRÊT POUR LE MEXIQUE?

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

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

LES ÉTUDES DE MARCHÉ

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

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

LES SOURCES DE RENSEIGNEMENTS

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

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

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

LA STRATÉGIE DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

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

entreprise. Mettez en particulier l'accent sur les coûts, la complexité, les besoins opérationnels, le risque d'ensemble et les rendements espérés :

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

LA RENTABILITÉ DE L'OPÉRATION

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

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

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

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

Si vous envisagez de produire au Mexique, vos calculs seront encore plus complexes. Si vous réalisez un investissement en installation nouvelle, le coût de l'investissement (terrains, bâtiments, employés, machinerie, développement du produit, matières premières et intrants, fonctionnement, publicité, distribution et vente) devront être mis en regard des volumes prévus, du prix de vente et des marges. Au bout du compte, le calcul final devrait vous donner le taux de rendement espéré (et un élément de risque) que vous pourrez comparer aux autres investissements éventuels afin de déterminer vos meilleures possibilités.

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

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

QUEL TYPE DE PARTENAIRES?

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

- un agent ou un représentant qui vendra vos produits aux clients mexicains;
- un distributeur professionnel pour vos produits;
- un détaillant avec des points de vente directs aux utilisateurs finaux;
- un publicitaire ou un spécialiste de la commercialisation (pour la promotion de votre produit);
- un fabricant (dans le cas d'une coentreprise);

- un chercheur (pour le développement ou la modification de votre produit);
- un investisseur (comme source de financement);
- un franchisé pour acheter votre franchise;
- un acheteur de licence pour utiliser votre technologie.

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

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

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

LES CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

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

1. Quels sont mes objectifs stratégiques? Qu'est-ce que j'attends de cette relation?
2. Que suis-je prêt à offrir ou à mettre sur la table?
3. Que ne suis-je pas prêt à offrir ou à expliquer à mon agent ou à mon distributeur éventuel?
4. Qu'est-ce que j'attends de mon partenaire éventuel? Quelle valeur cela a-t-il pour moi?
5. Que suis-je prêt à abandonner?
6. Est-ce que l'agent se présentera comme faisant partie de ma société (avec une carte d'affaires de ma société) ou agira-t-il comme un représentant indépendant?
7. Notre entente prévoiera-t-elle des dispositions sur l'exclusivité de l'une ou des deux parties?
8. Qu'est-ce que mon partenaire éventuel attend de cette entente? Quels sont ses objectifs stratégiques, déclarés et non dits?
9. Quelles sont mes forces et mes faiblesses dans cette négociation? Quelles sont celles de mon agent ou de mon distributeur éventuel?
10. De quelles compétences et de quelle expertise ai-je besoin (services de traduction, conseils juridiques ou fiscaux) pour obtenir la meilleure entente possible pour ma société?
11. Quels sont les risques possibles découlant de cette négociation (comme des fuites de renseignements confidentiels)? Que puis-je faire pour me protéger contre ces risques?

ASSURER SA PROTECTION

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

1. L'entente prévoit-elle des mesures rédigées avec votre partenaire pour protéger votre technologie, vos idées, vos brevets, vos procédés, etc?
2. Connaissez-vous bien les lois mexicaines sur la propriété intellectuelle? Savez-vous comment les appliquer pour vous protéger?
3. Quelles mesures pouvez-vous pratiquement prendre pour assurer la confidentialité de ce qui vous appartient ou empêcher que quelqu'un ne s'approprie de façon injuste votre savoir-faire?
4. Qu'est-ce que les personnes qui ont déjà fait des affaires au Mexique ont à dire de leur expérience dans ce pays?
5. Quels sont les divers risques juridiques que suppose le fait de faire concurrence au Mexique? Comment pouvez-vous minimiser ces risques pour votre entreprise?

FINANCER L'ENTREPRISE

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

1. Lesquelles des dépenses suivantes devriez-vous engager pour profiter des possibilités d'affaires auxquelles vous pensez? Quel serait le montant de chacune de ces dépenses?
 - études de marchés.
 - voyages au Mexique.
 - embauche d'aide professionnelle (traducteurs, avocats, fiscalistes) au Mexique.
 - production d'articles destinés à l'exportation sur le marché mexicain.
 - modifications des produits pour le marché mexicain.
 - coûts de transport.
 - honoraires des agents et des distributeurs.
 - commissions de vente.
 - commercialisation au Mexique.
2. Quelles parties de ces coûts pouvez-vous assumer à partir des ressources disponibles ou à partir de vos opérations courantes. Quelle quantité de financement additionnel cette transaction nécessite-t-elle? Quel montant de ce total n'est qu'à engager qu'une fois? Quelles sont les dépenses à caractère répétitif?
3. Quand aurez-vous besoin du financement? En avez-vous besoin en une seule fois ou peut-il vous parvenir par étape?
4. À quelle source de financement externe suivante avez-vous accès?
 - Les banques commerciales.
 - Les programmes offerts par le gouvernement fédéral canadien (voir chapitre IX).
 - Les programmes provinciaux.
 - Les investisseurs (si c'est le cas, lesquels et à quelles conditions).
 - Un partenaire mexicain.
 - Le gouvernement mexicain.
 - Les agences internationales (comme la Banque mondiale ou les agences des Nations Unies).
5. Si vous n'avez pas accès à un financement conventionnel, pouvez-vous vous entendre avec une maison commerciale de factorage qui achèterait vos comptes à recevoir (avec un escompte) et vous paierait alors plus rapidement que ce que vous pouvez attendre de votre partenaire mexicain?

LA MISE EN ŒUVRE

LE BOOM

Les résidents de la ville de Monterrey, dans le nord du Mexique, sont captifs d'une région semi-désertique et boivent deux fois plus de boissons gazeuses que les autres habitants du Mexique, soit 1 114 bouteilles par année et par personne donc plus que n'importe qui d'autre au monde. Jusqu'à tout récemment, l'embouteilleur local de Coke était le seul à desservir ce marché lucratif.

Au printemps, Pepsi a lancé son opération *Tormenta del Desierto*, ou tempête du désert, en évocation du conflit au Moyen-Orient. Avec toute la précision d'un bataillon d'infanterie, et en utilisant même des treillis militaires, Pepsi a emporté 24 pour 100 de ce marché en tout juste quatre mois. Ce fut une telle réussite que Pepsi Co. a décidé de confier à M. Manuel Rubiralta, le commandant en chef de cette opération, la direction de toutes ses activités mexicaines.

La clé de cette réussite a été l'acquisition par Pepsi Co., en décembre, de 49 pour 100 des actions de son embouteilleur local auprès du conglomerat mexicain *Grupo Protexa*. Dirigeant son opération à partir d'un centre de commandement bien protégé, M. Rubiralta a lancé 250 nouveaux camions sur la ville, chargés de 500 000 caisses de nouvelles bouteilles en verre, de 2 millions de bouteilles de plastique de deux litres et de 8 000 glacières à installer dans les magasins. Après une période de formation intensive de 15 jours, il a disposé de 1 150 nouveaux employés. On ne désignait pas Coke par son nom mais comme l'ennemi. Pepsi a ensuite construit en un temps record une usine à embouteiller les bouteilles en plastique, ce qui était une nouveauté sur ce marché.

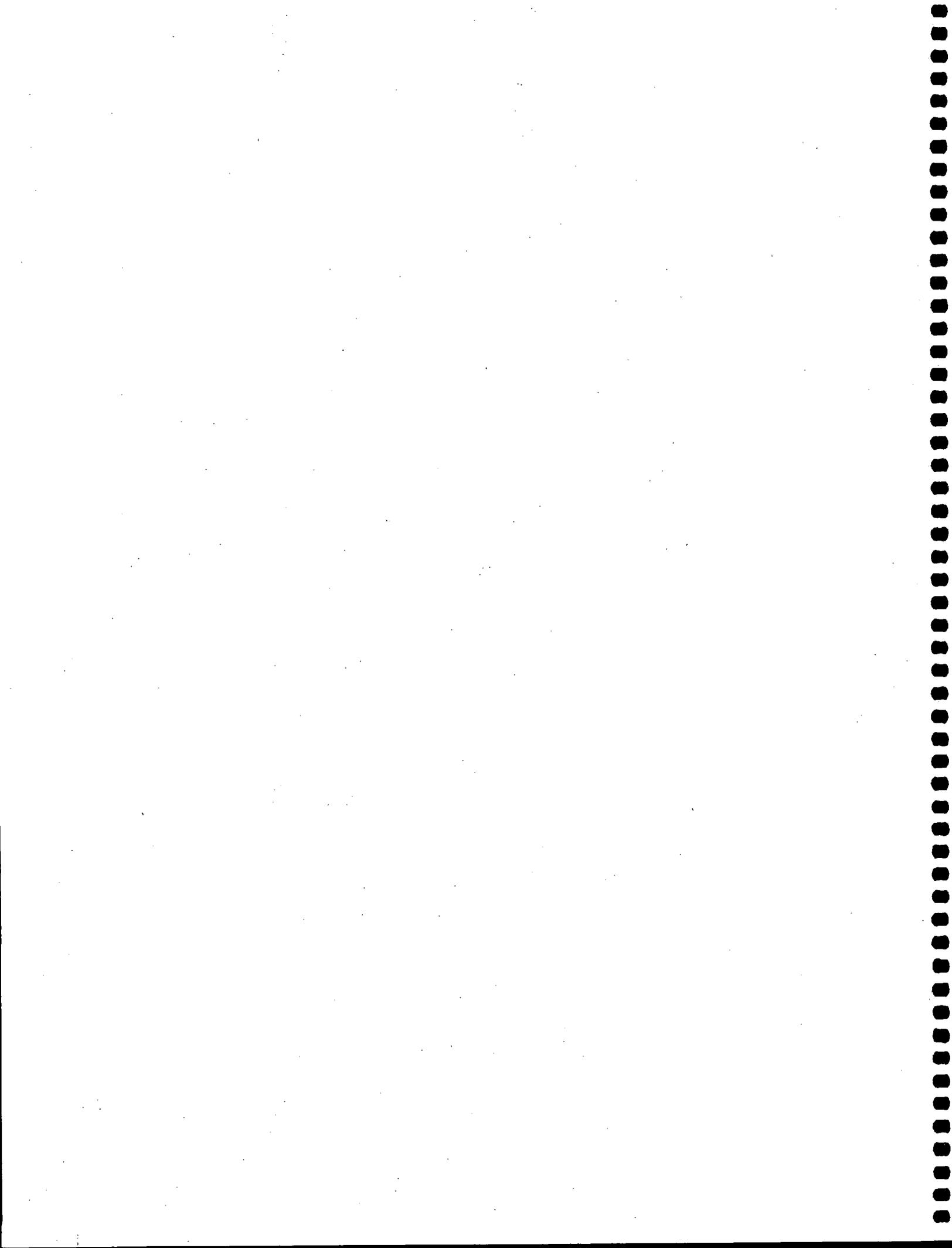
Le 27 avril, soit trois mois après sa prise de contrôle, le bataillon motivé de Pepsi prenait les rues et les ondes de la radio d'assaut. De 6 900 points de vente de Pepsi, ou 30 pour 100 du marché, on est passé à 18 600 ou 81 pour 100 du marché. Auparavant, Coke et Pepsi n'offraient à leurs clients que des bouteilles de 12 onces à 1,5 N \$ pesos, soit environ 20 cents. Pepsi a lancé une bouteille d'un demi litre, soit environ 16 onces à 1,6 N \$ pesos ou 23 cents. La réduction de prix était donc de 13 pour 100. La bouteille de deux litres a aussi fait son apparition à 6,00 N \$ pesos ou 80 cents, soit avec une réduction de 23 pour 100 par rapport au prix du Coke.

M. Rubiralta qui s'inspire de l'image de Enrico prévoit lancer d'autres attaques comparables contre les forteresses de Coke au Mexique, y compris dans les régions qu'il appelle les « zones blanches » : Chihuahua et la Péninsule du Yucatán où Pepsi ne dispose pas d'embouteilleurs.

Source : Forbes, 13 septembre 1993, p. 222

Voilà l'entente signée et scellée. Vous devez maintenant préparer un plan de mise en œuvre. Ce faisant, n'oubliez pas de répondre aux questions suivantes :

- Qu'y a-t-il à faire (donnez le détail de toutes les étapes de votre plan d'action)?
- Qui est responsable de chacune des parties du plan d'action?
- Quels sont les principes et les procédures de base de l'exploitation des possibilités mexicaines auxquels vous travaillez que vous allez utiliser? Elles doivent être indiquées avec précision dans le plan d'action.
- Quels sont les principaux points de repère?
- De combien de temps disposez-vous pour atteindre ces points de repère?
- Quels rendements espérez-vous?
- Quand espérez-vous les toucher?
- Que ferez-vous de ces recettes?
- À qui incombe-t-il de revoir et d'étudier à nouveau votre stratégie mexicaine et quand cela se fera-t-il?



VIII. LES PROGRAMMES ET LES SERVICES PERTINENTS DU GOUVERNEMENT CANADIEN

<i>Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)</i>	156
<i>Ministère de l'Industrie (MI)</i>	158
<i>Revenu Canada</i>	159
<i>Agence canadienne de développement international (ACDI)</i>	159
<i>Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)</i>	160
<i>Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)</i>	160
<i>Société pour l'expansion des exportations (SEE)</i>	160
<i>Corporation commerciale canadienne (CCC)</i>	161
<i>Conseil national de recherches</i>	162

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

Télex : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :
1-800-628-1581 ou (613) 944-1581

La Direction générale 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.

La 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

Téléphone : (613) 996-5547

Télex : (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
Télex : (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
Télex : (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
Télex : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

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

Québec

Centre de commerce international
5, Place Ville-Marie, 7^e étage
Montréal (Québec) H3B 2G2
Téléphone : (514) 496-4636
Télex : (514) 283-8794

Ontario

Centre de commerce international
Édifice Dominion Public
1, rue Front Ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M5J 1A4
Téléphone : (416) 973-5053
Télex : (416) 973-8161

Manitoba

Centre de commerce international
330, av. Portage, 8^e étage
C.P. 981
Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2
Téléphone : (204) 983-4540
Télex : (204) 983-2187

Saskatchewan

Centre de commerce international
Édifice S.J. Cohen
119, 4^e Avenue Sud, bureau 401
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 5X2
Téléphone : (306) 975-5315
Télex : (306) 975-5334

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

Centre de commerce international
Place Canada
9700, av. Jasper, pièce 540
Edmonton (Alberta) T5J 4C3
Téléphone : (403) 495-2944
Télécopieur : (403) 495-4507

Centre de commerce international
510, 5^e Rue S.-O., bureau 1100
Calgary (Alberta) T5P 3S2
Téléphone : (403) 292-6660
Télécopieur : (403) 292-4578

Colombie-Britannique
**Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon*

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

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 technologie s'affaire à promouvoir le Canada auprès des investisseurs étrangers comme une destination intéressante et concurrentielle pour leurs éventuels investissements. Elle encourage particulièrement ceux qui prennent la forme de nouvelles usines et de matériel, de coentreprises ou de partenariats stratégiques. La Direction cherche surtout à attirer des investissements qui font venir de nouvelles technologies au Canada, un élément-clé de la création de nouveaux emplois et de possibilités de développement économique. Elle aide également les entreprises canadiennes à trouver des partenaires d'investissement international et à accéder aux sources étrangères de capitaux et de technologies. La Direction générale de l'investissement et de la technologie assure un appui aux pdg de filiales canadiennes de multinationales qui cherchent à attirer au Canada les mandats de fabrication et de recherche-développement. En outre, elle surveille et analyse les tendances d'investissement et la perception du Canada comme destination de ces investissements. La Direction travaille étroitement avec les directions géographiques du MAÉCI de même qu'avec les agents d'investissements en poste en l'étranger, les autorités provinciales et municipales ainsi qu'avec les organismes professionnels et commerciaux. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

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

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE (MI)

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

- développer, mettre en œuvre et promouvoir des politiques nationales mettant l'accent sur la capacité concurrentielle internationale de l'industrie, l'amélioration du développement industriel, scientifique et technologique et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie;
- promouvoir la mobilité des biens, des services et des facteurs de production au Canada;

- développer et mettre en œuvre des politiques nationales mettant l'accent sur l'entrepreneuriat ainsi que le lancement, la croissance et l'exportation des petites entreprises;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux concernant les avantages industriels découlant des politiques d'achats de biens et de services par le gouvernement du Canada; et
- promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie provenant du Canada.

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

Les bureaux régionaux du MI offrent les avantages particuliers suivants :

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

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

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

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

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

Le RADAR est une base de données informatisée qui contient des renseignements sur 25 000 sociétés canadiennes. On y trouve des renseignements de base sur les produits, les services et les activités, qui sont utiles aux clients éventuels. Le système a été créé en 1980 par le ministère de l'Industrie (MI), conjointement avec les gouvernements provinciaux participants. Le RADAR devait, au début, permettre aux délégués commerciaux du MAÉCI dispersés dans le monde de trouver des sociétés canadiennes capables de tirer parti des possibilités des marchés étrangers. Aujourd'hui, plus de 11 000 abonnés canadiens et internationaux utilisent le système pour trouver des fournisseurs canadiens. La majorité des abonnés sont des sociétés canadiennes. Pour obtenir de plus amples renseignements, composez le (613) 954-5031.

SERVICE DE RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Ce service fournit aux entreprises canadiennes des renseignements détaillés sur les marchés, par produits. Il aide les entreprises à tirer parti des possibilités locales, d'exportation, de transfert de technologie et de nouveaux investissements dans le domaine de la fabrication. Les sociétés canadiennes utilisent ces renseignements pour prendre leurs décisions en ce qui concerne la fabrication, le développement de produits, la commercialisation et l'élargissement des marchés. Les renseignements peuvent être fournis de façon à répondre aux besoins spécifiques des clients. Des rapports particuliers précédemment publiés sont également disponibles sur demande. La base de données est mise à jour trimestriellement et annuellement. Ce service est offert gratuitement par télécopieur, courrier ou téléphone. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'information stratégique
Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, Tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-5031
Télécopieur : (613) 954-1894

REVENU CANADA

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

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

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

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes au Mexique est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé mexicain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs expériences avec des partenaires mexicains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois au Mexique.

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

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

AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANADA ATLANTIQUE (APÉCA)

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

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

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

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

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

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

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

L'un des nouveaux produits axé sur le développement des exportations offert par DÉO est le programme de personnel en commerce international, une initiative fédérale-provinciale qui relie les sociétés d'exportation de l'Ouest et les nouveaux diplômés post-secondaires. 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 canadiens, 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
Calgary	Société pour l'expansion des exportations 510, 5 ^e Rue S.-O., bureau 1030 Calgary (Alberta) T2P 3S2 Téléphone : (403) 292-6898 Télécopieur : (403) 292-6902
Winnipeg <i>*dessert le Manitoba et la Saskatchewan</i>	Société pour l'expansion des exportations 330, av. Portage, 8 ^e étage Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4 Téléphone : (204) 983-5114 Télécopieur : (204) 983-2187
Toronto	Société pour l'expansion des exportations Édifice de la Banque nationale 150, rue York, bureau 810 C.P. 810 Toronto (Ontario) M5H 3S5 Téléphone : (416) 973-6211 Télécopieur : (416) 862-1267
London	Société pour l'expansion des exportations Centre Talbot 148, rue Fullarton, bureau 1512 London (Ontario) N6A 5P3 Téléphone : (519) 645-5828 Télécopieur : (519) 645-5580

Montréal

Société pour l'expansion des exportations
Tour de la Bourse
800, Carré Victoria, bureau 4520
C.P. 124
Montréal (Québec) H4Z 1C3
Téléphone : (514) 283-3013
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax

Société pour l'expansion des exportations
Purdy's Wharf, Tour 2
1969, rue Upper Water,
bureau 1410
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3R7
Téléphone : (902) 429-0426
Télécopieur : (902) 423-0881

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE (CCC)

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

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

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

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 cent 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 à :

Siège social

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

CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES

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

Le réseau PARI contribue au processus de développement, d'accession, d'acquisition, de mise en œuvre et d'utilisation de la technologie dans toute l'industrie canadienne. Ce réseau existe depuis 50 ans et a acquis la réputation d'être un des programmes les plus souples et les plus efficaces du gouvernement fédéral. Le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 190 bureaux dans près de 90 localités, de nombreux centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et d'instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à :

Programme d'aide à la recherche industrielle

Conseil national de recherches du Canada
Chemin Montréal
Bâtiment M-55
Ottawa (Ontario) K1A 0R6
Téléphone : (613) 993-1770
Télécopieur : (613) 952-1086

IX. LES CONTACTS IMPORTANTS

Au Canada

164

Au Mexique

166

On énumère ici les organismes canadiens et mexicains qui peuvent présenter un intérêt particulier pour les sociétés canadiennes cherchant à faire des affaires au Mexique. On y donne de plus le nom et l'adresse des organismes ainsi qu'une brève description.

AU CANADA

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

ASSOCIATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Le Conseil canadien pour les Amériques (CCA)

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

Conseil canadien pour les Amériques

Bureaux de la direction

360, rue Bay, bureau 300

Toronto (Ontario) M5H 2V6

Téléphone : (416) 367-4313

Télécopieur : (416) 367-5460

Association des exportateurs canadiens

99, rue Bank, bureau 250

Ottawa (Ontario) K1P 6B9

Téléphone : (613) 238-8888

Télécopieur : (613) 563-9218

Association des manufacturiers canadiens

75, boul. International, 4^e étage

Etobicoke (Ontario) M9W 6L9

Téléphone : (416) 798-8000

Télécopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada

55, rue Metcalfe, bureau 1160

Ottawa (Ontario) K1P 6N4

Téléphone : (613) 238-4000

Télécopieur : (613) 238-7643

Forum pour la formation en commerce international Inc.

155, rue Queen, bureau 608

Ottawa (Ontario) K1P 6L1

Téléphone : (613) 230-3553

Télécopieur : (613) 230-6808

Centre d'information linguistique

240, rue Sparks, RPO

C.P. 55011

Ottawa (Ontario) K1P 1A1

Téléphone : (613) 523-3510

Service d'invitations ouvertes à soumissionner

C.P. 22011

Ottawa (Ontario) K1V 0W2

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

Télécopieur : (613) 737-3643

Association canadienne de normalisation

178, boul. Rexdale

Rexdale (Ontario) M9W 1R3

Téléphone : (416) 747-4000

Télécopieur : (416) 747-4149

Conseil canadien des normes

45, rue O'Connor, bureau 1200

Ottawa (Ontario) K1P 6N7

Téléphone : (613) 238-3222

Télécopieur : (613) 995-4564

BUREAUX DU GOUVERNEMENT MEXICAIN AU CANADA

L'ambassade du Mexique et les bureaux consulaires mexicains peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes sur la façon de faire des affaires au Mexique. Pour plus d'information, veuillez vous adresser aux bureaux suivants :

Ambassade du Mexique
45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 233-8988
Télécopieur : (613) 235-9123

Consulat du Mexique à Ottawa
45, rue O'Connor, bureau 1500
Ottawa (Ontario) K1P 1A4
Téléphone : (613) 235-6665
Télécopieur : (613) 235-9123

Autres consulats généraux du Mexique au Canada

Consulat général du Mexique
2000, rue Mansfield, bureau 1015
Montréal (Québec) H3A 2Z7
Téléphone : (514) 288-2502/4916
Télécopieur : (514) 288-8287

Consulat général du Mexique
199, rue Bay, bureau 4440
C.P. 266, Succursale « Commerce Court Ouest »
Toronto (Ontario) M5L 1E9
Téléphone : (416) 368-2875/8141/1847
Télécopieur : (416) 368-8342

Consulat général du Mexique
810-1139, rue Pender Ouest
Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
Téléphone : (604) 684-3547/684-1859
Télécopieur : (604) 684-2485

Commissions commerciales mexicaines à l'étranger

La *Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)* est la commission commerciale du Mexique. Elle a des bureaux au Canada, où elle offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils aux sociétés mexicaines qui veulent faire des affaires au Canada.

BANQUES MEXICAINES AYANT DE BUREAUX AU CANADA

Banco Nacional de México (Banamex), *Banco de Comercio (Bancomer)* et *Banca Serfin* sont des banques du secteur privé qui offrent des services spécialisés par l'intermédiaire de leurs centres internationaux d'information sur le commerce. Ces centres sont branchés sur un réseau informatisé de communication qui leur donne accès à de nombreuses bases de données économiques, gouvernementales et financières à travers le monde. Ces banques sont implantées partout au Mexique et ont des bureaux à Toronto.

Banco Nacional de México (Banamex)
1, place First Canadian, bureau 3430
C.P. 299
Toronto (Ontario) M5X 1C9
Téléphone : (416) 368-1399
Télécopieur : (416) 367-2543

Banco de Comercio (Bancomer)
The Royal Bank Plaza
Tour Sud, bureau 2915
C.P. 96
Toronto (Ontario) M5J 2J2
Téléphone : (416) 956-4911
Télécopieur : (416) 956-4914

Banca Serfin
Place BCE, Tour du Canada Trust
161, rue Bay, bureau 4360
C.P. 606
Toronto (Ontario) M5J 2S1
Téléphone : (416) 360-8900
Télécopieur : (416) 360-1760

AU MEXIQUE

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

MAISON DU QUÉBEC

Cette Maison, qui représente le gouvernement du Québec, traite d'une vaste gamme de questions. La dimension commerciale de son mandat l'amène à faire la promotion des débouchés mexicains auprès des sociétés québécoises et à les aider à se préparer à pénétrer ce marché.

Maison du Québec
Taine No. 411
Col. Bosques de Chapultepec
11580 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-8208
Télécopieur : 254-4282

La Chambre de commerce du Canada au Mexique
La Chambre de commerce du Canada au Mexique — *La Cámara de Comercio de Canadá en México* — regroupe les gens d'affaires canadiens qui travaillent au Mexique. Elle a comme principal objectif de fournir des renseignements et des contacts aux sociétés canadiennes qui désirent faire des affaires au Mexique.

La Chambre de commerce du Canada au Mexique
c/o Bombardier
Paseo de la Reforma No. 369, Mezzanine
Col. Juárez
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 729-9903, 207-2400
Télécopieur : 208-1592

MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL MEXICAIN

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Ce ministère du gouvernement fédéral mexicain a la responsabilité du développement de l'industrie du pays et du commerce extérieur et intérieur. Il gère les politiques d'approvisionnement et de prix, définit celles régissant l'industrialisation, la distribution et la consommation des produits agricoles, du bétail, de la forêt, des mines et de la pêche. Le *SECOFI* fait aussi la promotion du commerce extérieur et fixe les tarifs douaniers et les prix officiels. Il analyse et choisit les stimulants fiscaux nécessaires à la promotion industrielle. Les bureaux du *SECOFI* recherchent des investissements sur tout le territoire du pays et favorisent le commerce des industries locales. Ils peuvent constituer d'importantes sources de renseignements.

Secrétariat au commerce et au développement industriel
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Sub-Secretaría de Promoción de la Industria y el Comercio
Insurgentes Sur No. 1940-P.H.
Col. Florida
01030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 229-6560/6561/6100
Télécopieur : 229-6568

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

AUTRES MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT

MEXICAIN

Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)
Insurgentes Sur No. 476, Piso 13
Col. Roma Sur
06760 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 584-0786/0271/6288
Télécopieur : 584-2699

Secrétariat aux communications et aux transports
Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
Av. Universidad y Xola, Cuerpo C, P.B.
Col. Narvarte
03020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 530-3060, 538-5148/0450
Télécopieur : 519-9748

Secrétariat à la défense nationale
Secretaría de la Defensa Nacional (SDN)
Blv. Avila Camacho y Av. Industria Militar
Col. Lomas de Sotelo
11640 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 395-6766, 557-8971
Télécopieur : 557-1370

Secrétariat à l'énergie
Secretaría de Energía (SE)
Insurgentes Sur No. 552
Col. Roma Sur
06769 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 564-9789/9790, 584-4304/2962
Télécopieur : 564-9769, 574-3396

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

Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et à la pêche

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)
Periférico Sur No. 4209
Col. Jardines en la Montaña
14210 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 628-0602/0605
Télécopieur : 628-0643/0644

Secrétariat aux affaires étrangères

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

Secrétariat à la santé

Secretaría de Salud (SS)
Lleja No. 8, Piso 5
Col. Juárez
06600 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 553-7670/7940
Télécopieur : 286-5497

Secrétariat à la planification et au budget

Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)
Palacio Nacional, Patio de Honor, Piso 4
Col. Centro
06740 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 542-8762/8763
Télécopieur : 542-1209

Secrétariat à l'intérieur

Secretaría de Gobernación (SG)
Abraham González No. 48
Col. Juárez
06699 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 566-8188/3132, 592-1141
Télécopieur : 546-7388

Secrétariat au travail et au bien-être social
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
Periférico Sur No. 4271, Edificio A
Col. Fuentes del Pedregal
14140 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 645-3715/5466
Télécopieur : 645-2595

Secrétariat à la marine
Secretaría de Marina (SM)
Tramo H. Escuela Naval Militar 861
Eje 2 Oriente No. 861
Col. Cipreses
04830 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 684-8188
Télécopieur : 684-8188 ext. 4328

Secrétariat à l'éducation publique
Secretaría de Educación Pública (SEP)
Argentina No. 28, Piso 2
Col. Centro
06029 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 510-2557, 512-0358, 328-1000/1067
Télécopieur : 518-4350, 5218293

Secrétariat au tourisme
Secretaría de Turismo (SECTUR)
Presidente Masaryk No. 172, Piso 8
Col. Polanco
11587 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-8171/8228
Télécopieur : 254-0014

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

Secrétariat du contrôleur général
Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)
Insurgentes Sur No. 1735 - P.B.
Ala Norte, Oficina 22
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 662-2762/3263, 663-3636
Télécopieur : 662-4511

Banque nationale du commerce extérieur mexicain
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)
Av. Camino a Santa Teresa No. 1679
Piso 12, Ala Sur
Col. Jardines del Pedregal
01900 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 652-8422/8620, 327-6000
Télécopieur : 652-9408

AUTRES ORGANISMES

Le Conseil mexicain de l'investissement, *Consejo Mexicano de Inversión (CMI)*, est une coentreprise à but non lucratif du gouvernement mexicain et du secteur financier privé. Il a été créé pour venir en aide aux investisseurs étrangers. Pour obtenir de plus amples informations sur la façon dont le Conseil peut venir en aide aux investisseurs étrangers, s'adresser à l'Ambassade du Mexique ou aux services consulaires assurés par *Bancomext* à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

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

La Chambre nationale de l'industrie de la transformation, *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*, offre une vaste gamme de services aux sociétés qui veulent faire des affaires au Mexique. Il fournit des renseignements sur la réglementation et les procédures gouvernementales ainsi que sur le commerce, les stimulants financiers, les parcs industriels et les coentreprises. Un service distinct de la Chambre prépare des études sur la situation économique du Mexique alors que le service des affaires internationales met l'accent sur la promotion du commerce.

Chambre nationale de l'industrie de la transformation
Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)
Av. San Antonio No. 256
Col. Ampliación Nápoles
03849 México, D. F.
Mexique
Téléphone : 563-3400
Télécopieur : 563-5381

INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Banque centrale du Mexique

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

La Banque nationale de développement, *Nacional Financiera (NAFIN)*, participe au financement des petites et moyennes entreprises (PME) et fait la promotion du développement économique et régional. Afin de contribuer au développement de l'activité économique, elle offrira du capital de risque aux investisseurs étrangers participant à des coentreprises ou investissant dans des sociétés mexicaines.

Banque nationale de développement

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

Bancomer, Banco de Comercio, se consacre au financement des PME. Elle s'occupe également du financement mexicain de coentreprises. Ses agents peuvent servir d'intermédiaires entre des investisseurs étrangers et des partenaires mexicains.

Banco de Comercio, S.A. (BANCOMER)

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

Bourse mexicaine des valeurs mobilières

Bolsa Mexicana de Valores
Reforma No. 255
Col. Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 208-8174
Télécopieur : 591-0534

Commission bancaire nationale

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

PRINCIPALES ORGANISATIONS D'AFFAIRES ET PROFESSIONNELLES

Il y a au Mexique un certain nombre de chambres de commerce et d'organisations professionnelles qui peuvent fournir aide et conseils aux sociétés canadiennes travaillant au Mexique. La qualité de leurs services varie beaucoup de l'une à l'autre et vous aurez avantage à consulter des représentants officiels du Canada pour déterminer celle qui répondra le mieux à vos besoins.

Association mexicaine de l'industrie automobile

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. (AMIA)
Ensenada No. 90
Col. Condesa
06100 México, D. F.
Mexique
Téléphone : 272-1144
Télécopieur : 272-7139

Association nationale des importateurs et exportateurs de la République du Mexique

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)
Monterrey No. 130
Col. Roma
06700 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 564-8618/9218
Télécopieur : 584-5317

Conseil mexicain des affaires internationales

Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI)
Homero No. 527, Piso 7
Col. Polanco
11570 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-7033
Télécopieur : 531-1590

Confédération mexicaine des employeurs
Confederación Patronal de la República Mexicana
Insurgentes Sur No. 950, Piso 1 y 2
Col. del Valle
03100 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 687-6465/6467
Télécopieur : 536-2160

Confédération mexicaine des chambres nationales de commerce
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)
Balderas No. 144, Piso 3
Col. Centro
06079 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 709-1559
Télécopieur : 709-1152

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

Chambre nationale de l'industrie de la construction
Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC)
Periférico Sur No. 4839
Col. Parques del Pedregal
14010 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 665-0424, 424-7400
Télécopieur : 606-6720

Chambre nationale de l'industrie du vêtement
Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV)
Tolsá No. 54
Col. Centro
06040 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 578-0788, 761-6541, 588-7664
Télécopieur : 578-6210

Institut national de statistique, géographie et informatique
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
Edificio Sede
Av. Héroe de Nacosari No. 2301 Sur
Fraccionamiento Jardines del Parque
20270 Aguascalientes, Aguascalientes
Mexique
Téléphone : 918-6947
Télécopieur : 918-6945

X. GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

ad valorem — en fonction de la valeur d'un bien

ALÉNA — Accord de libre-échange nord-américain

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz — Association mexicaine de l'industrie automobile

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) — Association nationale des importateurs et des exportations

Banco de México — Banque centrale du Mexique

Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) — Banque nationale du commerce extérieur mexicain. Au Canada, elle agit comme conseiller commercial pour promouvoir les investissements au Mexique.

Bancomer (Banco de Comercio) — Banque de commerce

Bolsa Mexicana de Valores — Bourse mexicaine

Cámara de Comercio de Canadá en México — Chambre de commerce du Canada au Mexique

Cámara Nacional de Comercio (CANACO) — Chambre nationale de commerce

Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC) — Chambre nationale de l'industrie de la construction

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) — Chambre nationale de l'industrie de transformation

Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV) — Chambre nationale de l'industrie du vêtement

Casa de Cambio — maison de change

CET — Construction-exploitation-transfert

Comisión Federal de Electricidad (CFE) — Commission fédérale d'électricité

Comisión Nacional Bancaria y de Valores — Commission nationale des valeurs mobilières

Comisión Nacional para Inversión Extranjera (CNIIE) — Commission nationale d'examen des investissements étrangers

Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) — Société nationale d'alimentation populaire

Confederación de Trabajadores de Mexicanos (CTM) — Confédération des travailleurs mexicains

Confederación Patronal de la República Mexicana — Confédération mexicaine des employeurs

Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) — Conseil mexicain des affaires internationales

Consejo Mexicano de Inversión (CMI) — Coentreprise sans but lucratif du gouvernement mexicain et du secteur financier privé pour attirer les investissements

Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Concarri) — Constructeur de wagons de chemins de fer

DÉO — Diversification de l'économie de l'Ouest

Departamento del Distrito Federal — Ministère du District fédéral

Dirección de Derechos de Autor — Organisme gouvernemental d'enregistrement des droits d'auteur

Dirección General de Normas (DGN) — Direction générale des normes

Distrito Federal (D.F.) — District fédéral : unité administrative où se trouve Mexico

EIU — Service de renseignements économiques

ejidatarios — agriculteurs indépendants ayant un ejido

ejido — exploitation agricole indépendante

EPA — Agence de protection de l'environnement des États-Unis

FAO — Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Ferrocarriles Nacionales de México (FNM) — Société nationale des chemins de fer du Mexique

GATT — Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

GMT — Temps universel (heure de Greenwich)

Impuesto al Valor Agregado (IVA) — Taxe à la valeur ajoutée (TVA)

Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) — Bureau des brevets et des marques de commerce du Mexique

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) — Institut national de statistique, géographie et informatique

LIBOR — Taux interbancaire offert à Londres

MAÉCI — Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

maquila — part de la farine de maïs que le meunier conserve en paiement de son travail

maquiladora — zone franche de transformation ou de fabrication

Marca Registrada (MR) — Symbole de la marque de commerce

mordida — pot-de-vin

Nacional Financiera (NAFIN) — Organisme finançant les PME au Mexique

NOM — Norme de qualité

Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico — El Pacto (PECE) — Pacte pour la stabilité et la croissance économiques

Petróleos Mexicanos (PEMEX) — Compagnie pétrolière nationale

PIB — Produit intérieur brut

Plan Nacional de Desarrollo — Plan national de développement

PNB — Produit national brut

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) — Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) — Secrétariat au commerce et au développement industriel

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) — Secrétariat aux communications et aux transports

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) — Secrétariat du Contrôleur général

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) — Secrétariat au développement social

Secretaría de Educación Pública (SEP) — Secrétariat à l'enseignement public

Secretaría de Energía (SE) — Secrétariat à l'énergie

Secretaría de Gobernación (SG) — Secrétariat à l'intérieur

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) — Secrétariat aux finances et au crédit public

Secretaría de la Defensa nacional (SD) — Secrétariat à la défense nationale

Secretaría de Marina (SM) — Secrétariat à la marine

Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) — Secrétariat à la planification et au budget

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) — Secrétariat aux relations extérieures

Secretaría de Salud (SS) — Secrétariat à la santé

Secretaría de Turismo (SECTUR) — Secrétariat au tourisme

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) — Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et à la pêche

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) — Secrétariat au travail et au bien-être social

Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.) — Société anonyme à capital variable

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.) — Société à responsabilité limitée

Sociedad en Nombre Colectivo (S. en N.C.) — Société de personnes à «responsabilité illimitée»

Sociedad Nacional de Investigaciones (SNI) — Système national de recherche

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) — Université nationale autonome du Mexique

Enquête auprès des lecteurs

AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR

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

1. Trouvez-vous que, dans l'ensemble, cette publication est?
(ne cocher qu'une réponse)
 - très utile
 - utile
 - assez utile
 - inutile
2. Comment évaluez-vous chacun des aspects suivants de cette publication?
 - a) Qualité du contenu (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
 - b) Qualité de la présentation (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
 - c) Utilité des illustrations (ne cocher qu'une réponse)
 - excellente
 - bonne
 - satisfaisante
 - médiocre
3. Si cette publication devait, à l'avenir, être mise à jour, révisée et publiée à nouveau, aimeriez-vous en recevoir un exemplaire?
 - Oui, je serais très intéressé(e)
 - Je serais probablement intéressé(e)
 - Non, je ne suis pas intéressé(e)
 - Je ne sais pas
4. Comment avez-vous trouvé la structure et la présentation de cette publication?
 - Claire et facile à suivre
 - Confuse et difficile à suivre
5. Étant donné vos besoins, cette publication a-t-elle traité le(s) sujet(s) abordé(s) de façon suffisamment détaillée?
 - Oui, tout à fait
 - Dans une certaine mesure
 - Non
 - Je ne sais pas
6. Vous auriez trouvé cette publication plus utile si elle avait contenu (cocher toutes les cases qui s'appliquent):
 - davantage de renseignements qualitatifs
 - moins de renseignements qualitatifs
 - plus de graphiques, d'illustrations et de tableaux
 - une analyse plus détaillée
 - une analyse plus courte
 - davantage d'exemples, d'études de cas, de profils de sociétés
7. À votre avis, manquait-il des renseignements importants dans cette publication?
 - Oui — veuillez préciser lesquels _____
 - Non
8. Y-a-t-il des facettes du sujet traité que vous auriez aimé voir aborder plus en détail?

9. Quelle(s) suggestion(s) feriez-vous pour améliorer la prochaine édition de cette publication?

10. Cette publication vous aidera-t-elle à développer vos activités?
 - Oui
 - Non
11. a) Votre société exporte-t-elle maintenant?
 - Oui, passez à la question 11 b)
 - Non, passez à la question 11 c)

b) Si oui, sur quels marchés étrangers

 - États-Unis
 - Europe
 - Japon
 - Mexique
 - Amérique latine
 - Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____

c) Si non, prévoyez-vous exporter dans les 12 mois à venir?

 - Oui, où?
 - États-Unis
 - Europe
 - Japon
 - Mexique
 - Amérique latine
 - Autres (précisez s'il-vous-plaît) _____
12. Quel est le chiffre d'affaires approximatif de votre entreprise?
 - Moins de 1 million de dollars
 - Entre 1 et 5 millions de dollars
 - Entre 5 et 10 millions de dollars
 - Plus de 10 millions de dollars

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

Nom _____

Organisme _____

Adresse _____

Tél. : _____ Téléc. : _____

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

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

PROSPECTUS

CANADA-MEXIQUE :
PARTENARIAT POUR LA RÉUSSITE

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01067951 5

DOCS
CA1 EA425 96C15 FRE
Canada - Mexique : partenariat pour
la réussite
54442928

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