

STA
2181



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La fonction conseil à l'international Appui au chef de pupitre Chili et pays andins

Direction Amérique latine et Antilles (DALA)

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et
de l'Exportation (MDEIE)

Par Stéphanie Brisson



Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
Option pour analystes
Concentration : administration internationale

Québec
Mai, 2007

1009 1003
1000 1000
1000 1000

30043848

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à monsieur Marcel Gaudreau, directeur de la Direction Amérique latine et Antilles (DALA), pour la confiance qu'il m'a accordée en me donnant la chance de réaliser mon stage au sein de sa direction. Un merci tout spécial se dirige à monsieur Joseph Molina, chef du pupitre Chili et pays andins. À titre de chargé de formation pratique, il m'a accueilli à bras ouverts et a mis tout en œuvre afin de faciliter mon intégration et mon apprentissage et ce, tout au long de mon stage.

Chaque personne de la DALA, chacun à leur manière et avec le style qui leur est propre, a contribué à faire de ce stage une expérience des plus enrichissantes, tant sur le plan humain que professionnel. Merci à Joseph et à Rafaël pour leurs bons conseils et leur sens de l'humour; à Marie-Josée, à Anne et à Isabel pour leur complicité et leur vivacité d'esprit; à Ghyslaine pour sa gentillesse au quotidien; à Christine pour son esprit pratique; à messieurs Marc-André Turcotte et Guy Massicotte pour avoir partagé leur vaste connaissance des marchés latino-américains; et enfin, à monsieur Gaston Jacques, avec qui

j'aurai le plaisir de travailler cet été sur les marchés tant convoités des Antilles.

J'aimerais également exprimer toute ma gratitude à monsieur Marc T. Boucher, qui au-delà de ses fonctions de professeur-conseiller, a joué un véritable rôle de mentor. Sa vaste expérience à l'international et au sein de la diplomatie québécoise, sa grande générosité et sa disponibilité font de lui un professeur d'exception.

Je ne peux passer sous silence le soutien inconditionnel de mes parents qui, depuis mon plus jeune âge, suivent avec enthousiasme mes expériences latino-américaines. Du Chili à la République dominicaine, ils m'ont toujours appuyé dans la réalisation de mes projets, même les plus fous. Une pensée spéciale est destinée à mes amies d'enfance, Valeria et Viviana Cuevas, de même qu'à leur famille, qui m'ont fait connaître et aimé leur beau pays, le Chili. Malgré la distance qui nous sépare, – Viviana vivant à Londres et Valeria à Santiago – je ne vous oublie pas.

¡Gracias a todas y todos!

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	5
2. DESCRIPTION DU MANDAT	6
2.1 ACTIVITÉS PRÉVUES ET RÉALISÉES	7
2.2 ACTIVITÉS NON PRÉVUES ET RÉALISÉES	9
3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	11
3.1 LA DIRECTION AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES (DALA)	11
3.2 LES MARCHÉS LATINO-AMÉRICAINS	12
3.3 LE MARCHÉ CHILIEN	14
4. RECENSION DES ÉCRITS	16
4.1 MODÈLE DE L'ESCARBEAU, PAYETTE, ST-ARNAUD (2003)	16
4.2 MODÈLES DE LA GESTION PAR RÉSULTATS (2002)	17
5. DIFFICULTÉS / SOLUTIONS	19
5.1 APPUI À L'ORGANISATION D'UN REPAS CONFÉRENCE	20
5.2 APPUI À L'ORGANISATION D'UNE MISSION COMMERCIALE AU CHILI	21
5.3 APPUI À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CHILI	22
6. RÉSULTATS	23
6.1 APPUI À L'ORGANISATION D'UN REPAS CONFÉRENCE	23
6.2 APPUI À L'ORGANISATION D'UNE MISSION COMMERCIALE AU CHILI	24
6.3 APPUI À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CHILI	26
7. CONCLUSION	28
8. BIBLIOGRAPHIE	29

1. INTRODUCTION

Le présent rapport relate l'expérience d'un stage effectué du 8 janvier au 20 avril 2007 au sein de la Direction Amérique latine et Antilles (DALA) du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)¹ (voir les organigrammes à l'annexe 1). Pendant quinze semaines, la stagiaire a eu l'occasion de travailler à titre de conseillère en affaires internationales sur des dossiers concernant le marché chilien².

En premier lieu, le mandat de stage, de même que les principales activités réalisées, seront décrits en détail. La partie suivante présentera les activités, le mode de fonctionnement et les stratégies d'intervention de l'organisation, ainsi que les particularités et potentialités des marchés latino-américains, et plus particulièrement du marché chilien.

¹ Le stage est une activité obligatoire du programme de Maîtrise en administration publique pour analystes en administration internationale, profil avec stage, de l'École nationale d'administration publique. Le stage permet de faire le lien entre les connaissances théoriques acquises et leur application en milieu de travail.

² Les propos tenus et les analyses contenues dans ce rapport reflètent le point de vue de la stagiaire et non celui de la Direction Amérique latine et Antilles du MDEIE.

Par la suite, des modèles théoriques permettant de saisir le sens de la démarche du stage seront exposés. Il s'agit d'abord du modèle du consultant, spécialiste du processus de changement, développé par les auteurs Lescarbeau, Payette, St-Arnaud (2003). Il s'agit ensuite des deux modèles permettant d'expliquer la gestion par résultats, soit le modèle de l'organisation systémique de Leclerc (2002) et le modèle du Secrétariat du Conseil du trésor (2002).

Les deux dernières parties seront consacrées à un exercice qui consiste à identifier les principales difficultés rencontrées et les moyens mis en place pour améliorer la situation. Puis à analyser les résultats et proposer quelques pistes d'amélioration.

En dernier lieu, la conclusion mettra en lumière les apprentissages de ce stage qui auront permis d'explorer l'univers de la fonction publique québécoise, le métier de conseiller en affaires internationales, de même que le marché chilien. En dépit de sa grande ouverture en matière de commerce, ce marché demeure méconnu des exportateurs du Québec.

2. DESCRIPTION DU MANDAT

De façon générale, le mandat de la stagiaire visait à appuyer M. Joseph Molina, chef de pupitre Chili et pays andins de la Direction Amérique latine et Antilles sur différents dossiers prioritaires. De façon spécifique, le mandat, tel que formulé au début du stage, concernait les trois dossiers suivants :

Dossier Chili

Stratégie pays : Analyse du programme *Chile Plataforma*; avantages pour les entreprises qui désirent conquérir les marchés sud-américains; compléments d'informations pour les chapitres sur les politiques chiliennes et les différents traités commerciaux signés par ce pays³.

Mission énergie : Support au recrutement des entreprises du secteur énergie pour un séminaire prévu à la fin janvier; suivi de certaines entreprises en vue de leur participation à une mission commerciale à la fin mars dans ce même secteur.

Programme de l'ACDI : Application au Chili et pays andins; procédures et contraintes des programmes⁴.

³ L'élaboration d'une stratégie économique pays (sur un horizon de 3 à 5 ans) constitue une des attentes signifiées au chef de pupitre Chili.

⁴ Programme de coopération industrielle de l'Agence canadienne de développement international.

Dossier Pérou

Aide au suivi du dossier GéoQuébec⁵.

Dossier Équateur

Suivi du dossier PAE/BLL. Contacts avec les entreprises pour vérifier les ventes et la progression du dossier⁶.

À la mi-stage, le mandat a été révisé afin de répondre aux nouvelles priorités. Ainsi, les dossiers Pérou et Équateur, de même que l'analyse du programme de coopération industrielle de l'ACDI, ont été mis de côté au profit d'autres activités. Cette dernière activité avait été incluse dans le mandat initial en raison principalement de l'expérience de la stagiaire en matière de gestion de projets financés par l'ACDI et gérés par des organismes québécois de coopération internationale.

⁵ Créé en 1999, GéoQuébec est un réseau de partenaires qui vise l'exportation de la géomatique québécoise. GéoQuébec a signé un accord-cadre de coopération Canada-Pérou concernant l'implantation d'un modèle de gouvernance en gestion du territoire. L'ENAP est membre partenaire de GéoQuébec depuis 2005. Site Internet : Le Québec géographique, <http://www.quebecgeographique.gouv.qc.ca/approfondir/bibliotheque/geoinfo/geoinfo-octobre-2006.asp>

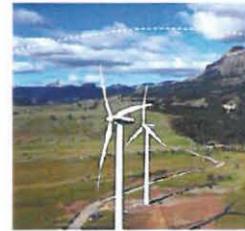
⁶ La firme Brunet, Lebel, Léger (BLL), arpenteurs géomètres et consultants en géomatique, bénéficie d'un financement par l'entremise du Programme d'aide aux entreprises (PAE).

D'une part, l'organisation GéoQuébec a poursuivi ses démarches au Pérou et n'a pas sollicité une participation particulière, autre que financière, de la part du MDEIE. Le suivi des demandes d'aide financière relève directement du chef de pupitre. D'autre part, la firme Brunet, Lebel, Léger (BLL) a effectué une mission en Équateur qui a mené à la signature d'un contrat d'une valeur totale d'environ 17 millions \$US pour un projet de cadastre pour la ville de Cuenca. Ces dossiers n'ont donc pas requis de suivi spécifique de la part de la stagiaire.

2.1 ACTIVITÉS PRÉVUES ET RÉALISÉES

Appui à l'organisation d'un repas conférence. Au cours de ses trois premières semaines, la stagiaire s'est plongée dans l'organisation d'un repas conférence portant sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili. Organisé en étroite collaboration avec l'Ambassade du Chili au Canada et la CORFO, l'agence de développement économique du gouvernement du Chili, cet événement s'est déroulé à Montréal le 29 janvier 2007 en présence de l'Ambassadeur du Chili, nouvellement nommé, son Excellence monsieur Eugenio Luis Ortega Riquelme. Vingt-deux personnes provenant de quatorze entreprises québécoises ont assisté au repas conférence. Le conférencier invité,

monsieur Javier García Monge, responsable des investissements du mécanisme pour un



développement propre, a présenté le portefeuille de projets d'énergies renouvelables de la CORFO, comportant 102 projets sur appel d'offres. La coordination s'est faite avec l'aide de madame Fabiola Galaz, directrice de CORFO Canada. Les aspects logistiques ont été confiés à la stagiaire (liste d'entreprises, invitations, budget, location de la salle et des équipements, gestion des inscriptions, élaboration du programme, affiches, cocardes, accueil, suivi), sous la supervision du chef de pupitre (voir documents à l'annexe 3).

Des rencontres individuelles ont été organisées entre les représentants de la CORFO et quelques entreprises. Affairée par la logistique et l'accueil des participants, la stagiaire n'a pu assister qu'au dîner d'affaires qui a eu lieu le lendemain de la conférence, le 30 janvier, avec des représentants de la société d'ingénierie-construction Dessau Soprin (voir le programme des rencontres à l'annexe 3). Cette société est très active sur le marché chilien et possède une équipe d'environ 250 employés qui oeuvrent au sein de sa filiale chilienne Ingentra-Dessau-Soprin.

Appui à l'organisation d'une mission commerciale. À la suite de la conférence sur le secteur énergétique au Chili, qui visait à susciter l'intérêt des entreprises québécoises, une mission commerciale dans ce secteur devait avoir lieu à la fin du mois de mars. Pour plusieurs raisons, qui seront exposées dans la partie « Résultats » du présent rapport, le recrutement des entreprises oeuvrant dans le secteur des énergies renouvelables a été infructueux.

Par conséquent, la mission énergie est devenue une mission multisectorielle de prospection et de consolidation des marchés (voir l'invitation à l'annexe 4). Dirigée par le chef de pupitre Chili, cette mission s'est déroulée du 25 au 30 mars 2007. La stagiaire a apporté sa contribution en ce qui a trait aux aspects logistiques (recrutement des entreprises, gestion des inscriptions, communications). Elle a assuré un suivi régulier avec l'Antenne du Québec à Santiago, notamment en ce qui concerne les demandes de rencontres d'affaires en fonction des besoins spécifiques, soit avec des agents, des distributeurs, des partenaires ou des clients potentiels. Durant la mission, elle a répondu à quelques demandes d'information de la part de l'Antenne. Par exemple, concernant la recherche de fabricants québécois du secteur des panneaux de

bois OSB et MDF.

Pour ce faire, elle a consulté des personnes ressources de la Direction de



l'industrie et du commerce du MDEIE et du ministère des ressources naturelles et de la faune (MRNF).

Appui à l'élaboration d'une stratégie économique. Les mois de février et de mars ont également été consacrés à la rédaction de la stratégie économique Chili. Bien que le document était déjà bien entamé, la stagiaire a apporté sa contribution par la recherche de données de marché, la rédaction des parties sur les mines, les forêts et sur le programme *Chile Plataforma* visant à attirer les investisseurs étrangers. De plus, elle a produit des graphiques pour chaque secteur visé (voir annexe 5).

Élaboration d'une analyse sur les investissements directs étrangers.

Analyse des tendances en matière d'investissements directs étrangers (IDE) en Amérique latine et au Chili : survol des tendances mondiales; tendances en Amérique latine et Caraïbes; étude de cas sur le Chili et sa nouvelle politique d'investissement (voir annexe 6).

Autres activités. Présence aux réunions mensuelles de l'équipe DALA; rédaction du rapport de stage et préparation d'une présentation orale présentée à l'équipe DALA le 19 avril (voir la présentation PowerPoint à l'annexe 7). Aussi, une des activités récurrentes d'un conseiller en affaires internationales consiste à suivre de près l'actualité de la région qu'il couvre. Ainsi, la stagiaire s'est tenue au courant de l'actualité latino-américaine et chilienne (voir la revue de presse à l'annexe 7).

2.2 ACTIVITÉS NON PRÉVUES ET RÉALISÉES

Participation à une formation sur le diagnostic à l'international. Offerte aux conseillers en affaires internationales (CAI) et aux conseillers en développement économique (CDE), cette formation a présenté un outil permettant d'accompagner une entreprise dans sa démarche à l'exportation par une analyse approfondie de ses forces et faiblesses.

Appui en gestion par résultats. À la demande du directeur de la DALA, M. Gaudreau, la stagiaire a offert un appui ponctuel concernant la révision des indicateurs (critères d'évaluation) pour l'évaluation du rendement par attentes signifiées⁷.

⁷ La stagiaire a suivi un cours en gestion par résultats (ENP 7332) à l'automne 2006.

Appui à l'organisation de rencontres.

La stagiaire a aidé le Consul honoraire du Chili à Québec, monsieur Miguel Montérichard, à organiser des rencontres pour une délégation de la municipalité de Puerto Montt avec l'École de foresterie et de technologie du bois de Duchesnay et Aventure Écotourisme Québec. Cette rencontre a eu lieu dans les locaux du MDEIE à Québec, le 21 mars 2007.

Participation à la Tournée régionale du

Centre du Québec. Conférences d'experts du Brésil et du Chili, rencontres avec des entreprises de la région de Drummondville le 22 mars. Un suivi a été assuré auprès de ces entreprises pour leur fournir des données du marché chilien à partir d'une base de données opérées par la Chambre de commerce de Santiago du Chili.



De gauche à droite : M. Marc-André Turcotte, conseiller en affaires internationales à la DALA, Stéphanie Brisson, stagiaire de l'ENAP, et les conférenciers invités lors de la Tournée régionale 2007 : Mme Deborah Lefebvre Stevaux du Brésil (directrice de Casa Canada, São Paulo) et M. Marcelo Banto du Chili (directeur général, Groupe Seawind Amérique du Sud).

TABLEAU 1 : CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Activités réalisées Du 8 janvier au 20 avril 2007	Janvier				Février				Mars				Avril			
	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23
Appui à l'organisation d'un repas conférence sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili				29												
Participation à une formation interne sur le diagnostic à l'international			24													
Appui à l'organisation d'une mission commerciale multisectorielle au Chili											25	30				
Appui à la recherche des données de marché et à la rédaction de la stratégie économique Chili								28								
Analyse des tendances en matière d'investissements directs étrangers en Amérique latine et au Chili																
Appui au directeur de la DALA en gestion par résultats (évaluation du rendement)									9							
Appui à l'organisation de rencontres dans le secteur de l'écotourisme et des forêts pour la délégation de Puerto Montt, Chili											21					
Participation à la Tournée régionale du Centre du Québec (Drummondville), suivi auprès des entreprises pour leur fournir des données du marché chilien											22					
Rédaction du rapport de stage et préparation de la présentation orale															19	
Présence aux réunions d'équipe DALA						13			1						19	
Suivi de l'actualité latino-américaine et chilienne																

Légende :

Les sections ombragées correspondent à la période de réalisation de l'activité.

Les chiffres indiqués en caractère gras dans les cases correspondent à des dates clés de réalisation de l'activité.

3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Dans son plan stratégique 2005-2008, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) s'est fixé comme enjeu d'assurer la compétitivité internationale de l'économie québécoise. En outre, un des axes d'intervention du Ministère concerne « le développement des marchés nord-américains et internationaux⁸ ». Ce premier plan stratégique répond aux priorités du gouvernement québécois exprimées dans le plan « *Briller parmi les meilleurs* » et dans le plan de modernisation 2004-2007 intitulé « *Moderniser l'État : pour des services de qualité aux citoyens* ».

3.1 LA DIRECTION AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES (DALA)

Le présent rapport concerne plus spécifiquement les activités de la Direction Amérique latine et Antilles (DALA). Celle-ci fait partie de la structure administrative de la Direction générale de l'exportation et de la promotion des investissements (DGEPI) (voir les organigrammes à l'annexe 1). Les autres directions géographiques de la DGEPI

sont les suivantes : Amérique du Nord (DAN), Asie-Pacifique, Afrique et Moyen-Orient (DAPAMO), et Europe (DE). Les directions géographiques sont constituées de conseillers en affaires internationales en poste au Québec (dont des chefs de pupitre pouvant couvrir un ou plusieurs pays⁹), de conseillers en affaires internationales et d'attachés commerciaux en poste à l'étranger (voir les descriptions des fonctions pupitre et conseil à l'international à l'annexe 2).

En Amérique latine, le réseau économique du Québec est constitué d'une Délégation générale à Mexico, qui existe depuis 1980, et d'une Antenne commerciale à Santiago du Chili. Active depuis 1998, l'Antenne compte deux personnes (une attachée commerciale et une secrétaire) qui consacrent environ 60% de leur temps aux affaires économiques (MDEIE) et 40% aux dossiers institutionnels pour le ministère des Relations internationales. L'ouverture officielle d'un bureau à São Paulo, au Brésil, est prévue d'ici la fin 2007.

⁸ MDEIE, *Plan stratégique 2005-2008*, p. 25
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/ministere/plan_strat_mdeie.pdf

⁹ La fonction pupitre s'inscrit parmi les attributions d'un conseiller en affaires internationales (CAI). Elle vise la connaissance du territoire géographique, le développement de réseaux de partenaires stratégiques et la coordination de l'action économique du Québec à l'étranger.

La Direction Amérique latine et Antilles compte neuf employés dans ses bureaux de Québec, dont sept se consacrent aux trois marchés prioritaires que sont le Mexique, le Brésil et le Chili : trois conseillers pour le Mexique; trois pour le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay, le Paraguay, les Guyanes, le Surinam et le Mercosur; un pour le Chili et les pays andins; un pour les Antilles et l'Amérique centrale; et une conseillère dédiée aux dossiers horizontaux ayant un impact sur l'ensemble des pupitres de la DALA¹⁰.

Les services de la DALA visent à accompagner les entreprises québécoises afin de les aider à exporter de façon continue et systématique; soit pour accroître leurs ventes sur les marchés actuels (consolidation) ou pour percer de nouveaux marchés (diversification). Ses services s'adressent principalement aux petites et moyennes entreprises (PME) du Québec, mais vise à accroître le nombre d'entreprises générant un chiffre d'affaires entre 1 et 25 millions \$.

La DALA dispose d'un budget de fonctionnement passablement modeste de 300 000\$¹¹. Selon sa planification

¹⁰ Document interne de la Direction Amérique latine et Antilles, *Planification 2007-2008*, p. 7

¹¹ Le Plan d'Action 2007-2008 de la Politique internationale du Québec prévoit un budget additionnel de 100 000\$ pour la mise en œuvre des stratégies sur le Mexique et sur le Brésil.

annuelle 2007-2008, 77% (230 000\$) de son budget est consacré aux activités visant à soutenir la présence des entreprises sur les territoires présentant des occasions d'affaires (accompagnement conseil, missions, accueils de délégations, avis géographiques et aides financières). Le 23% restant se répartit comme suit : 10% (30 000\$) pour la gestion de l'unité; 7% (20 000\$) pour l'amélioration et la diffusion de l'information stratégique à l'intention des entreprises; 3% (10 000\$) pour le perfectionnement du personnel; et enfin, 3% (10 000\$) pour l'identification des clientèles aptes à pénétrer les marchés latino-américains (réseautage, bases de données, suivi de l'évolution des ventes auprès des entreprises, concertation, participation à des événements).

3.2 LES MARCHÉS LATINO-AMÉRICAINS

Actuellement, les États-Unis sont les principaux clients du Québec, très loin devant les autres régions du monde. En 2005, 82,1% des biens et services du Québec ont été exportés aux États-Unis, comparativement à 8,8% en Europe et CEI; 5,3% en Asie et Océanie; 2,0% en Afrique et Moyen-Orient; et 1,8% en Amérique latine et Antilles¹².

¹² MDEIE, *Le Calepin. Édition de décembre 2006 : Le commerce extérieur du Québec*, p. 20,

Les stratégies de développement de marché du Québec visent à réduire sa dépendance au marché américain par la diversification vers d'autres régions du monde. À ce titre, la Politique internationale du Québec spécifie que « bien que ses intérêts prioritaires se trouvent d'abord aux États-Unis puis en Europe, le Québec doit chercher à diversifier ses échanges économiques avec les marchés qui offrent le meilleur potentiel »¹³.

La présence du Québec au sein de l'ALÉNA l'incite d'abord à développer ses échanges avec le Mexique. En Amérique du Sud, les exportations québécoises de biens sont demeurées relativement stables au cours des dernières années. Deux phénomènes sont néanmoins à surveiller : l'émergence de l'économie du Brésil et l'intégration économique intensifiée du Cône Sud (Chili, Argentine) qui « accentue l'intérêt que présente cette région pour le Québec¹⁴ ».

En 2006, les principales destinations des exportations québécoises (excluant les réexportations) vers l'Amérique latine sont : le Mexique (664 M\$, soit une

http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/Exportation/calepin_exterieur.pdf

¹³ Ministère des Relations internationales (MRI), *La Politique internationale du Québec*, 2006, p. 47, <http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/pdf/Politique.pdf>

¹⁴ *Idem*, p. 49

augmentation de 85% par rapport à 2005); le Brésil (348 M\$, +57%); Cuba (115 M\$, +70%); la Colombie (93 M\$, +8%); le Venezuela (87 M\$, +48%); et le Chili (75,5 M\$, soit une diminution de 1,5% par rapport à 2005)¹⁵.

L'expérience a démontré que les entreprises québécoises éprouvent de grandes difficultés à obtenir des résultats concrets sur les marchés latino-américains en ce qui a trait aux premières ventes et à leur progression. Ceci expliquerait en partie le manque de persévérance sur ces marchés de la part des exportateurs québécois. Ceux-ci manqueraient parfois de préparation et de connaissances, notamment sur la logistique et les procédures douanières.¹⁶

Pour faire face à cette problématique, la DALA a développé des stratégies de développement de marché et des plans d'action sur trois ans pour chaque pays prioritaire dont fait partie le Chili. En assurant une meilleure adéquation de l'offre québécoise à la demande chilienne, les actions risquent ainsi d'être plus efficaces¹⁷.

¹⁵ Document interne de la DALA, *op.cit.*, p. 1, données provenant de l'Institut de la statistique du Québec (mars 2007)

¹⁶ *Idem*, p. 4

¹⁷ *Idem*, p. 4

3.3 LE MARCHÉ CHILIEN

Le Chili offre des occasions d'affaires encore peu explorées par les entreprises du Québec, notamment dans les secteurs des équipements miniers et forestiers, des énergies renouvelables, des technologies de l'environnement, de la santé, des biotechnologies agro-alimentaires et de l'aéronautique¹⁸.

Avec un taux de croissance de 5% en moyenne depuis 15 ans, le Chili est devenu un pays attrayant pour les entreprises étrangères qui investissent pour la première fois en Amérique latine, principalement en raison de sa stabilité politique et économique. Premier importateur par habitant d'Amérique latine, sa balance commerciale demeure néanmoins largement excédentaire. En outre, le commerce entre le Québec et le Chili est nettement favorable au Chili. Celui-ci a exporté au Québec pour plus d'un milliard de dollars de biens et de services en 2006, alors que les exportations québécoises vers le Chili se sont chiffrées à 82,2 M\$, incluant les réexportations¹⁹.

¹⁸ Ce sont les secteurs porteurs identifiés dans la stratégie économique Chili (mars 2007).

¹⁹ MDEIE, Institut de la statistique du Québec (mars 2007), *Carte des produits exportés et importés par le Québec au Chili, 2004 à 2006*, http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/exportation/service.prt?svcid=PAGE_GENERIQUE87&idoc=77130®ion=Chili

Les échanges commerciaux entre le Québec et le Chili sont peu diversifiés et se concentrent principalement dans le secteur minier²⁰ (voir les graphiques à la page suivante). Depuis le 5 juillet 1997, la majorité des exportations québécoises bénéficient d'un accès en franchise de droits au marché chilien en vertu de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili (ALECC).



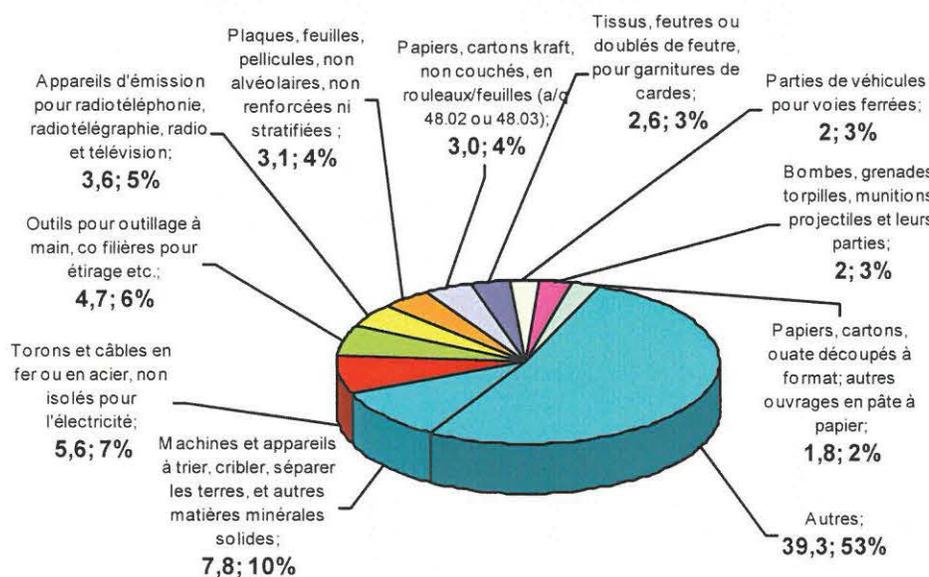
²⁰ Le Chili est le premier producteur mondial de cuivre (36% de la production mondiale), de nitrates (100%), d'iode (60%) et de lithium (45%), Ambassade de France au Chili, *Le secteur minier au Chili*, 31 mai 2006, http://www.missioneco.org/chili/documents_new.asp?V=7 PDF 121098

GRAPHIQUE 1 : PRINCIPAUX PRODUITS DU QUÉBEC EXPORTÉS AU CHILI (2006)

(En millions de dollars et en pourcentage)

Total des exportations nationales vers le Chili : 75,5 M\$

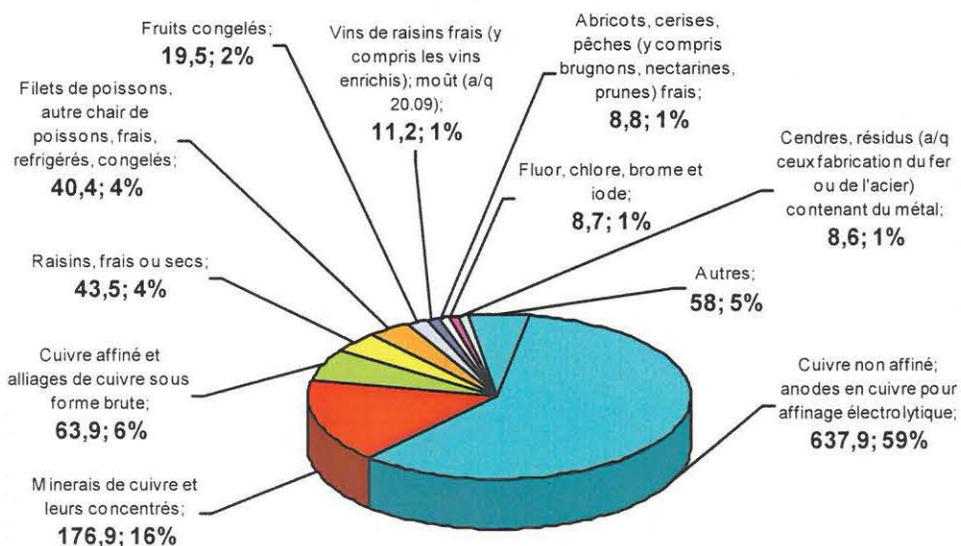
Total des exportations : 82,2 M\$ (incluant les réexportations)



GRAPHIQUE 2 : PRINCIPAUX PRODUITS DU CHILI IMPORTÉS AU QUÉBEC (2006)

(En millions de dollars et en pourcentage)

Total des importations en provenance du Chili : 1077,2 M\$



Source : INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (mars 2007)

4. RECENSION DES ÉCRITS

Cette partie a pour but de mettre en lumière les modèles théoriques qui permettent de saisir le sens de la démarche du stage.

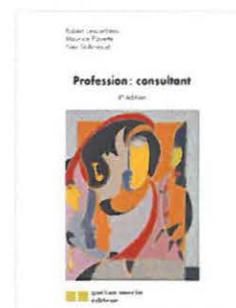
4.1 MODÈLE DE LESCARBEAU, PAYETTE, ST-ARNAUD (2003)

Le modèle de Lescarbeau, Payette, St-Arnaud (2003) porte sur la notion de consultant, en tant que spécialiste du processus de changement plutôt qu'expert du contenu. « Le consultant se distingue de l'expert-conseil [...]. Ses compétences lui permettent moins de résoudre des problèmes que de rendre ses clients capables de résoudre leurs problèmes »²¹. En d'autres termes, « la façon de procéder pour arriver à une solution est tout aussi importante que la solution elle-même »²². Ainsi, au lieu de se concentrer uniquement sur le but atteint, ce rapport met une emphase sur les apprentissages survenus en cours de route (voir la partie subséquente qui traite des difficultés rencontrées et des solutions trouvées).

²¹ LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD (2003), *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin, p. 1

²² Idem, p. 8

Au cours de son mandat, la stagiaire a agit à titre de consultante externe, n'étant pas une



employée de l'organisation et ayant un contrat d'une durée limitée. À ce titre, elle « peut, de par son statut, remettre en cause certaines pratiques de l'organisation ou proposer un recadrage important »²³. Pour ce faire, elle s'est laissée guider par les préceptes suivants :

- se familiariser rapidement avec les règles et la culture de l'organisation, et en tenir compte dans son intervention²⁴;
- se baser autant que possible sur des faits et non sur de simples impressions, et chercher à diversifier ses sources d'information²⁵;
- pour être crédible : conformer son action à son discours²⁶;
- pour être efficace : favoriser une relation de coopération²⁷.

²³ Idem, p. 15

²⁴ Idem, p.15

²⁵ Idem, p. 164

²⁶ Idem, p. 219

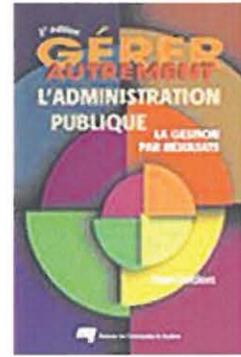
²⁷ Idem, p. 31. La coopération se définit en fonction de trois éléments de base : la poursuite d'un but commun, la reconnaissance de champs de compétence respectifs, et le partage du pouvoir en fonction des champs de compétence.

D'après ce modèle, il existe un lien très fort entre efficacité et coopération. « On considère que l'efficacité est à son maximum lorsque l'on réussit à entretenir une relation de coopération, laquelle n'est possible que si son interlocuteur est autonome »²⁸. Par ailleurs, pour établir une relation de coopération, « les partenaires doivent se faire confiance »²⁹, ce qui requiert généralement du temps. En apparence toute simple, cette notion n'en demeure pas moins fondamentale dans l'exercice du métier de conseiller en affaires internationales. En effet, l'établissement d'une relation de confiance entre le conseiller et ses clients et ses partenaires sera déterminante dans l'atteinte ou non des objectifs fixés.

4.2 MODÈLES DE LA GESTION PAR RÉSULTATS (2002)

Le modèle de l'organisation systémique de Leclerc (2002) sera ici utilisé pour expliquer la pertinence de la gestion par résultats (GPR) pour l'administration des deniers publics. Cette philosophie de gestion s'appuie également sur le modèle du Secrétariat du Conseil du trésor (2002), fondé sur la Loi 82 sur l'administration publique du Québec (2000). Ainsi, la priorité est désormais à

« la qualité des services aux citoyens, la transparence des pratiques de gestion, le renforcement de l'imputabilité des gestionnaires, la reddition de compte devant les législateurs ainsi que l'obligation de gérer par résultats »³⁰. Selon Leclerc, il s'agit d'un « virage obligé » en raison des nombreuses pressions exercées de toutes parts. Par exemple, la mondialisation des marchés, la compétition étrangère, les exigences accrues des citoyens, le courant des réformes gouvernementales, la crise des finances publiques.



Les modèles cités précédemment sont pertinents dans la mesure où le MDEIE a également dû emprunter la voie de la modernisation de ses pratiques de gestion. Dans un avenir rapproché, le Ministère devra notamment faire face aux départs massifs à la retraite et la gestion de la relève. Ces changements exigeront d'importants réaménagements dans l'organisation du travail.

²⁸ Idem, p. 226

²⁹ Idem, p. 227

³⁰ LECLERC, Jean (2002). *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultats*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, page endos

Les engagements du MDEIE pris en vertu de la *Déclaration de services aux citoyens, aux entreprises et aux organismes* visent à inciter son personnel à faire preuve de courtoisie, de transparence, d'empressement et de discrétion, à traiter les demandes avec diligence, et à livrer un service de qualité³¹.

La Direction Amérique latine et Antilles s'est également dotée d'outils pour assurer le suivi de la gestion par résultats, tels que des tableaux de bord. Les résultats, de même que plusieurs documents d'information stratégiques, sont partagés à tous les employés lors des réunions mensuelles d'équipe ou par envois de courriels. Aussi, puisque les conseillers travaillent d'abord sur une base géographique, puis par priorité sectorielle, les secteurs à prioriser sont revalidés annuellement afin de s'assurer d'une bonne adéquation de l'offre et de la demande³².

Une fois par année, la direction procède à une évaluation du rendement des employés (les professionnels exclusivement). Des attentes sont signifiées

³¹ Site Internet du MDEIE, <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/ministere/nav/politiques/43714/47071.html?iddoc=47071>

³² Document interne de la DALA, *op. cit.*, p. 7

aux conseillers en affaires internationales, comme par exemple :

- Effectuer une veille stratégique dans les marchés et les secteurs ciblés;
- Répondre aux demandes des clientèles internes (MDEIE) et externes (cabinet du premier ministre, autres ministères, partenaires régionaux et sectoriels, entreprises privées)³³;
- Effectuer un accompagnement conseil auprès de quatre entreprises en consolidation et trois en diversification de marché³⁴;
- Mettre en œuvre et assurer le suivi des activités de développement de la programmation et saisir systématiquement les résultats dans la base de données Clientis;
- Choisir, obtenir l'autorisation et suivre une activité de perfectionnement professionnel. Par exemple, les employés participent à des séminaires sur le commerce international, à des cours de langue espagnole, portugaise ou anglaise.

³³ En vertu de la *Déclaration de services aux citoyens*, le personnel de la DALA doit répondre à une demande d'information dans un délai de 12 jours ouvrables, et de 15 jours dans les cas plus complexes. Un accusé de réception doit être envoyé dans un délai de 2 jours pour les demandes par courriel; et de 5 jours pour les demandes par courrier ou par télécopieur.

³⁴ Les attentes signifiées de la DALA sont d'accompagner 28 entreprises en consolidation et 21 en diversification. Ces objectifs ont été atteints pour l'exercice 2006/2007.

5. DIFFICULTÉS / SOLUTIONS

Cette partie vise à exposer les principales difficultés rencontrées par la stagiaire dans l'exercice de son mandat, de même que les moyens imaginés et mis en place par celle-ci pour améliorer la situation.

Les difficultés et les problèmes existent au sein de toutes les organisations, quelque soit leur taille. Il importe toutefois de faire une distinction entre une difficulté et un problème. Une difficulté est « une situation indésirable que l'on arrive soit à résoudre par des moyens relevant du sens commun, soit à supporter parce qu'il n'existe pas de solution »³⁵. Quant au problème, il « fait référence à une impasse, à un dilemme ou à une situation que l'on a tenté de corriger sans succès et qui s'est même aggravée ou compliquée à la suite de ces tentatives »³⁶.

La stagiaire recense ici les difficultés qu'elle a dû surmonter durant son stage et qui ont nécessité un certain ajustement. Certaines de ces difficultés peuvent néanmoins devenir un problème si la situation devenait généralisée et récurrente. Par exemple, le recrutement

ardu des entreprises pour participer aux activités, notamment aux missions commerciales, constitue une problématique fréquemment soulevée lors des réunions d'équipe de la DALA. Parmi les nombreuses causes possibles, les membres de l'équipe ont identifié le phénomène du « cannibalisme », que provoquerait l'organisation de multiples activités et missions, visant différents territoires et secteurs, au cours d'une même période. Ceci aurait pour effet de court-circuiter les efforts de tout un chacun et de rendre le recrutement très laborieux³⁷.

D'autre part, la rapidité et la qualité des communications avec les équipes en poste à l'étranger (délégations, bureaux, antennes) constituent une préoccupation constante pour les équipes en poste à Québec. Ceux-ci dépendent grandement de l'expertise des équipes à l'étranger, surtout lorsqu'il est temps d'organiser des rencontres d'affaires lors des missions commerciales. Quoiqu'il en soit, un manque de circulation de l'information

³⁵ LESCARBEAU, *op.cit.*, p. 141

³⁶ *Idem*, p. 141

³⁷ Une contrainte majeure réside dans le fait que la plupart des pays d'Amérique latine fait partie de l'hémisphère Sud. Ainsi, la DALA n'est en réalité active sur ces marchés qu'environ six mois par année, si l'on tient compte des vacances estivales et hivernales du Nord et du Sud.

ainsi qu'une mauvaise compréhension du message transmis, de part et d'autre, mènent souvent à un climat de méfiance, ce qui nuit grandement à l'efficacité. Dans ce cas, « un recadrage » est nécessaire, c'est-à-dire qu'il devient urgent de « modifier la culture de gestion ». Cette modification « consiste non pas à chercher des solutions aux difficultés, mais à remettre en cause la façon de poser le problème ou la manière de voir la situation »³⁸.

5.1 APPUI À L'ORGANISATION D'UN REPAS CONFÉRENCE

Le peu de temps mis à la disposition pour la mise sur pied de l'événement s'est avéré une difficulté de taille. Des changements de dernière minute sont survenus, comme par exemple, changer le lieu de la conférence à la demande de l'Ambassadeur du Chili. De plus, les inscriptions se sont faites très tardivement et la présentation du conférencier n'a été reçue que la veille de l'événement. Pour faire face à ces embûches, une attention particulière a été portée afin d'assurer une planification rigoureuse et une communication constante avec la représentante de la CORFO au Canada. Une conseillère de la Direction des communications a

également été consultée afin de vérifier tous les détails logistiques.

Par ailleurs, le recrutement d'entreprises québécoises du secteur énergie ayant fait ou faisant des affaires au Chili pour venir témoigner de leur expérience n'a donné aucun résultat. Dans un contexte hautement compétitif, les entreprises semblent très réticentes à partager publiquement leurs expériences sur les marchés étrangers. Plusieurs personnes ayant travaillé au sein d'Hydro-Québec International (HQI) et sa filiale chilienne Transelec ont été contactées, mais sans succès. Les raisons de ces refus sont demeurées nébuleuses.

Une autre difficulté réside dans le peu de connaissance de la stagiaire dans le secteur des énergies renouvelables. Il lui a fallu redoubler d'efforts pour s'informer sur le sujet afin de convaincre les entreprises de participer. Les documents produits par la CORFO, la politique de sécurité énergétique chilienne et des études de marché ont servis de base pour confirmer le potentiel de marché dans le secteur énergétique au Chili³⁹.

³⁹ Le gouvernement chilien vise, d'ici 2010, que 15% de ses nouvelles installations proviennent des énergies renouvelables (solaire, éolienne, géothermique, petites et moyennes centrales hydroélectriques, biomasse). CORFO, *Renewables in Chile. Investment opportunities and project financing*, 2006, http://www.corfo.cl/proyectos_directory/corfo.htm

³⁸ Idem, p. 142

Finalement, un temps considérable a été alloué pour mettre à jour et créer une liste d'entreprises oeuvrant dans le secteur des énergies renouvelables au Québec. Comme il s'agit d'un secteur en émergence, la plupart de ces entreprises ne faisaient pas partie de la liste DALA qui regroupe déjà une centaine d'entreprises intéressées par les marchés latino-américains. Cette tâche a requis une bonne dose de persévérance et une étroite collaboration avec le chef de pupitre (Joseph Molina) et la secrétaire (Ghyslaine Gobeil).

5.2 APPUI À L'ORGANISATION D'UNE MISSION COMMERCIALE AU CHILI

En dépit des efforts déployés lors de la conférence, le recrutement auprès des entreprises du secteur des énergies renouvelables a été infructueux et ce, même auprès de celles ayant démontré un intérêt pour cette mission. Par conséquent, les efforts ont été redirigés vers le volet multisectoriel.

Une importante difficulté rencontrée dans l'organisation de la mission concerne le retard de l'Antenne à Santiago dans le traitement des fiches d'inscription et dans la recherche de rencontres d'affaires. Ce retard est attribuable en partie aux vacances d'été au Chili, mais aussi à

l'absence de pouvoir décisionnel de l'assistante de l'attachée commerciale. Lorsque cette dernière est absente, les dossiers ne peuvent avancer. Face à ce problème, un suivi régulier auprès des entreprises a été nécessaire afin de minimiser leurs incertitudes et questionnements. Les listes de contacts potentiels ont été fournies par l'Antenne seulement quelques jours avant le début de la mission. Quant aux calendriers de rencontres, ils ont été remis sur place, et dans certains cas, le jour même des premières rencontres.

Une autre difficulté concerne le caractère virtuel de la relation de travail développée avec l'équipe de l'Antenne à Santiago, basée essentiellement sur une communication par courriel. Le manque de contacts directs entre les personnes laisse souvent place à l'ambiguïté et aux malentendus. Par exemple, l'attachée commerciale à Santiago a généralement démontré une attitude très critique face aux informations transmises par l'équipe en poste au Québec. Dans une telle situation, il est primordial d'assurer une gestion efficace de la communication en privilégiant les faits, la clarté et la précision. Un cartable des correspondances a été monté afin de suivre rigoureusement l'évolution des dossiers.

5.3 APPUI À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE CHILI

La stagiaire n'a pas disposé de beaucoup de temps pour se familiariser avec l'offre québécoise et la demande chilienne dans les secteurs ciblés. Encore une fois, un effort a été déployé pour s'informer et pour recueillir de l'information stratégique et diversifiée : études de marché des gouvernements américain, français, chilien, canadien et de différents organismes sectoriels.

L'abondance des données et des analyses de marché, parfois divergentes d'une source à l'autre, constitue une difficulté non négligeable. De plus, les analyses fournies par l'Antenne, dont plusieurs ont été réalisées à partir d'études disponibles sur des sites Internet tels que celui du U.S. Commercial Service, n'offraient pas de réelle valeur ajoutée. Une emphase a donc été mise sur la méthodologie de recherche. Une spécialiste de la Direction de l'analyse des relations économiques extérieures a été consultée sur l'utilisation de base de données telles que UN Comtrade des Nations Unies. Ce travail a requis un effort de synthèse pour présenter les données de façon visuelle, soit par la production de graphiques et de tableaux pour chaque secteur.

Autres difficultés : Une dernière difficulté rencontrée, et non la moindre, concerne le mauvais fonctionnement des projecteurs et le manque de soutien informatique au sein du Ministère. Ces difficultés techniques ont été éprouvées à deux reprises. La première fois, lors d'une présentation au Ministère donnée par l'organisme Aventure Écotourisme Québec devant une délégation de représentants de la municipalité de Puerto Montt, au Chili. Les fils et les extensions qui avaient été fournis n'étaient pas les bons, ce qui a retardé le début de la présentation.

La deuxième fois, lors de la présentation orale de la stagiaire devant toute l'équipe de la DALA, le projecteur ne fonctionnait tout simplement pas. Des vérifications ont été faites par la suite avec des techniciens qui ont confirmé l'état défectueux de l'appareil. La stagiaire a donc dû se passer de support visuel et a remis une copie papier de sa présentation PowerPoint aux membres de l'équipe (voir annexe 7). La leçon à retirer dans les deux cas est la suivante : autant que possible, exiger des appareils plus récents, les installer quelques heures avant le début de la réunion et faire appel à des techniciens et s'assurer de leur disponibilité.

6. RÉSULTATS

Les résultats atteints durant le stage seront ici exposés en regard des exigences du mandat. Des commentaires et des pistes d'amélioration découleront de cet exercice de réflexion.

6.1 APPUI À L'ORGANISATION D'UN REPAS CONFÉRENCE

Du point de vue des organisateurs, la tenue de ce repas conférence aura permis d'établir une bonne relation avec les représentants de la CORFO et avec le nouvel Ambassadeur du Chili au Canada, M. Ortega Riquelme (voir les courriels de remerciement à l'annexe 3). En voici quelques exemples :

[...] Fue un placer trabajar con ustedes! Aprovecho ademas de agradecerles la oportunidad la que fue muy enriquecedora para CORFO. Sera un agrado trabajar en conjunto para la misión de marzo. [...]
Fabiola Galaz, le 9 février 2007

[...] Ce fut un plaisir de travailler avec vous! J'en profite pour vous remercier de cette occasion qui a été très enrichissante pour la CORFO. Ce sera un plaisir de travailler ensemble pour la mission en mars. [...]
(Traduction libre)

Estimada Stephanie, gracias a Uds. por el evento y la ocasión de poder mostrar nuestro trabajo entre empresarios Quebecois. Espero que sea el inicio de un intercambio fructífero y haremos nuestro mejor esfuerzo para que la misión sea exitosa. Saludos cordiales,
Javier García, le 2 février 2007

Chère Stéphanie, merci à vous pour l'événement et pour l'occasion d'avoir pu présenter notre travail aux entrepreneurs québécois. J'espère que ce sera le début d'un échange fructueux et nous ferons tout notre possible pour que la mission soit un succès. Salutations cordiales.
(Traduction libre)

Par ailleurs, ce repas conférence aura permis de sonder l'intérêt des entreprises québécoises du secteur énergie pour le marché chilien. Certaines entreprises ont souligné verbalement leur appréciation. Néanmoins, il aurait été préférable de faire remplir une fiche d'évaluation pour mesurer formellement le taux de satisfaction des participants.

Du point de vue des entreprises participantes, cette conférence leur aura donné un bon aperçu du marché chilien, de même qu'un accès privilégié aux représentants du gouvernement chilien.

Bien qu'elle ait mis en perspective des occasions d'affaires bien réelles, la présentation offerte par la CORFO, de l'avis de plusieurs, était néanmoins fortement axée sur la recherche d'investissement complémentaire.

6.2 APPUI À L'ORGANISATION D'UNE MISSION COMMERCIALE AU CHILI

Tel que mentionné antérieurement, la mission énergie est devenue, par la force des choses, une mission multisectorielle, c'est-à-dire s'adressant aux entreprises de tous les secteurs confondus. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le faible intérêt des entreprises québécoises pour cette mission au Chili. Tout d'abord, il semble que l'exportation n'est actuellement pas une priorité pour les PME du secteur des énergies renouvelables, dont plusieurs sont encore au stade de développement. À la suite des récents appels d'offres d'Hydro-Québec, plusieurs entreprises concentrent leurs efforts afin de répondre à la demande nationale. De plus, les grandes firmes d'ingénierie ayant participé à la conférence (Dessau Soprin, Tecsalt, RSW) sont concurrentes et déjà bien établies au Chili. Par conséquent, ces firmes sont en mesure de poursuivre leurs démarches de façon indépendante, sans recourir directement aux services de la DALA.

D'autre part, une leçon pourrait être tirée de l'expérience avec l'entreprise Toboc qui s'est désistée faute d'avoir obtenu une liste de contacts potentiels dans un délai raisonnable⁴⁰. Celle-ci a pourtant été l'une des premières entreprises à s'inscrire. Sa demande était relativement simple, soit rencontrer des associations du type chambres de commerce. Comme il s'agissait pour eux d'une première mission en Amérique latine, la représentante de l'entreprise était particulièrement inquiète. Elle espérait recevoir une liste de contacts pour justifier la dépense du voyage au Chili à son supérieur. La liste préparée par l'Antenne n'a été disponible que quelques jours avant le départ prévu. Déçus, ils ont préféré annuler leur participation à la mission. Dans de telles circonstances, il aurait sans doute été préférable d'accorder à cette entreprise une attention particulière et un traitement plus rapide afin de maintenir son intérêt⁴¹.

Le processus ayant mené à la mise sur pied de cette mission aura permis d'acquérir une meilleure compréhension des méthodes de travail de l'Antenne du Québec à Santiago. Il aura également fait

⁴⁰ Toboc est une petite entreprise montréalaise qui opère un répertoire international d'entreprises en ligne (import / export).

⁴¹ Les autres entreprises participantes étaient déjà sur place, au Chili, et se sont jointes à la mission à Santiago, du 26 au 29 mars.

ressortir la nécessité d'améliorer le partage de l'information. Ainsi, malgré de fortes résistances de la part de l'attachée à Santiago, celle-ci a finalement consenti à partager les codes d'accès à la base de données comexonline.cl afin que les conseillers en poste à Québec puissent aussi y avoir accès⁴². À la suite de longues négociations, le chef de pupitre Chili s'est entendu avec l'attachée pour que l'abonnement annuel à ce service soit dorénavant renouvelé et payé par le siège à Québec.

L'exploration de cet outil de recherche a permis de constater que l'investissement de 688 \$US en frais d'abonnement en valait réellement la peine. En effet, la base de données comexonline.cl constitue une véritable mine d'or d'information stratégique sur le marché chilien, offrant des informations très détaillées sur les importateurs, les exportateurs, les concurrents, les pays d'origine, les pays d'achat, les noms et les marques des produits, les prix de vente, les quantités achetées, etc. L'analyse des données se fait à partir des codes du Système harmonisé (SH) qui représente un système de classification des marchandises qui est accepté à

⁴² Comexonline.cl est une base de données opérée par la Chambre de commerce de Santiago du Chili, à partir des données d'importations et d'exportations compilées par les douanes chiliennes.

l'échelle mondiale. Ce système vise à aider les pays à administrer leurs programmes de douanes et à recueillir des données commerciales sur les exportations et les importations⁴³.

Comme signalé à plusieurs reprises par l'attachée commerciale à Santiago, cette information se doit d'être interprétée avec prudence et validée avec d'autres sources d'information. En tenant compte de cette mise en garde, il n'en demeure pas moins que l'accès à ce type de données est primordial dans l'exercice des fonctions d'un conseiller en affaires internationales. Cela lui permet de mieux informer ses clients et de les guider dans leur décision d'exporter ou non sur un territoire donné. En ayant accès à comexonline.cl, le chef de pupitre Chili peut assurer un suivi plus rapide et efficace des demandes des clients. En somme, un meilleur partage de l'information permet une contribution plus efficiente des ressources à l'étranger et au Québec compte tenu des ressources et des effectifs très réduits.

C'est ainsi que les entreprises ayant participé à la Tournée régionale du Centre du Québec, du 19 au 23 mars, ont pu bénéficier en priorité de l'utilisation de

⁴³ ExportSource.ca, <http://www.exportsource.ca/gol/exportsource/site.nsf/fr/es01972.html#index1>

ce nouvel outil. La stagiaire a apporté sa contribution en leur fournissant les données de marché extraites, permettant d'avoir une première vue d'ensemble du marché pour leur produit spécifique (voir les données de marché et les graphiques pour l'entreprise Teamco (Machinerie agricole Bois-Francis inc.) à l'annexe 5. En vue d'assurer la continuité de cette tâche après son départ, la stagiaire a offert une brève formation sur l'utilisation de la base de données à la secrétaire, Ghyslaine Gobeil.

6.3 APPUI À L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE SUR LE CHILI

Une première stratégie économique Chili a été élaborée, ce qui devrait mener à une action plus ciblée et plus efficace⁴⁴. Cela dit, « un plan stratégique est un bon instrument à condition que l'on fasse preuve de souplesse lorsqu'on l'utilise »⁴⁵. Le fait de cibler certains secteurs ne soustrait pas les conseillers de leur obligation de traiter les demandes d'entreprises en provenance des autres secteurs. D'autre part, l'accès à la base de données comexonline.cl, qui n'a été possible qu'à la mi-avril, aurait certainement permis de valider certaines

⁴⁴ La stratégie Chili sera déclinée dans un plan d'action sur un horizon de trois ans.

⁴⁵ Lescarbeau, *op. cit.*, p. 168

hypothèses et de produire des graphiques plus à jour et plus précis⁴⁶.

Autres pistes d'améliorations : Toute personne soucieuse de l'environnement serait étonnée de constater que le Ministère ne dispose pas de facilités pour le recyclage des plastiques, du verre et autres matières. De plus, la consommation de papier pourrait être réduite de façon importante si tous les employés prenaient l'habitude d'imprimer recto verso et d'utiliser leur propre tasse au lieu des verres de styromousse.

Dans un tout autre ordre d'idée, les fiches marché publiées sur le site Internet du Ministère pourraient faire l'objet de mises à jour plus systématiques, annuellement, du moins pour les secteurs prioritaires⁴⁷. Des personnes ressources pourraient être assignées afin d'aider les conseillers dans cette tâche fastidieuse. La Direction des communications pourrait être impliquée afin de proposer une formule plus attrayante sur le plan visuel (à titre d'exemple, voir les modèles de fiches marché produites par les gouvernements américain et français à la page suivante).

⁴⁶ Depuis la fin avril, les conseillers de la DALA ont accès aux bases de données Global Trade Atlas (GTA) et World Trade Atlas (WTA) pour le Mexique, le Brésil et le Chili et qui offrent un service semblable à comexonline.cl.

⁴⁷ Ces fiches sont un outil utile pour informer les exportateurs des différentes occasions d'affaires.

7. CONCLUSION

Quinze semaines de stage au pupitre Chili et pays andins de la Direction Amérique latine et Antilles, c'est bien vite passé. C'est néanmoins suffisant pour avoir pu explorer :

- l'univers de la fonction publique;
- les multiples facettes du travail de chef de pupitre et de conseiller en affaires internationales, expert à l'exportation et expert géographique;
- un pays, le Chili, qui s'est grandement transformé depuis une vingtaine d'années et avec qui le Québec échange librement⁴⁸.

Malgré l'étendu des activités réalisées lors de ce stage, certaines n'ont pu être couvertes. Par exemple : la fonction accompagnement conseil auprès des entreprises, les avis géographiques, les aides financières, et la gestion de la base de données Clientis⁴⁹.

Sur le plan des compétences techniques, la stagiaire a acquis une meilleure connaissance du commerce international,

de la réalité industrielle du Québec et des relations économiques et politiques entre le Québec et le Chili. Elle s'est également initiée aux orientations du gouvernement du Québec sur le plan économique et aux produits et services du MDEIE. Elle a développé des aptitudes sur le plan de la recherche et sur de nouvelles bases de données. Sur le plan des compétences comportementales, les acquis sont également importants en matière de réseautage, de communication efficace et de travail d'équipe.

Les recherches en relations humaines ont établi qu'une relation de coopération contribue à accroître l'efficacité professionnelle⁵⁰. Ainsi, le climat de confiance et de coopération qui s'est installé dès le début a favorisé l'apprentissage et l'efficacité de l'intervention de la stagiaire-consultante. En somme, le contact avec des professionnels d'expérience ayant à cœur la défense des intérêts du Québec et de son rayonnement à l'étranger fut très enrichissant.

⁴⁸ Le Chili détient un nombre record d'accords commerciaux dont l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili (ALECC).

⁴⁹ La stagiaire a depuis suivi la formation sur Clientis, pour la gestion de la clientèle, dans le cadre de son contrat d'été avec Placement étudiant (du 7 mai au 17 août 2007).

⁵⁰ Argyris et Schön, 1974; Argyris, Putnam et Smith, 1985; St-Arnaud, 1995, 2001a), cité dans Lescarbeau, *op.cit.*, p.234

8. BIBLIOGRAPHIE

AMBASSADE DE FRANCE AU CHILI (Page consultée le 7 février 2007). *Le secteur minier au Chili* (31 mai 2006), [en ligne],
http://www.missioneco.org/chili/documents_new.asp?V=7_PDF_121098

CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (Page consultée le 5 mai 2007). *Guide sur la gestion axée sur les résultats, Guide sur les indicateurs*, [en ligne],
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/documentation/secteur/modernisation.asp>

CORPORACIÓN DE FOMENTO A LA PRODUCCIÓN (CORFO) (Page consultée le 10 mai 2007). *Renewables in Chile. Investment opportunities and project financing* (2006), [en ligne], http://www.corfo.cl/proyectos_directory/corfo.htm

DIRECTION AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES (DALA), *Planification 2007-2008*.

EXPORTSOURCE.CA (Page consultée le 15 mai 2007). *Codes SH et taux tarifaires*, [en ligne], <http://www.exportsource.ca/gol/exportsource/site.nsf/fr/es01972.html#index1>

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (Page consultée le 10 mai 2007). *Le Québec géographique, GéoQuébec : de la vision à l'action formelle et concertée*, [en ligne],
<http://www.quebecgeographique.gouv.qc.ca/approfondir/bibliotheque/geoinfo/geoinfo-octobre-2006.asp>

LECLERC, Jean (2002). *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultats*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, 373 pages.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE, et Yves ST-ARNAUD (2003), *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin, 333 pages.

MINISTÈRE DES RELATIONS INTERNATIONALES (MRI) (Page consultée le 5 mai 2007). *La Politique internationale du Québec* (2006), [en ligne],
<http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/pdf/Politique.pdf>

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (Page consultée le 5 mai 2007). *Carte des produits exportés et importés par le Québec au Chili, 2004 à 2006* (Institut de la statistique du Québec, mars 2007), [en ligne],
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/exportation/service.prt?svcid=PAG E_GENERIQUE87&iddoc=77130®ion=Chili

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (Page consultée le 7 mai 2007). *Fonction pupitre*, [en ligne],
http://intranet.organisation.int.que/pages/exportation/contenu/direction_gen/fonction_pupitre.html, *Fonction conseil à l'international*, [en ligne],
http://intranet.organisation.int.que/pages/exportation/contenu/direction_gen/fonction_conseil.html

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (Page consultée le 2 mai 2007). *Le Calepin. Édition mai 2006 : Le commerce extérieur du Québec*, [en ligne],
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/Exportation/calepin_exterieur.pdf

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (Page consultée le 5 mai 2007). *Nos objectifs pour des services de qualité*, [en ligne],
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/ministere/nav/politiques/43714/47071.html?iddoc=47071>

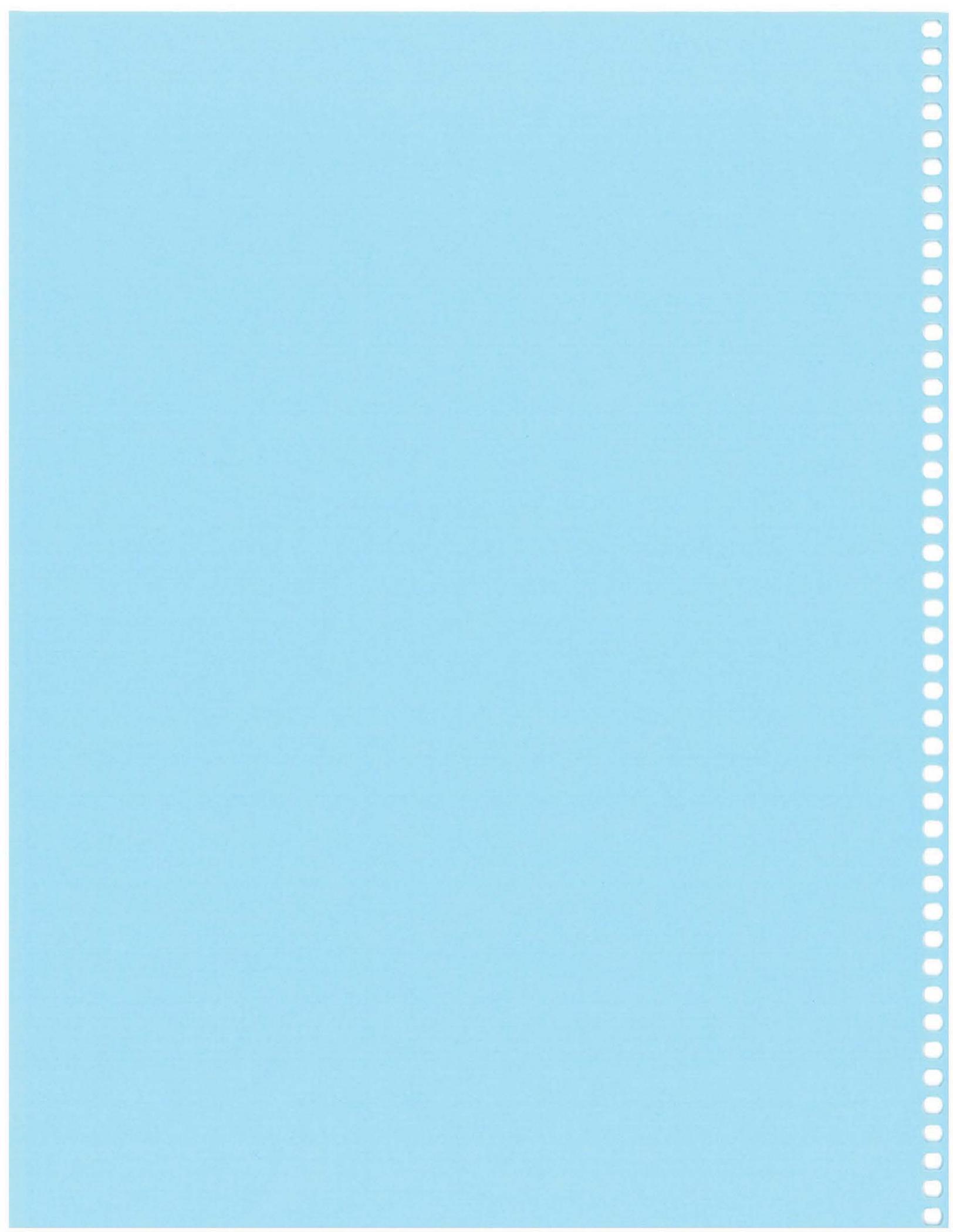
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (2007). *Objectif monde. Réseaux d'experts à l'exportation* (brochure corporative)

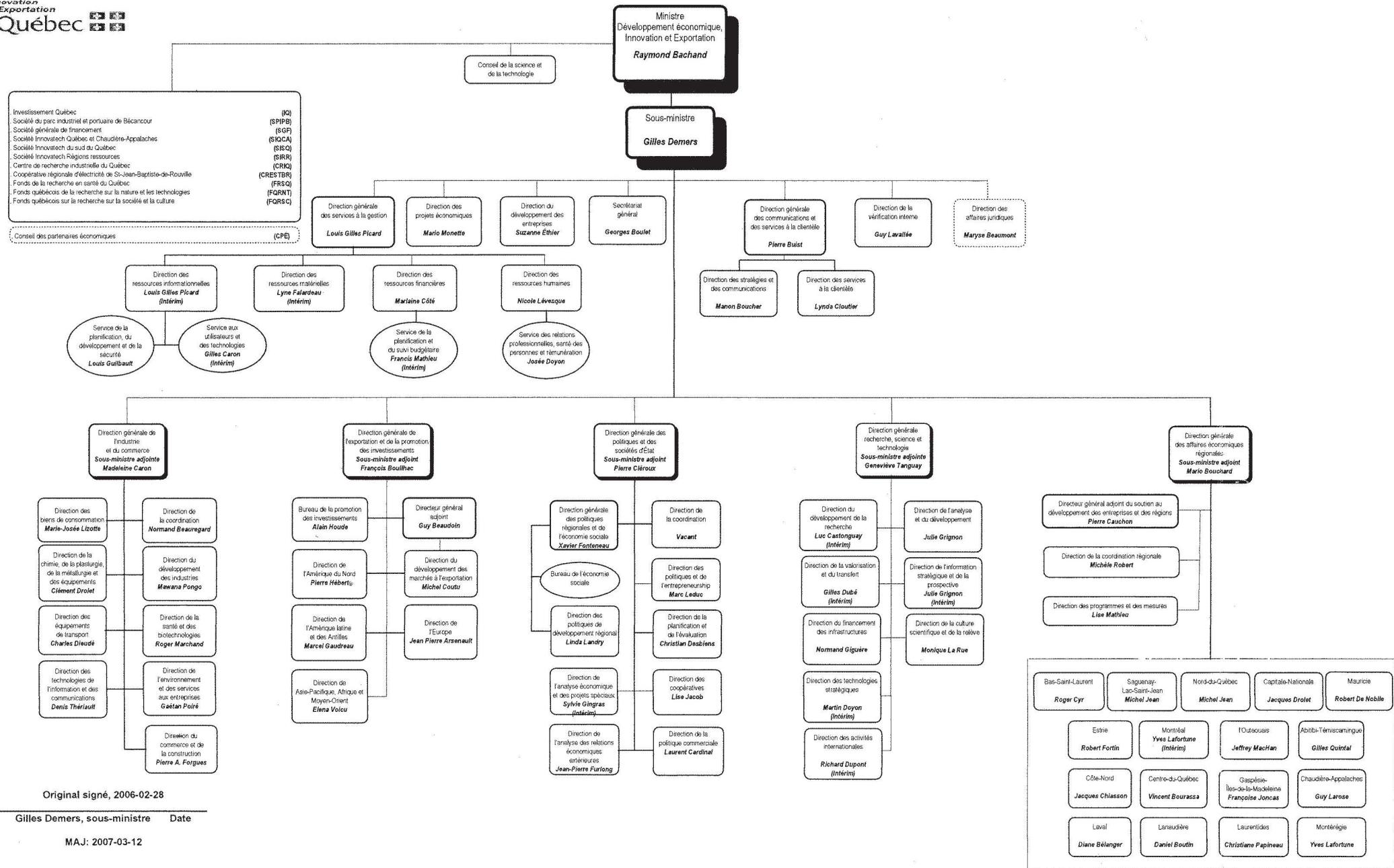
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
(MDEIE) (Page consultée le 5 mai 2007). *Plan stratégique 2005-2008*, [en ligne],
http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/ministere/plan_strat_mdeie.pdf



ANNEXE 1 :

Organigrammes du MDEIE et de la DALA





Original signé, 2006-02-28

Gilles Demers, sous-ministre Date

MAJ: 2007-03-12

Direction Amérique latine et Antilles

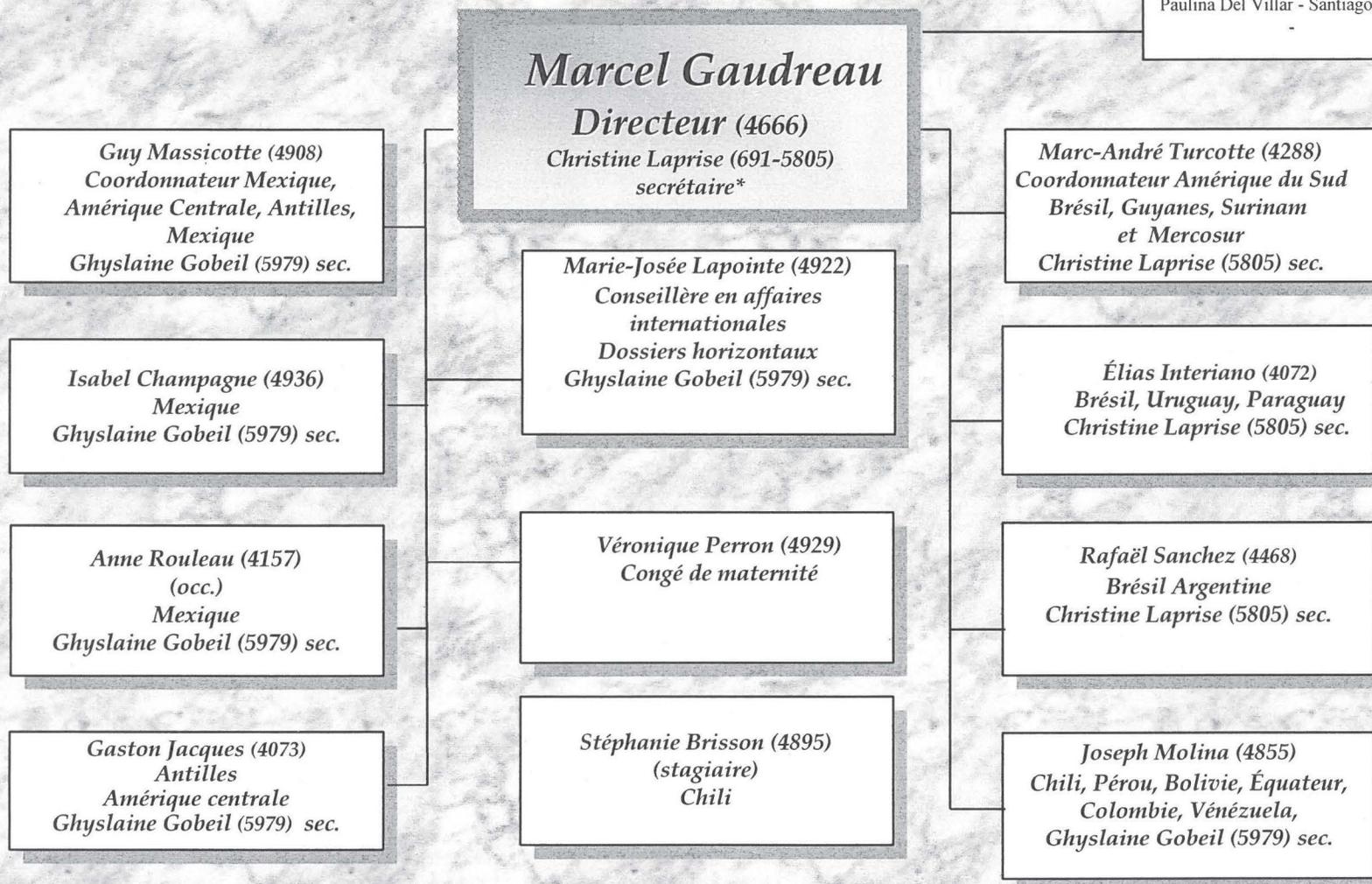
Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation

710, Place d'Youville, 8^e étage Québec (Québec) G1R 4Y4

Téléphone : (418) 691-5805 Télécopieur : (418) 643-0825

Postes à l'étranger

Salvador Paniagua - Mexico-Mexique
Paulina Del Villar - Santiago, Chili

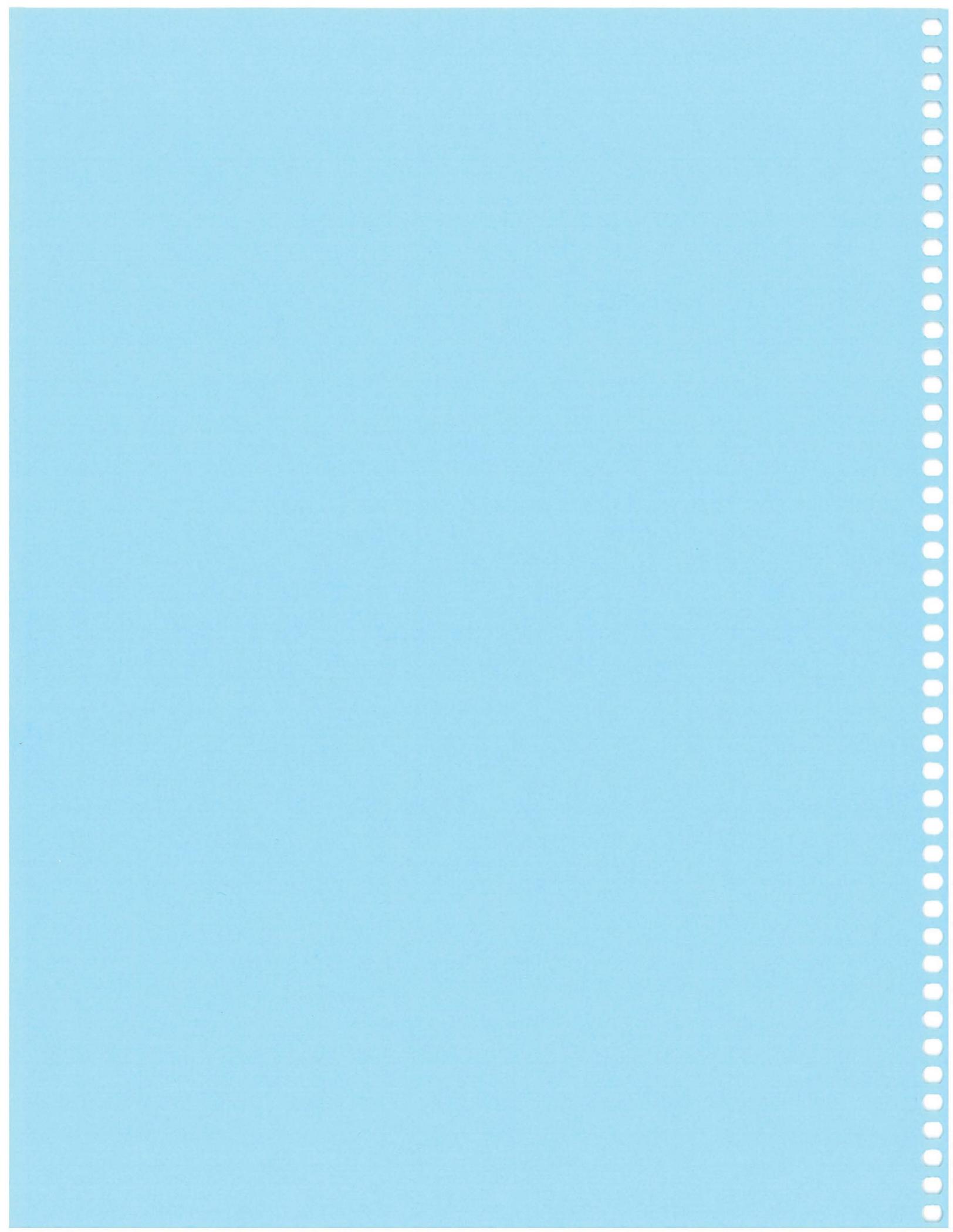


*Service de secrétariat offert également à Guy Beaudoin (Christine Laprise)

Mise à jour le 8 janvier 2007

ANNEXE 2 :

Descriptions des fonctions pupitre et conseil à l'international





- Contexte
- Raison d'être de la fonction
- Attributions spécifiques
 - Effectuer une veille économique
 - Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'actions
 - Structurer un réseau de partenaires stratégiques
 - Rayonner au Québec
- Compétences comportementales spécifiques à la fonction pupitre
- Compétences techniques plus spécifiques à la fonction de pupitre par ordre de priorité

Contexte

La Direction générale de l'exportation et de la promotion des investissements (DGEPI) assume des responsabilités fonctionnelles croissantes à l'égard du réseau économique du Québec dans le monde, notamment en ce qui a trait au développement des exportations, à la promotion des investissements, à l'intensification des échanges en matière de recherche, de science et de technologie et de rayonnement économique. Pour prendre en compte cette nouvelle réalité, une interface plus large et profonde s'impose entre le siège et le réseau, ce qui interpelle directement la fonction pupitre. La présente description de tâches précise dans ce contexte les nouvelles orientations que doit prendre la fonction pupitre au sein de la DGEPI

D'autre part, la DGEPI est engagée dans un processus devant conduire à la mise en place d'un programme de formation concernant la fonction pupitre, pour faire en sorte que les conseillers en affaires internationales puissent développer les habilités qui leur seront utiles non seulement dans le cadre de leur emploi au Québec, mais aussi pour les personnes désireuses d'occuper des fonctions au sein du réseau économique du Québec au Canada et à l'étranger. Pour mener à bien cette opération, outre la confection d'une description de tâches de la fonction pupitre, il est nécessaire de produire un profil de compétences qui sera élaboré dans les semaines à venir.

Il est utile de préciser que la fonction pupitre s'inscrit parmi les attributions d'un conseiller en affaires internationales, lesquelles comportent également des responsabilités importantes relativement à l'accompagnement-conseil auprès des entreprises et à l'organisation d'activités promotionnelles de groupes. D'autre part, la fonction pupitre peut couvrir un ou plusieurs pays et un pays peut être sous la responsabilité de plusieurs

conseillers en affaires internationales.

Raison d'être de la fonction

La fonction pupitre s'articule principalement autour des responsabilités générales suivantes:

- Conseiller le directeur des services économiques et/ou les autorités du ministère du Développement économique et régional (MDEIE) dans leurs efforts de promotion et de défense des intérêts économiques du Québec à l'égard du territoire couvert par le pupitre;
- Articuler et coordonner l'action économique du Québec, de concert avec le poste lorsque le Québec maintient une représentation sur le territoire;
- Assurer la liaison avec le siège et les différents partenaires québécois à l'égard de l'action à mener sur le territoire.

Mais de façon plus définie, la fonction pupitre comporte des attributions spécifiques en matière de veille économique, d'élaboration de stratégies d'intervention économique, de maillage/réseautage auprès de partenaires stratégiques et de rayonnement au Québec.

Attributions spécifiques

Effectuer une veille économique

- Développer une connaissance approfondie du territoire, de son environnement régional, de sa structure économique et industrielle, de ses principaux secteurs économiques en rapport avec les secteurs forts du Québec, de ses relations économiques avec le Québec et le Canada, en vue notamment d'en saisir les enjeux particuliers pour le Québec, pour préparer et rédiger des notes, analyses et rapports;
- Assurer une veille des projets des entreprises québécoises qui s'établissent ou oeuvrent sur le territoire couvert par le pupitre;
- Colliger, analyser, synthétiser de l'information économique et commerciale sur le territoire, notamment en ce qui concerne l'intelligence à développer sur un ou des marchés, en vue d'en assurer une diffusion auprès des clientèles d'affaires, des partenaires et des autorités gouvernementales et ministérielles;
- Alerter les autorités ministérielles et gouvernementales sur des enjeux à comprendre, des problèmes à résoudre et des projets porteurs à saisir à l'égard du territoire.

Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'actions

- Coordonner la démarche conduisant à l'élaboration d'une stratégie d'intervention économique et procéder à la mise en oeuvre d'un plan annuel d'actions, tenant compte des intérêts stratégiques que comporte le territoire pour le Québec, axés sur les besoins de la clientèle d'affaires, des partenaires économiques et en lien avec les priorités du MDEIE et les orientations du gouvernement. Ces opérations doivent se faire de concert avec le poste, lorsque le Québec maintient une représentation sur le territoire et en consultation avec les autres directions générales du MDEIE;
- Inscrire avec diligence au fichier Clientis le déroulement, les résultats et le suivi à effectuer en ce qui a trait aux activités sous la responsabilité du conseiller;
- Agir à titre d'interlocuteur privilégié du MDEIE à l'égard du territoire. À ce sujet, rédiger des avis de pertinence, des notes d'information, des recommandations en

vue de conseiller les autorités gouvernementales et ministérielles;

- Assurer une liaison efficace entre le Siège et le poste, pour faire en sorte que les intérêts du poste et du territoire soient pris en compte par tous les intervenants agissant sur le territoire;
- Procéder chaque année à une évaluation des résultats obtenus par la mise en oeuvre de la stratégie et du plan d'action en vue d'apporter les modifications nécessaires quant à la direction à prendre sur le territoire;
- Coordonner, dans le cadre de missions ministérielles et de visites au Québec de dignitaires étrangers, la mise en oeuvre du cahier de mission et rédiger les notes requises;
- Assurer la mise en oeuvre du volet économique des ententes de coopération; procéder périodiquement à leur évaluation pour en dynamiser le contenu;
- Conseiller le directeur géographique relativement à la définition des attentes annuelles à l'égard du directeur des services économiques.

Structurer un réseau de partenaires stratégiques

- Développer et animer, s'il y a lieu, un réseau de contacts au Québec auprès de personnes et d'organismes ayant des liens soutenus avec le territoire;
- Établir au Québec et au Canada une collaboration étroite, pouvant mener à la mise en oeuvre d'actions communes avec une multitude d'intervenants privés et publics:
 - d'autres unités du MDEIE : DGOR, DGIC et RST;
 - les ministères, dont le MRI, et organismes publics à vocation économique;
 - les représentants du gouvernement fédéral;
 - les organismes économiques du secteur privé;
 - les représentants des gouvernements étrangers;
- Développer et entretenir, sur le ou les territoires où le Québec ne maintient pas de représentation officielle, un réseau de partenaires publics et privés susceptibles de soutenir l'action du Québec.

Rayonner au Québec

- Prendre les mesures nécessaires (activités promotionnelles, relations avec les médias, diffusion d'information, etc) pour faire connaître au Québec le territoire, ainsi que l'offre de services du MDEIE;
- Prendre la parole, animer des ateliers et séminaires, pour encourager et guider le développement des relations économiques entre le Québec et le territoire;
- Accompagner et, au besoin, remplacer le directeur des services économiques et les attachés commerciaux lors d'événements promotionnels au Québec, tels que Export-Action, etc.

Québec, 1er mars 2004

Compétences comportementales spécifiques à la fonction de pupitre

Effectuer une veille économique

- Raisonnement conceptuel
- Recherche d'information (se retrouve dans compétences techniques)
- Communication interactive efficace

Élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'actions

- Initiative
- Raisonnement conceptuel
- Gestion par l'action
- Impact et influence
- Communication interactive efficace

Structurer un réseau de partenaires stratégiques

- Réseautage/création d'alliances
- Impact et influence
- Compréhension organisationnelle

Rayonner au Québec

- Communication interactive efficace
- Impact et influence
- Initiative

Compétences techniques plus spécifiques à la fonction pupitre par ordre de priorité

Volet connaissance économique et relations EXTÉRIURES

- Connaissance des relations économiques extérieures du Québec, incluant l'aspect politique;
- Connaissance des relations entre le Québec et le territoire desservi, incluant les ententes de coopération et accords d'échanges;
- Connaissance de la réalité industrielle et économique du Québec;
- Connaissance du territoire desservi (économique, commerciale, politique et socioculturelle). Toute autre règle et pratique commerciale ou habitudes culturelle pouvant influencer l'aboutissement de projets commerciaux sur le territoire).

Volet connaissance organisationnelle

- Connaissance du plan stratégique du ministère, ainsi que des éléments pertinents des orientations du gouvernement en matière économique;
- Connaissance des produits et services du ministère et ceux offerts par les multiples intervenants économiques;
- Connaissance du cadre légal, réglementaire et administratif public québécois et canadien.

Volet capacité opérationnelle

- Recherche d'information (base de données et Internet);
- Gestion de projets, incluant la gestion d'activités, telles que des missions et des expositions.

Volet connaissances théoriques

- Connaissance du commerce international et du marketing, incluant les accords internationaux.

Volet communication et animation

- Rédaction stratégique;
- Technique de réseautage;
- Dimension de représentation politico-diplomatique, incluant l'aspect de l'accueil, du protocole et de l'étiquette.



- [Contexte](#)
- [Raison d'être de la fonction](#)
- [Attributions](#)
 - [À titre d'expert à l'exportation](#)
 - [À titre d'expert géographique](#)
- [Fonction conseil - Compétences techniques par attributions](#)
- [Fonction conseil - Compétences comportementales par attributions](#)

Contexte

Divers indicateurs montrent que bon nombre d'exportateurs du Québec manquent de persévérance dans leur conquête des marchés extérieurs. Pour relever le défi de maintenir et d'accroître la présence des entreprises du Québec sur les marchés extérieurs, la DGEPI a décidé de prendre un certain nombre de mesures significatives, dont celle de renforcer en priorité la fonction conseil à l'international auprès des entreprises.

D'autre part, la DGEPI a redéfini les rôles et le cadre de fonctionnement des principaux intervenants à l'exportation, dont les commissaires à l'exportation, a proposé des moyens pour développer la concertation et la complémentarité des services à l'exportation en partenariat avec les organismes fédéraux, a révisé et réorienté les aides du programme Impact-PME et a initié une démarche d'arrimage des mesures d'aides financières et des services-conseils du MDEIE et d'Investissement-Québec.

L'objet de ce texte porte sur la définition des attributions liées à la fonction conseil à l'international exercée par les conseillers en affaires internationales des directions géographiques de la DGEPI. Ensuite, seront précisées les connaissances et les compétences requises pour remplir adéquatement cette fonction. Enfin, en fonction des budgets alloués, un programme de formation sera élaboré.

Il est utile de préciser que la fonction conseil à l'international s'inscrit parmi d'autres attributions d'un conseiller en affaires internationales, lesquelles comportent également deux autres fonctions importantes, celles ayant aux fonctions pupitre et d'organisation d'activités promotionnelles de groupe. Le conseiller pourra s'appuyer dans ses relations auprès des entreprises sur les produits et services offerts par le MDEIE.

Raison d'être de la fonction

La fonction conseil à l'international vise à établir une relation de confiance entre un conseiller en affaires internationales et une entreprise pour faire en sorte que celle-ci soit en mesure d'exporter de façon continue et systématique. Le conseiller doit mettre les besoins et les attentes des entreprises au centre de ses préoccupations en vue d'établir avec celles-ci des rapports durables. Ces rapports s'inscrivent dans une démarche incitant l'entreprise à se préparer avec plus de minutie et à élaborer des plans et des stratégies efficaces leur permettant de mieux pénétrer, maintenir et développer leur présence sur les marchés extérieurs.

Pour être efficace dans ses fonctions, le conseiller sera appelé à collaborer avec d'autres intervenants privés et publics qui interviennent auprès des entreprises, notamment avec les bureaux régionaux du MDEIE et le réseau économique du Québec dans le monde.

Les relations à entretenir avec tous les intervenants externes s'exercent dans le cadre de la déclaration de services aux citoyens, aux entreprises et aux organismes, qui invitent le personnel du MDEIE à faire preuve de courtoisie, de transparence, d'empressement et de discrétion, à traiter les demandes avec diligence, et à livrer un service public de qualité.

La fonction conseil à l'international s'articule autour d'attributions à la fois spécifiques et complémentaires :

- À titre d'expert à l'exportation, le conseiller en affaires internationales doit maîtriser au départ tous les éléments stratégiques en matière de commerce extérieur pour agir avec compétence dans son métier. Intervenir comme expert à l'exportation est un dénominateur commun à tous les conseillers en affaires internationales des directions géographiques de la DGEPI. Ce rôle catalyseur précède ses responsabilités géographiques. Accompagner l'entreprise dans la préparation et l'élaboration générale de son plan d'affaires internationales est une composante importante à ce propos. D'autres tâches importantes font appel à l'analyse stratégique de renseignements, à la création d'un réseau de contacts, au transfert de savoir-faire et de connaissances, dont celle sur l'ensemble des produits et services publics et privés offerts à l'exportation.
- À titre d'expert géographique, le conseiller vise la recherche de résultats concrets, durables et réalistes devant amener l'entreprise à comprendre la réalité des marchés extérieurs dont il a la responsabilité, à définir ses avantages concurrentiels, à saisir les difficultés d'accès, à procéder à des analyses de marché, à concevoir des stratégies de niches performantes et à prendre des décisions opérationnelles pour réussir une implantation permanente sur les marchés cibles retenus. Il s'agit notamment de faciliter la tâche des exportateurs dans la définition et la réalisation des éléments de son plan d'affaires internationales qui sont spécifiques aux marchés cibles à pénétrer.

Bien que le conseiller puisse partager avec d'autres intervenants ses attributions à titre d'expert à l'exportation, celles portant sur son expertise géographique le démarquent des autres.

Attributions

À titre d'expert à l'exportation

Le conseiller doit être en mesure de maîtriser la gestion stratégique du marketing international pour accompagner adéquatement l'entreprise dans sa réflexion organisationnelle en ce qui a trait à sa présence sur les marchés extérieurs, tout en tenant compte de ses ressources et de ses antécédents commerciaux. À cet égard, le conseiller doit être apte :

- À procéder à une évaluation des ressources et des avantages concurrentiels de l'entreprise qui débute à l'exportation, de l'entreprise qui cherche à accroître ses ventes sur les marchés actuels (consolidation), et de l'entreprise qui envisage de s'introduire au sein de nouveaux marchés (diversification), en validant notamment le diagnostic-export.

- À guider l'entreprise dans la préparation, l'élaboration et la mise en œuvre, ou la mise à jour selon le cas, de son plan d'affaires internationales.
- À diriger l'entreprise vers les produits et services publics et privés les mieux adaptés à ses besoins.
- À analyser et à fournir des renseignements notamment sur les outils de référence disponible, sur la logistique reliée à l'exportation (transport, assurance, documentation etc.), sur le respect des règlements et des normes et à inviter les entreprises à consulter des spécialistes dans ces domaines.
- À mettre en place un réseau de contacts au Québec comme à l'étranger devant lui permettre d'établir des relations professionnelles utiles dans la pratique de son métier.

À titre d'expert géographique

À titre d'expert géographique, le conseiller vise à amener l'entreprise à faire un choix de marchés et à prendre des décisions éclairées pour s'établir, se maintenir ou se développer de manière permanente sur ce(s) marché(s). Il cherche à ce que l'entreprise atteigne sur ces marchés des résultats concrets, durables et réalistes. À cet égard, le conseiller doit être en mesure :

- D'aider l'entreprise dans sa démarche visant à sélectionner un ou des marchés cibles.
- D'évaluer les différentes stratégies d'entrée ou de repositionnement sur les marchés cibles et de faire des recommandations appropriées: exportation directe et indirecte, partenariats et alliances, cession de licence, coentreprise, investissement direct, etc. De donner des conseils stratégiques sur les meilleures pratiques d'affaires à adopter sur ces marchés.
- De suggérer, ou d'analyser et de commenter, des stratégies de marketing adaptées aux ressources de l'entreprise.
- De guider l'entreprise dans l'identification des facteurs de risques liés au marché, au crédit et au change, ainsi que les risques politiques.
- De faciliter la démarche liée à la pénétration efficace et durable des marchés cibles, plus particulièrement en ce qui a trait à l'identification d'occasions d'affaires et de contacts à l'étranger, d'organisation de rendez-vous, d'accompagnement plus avancé et personnalisé.
- De favoriser la création de réseaux d'exportateurs qui collaborent à la réalisation de projets précis en développement de marché.
- De donner des avis de pertinence: auprès d'organismes publics (IQ, SGF) sur le financement de projets à l'international soumis par des entreprises et dans le cadre de programme du MDER (Impact-PME)
- D'enrichir et mettre à jour ses informations sur les marchés cibles en vue de préparer et de diffuser notamment des fiches-marchés .
- De participer à l'évaluation des résultats obtenus en fonction des objectifs fixés par les entreprises quant à leur performance sur les marchés cibles. De mesurer les efforts faits par les entreprises pour structurer leur démarche à l'exportation comme suite aux conseils formulés par les conseillers.

Au 1er juin 2004

Fonction conseil - Compétences techniques par attributions

Version projet

À titre d'expert à l'exportation :

- Maîtrise du diagnostic export (incluant différences fonctions de l'entreprise)
- Maîtrise du plan d'affaires à l'international; spécifiquement maîtrise du marketing et de la planification stratégique international (modèles d'affaires: stratégie de prix, de pénétration de marché, de commercialisation, etc.)
- Connaissance des différentes associations et intervenants à vocation économique actifs sur le territoire
- Connaissance des produits et services du ministère
- connaissance des secteurs desservis

Maîtrise du commerce international (outils à l'exportation)

- Calcul du prix export
- Financement international et facteurs de risques (Connaissance des lettres de crédit)
- Connaissance des contrats d'affaires
- Normes

À titre d'expert géographique :

Nous considérons que toutes les compétences (comportementales et techniques) Identifiées à titre d'expert à l'exportation sont acquises pour l'expertise géographique

- Connaissance du territoire desservi :
- Économique, commerciale, politique et socioculturelle
- Incluant les relations entre le Québec et le territoire desservi, les ententes de coopération et accords d'échanges
- Toute autre règle et pratique d'affaires et/ou habitudes culturelle pouvant influencer l'aboutissement de projets commerciaux sur le territoire
- Incluant les facteurs de risque
- Connaissance de la langue d'usage dans le pays desservi.
- Maîtrise du marketing et de la planification stratégique international (Modèles d'affaires, mode d'entrée sur le marché et stratégie de consolidation et de commercialisation
- Connaissance de clients

Fonction conseil - Compétences comportementales par attributions

Version projet

À titre d'expert à l'exportation

- Orientation service à la clientèle soit de l'écoute active et relation d'aide
- Capacité de cerner le besoin du client
- Compréhension organisationnelle
- Jugement
- Engagement à l'égard de la confiance du public
- Travail d'équipe et collaboration
- Communication interactive efficace
- Recherche d'information

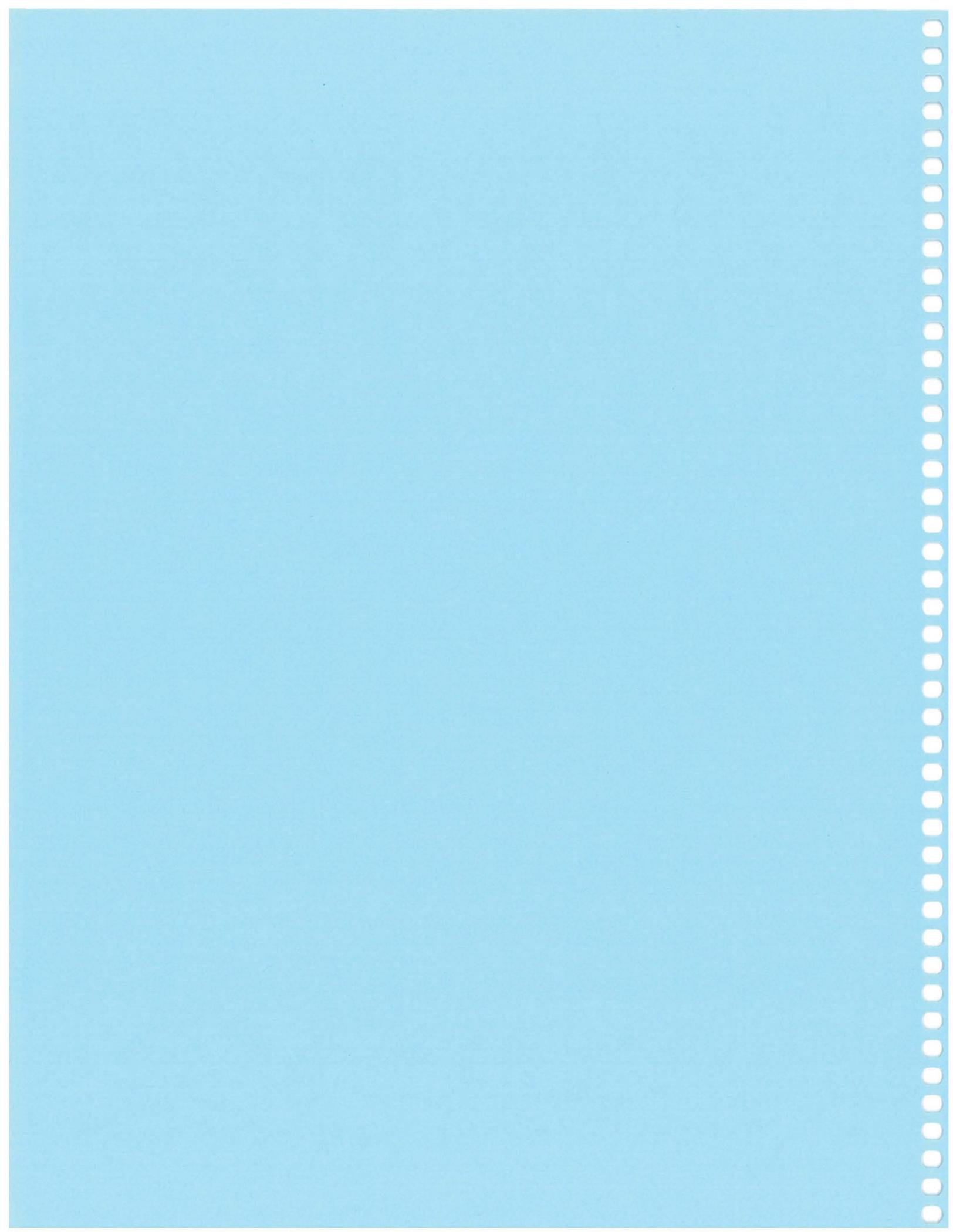
À titre d'expert géographique

- Créativité et Initiative, dans l'adaptation de concepts théoriques à la réalité du client
- Impact et influence (leadership)
- Réseautage
- Efficacité/désir de réalisation (Être systématique, Avoir de la rigueur)

Écrivez à la personne responsable de la section Exportation et Investissement

ANNEXE 3 :

Documents produits pour l'organisation du repas conférence
sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili
(29 janvier 2007)





Le 15 janvier 2007

Madame, Monsieur,

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, en collaboration avec l'Ambassade du Chili au Canada et CORFO, l'agence de développement économique du gouvernement du Chili, a le plaisir de vous inviter au repas conférence intitulé ***Occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili*** qui aura lieu à Montréal le 29 janvier 2007.

Cette conférence se fera en présence de l'Ambassadeur de la République du Chili, son Excellence monsieur Eugenio Luis Ortega Riquelme. Elle portera sur les occasions d'affaires et les projets d'énergies renouvelables au Chili. Des témoignages d'entrepreneurs québécois du secteur de l'énergie ayant fait ou faisant des affaires au Chili seront également au programme.

Date : Lundi le 29 janvier 2007
Heure : 11 h 30 à 16 h 00
Lieu : Fairmount Le Reine Elizabeth, salon Saint-Laurent
900, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal, Québec
Coût : 40 \$ par participant

Si vous êtes intéressés à participer à cet événement, nous vous prions de remplir le formulaire d'inscription ci-joint et de le retourner, avec un chèque de 40 \$ au nom du **ministre des Finances du Québec**, à Mme Stéphanie Brisson, Direction de l'Amérique latine et des Antilles, 710 place D'Youville, 8^e étage, Québec (Québec) G1R 4Y4.

Nous espérons vous compter parmi les participants et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

Joseph Molina
Chef de pupitre Chili
Direction Amérique latine et Antilles
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

FORMULAIRE D'INSCRIPTION

Repas conférence « Occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili »

Lundi le 29 janvier 2007

**Fairmount Le Reine Elizabeth, salle Richelieu
900, boul. René-Lévesque Ouest, Montréal, Québec**

Nom de l'entreprise :	Secteur d'activités :	
Nombre de participants :	X 40 \$ par personne = (total) \$	
Nom du participant 1 :	Titre :	
Nom du participant 2 :	Titre :	
Adresse :	Ville :	Code postal :
Téléphone : ()	Télécopieur : ()	
Courriel :	Site Internet :	
Nombre d'employés :	Chiffre d'affaires :	
Pays ou régions d'exportation :		
Intérêt pour la mission Chili du 23 au 31 mars 2007 :	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Commentaires :		

Prière de faire parvenir votre inscription avant **le 22 janvier 2007** à :

Mme Stéphanie Brisson,

Direction de l'Amérique latine et des Antilles

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

710 place D'Youville, 8^e étage,

Québec (Québec) G1R 4Y4

Télécopieur : (418) 643-0825

Courriel: Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca

Libellé votre chèque au nom du **Ministre des Finances du Québec** et le faire parvenir à la même adresse.

Note : Le nombre de places étant limité, nous vous invitons à faire parvenir votre formulaire d'inscription le plus rapidement possible.

Fiche d'information Secteur énergétique au Chili

En vertu de la Loi no. 1 (1982), l'industrie chilienne de l'électricité est opérée à 100% par le secteur privé. Cette industrie comprend les trois secteurs suivants :

- Production : 31 entreprises
- Transport : 5 entreprises
- Distribution : 36 entreprises

Le gouvernement chilien, qui importe plus de 70% de son énergie primaire (gaz naturel, charbon et pétrole), considère urgent de diversifier ses sources d'énergie, notamment par le biais des énergies renouvelables non conventionnelles. D'ici 2010, l'objectif du gouvernement chilien est de s'assurer que 15% des nouvelles installations proviennent des énergies renouvelables.

De plus, 100% du gaz naturel utilisé pour approvisionner les régions minières du nord et de la région centrale, la plus peuplée du Chili, est importé exclusivement de l'Argentine. Ce pays a connu au cours des dernières années une crise énergétique qui a provoqué une forte réduction de ses exportations en gaz naturel vers le Chili.

Les énergies renouvelables au Chili

Le Chili présente des avantages climatiques et géographiques en matière d'énergies renouvelables en fonction des différentes zones du pays :

- Zone nord : énergie solaire, éolienne, géothermique
- Zone centrale : biomasse, petites centrales hydroélectriques, éolienne
- Zone sud : biomasse, petites et moyennes centrales hydroélectriques, éolienne

Portefeuille de projets

En juillet 2005, la CORFO a lancé un premier appel d'offre pour des projets d'énergies renouvelables non conventionnelles dans le secteur de la production d'électricité. En vertu de ce programme, la CORFO a offert de cofinancer des études de faisabilité à hauteur de 50% pour un maximum de 50 000 dollars US. Des 75 projets qui ont été présentés, la CORFO a sélectionné 46 projets.

En avril 2006, lors d'un deuxième appel d'offre, la CORFO a reçu 90 propositions qui se répartissent comme suit :

- Hydraulique : 42
- Éolienne : 36
- Biomasse : 11
- Géothermique : 1

Pour une description technique des projets de la CORFO et de leur stade d'avancement, veuillez consulter le document PDF en annexe. Fondée en 1939, l'agence chilienne de développement économique CORFO (Corporación de Fomento de la Producción) est l'organisation gouvernementale responsable de la promotion de la croissance économique du Chili.

Préparé par : Stéphanie Brisson: Direction Amérique latine et Antilles, MDEIE, le 11 janvier 2007
Source : CORFO, "Renewables in Chile. Investment opportunities and project financing"



PROGRAMME

Le 29 janvier 2007

Repas conférence Occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili

Fairmount Le Reine Elizabeth, Montréal

Salon Saint-Laurent

- 11 h 30** **Arrivée et inscription des participants**
- 12 h 00** **Repas**
- 13 h 00** **Mot de bienvenue**
Son Excellence monsieur Eugenio Luis Ortega Riquelme
Ambassadeur de la République du Chili
- 13 h 10** **Présentation de la CORFO, agence de développement économique du Chili**
Madame Fabiola Galaz
Directrice, CORFO Canada
- 13 h 30** **Occasions d'affaires : Les projets d'énergies renouvelables au Chili**
Monsieur Javier Garcia Monge, responsable des investissements
Mécanisme pour un développement propre
CORFO, Gouvernement du Chili
- 15 h 00** **Période de questions**
- 15 h 30** **Clôture de la journée**

PROGRAMME

Rencontres individuelles et repas conférence Occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili

Du 28 au 30 janvier 2007

Dimanche, 28 janvier 2007

Soirée Arrivée à Montréal

Lundi, 29 janvier 2007

8h30 Rencontre Joseph Molina à la réception de l'Hôtel

9 h 00

Rencontre avec Tecsumt

M. Normand Lévesque, V-P Énergie et barrages, Tecsumt
M. Jean-François Vinet, Tecsumt
M. Javier Garcia Monge, CORFO
Mme Fabiola Galaz, CORFO
M. Joseph Molina, MDEIE
Lieu : bureaux de Tecsumt, 85, rue Ste-Catherine Ouest

10 h 15

**Rencontre avec CRERQ (Coopératives regroupées en Énergie
Renouvelable du Québec)**

M. Jean-Louis Chaumel, V-P ATI-éolien, membre des CRERQ
M. Javier Garcia Monge, CORFO
Mme Fabiola Galaz, CORFO
M. Joseph Molina, MDEIE
Mme Stéphanie Brisson, MDEIE
Lieu : Hôtel Fairmount Le Reine Élisabeth
Interprète: Maria Eugenia Elgue

11 h 00

Rencontre avec AAT inc. (Groupe Ohméga)

M. Christian Vézina, Président-directeur général AAT inc.
M. Eugenio Luis Ortega Riquelme, Ambassadeur du Chili
M. Javier Garcia Monge, CORFO
Mme Fabiola Galaz, CORFO
M. Joseph Molina, MDEIE
Mme Stéphanie Brisson, MDEIE
Lieu : Hôtel Fairmount Le Reine Élisabeth
Interprète: Maria Eugenia Elgue

- 11 h 30 Arrivée et inscription des participants
Hôtel Fairmount Le Reine Elizabeth, salon Saint-Laurent
- 12 h 00 Repas d'affaires
- 12 h 55 Mot de l'animateur
Monsieur Marcel Gaudreau
Directeur, Direction Amérique latine et Antilles, MDEIE
- 13 h 00 Mot de bienvenue
Son Excellence monsieur Eugenio Luis Ortega Riquelme
Ambassadeur de la République du Chili
Interprète: Maria Eugenia Elgue
- 13 h 10 Présentation de la CORFO
Madame Fabiola Galaz, directrice, CORFO Canada
Interprète: Maria Eugenia Elgue
- 13 h 30 Occasions d'affaires : Projets d'énergies renouvelables au Chili
Monsieur Javier Garcia Monge, responsable des investissements
Mécanisme pour un développement propre, CORFO
Interprète: Maria Eugenia Elgue
- 15 h 00 Période de questions
Départ de l'ambassadeur du Chili vers Toronto
- 15 h 30 Clôture de la journée

Mardi, 30 janvier 2007

- 12 h 00 **Rencontre avec Dessau Soprin**
M. Denis Pelletier, directeur - Transport d'énergie
M. Michel Dubeau, V-P Développement
M. Rodrigo Herceg, Directeur Marketing
M. Javier Garcia Monge, CORFO
Mme Fabiola Galaz, CORFO
M. Joseph Molina, MDEIE
Mme Stéphanie Brisson, MDEIE
Lieu : La Rapière, restaurant Français, 1155, rue Metcalfe, Montréal
- 15 h 00 Fin de la mission

Champs d'expertise des entreprises participantes

Repas conférence dans le secteur énergétique au Chili – 29 janvier 2007

Entreprises	Année de fondation	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires	Présence au Chili	Intérêt mission	Champs d'expertise – Secteur énergie
AAER System		10	35 M\$	Non	Oui	Manufacturier d'éolienne
AAT inc. (Ohmega)	1982	20	2 M\$	Non	Oui	Systèmes de contrôle et d'acquisition de données automatisées intégrés et appliqués à l'anémométrie (mesure des vents, prospection du potentiel éolien) et reliés par télémétrie.
Boralex (<i>s'est inscrit, mais n'est pas venu</i>)	?	294	115 M\$	Non	Non	- Énergies renouvelables : hydroélectrique, énergie alimentée au gaz naturel, énergie à base de résidus de bois, éolienne
Dessau-Soprin (ingénierie)	1957	2500	?	Oui	Oui	- Conception de centrales - Centrales nucléaires - Usines de production automatisée - Postes de transport et distribution
Dimartech Fabrication inc.	?	26	5,5 M\$	Non	Oui	Fabrication de métal: procédés de soudage pour la fabrication de produits d'acier au carbone, acier inoxydable, alliage de nickel (lutte antipollution, industrie minière, etc.)
EMSPEC	1947	23	5 M\$	Non	Oui	Énergie électrique (sous-station) : Équipements pour les systèmes de production, de transport et de distribution de l'électricité.
Métacor International inc. (<i>n'a pas payé</i>)	?	?	?	?	?	Aluminerie, aciérie, pièces sur mesure pour structures complexes. Équipements de formages et pliage.
MVA Power inc.	?	10	2,5 M\$	Oui	?	Fabricant et distributeur de matériel de moyenne et haute tension pour les sous-stations et lignes de distribution et transmission.
Produits d'Aciers Hason inc.	1982	?	?	Non	Non	Fabricant de produits d'acier sur mesure dont des pièces pour le secteur de l'hydroélectricité.
RSW International inc. (ingénierie)	1970	250	?	Non	Oui	- Énergie - Aménagements hydroélectriques - Grandes et moyennes centrales - Systèmes hydrauliques, de transport
Savico Ltée	?	50	15 M\$	Non	Oui	Fabricant de produits d'acier sur plans et devis
Tecsult inc. (ingénierie)	?	1000	100 M\$	Non	Oui	- Aménagements hydroélectriques - Digués et barrages - Structures hydrauliques - Transport d'énergie
Témisko (1983) inc.	1969	85	22 M\$	Non	Oui	Transporteur pour petite, moyenne et grande tour éolienne
Transformateurs P.M. Ltée	1970	12	1 M\$	Non	Oui	Manufacturier de transformateurs de courant de moyenne tension dans les centrales électriques, postes de distribution, appareillage de commutation.



"JAVIER GARCIA MONGE"
<jgarcia@corfo.cl>
2007-02-02 19:42

A <Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca>
cc
ccc
Objet RE: Agradecimiento

Historique : Ce message a été transmis.

Estimada Stephanie, gracias a Uds. por el evento y la ocasión de poder mostrar nuestro trabajo entre empresarios Quebecois. Espero que sea el inicio de un intercambio fructífero y haremos nuestro mejor esfuerzo para que la misión de marzo sea exitosa.

Saludos cordiales.

Javier García
CORFO.

De: Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca [mailto:Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca]

Enviado el: Mié 31-01-2007 13:51

Para: JAVIER GARCIA MONGE; Joseph.Molina@mdeie.gouv.qc.ca

Asunto: Agradecimiento

Estimado Ing. García Monge :

A nombre del Sr. Joseph Molina y el mío propio, queremos agradecer su presencia activa y presentación durante el evento **Repas conférence sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili** dirigido a las empresas quebequenses que tuvo lugar el 29 de enero 2007 en el Hotel *Fairmont Le Reine Elizabeth* , en Montreal.

Confiamos en que este evento ha sido de mucha utilidad para los dirigentes de las empresas que han participado en dicho evento y que las relaciones con Chile se han fortalecidas.

Le mantendremos informado sobre las actividades relativas a la misión a Chile que organizamos para el mes de marzo 2007.

Agradeciéndole su cooperación, aprovechamos la oportunidad para desearle muy felices vacaciones de verano con su familia.

Stéphanie Brisson

Direction de l'Amérique latine et des Antilles
Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
710, place d'Youville, 8e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone: (418) 691-5698, poste 4895
Télécopieur: (418) 643-0825

Avis sur la confidentialité et avertissement relatif à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c.A-2.1)

L'information transmise par ce courriel est de nature privilégiée et confidentielle. Elle est destinée à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Si vous n'êtes pas le destinataire visé, vous êtes par la présente avisé qu'il est strictement interdit d'utiliser cette information, de la copier, de la distribuer ou la diffuser. Si cette communication vous a été transmise par erreur, veuillez la détruire et nous en aviser immédiatement par courriel.



Fabiola Galaz - CORFO
Canada
<fgalaz@rogers.com>

2007-02-09 13:30

Veuillez répondre à
fgalaz@rogers.com

A :Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca, Joseph Molina
<joseph.molina@mdeie.gouv.qc.ca>, Lucia Caceres
<lcaceres@chile.ca>

cc

ccc

Objet Re: Agradecimiento

Historique :

Ce message a fait l'objet d'une réponse.

Disculpa mi demora en contestar, Stephanie

Fue un placer trabajar con ustedes! Aprovecho ademas de agradecerles la oportunidad la que fue muy enriquecedora para CORFO. Sera un agrado trabajar en conjunto para la mision de marzo.

Aun estoy en Chile pero estare en Ottawa el lunes. Estoy a su dispocision para lo que necesiten.

Un gusto y que tengan un muy buen fin de semana.

Fabiola

PS - Stephanie - te agradeceria me confirmaras si la bandera de la Embajada ya fue enviada a Ottawa. Muchas gracias

Stephanie.Brisson@mdeie.gouv.qc.ca wrote:

Développement
économique, Innovation
et Exportation

Québec

Estimada Fabiola :

A nombre del Sr. Joseph Molina y el mio propio, queremos agradecer tu presencia, colaboración y presentación durante el evento **Repas conférence sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili** dirigido a las empresas quebequenses que tuvo lugar el 29 de enero 2007 en el Hotel *Fairmont Le Reine Elizabeth* , en Montreal.

Confiamos en que este evento ha sido de mucha utilidad para los dirigentes de las empresas que han participado en dicho evento y que las relaciones con Chile se han fortalecidas.

Te mantendremos informada sobre las actividades relativas a la misión a Chile que organizamos para el mes de marzo 2007.

Fue un placer conocerte y aprovecho la oportunidad para desearte un muy feliz viaje a Chile y excelentes

vacaciones de verano con tu familia.
Que disfruten del sol para nosotros!

Saludos,

Stéphanie

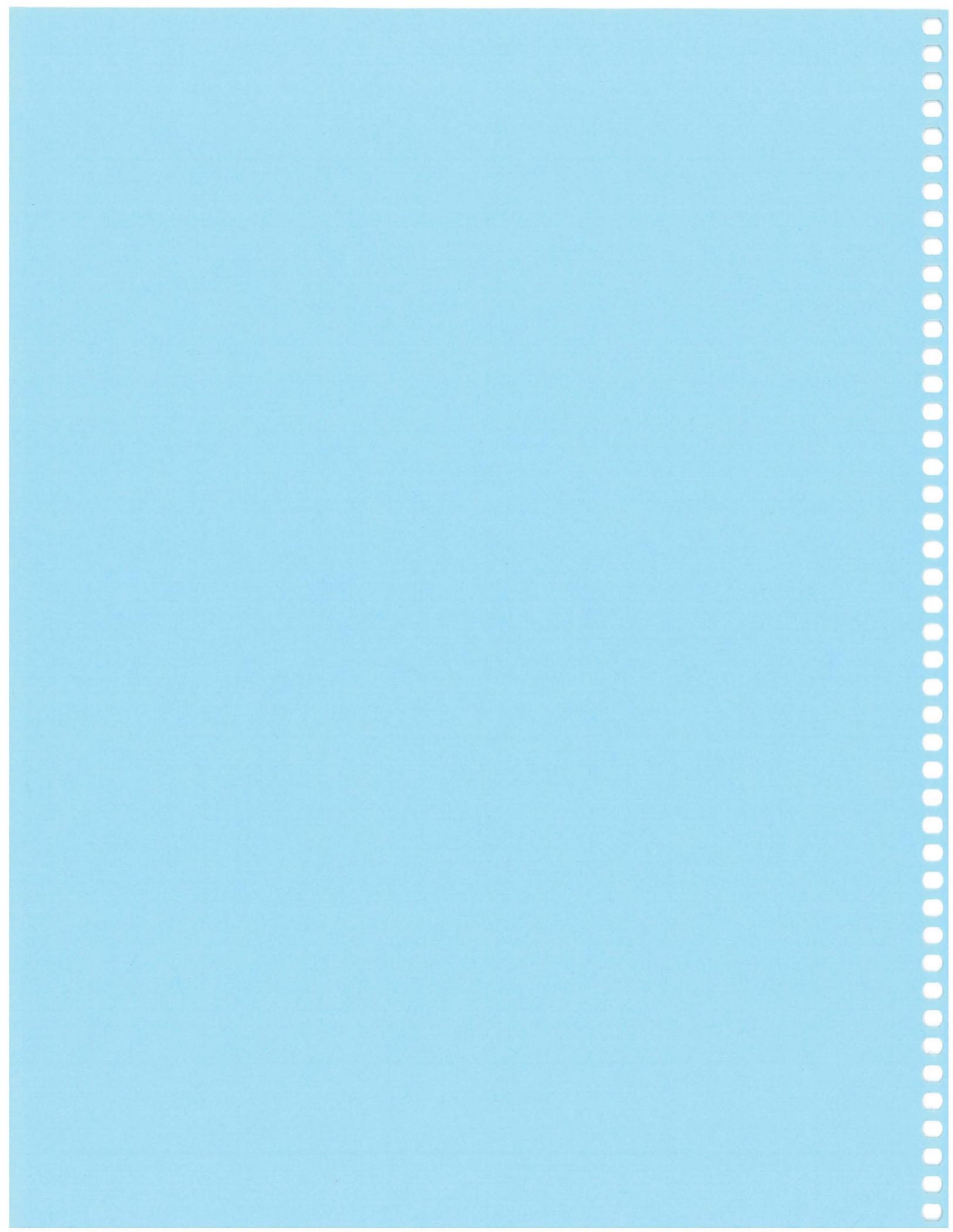
Stéphanie Brisson
Direction de l'Amérique latine et des Antilles
Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
710, place d'Youville, 8e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone: (418) 691-5698, poste 4895
Télécopieur: (418) 643-0825

Avis sur la confidentialité et avertissement relatif à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (L.R.Q., c.A-2.1)

L'information transmise par ce courriel est de nature privilégiée et confidentielle. Elle est destinée à l'usage exclusif du destinataire ci-dessus. Si vous n'êtes pas le destinataire visé, vous êtes par la présente avisé qu'il est strictement interdit d'utiliser cette information, de la copier, de la distribuer ou la diffuser. Si cette communication vous a été transmise par erreur, veuillez la détruire et nous en aviser immédiatement par courriel.

ANNEXE 4 :

Invitation à la mission commerciale au Chili
(25-30 mars 2007)



Lundi 5 février 2007

**MISSION MULTISECTORIELLE
DE PROSPECTION ET DE CONSOLIDATION AU CHILI
DU 25 au 30 mars 2007**

Madame, Monsieur,

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), en collaboration avec l'Antenne du Québec à Santiago, a le plaisir d'inviter les exportateurs québécois dynamiques et intéressés à percer le marché chilien à une **mission multisectorielle de prospection et de consolidation au Chili** qui se déroulera du **25 au 30 mars 2007**.

Premier importateur d'Amérique latine par habitant, le marché chilien dispose d'un pouvoir d'achat élevé garantissant une bonne solvabilité. L'économie chilienne est l'une des plus solides d'Amérique latine.

Grâce à une forte croissance économique ces trois dernières années (+5,8% en moyenne), le produit intérieur brut (PIB) par habitant au Chili est devenu, et ce pour la première fois de son histoire, le plus élevé d'Amérique latine. Selon le Fond monétaire international (FMI), il s'élève désormais à 8 569 \$US, soit une augmentation de 20,3% par rapport à 2005. Les Chiliens devancent ainsi les Mexicains dont le PIB par habitant est de 7 593 \$US.

Le taux de croissance de l'économie chilienne en 2006 devrait tourner autour de 5,2%. Le Chili devrait devenir la cinquième économie d'Amérique latine. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 140,3 milliards \$US, le Chili passera pour la première fois de son histoire devant la Colombie et son PIB de 129,4 milliards \$US. Une performance de taille puisque la Colombie compte presque trois fois plus d'habitants que le Chili.

Dans un contexte de mondialisation des marchés, nous avons la conviction que les entreprises québécoises se doivent de prendre leur place dans les pays d'Amérique latine compte tenu de leurs avancées technologiques et de la qualité de leurs produits.

Par votre participation à cette mission, cela vous permettra entre autres de :

- Évaluer le marché cible et consolider vos démarches d'exportation, si vous êtes déjà présent sur cet important marché;
- Établir des relations d'affaires avec des partenaires (distributeurs, agents manufacturiers, etc.).

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation vous accompagne financièrement en assumant les services suivants :

- Le transport terrestre de groupe entre l'aéroport et l'hôtel;
- Un agenda d'affaires personnalisé préparé selon vos objectifs, que vous recevrez à votre arrivée à Santiago;
- Le service d'interprète français-espagnol pour vos rendez-vous d'affaires personnalisés;
- Un accompagnement de groupe par un conseiller en affaires internationales.

N'hésitez pas à communiquer avec le signataire pour toutes informations supplémentaires.

Salutations cordiales,

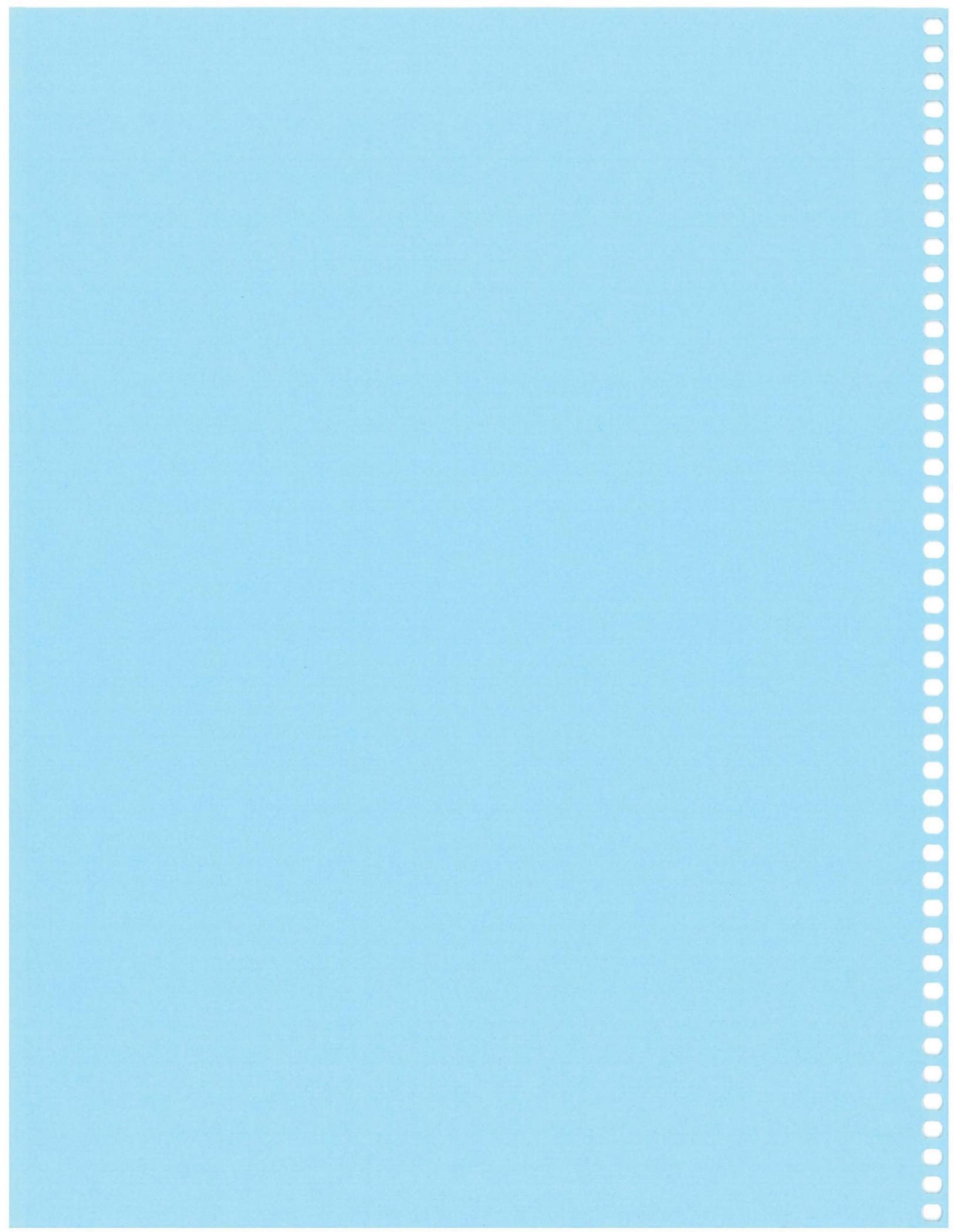
Joseph Molina

Conseiller en affaires internationales
Pupitre Chili et Pays andins
Direction Amérique latine et Antilles
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
710, place D'Youville, 8e étage, Québec (Québec) G1R 4Y4
Tél: 418.691.5698 poste 4855
Télec: 418.643.0825
www.mdeie.gouv.qc.ca
joseph.molina@mdeie.gouv.qc.ca

p.j.: Formulaire d'inscription

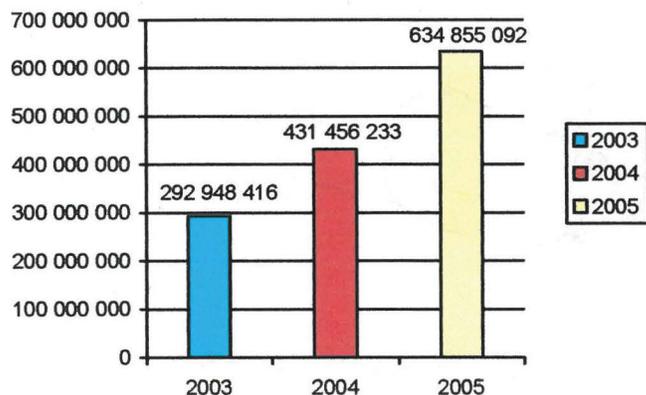
ANNEXE 5 :

Exemples de graphiques produits pour la stratégie économique Chili
(secteurs mines, forêts, énergies renouvelables)
et pour l'entreprise Teamco (machinerie agricole)



1. LE SECTEUR MINIER AU CHILI

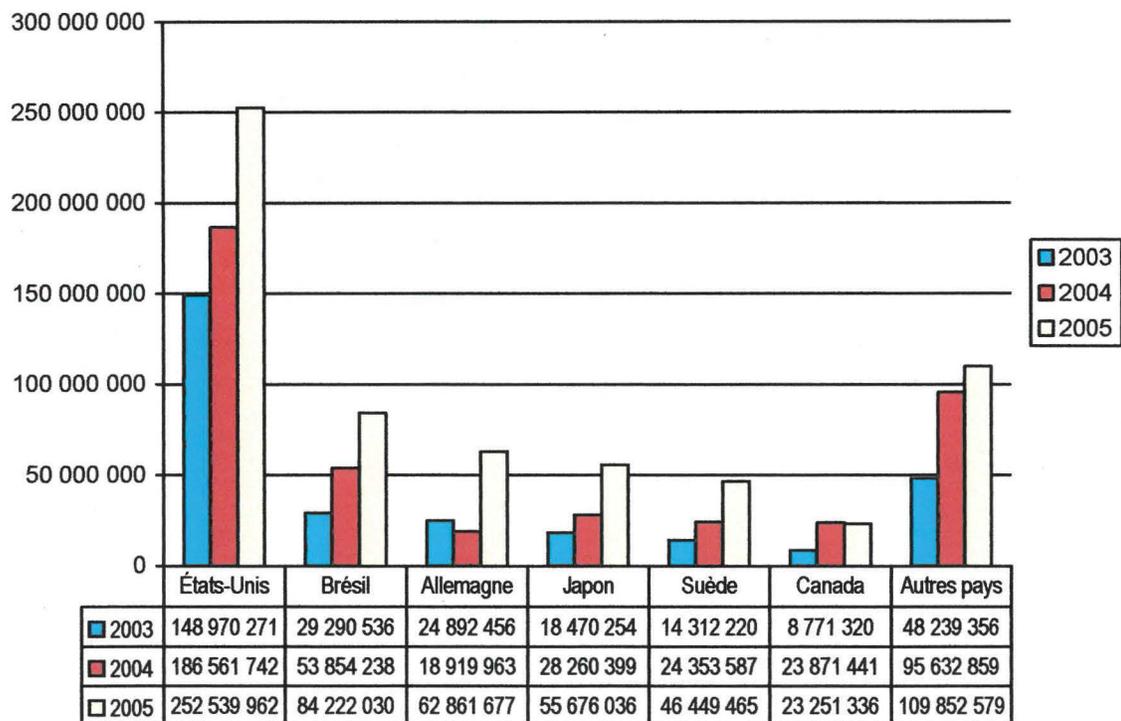
**Importations d'équipements miniers au Chili
2003 à 2004 (millions \$US)**



Le matériel et les équipements d'exploitation minière au Chili

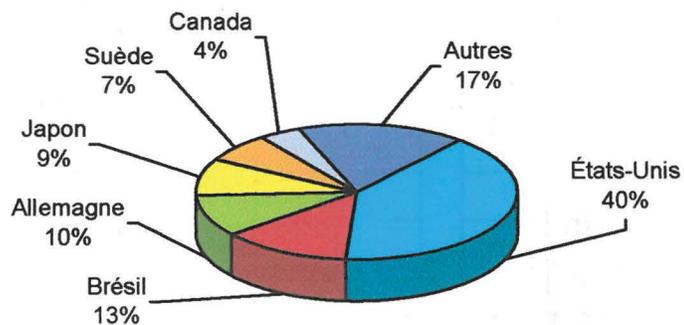
- 80% est importé
- 40% des importations proviennent des É-U (2005)
- 60% du marché l'équipement de forage du roc et du terrain est accaparé par les É-U.
- Principaux fournisseurs étrangers : États-Unis, Brésil, Allemagne, Japon, Suède, Canada, Corée

**Principaux fournisseurs d'équipements miniers au Chili
2003 à 2004 (millions \$US)**



Source : U.S. COMMERCIAL SERVICE (2005), données des douanes chiliennes.

Parts de marché en 2005 Pays fournisseurs d'équipements miniers au Chili

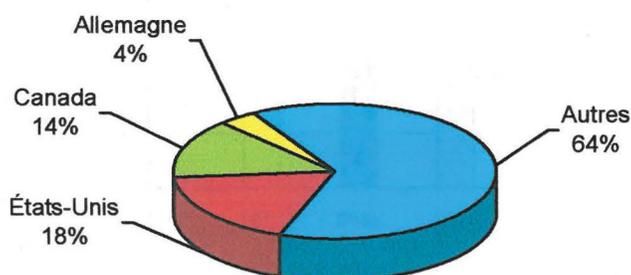


Source : U.S. COMMERCIAL SERVICE (2005), données des douanes chiliennes.

U.S. COMMERCIAL SERVICE (Page consultée le 2 février 2007). *Industry Overview Report, Mining Equipment and Services*, [en ligne], <http://www.buyusa.gov/chile/en/158.html>

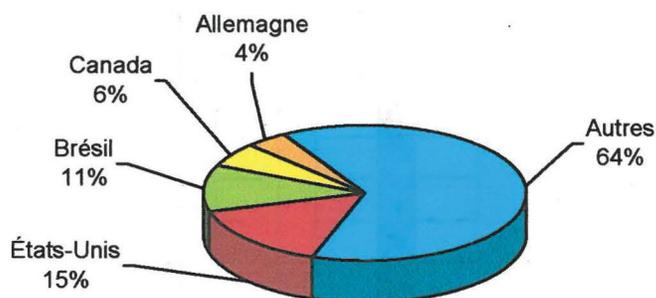
2. LE SECTEUR FORESTIER AU CHILI

Parts de marché en 2006
Pays fournisseurs de machines à fabriquer la cellulose au Chili



Source : SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2006)

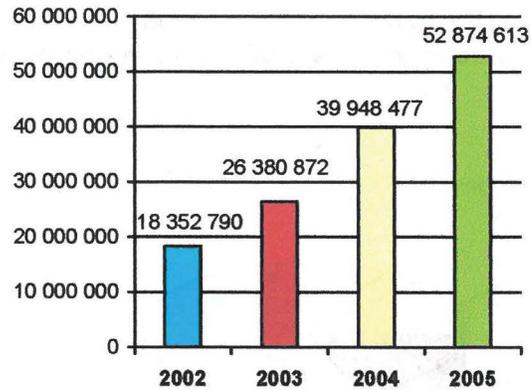
Parts de marché en 2006
Pays fournisseurs de pièces pour machines à fabriquer la cellulose au Chili



Source : SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS, GOBIERNO DE CHILE (2006)

SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS (Page consultée le 19 février 2007). *Informe mensual de comercio exterior, Javier 2007*, [en ligne],
http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=/p4_principal/site/artic/20051222/pags/20051222122033.html

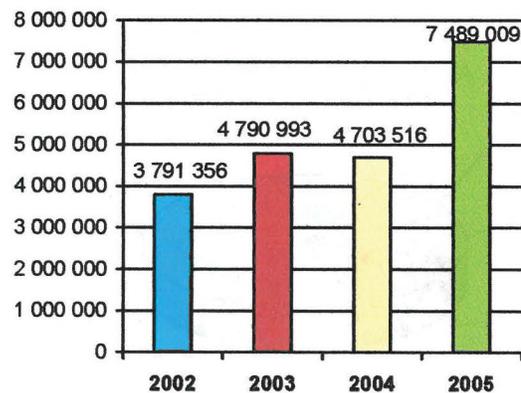
Importations de tracteurs pour l'industrie forestière au Chili 2002 à 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 870190; Name: Tractors n.e.s. in 87.01 (excl. of 87.09); Description: Tractors n.e.s. in 87.01 (excl. of 87.09)

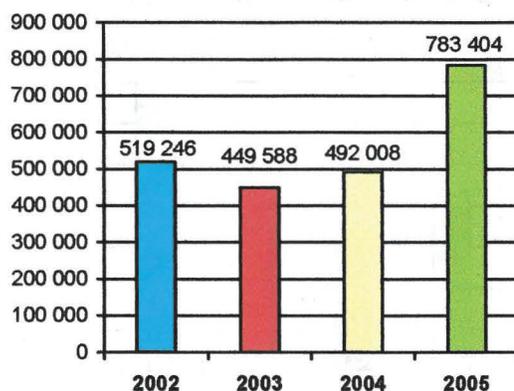
Importations scies à chaîne manuelle au Chili 2002 à 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 846781; Name: Chain saws for working in the hand; Description: Chain saws for working in the hand

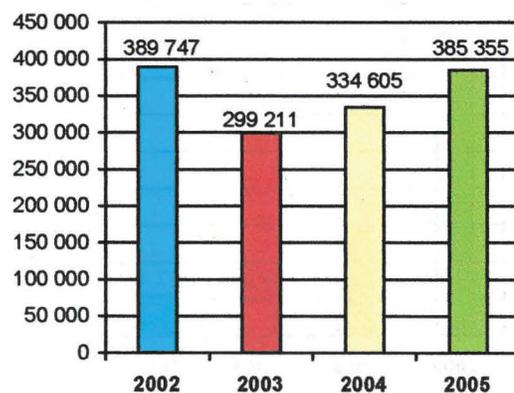
Importations de couteaux et lames pour machines agricoles, horticoles ou forestières au Chili – 2002 à 2005 (milliers \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 820840; Name: Knives & cutting blades, for machines/mech. appls., for agricultural/hortic...;
Description: Knives & cutting blades, for machines/mech. appls., for agricultural/horticultural/forestry machines

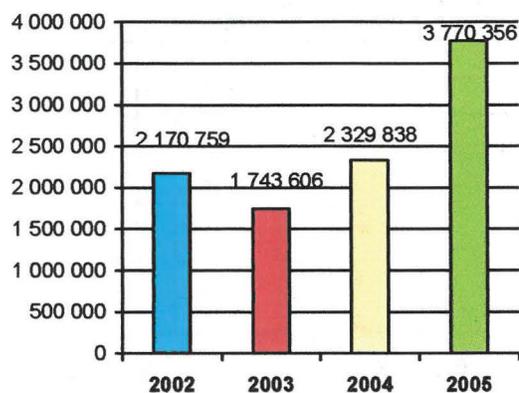
Importations d'outils manuels pour l'agriculture, l'horticulture ou la foresterie au Chili (excluant couteaux et lames) – 2002 à 2005 (milliers \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 820190; Name: Hand tools of a kind used in agriculture/horticulture/forestry (excl. of 82 ...
Description: Hand tools of a kind used in agriculture/horticulture/forestry (excl. of 8201.10-8201.60)

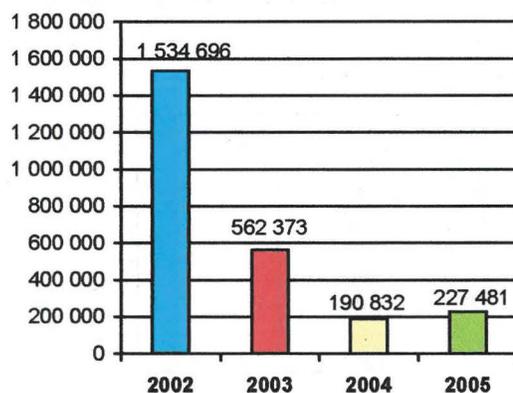
**Importations de feuilles de contreplaqué à partir de bois variés au Chili
2002 à 2005 (millions \$US)**



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 440890; Name: Sheets for veneering, incl. those obt. by slicing laminated wood, for plywo ...;
Description: Sheets for veneering, incl. those obt. by slicing laminated wood, for plywood...not >6mm, of wood n.e.s. in 44.08

**Importations de feuilles de contreplaqué à partir de conifères au Chili
2002 à 2005 (millions \$US)**

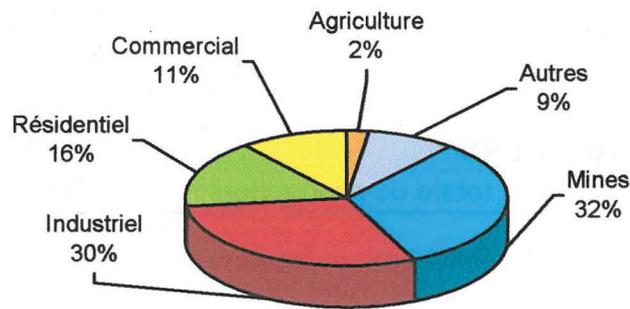


Source : COMTRADE, NATIONS UNIES (2006)

CODE SH 440810; Name: Sheets for veneering, incl. those obt. by slicing laminated wood, for plywo ...;
Description: Sheets for veneering, incl. those obt. by slicing laminated wood, for plywood...not >6mm, coniferous

3. LE SECTEUR DES ÉNERGIES RENOUVELABLES AU CHILI

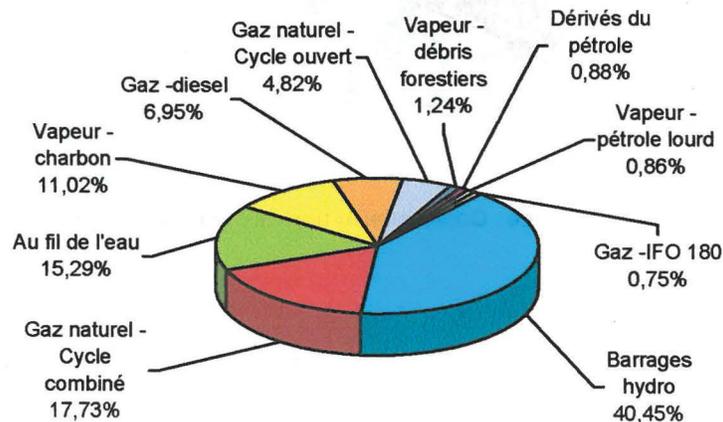
La consommation d'électricité au Chili par secteur économique (2005)



Source : CHILEAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS (2005)

CHILEAN NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS (Page consultée le 16 février 2007). *Renewables in Chile, 2006*, [en ligne], http://www.corfo.cl/proyectos_directory/index.html

Types de combustibles utilisés au Chili (2006) Puissance totale installée de 8,512 MW



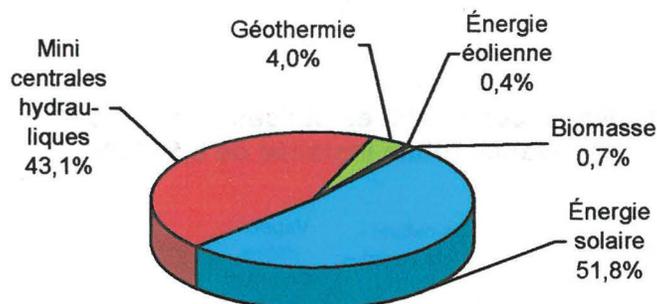
Source : COMMISSION NATIONALE D'ÉNERGIE (2006)

Capacité de production en électricité au Chili (MW) – 2005

	Source	Total	%
Sources Conventionnelles	Hydraulique (> 20 MW)	4,612.9	38,50
	Thermale	7,083.7	59,12
	Total – conventionnelles	11,696,6	97,62
Énergies renouvelables non conventionnelles (ERNC)	Mini centrale hydraulique (< 20 MW)	112,8	0,94
	Biomasse	170,9	1,43
	Éolienne	2,0	0,02
	Total – ERNC	285,7	2,38
	Capacité totale de production	11,982.3	100

Source : COMMISSION NATIONALE D'ÉNERGIE (2005)

Les énergies renouvelables représentent au Chili 11,590 MWh / année

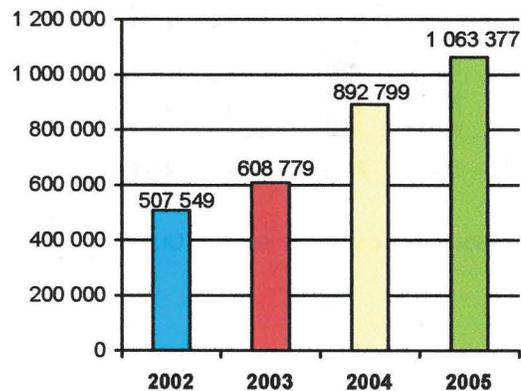


Source : COMMISSION NATIONALE D'ÉNERGIE

MARCHÉ CHILIEN

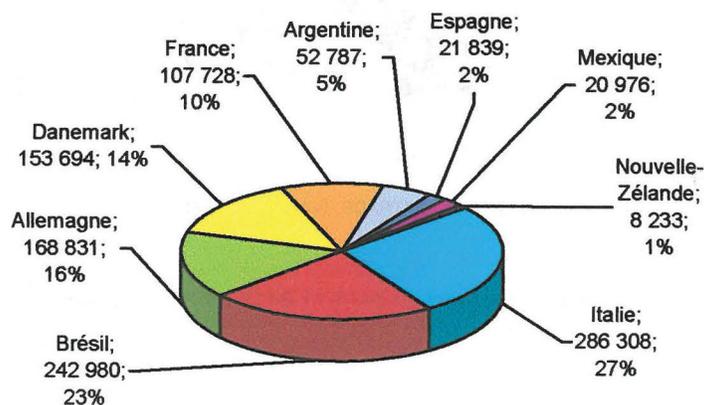
TEAMCO (MACHINERIE AGRICOLE BOIS-FRANCS INC.)

**Importations chiliennes
Manure spreaders & fertiliser distributors
(Teamco: Épandeur pour tracteur)
2002 à 2005 (millions \$US)**



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

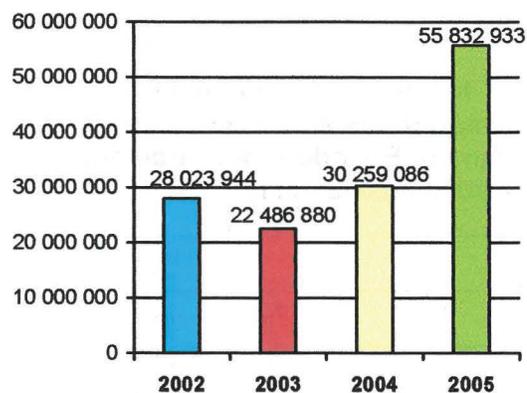
**Principaux pays fournisseurs au Chili
Manure spreaders & fertiliser distributors
(Teamco: Épandeur pour tracteur)
Parts de marché en 2005 (millions \$US)**



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

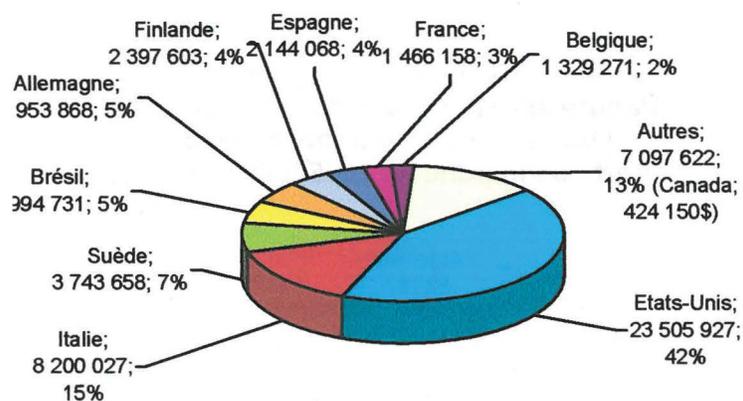
CODE SH 843240; Name: Manure spreaders & fertiliser distributors; Description: Manure spreaders & fertiliser distributors

Importations chiliennes de pompes centrifuges 2002 à 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

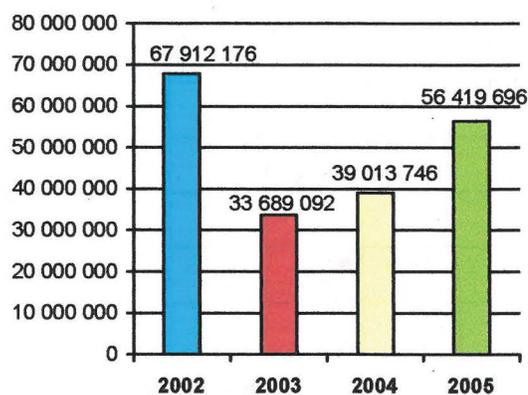
Principaux pays fournisseurs de pompes centrifuges au Chili Parts de marché en 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

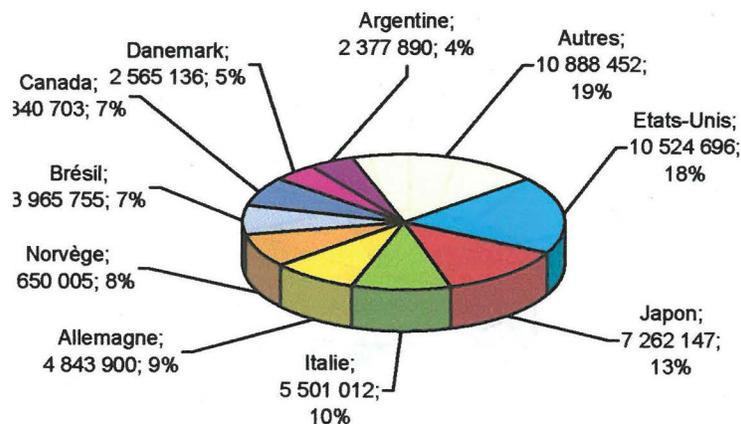
CODE SH 841370; Name: Centrifugal pumps (excl. of 8413.11-8413.40); Description: Centrifugal pumps (excl. of 8413.11-8413.40)

Importations chiliennes
Machines & mech. appls. having individual functions, n.e.s./incl. in Ch.84
 (Teamco: Évacuateur souterrain, cureur d'égout sur camion, combiné sur camion)
 2002 à 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

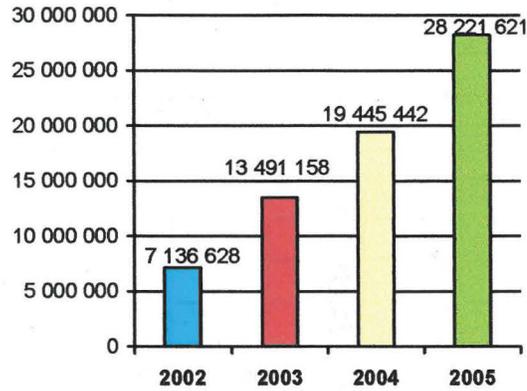
Principaux pays fournisseurs au Chili
Machines & mech. appls. having individual functions, n.e.s./incl. in Ch.84
 (Teamco: Évacuateur souterrain, cureur d'égout sur camion, combiné sur camion)
 Parts de marché en 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

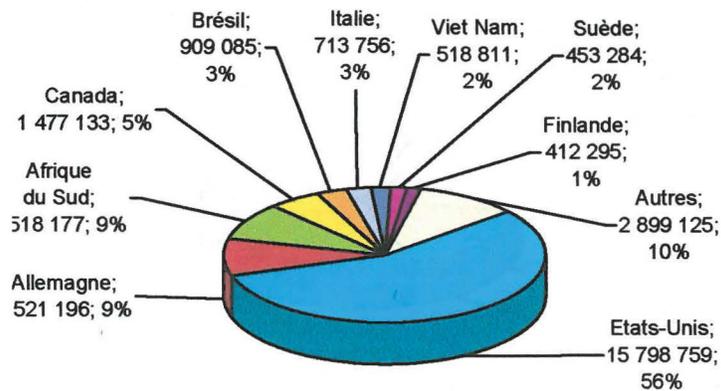
CODE SH 847989; Name: Machines & mech. appls. having individual functions, n.e.s./incl. in Ch.84;
 Description: Machines & mech. appls. having individual functions, n.e.s./incl. in Ch.84

Importations chiliennes
Parts suit. for use solely/princ. with the mach. of 84.28 (excl. of 8431.31)
(Teamco: Transmission de nettoyeur)
2002 à 2005 (millions \$US)



Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

Principaux pays fournisseurs au Chili
Parts suit. for use solely/princ. with the mach. of 84.28 (excl. of 8431.31)
(Teamco: Transmission de nettoyeur)
Parts de marché en 2005 (millions \$US)

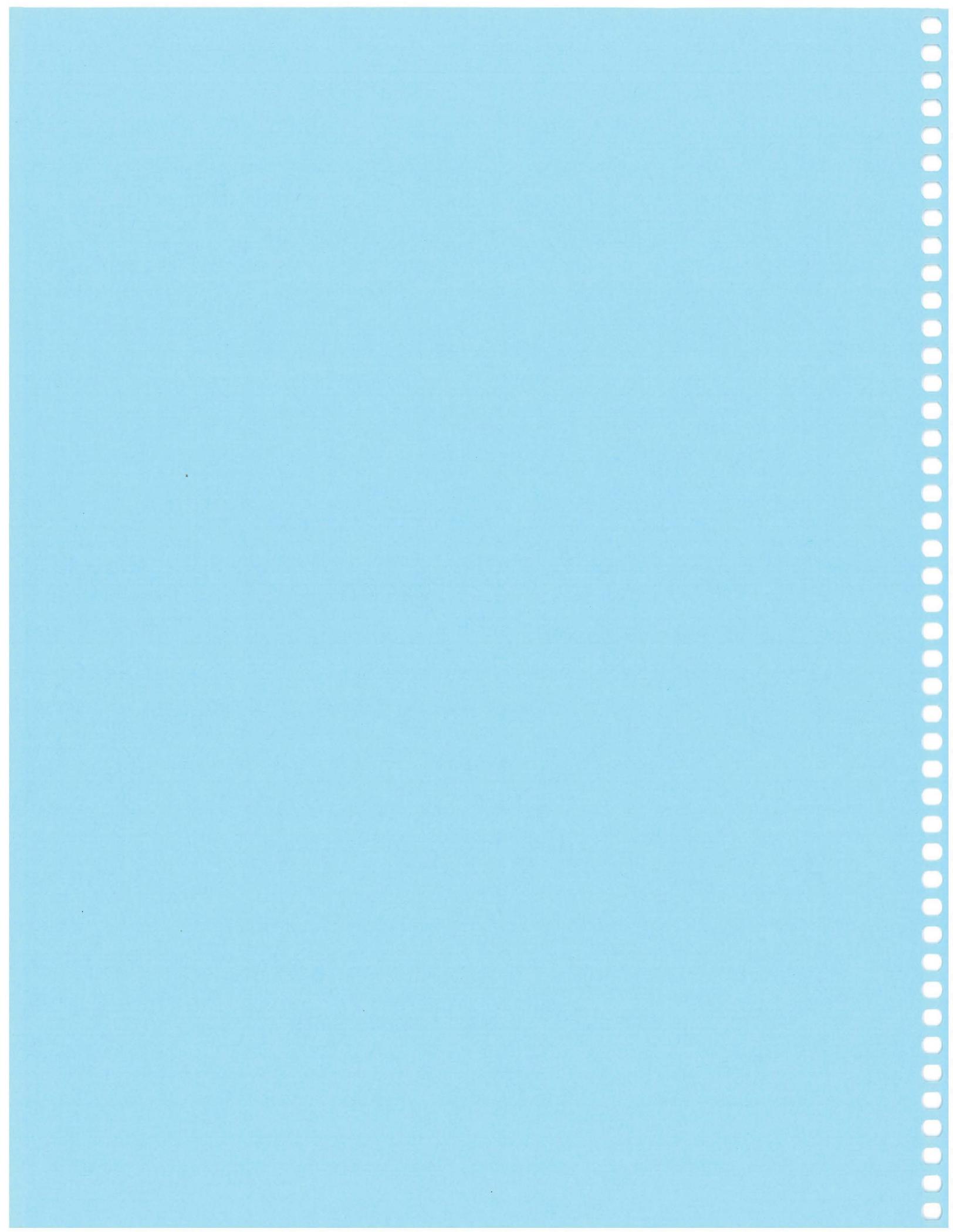


Source : COMTRADE, NATIONS UNIES

CODE SH 843139; Name: Parts suit. for use solely/princ. with the mach. of 84.28 (excl. of 8431.31 ...);
 Description: Parts suit. for use solely/princ. with the mach. of 84.28 (excl. of 8431.31)

ANNEXE 6 :

Analyse des tendances en matière d'investissements directs
étrangers (IDE) en Amérique latine et au Chili



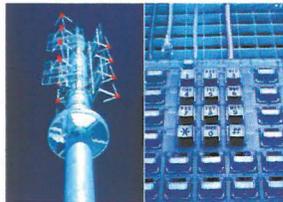


ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



Analyse des tendances en matière d'investissements directs étrangers (IDE) en Amérique latine et au Chili

Direction Amérique latine et Antilles (DALA)



Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Par Stéphanie Brisson

Dans le cadre de la Maîtrise en administration publique
Option pour analystes, profil avec stage
Concentration : administration internationale

Québec

Mai, 2007

TABLE DES MATIÈRES

1. MISE EN CONTEXTE	4
2. LES TENDANCES MONDIALES	5
3. LES TENDANCES EN AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES	7
4. LES TENDANCES AU CHILI	9
4.1 LA NOUVELLE POLITIQUE CHILIENNE D'INVESTISSEMENT	10
5. BIBLIOGRAPHIE	13

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	5
Liste des 15 principaux pays en développement et pays en transition en termes de stock extérieur d'IDE, 2005	

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1	6
Répartition régionale des entrées d'IDE 2000-2005	
GRAPHIQUE 2	6
Répartition des entrées d'IDE 2000-2005 – Pays en développement	
GRAPHIQUE 3	8
Répartition des flux d'IDE en Amérique latine et Caraïbes, 2004-2005	
GRAPHIQUE 4	12
Investissement direct étranger au Chili (1994-2005)	

NOTE IMPORTANTE

- Les catégories de pays utilisées dans ce document concordent avec la classification adoptée par le Bureau de statistique de l'Organisation des Nations Unies (ONU)¹ :
 - **Pays développés** : pays membres de l'OCDE (sauf le Mexique, la République de Corée et la Turquie), plus les nouveaux pays membres de l'Union européenne qui ne sont pas membres de l'OCDE (Chypre, Estonie, Lettonie, Lituanie, Malte et Slovaquie), plus Andorre, Israël, le Liechtenstein, Monaco et Saint-Marin.
 - **Pays en transition** : pays d'Europe du Sud-Est et pays membres de la Communauté d'États indépendants.
 - **Pays en développement** : de façon générale, tous les pays autres que ceux mentionnés ci-dessus.
- Sauf indication contraire, le terme « dollar » (\$) s'entend du dollar des États-unis d'Amérique.
- Les chiffres ayant été arrondis, leur somme et celle des pourcentages figurant dans les tableaux ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

¹ CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED), *Rapport sur l'investissement dans le monde 2006*, http://www.unctad.org/fr/docs/wir2006_overview_fr.pdf

1. MISE EN CONTEXTE

La mondialisation des marchés et les accords de libre-échange nord-américains ont fait tripler les investissements directs étrangers en sol québécois depuis une quinzaine d'années. Selon Investissement Québec, on dénombre plus de 1700 filiales au Québec. « De fait, un emploi sur dix est attribuable aux filiales de sociétés étrangères, qui mobilisent 179 000 travailleurs dans des secteurs clés comme l'aérospatiale, les sciences de la vie et les technologies de l'information »².

Les investissements directs étrangers (IDE) sont un moteur économique important pour un pays³. Et les pays se livrent une féroce concurrence afin d'attirer les filiales des grandes firmes étrangères sur leur territoire. La « Grande séduction » en quelque sorte.

Ce document vise à faire une synthèse des principales tendances en matière d'investissements directs étrangers dans

le monde, et plus particulièrement en Amérique latine. Nous verrons que l'évolution récente des IDE à l'échelle mondiale tend vers une forte croissance des flux; une forte concentration géographique dans les pays développés; et une concentration sectorielle de plus en plus orientée vers les services⁴.

Le cas du Chili sera analysé plus en profondeur. Le Chili se distingue des autres pays latino-américains en regard de plusieurs aspects. Il est l'un des pays les plus ouverts au libre-échange. Il a mis en œuvre de solides politiques visant à attirer les investisseurs étrangers. Fait non négligeable, il est le seul emprunteur souverain en Amérique latine, en dehors du Mexique, à bénéficier d'une cote de crédit « qualité investissement »⁵. En somme, « le Chili offre des conditions propices à l'innovation, notamment la stabilité macroéconomique et des régimes d'échanges et d'IDE favorables aux investisseurs »⁶.

² INVESTISSEMENT QUÉBEC, *Sociétés étrangères au Québec : À l'heure de la concurrence*. Bulletin Invest-Québec, Dossier 1, décembre 2006, <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?B=3&page=2142>

³ IDE : cas d'un investisseur dans un pays (le pays d'origine) qui achète un actif dans un autre pays (le pays hôte) avec l'intention de le gérer. NYAHOHO, E. ET P.-P. PROULX (2006). *Le commerce international, théories, politiques et perspectives industrielles*, p. 788.

⁴ NYAHOHO, E. ET P.-P. PROULX, *op.cit.*, p. 360

⁵ ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *Étude économique du Chili*, 2005, p. 2, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/12/35541065.pdf>

⁶ Idem, p. 1

2. LES TENDANCES MONDIALES

L'année 2005 est marquée par une croissance considérable de l'investissement direct étranger (IDE) à l'échelle mondiale et ce, pour la deuxième année consécutive⁷. Les entrées mondiales d'IDE ont atteint 916,3 milliards de dollars, soit une augmentation de 29% par rapport à 2004⁸. Les pays développés ont capté la plus grande part des IDE, soit 542,3 milliards de dollars en 2005, comparativement à 334,3 milliards pour les pays en développement (voir le graphique 1 à la page 6). Selon la CNUCED, l'essor récent des IDE s'explique principalement par le boom des fusions-acquisitions internationales, notamment celles impliquant des sociétés de pays développés⁹.

Par ailleurs, une nouvelle tendance se dessine : « les pays en développement et pays en transition sont devenus des investisseurs extérieurs importants »¹⁰. Selon un classement de la CNUCED, le Brésil, le Mexique et le Chili se classent respectivement au 6^e, 12^e et 14^e rang des

pays en développement et pays en transition générant des flux extérieurs d'investissement (voir le tableau 1 ci-dessous).

TABLEAU 1 : LISTE DES 15 PRINCIPAUX PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET PAYS EN TRANSITION EN TERMES DE STOCK EXTÉRIEUR D'IDE, 2005

(En milliards de dollars)

Rang	Pays	2005
1	Hong Kong, Chine	470
2	Îles Vierges britanniques	123
3	Fédération de Russie	120
4	Singapour	111
5	Taïwan	97
6	Brésil	72
7	Chine	46
8	Malaisie	44
9	Afrique du Sud	39
10	République de Corée	36
11	Îles Caïmans	34
12	Mexique	28
13	Argentine	23
14	Chili	21
15	Indonésie	14
	Total :	1400

Source : CNUCED, 2006

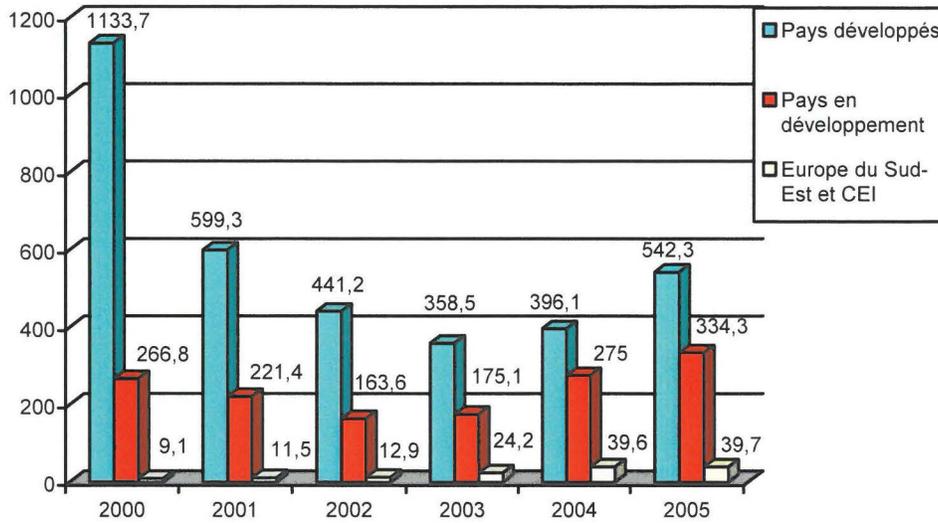
⁷ CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED), *Rapport sur l'investissement dans le monde 2006*, http://www.unctad.org/fr/docs/wir2006overview_fr.pdf

⁸ Le niveau record d'entrées mondiales d'IDE a été atteint en 2000 avec 1409,6 milliards de dollars.

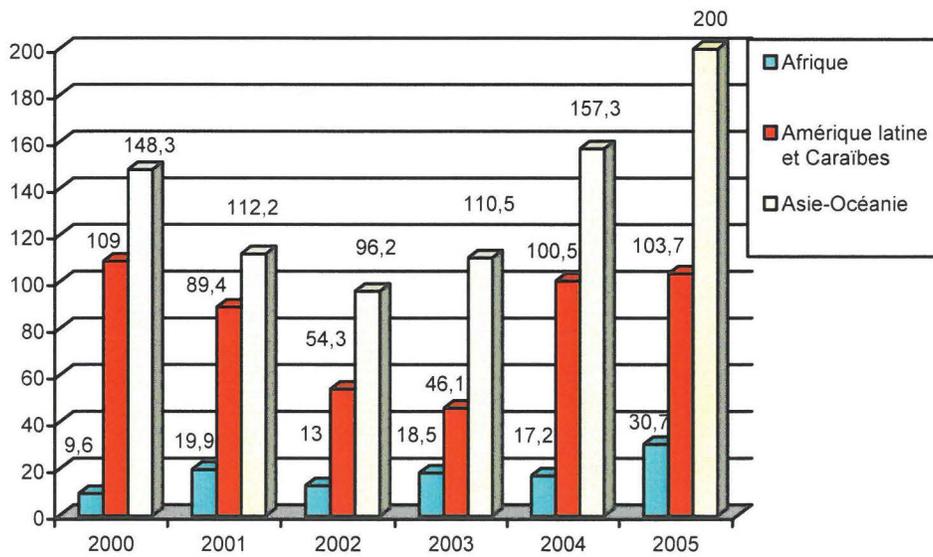
⁹ CNUCED, *op.cit.*, p.1, 3-4

¹⁰ CNUCED, *op.cit.*, 21

GRAPHIQUE 1 : RÉPARTITION RÉGIONALE DES ENTRÉES D'IDE 2000-2005
(En milliards de dollars)



GRAPHIQUE 2 : RÉPARTITION DES ENTRÉES D'IDE 2000-2005
PAYS EN DÉVELOPPEMENT
(En milliards de dollars)



Source : CNUCED (2006)

3. LES TENDANCES EN AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

L'Amérique latine et les Caraïbes ont reçu pour 103,7 milliards de dollars d'investissements directs étrangers (IDE) en 2005. Ceci représente environ 11% des entrées mondiales et 31% des entrées dans les pays en développement (voir le graphique 2 à la page 6).

Le Mexique et le Brésil se classent respectivement au 13^e et 14^e rang mondial des pays destinataires d'IDE¹¹. Les firmes mexicaines Cemex S.A. (construction), Telmex et América Móvil (télécommunications) se classent respectivement au 6^e, 17^e et 18^e rang des sociétés transnationales non financières des pays en développement. Au Brésil, les sociétés Petroleo Brasileiro S.A. (pétrolière) et Companhia Vale do Rio Doce (industries extractives) figurent au 12^e et 25^e rang de ce palmarès¹².

L'évolution des entrées d'IDE dans la région est attribuable en partie à des taux de croissance exceptionnels du PIB. Mais également aux cours élevés des produits de base qui ont été en forte demande en

2004-2005. Les tendances ont toutefois variées d'un pays à l'autre¹³ :

- Les entrées d'IDE ont diminué au Brésil (-17%), au Chili (-7%) et au Mexique (-3%).
- Les entrées ont plus que triplé en Colombie, presque doublé au Venezuela et ont fortement augmenté en Uruguay (81%), en Équateur (65%) et au Pérou (61%).

Le secteur des services

La part des services dans les flux totaux d'IDE est passée de 40% en 2004 à 35% en 2005. Dans un récent rapport, la CNUCED révèle que : « certaines STN [sociétés transnationales] ont continué de se désengager de la région, en partie à cause de différends avec les gouvernements des pays d'accueil dans des secteurs tels que les services publics [...] »¹⁴. À titre d'exemple, il est fait mention du retrait d'Argentine des groupes français Suez (électricité, gaz, eau, environnement) et EDF (électricité).

¹¹ Derrière le Royaume-Uni (1^e), les États-unis (2^e), la Chine (3^e), la France (4^e), les Pays-Bas (5^e), Hong Kong (6^e), le Canada (7^e), l'Allemagne (8^e), la Belgique (9^e), l'Espagne (10^e), Singapour (11^e) et l'Italie (12^e), CNUCED, *op.cit.*, p. 5

¹² CNUCED, *op.cit.*, p. 12

¹³ CNUCED, *op.cit.*, p. 17

¹⁴ CNUCED, *op.cit.*, p. 17

Le secteur manufacturier

Le secteur manufacturier a compté pour 40% des entrées d'IDE en Amérique latine et Caraïbes en 2005. Ce secteur est marqué par un nombre élevé de fusions-acquisitions. Par exemple : l'achat par le groupe Camargo Correa (Brésil) du cimentier Loma Negra (Argentine)¹⁵.

Le secteur primaire

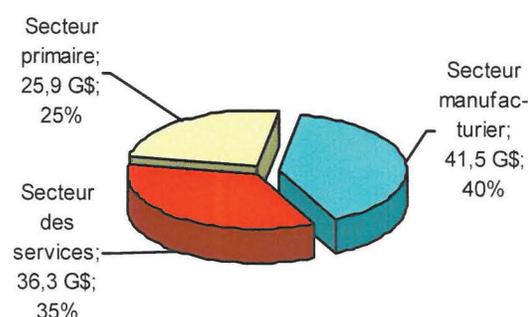
Le secteur primaire a attiré près de 25% des flux d'IDE de la région. Ceci malgré la tendance vers une intervention accrue de l'État. La nationalisation des ressources pétrolières et gazières en Bolivie et au Venezuela en sont des exemples notoires. Ainsi, « au vu des bénéfices exceptionnels engendrés par l'exploitation de ces ressources et des cours élevés des produits de base, plusieurs gouvernements sont en passe d'introduire des règles moins favorables à l'IDE que celles qui avaient été établies dans les années 90, lorsque les prix des produits de base étaient au plus bas »¹⁶.

Dans le secteur minier, les investissements ont progressé de façon significative. Ils ont atteint 2 milliards de dollars en Colombie (une progression de 60%), 1,3 milliards de dollars au Chili, 1 milliard au Pérou et 850 millions en

Argentine¹⁷. Le graphique ci-dessous illustre la répartition des entrées d'IDE par secteur en Amérique latine et dans les Caraïbes pour la période 2004-2005.

GRAPHIQUE 3 : RÉPARTITION DES FLUX D'IDE EN AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES, 2004-2005

(En milliards de dollars)



Source : CNUCED (2006)

Quant aux sorties d'IDE d'Amérique latine et des Caraïbes, celles-ci ont atteint 33 milliards de dollars en 2005, soit une augmentation de 19% par rapport à 2004. Ceci en raison des acquisitions d'actifs de la part de sociétés transnationales de la région. Une part importante de ces investissements va vers d'autres pays latino-américains ou caribéens. Ce qui contribue à la fois aux entrées d'IDE dans la région.

¹⁵ CNUCED, *op.cit.*, p. 17

¹⁶ CNUCED, *op.cit.*, p. 18

¹⁷ CNUCED, *op.cit.*, p. 18

4. LES TENDANCES AU CHILI

À l'instar de plusieurs autres pays latino-américains, l'économie du Chili est dominée par les exportations de matières premières, principalement le cuivre¹⁸. Cela dit, le Chili s'oriente de plus en plus vers la fabrication de produits transformés et à haute valeur ajoutée. « Pour ce faire, il cherche à améliorer son système d'innovation tout en misant sur une politique d'attractivité de l'IDE »¹⁹. Pour le gouvernement chilien, un accès permanent à l'investissement étranger est essentiel à la croissance économique chilienne²⁰.

Entre 1996 et 2002, les investissements directs étrangers (IDE) au Chili ont atteint 36,3 milliards de dollars américains et se répartissent comme suit :

- 26% dans le secteur minier;
- 25% dans l'électricité, le gaz et l'eau;
- 24% dans les services (excluant les transports et les communications)²¹.

Le Chili accorde le traitement national aux investissements étrangers pour les biens et services, avec quelques

exceptions. Les marchés publics ne sont pas centralisés et il n'existe pas de limitation à la participation de fournisseurs étrangers²².

Les entrées d'IDE au Chili

Le Chili est la troisième destination latino-américaine des investissements directs étrangers avec 10% des flux, derrière le Mexique et le Brésil. Les premiers investisseurs au Chili sont les États-Unis, le Canada et l'Espagne²³. Depuis 2003, on observe une tendance marquée vers les services. En effet, l'apport des IDE dans l'économie chilienne se concentre principalement dans le secteur des services (63,2%). Le reste concerne les ressources naturelles (25,6%)²⁴.

Les sorties d'IDE au Chili

Le Chili échange investit dans les pays voisins de la région : 49% des investissements étrangers chiliens se dirigent en Argentine et 15% au Brésil²⁵.

¹⁸ NYAHOHO, E. ET P.-P. PROULX, *op.cit.*, p. 537

¹⁹ *Idem*, p. 539

²⁰ *Idem*, p. 543

²¹ ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (2003), p. 11, cité dans NYAHOHO, E. ET P.-P. PROULX, p. 544

²² *Idem*, p. 544

²³ UNION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISES À L'ÉTRANGER (UCCIFE), *Dossier spécial Chili (No 58-Février 07)*, p. 16, http://www.uccife.org/newsletter/en_direct/0207/dossier0207.pdf

²⁴ CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO CHILIENNE, *Bulletin d'information, Synergies en ligne*, p. 2, http://www.ccife.org/bdd/media/Synergie_en_ligne_Septembre_2006.pdf

²⁵ UCCIFE, *op.cit.*, p. 2

4.1 LA NOUVELLE POLITIQUE CHILIENNE D'INVESTISSEMENT²⁶

Le Chili est un pays attrayant pour les entreprises qui investissent pour la première fois en Amérique latine. Ceci en raison principalement de sa stabilité politique et économique, et de la transparence de ses pratiques commerciales.

Au fil des ans, une nouvelle tendance a vu le jour au Chili en matière d'investissement étranger. Les investisseurs étrangers ne s'intéressent plus uniquement aux ressources naturelles du pays ou au potentiel de son marché domestique. Désormais, un nombre grandissant de firmes multinationales décide d'installer leurs centres opérationnels au Chili en vue d'exporter leurs biens et services, et leurs technologies vers d'autres marchés latino-américains ou à travers le monde. Elles profitent ainsi des avantages que procurent les accords de libre-échange que le Chili a signé avec de nombreux pays ou groupes de pays²⁷. En effet, ces

²⁶ Tiré de : CHILE FOREIGN INVESTMENT COMMITTEE, *Antecedentes*, http://www.cinver.cl/index/plantilla2.asp?id_seccion=4&id_subsecciones=95, *Una nueva razón para usar a Chile como Plataforma de Inversiones*, http://www.cinver.cl/index/plantilla2.asp?id_seccion=4&id_subsecciones=102

²⁷ En 1991, le Chili a signé un accord de libre-échange (*Tratado de Libre Comercio*) avec le Mexique, et en 1996, avec le Canada. Lors de cette même année, le Chili est devenu un membre associé du MERCOSUR (Argentine, Brésil,

accords commerciaux ont largement contribué à l'émergence de l'investissement direct étranger au Chili.

En 2002, le Chili a réformé sa législation fiscale en vue de faire du pays une plateforme d'investissement pour l'Amérique du Sud et l'Asie du Pacifique grâce à des avantages fiscaux. Cette réforme a également pour but d'encourager les alliances stratégiques entre les investisseurs étrangers et les entreprises nationales.

La nouvelle loi, intitulée *Ley Chile Plataforma*, s'inscrit dans la lignée des politiques chiliennes antérieures visant à minimiser les barrières fiscales aux investissements. Elle a été approuvée officiellement au Sénat chilien, de façon unanime, le 23 janvier 2007²⁸. Ainsi, les investisseurs étrangers ne sont plus tenus de payer les impôts chiliens sur les bénéfices qu'ils réalisent dans d'autres

Paraguay, Uruguay). De plus, le Chili possède des accords bilatéraux de libre-échange avec la majorité des pays andins et d'Amérique centrale, de même qu'avec l'Union européenne, les États-Unis, la Corée du Sud et les pays du Bloc EFTA (Norvège, Islande, Suisse et Liechtenstein). En 2005, le Chili a signé un accord avec la Chine et les autres pays du P4 (Pacifique-4), soit la Nouvelle-Zélande, Singapour et Brunei. En 2006, des accords de libre-échange ont été signés avec l'Inde, le Pérou, Panama et la Colombie (pas encore en vigueur). Une étude de faisabilité est en cours pour un accord éventuel avec le Japon.

²⁸ SENADO REPUBLICA DE CHILE, *A ley proyecto que potenciará a Chile como una plataforma de inversiones para América Latina y Asia Pacífico*, http://www.senado.cl/prontus_senado/antialone.html?page=http://www.senado.cl/prontus_senado/site/artic/20070123/pags/20070123191310.html

pays. Cette loi prévoit également des mesures de précaution afin d'éviter l'utilisation des pertes de revenus fiscaux à des fins d'évasion fiscale. Une des dispositions de cette nouvelle loi précise que, jusqu'à 75% des actionnaires de l'entreprise plate-forme peuvent résider au Chili; et que les actionnaires non-résidents ne peuvent résider dans un pays considéré comme un paradis fiscal, selon une liste publiée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Aussi, les entreprises plate-forme n'ont pas le droit au secret bancaire et, toute information requise doit être fournie au Service interne des impôts du Chili (*Servicio de Impuestos Internos*)²⁹.

D'autre part, le gouvernement chilien mise sur la poursuite des négociations en matière d'accords sur la double fiscalité (*Tratados de doble tributación*) dans le secteur des services avec les États-Unis, l'Allemagne, la Finlande, la Hollande, la Hongrie, l'Italie, le Paraguay, la Chine, l'Irlande, la Suisse, la République Tchèque, le Venezuela, la Belgique et l'Afrique du Sud³⁰. Selon le sénateur

²⁹ Les principales dispositions de la *Ley Chile Plataforma* sont résumées sur le site Internet : http://www.cinver.cl/index/plantilla2.asp?id_seccio_n=4&id_subsecciones=102

³⁰ Depuis novembre 2005, le Chili possède des accords de double fiscalité en vigueur avec les pays suivants: l'Argentine, le Canada, le Mexique, le Brésil, l'Équateur, le Pérou, la Norvège, la Corée du Sud, la Pologne, l'Espagne, le Royaume-Uni, le

chilien José García, les entreprises étrangères établies au Chili éprouvent des problèmes lorsqu'ils investissent dans des pays avec lesquels le Chili ne possède pas d'accords sur la double fiscalité car ils doivent payer des impôts selon les taux nationaux et ceux du pays d'origine. La nouvelle loi offre à toutes les entreprises un crédit d'impôt sur le revenu de 30%, évitant ainsi la double fiscalité³¹.

Une présence accrue des multinationales au Chili

Présentement, plus de 3000 entreprises provenant de 60 pays à travers le monde ont des opérations au Chili³². Dans les années 90, l'investissement direct étranger au Chili a atteint un niveau record parmi les pays émergents, avec un taux annuel de 6,4% du PIB. Le graphique ci-dessous illustre les variations pour la période 1994-2005 en matière d'investissement direct étranger au Chili³³.

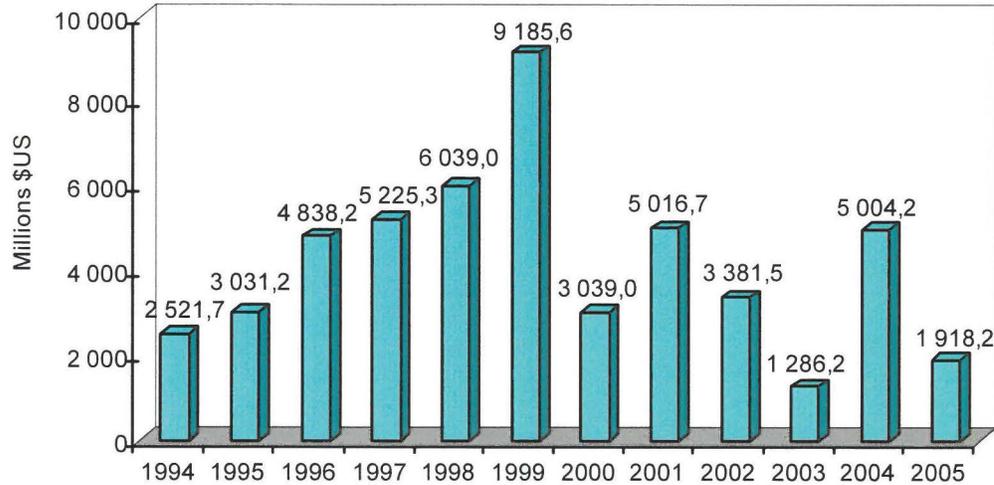
Danemark et la Croatie. Source: Ingrid Antonijevic, Ministra de Economía, Gobierno de Chile, *op. cit.*, p. 13-17.

³¹ SENADO REPUBLICA DE CHILE, http://www.senado.cl/prontus_senado/antialone.html?page=http://www.senado.cl/prontus_senado/site/artic/20070123/pags/20070123191310.html

³² Ingrid Antonijevic, Ministra de Economía, Gobierno de Chile, Séminaire "*Invertir en Chile: ¿Somos Atractivos?*", Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio, Amcham, Santiago, 28 mars 2006, p. 3

³³ Idem, p.4.

GRAPHIQUE 4 : INVESTISSEMENT DIRECT ÉTRANGER AU CHILI (1994-2005)



La hausse observable en 2004 et la baisse de 2005 (-47,5%) sont attribuables aux importants investissements qui se sont réalisés au cours de l'année 2004 par des multinationales telles que Endesa España (2,100 millions \$US pour la restructuration de ses opérations); Telefónica Móviles España (1,400 M\$US pour l'achat de Telefónica Móvil Chile); Methanex (250 M\$US pour la construction de la phase 4 de son usine productive de Magallanes); et Telmex (138 M\$US pour l'achat de AT&T)³⁴.

Dans un contexte aussi avantageux sur le plan fiscal, un nombre impressionnant d'entreprises étrangères ont opté pour une stratégie d'affaires utilisant le Chili comme plate-forme pour leurs opérations régionales. Elles proviennent d'industries

aussi variées que les mines, l'énergie, l'agroalimentaire, les télécommunications, et de plus en plus des services à haute valeur ajoutée tels que les services financiers. Plusieurs de ces firmes ont implanté des centres de services partagés – centralisation de leurs services internes tels que la comptabilité, le service à la clientèle, les centres d'appel, d'informatique, de distribution ou de recherche et développement – afin de réduire leurs coûts d'opération, comme par exemple, BHP Billiton, Unilever, Zurich Group, Sodexo, Nestlé et Xerox. Dans la plupart des cas, les entreprises étrangères ont formé des alliances stratégiques avec des partenaires chiliens afin de faciliter leur intégration au marché local.

³⁴ Ingrid Antonijevic, Ministra de Economía, Gobierno de Chile, *Op. cit.*, p.3.

BIBLIOGRAPHIE

- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCO CHILIENNE (Page consultée le 20 février 2007). *Bulletin d'information, Synergies en ligne*, p. 2, [en ligne],
http://www.ccife.org/bdd/media/Synergie_en_ligne_Septembre_2006.pdf
- CHILE FOREIGN INVESTMENT COMMITTEE, (Page consultée le 2 février 2007). *Antecedentes*.
http://www.cinver.cl/index/plantilla2.asp?id_seccion=4&id_subsecciones=95
Una nueva razón para usar a Chile como Plataforma de Inversiones, [en ligne],
http://www.cinver.cl/index/plantilla2.asp?id_seccion=4&id_subsecciones=102
- CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT (CNUCED)
(Page consultée le 19 février 2007). *Rapport sur l'investissement dans le monde. 2006. L'IED en provenance des pays en développement ou en transition : incidences sur le développement*, [en ligne],
http://www.unctad.org/fr/docs/wir2006overview_fr.pdf
- DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES (DIRECON), Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Chile, (Page consultée le 2 février 2007).
Acuerdos de libre comercio, [en ligne],
http://www.direcon.cl/index.php?accion=cuadro_resumen
- GOBIERNO DE CHILE, Allocution de Ingrid Antonijevic, ministre de l'économie, gouvernement du Chili, Séminaire "*Invertir en Chile: ¿Somos Atractivos?*", Cámara Chileno-Norteamericana de Comercio, Amcham, Santiago, 28 mars 2006, p. 3
- INVESTISSEMENT QUÉBEC (Page consultée le 28 février 2007). *Sociétés étrangères au Québec : À l'heure de la concurrence*. Bulletin Invest-Québec, Dossier 1, décembre 2006, [en ligne], <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?B=3&page=2142>
- NYAHOHO, EMMANUEL ET PIERRE-PAUL PROULX (2006). *Le commerce international, théories, politiques et perspectives industrielles*, 3^e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 824 pages

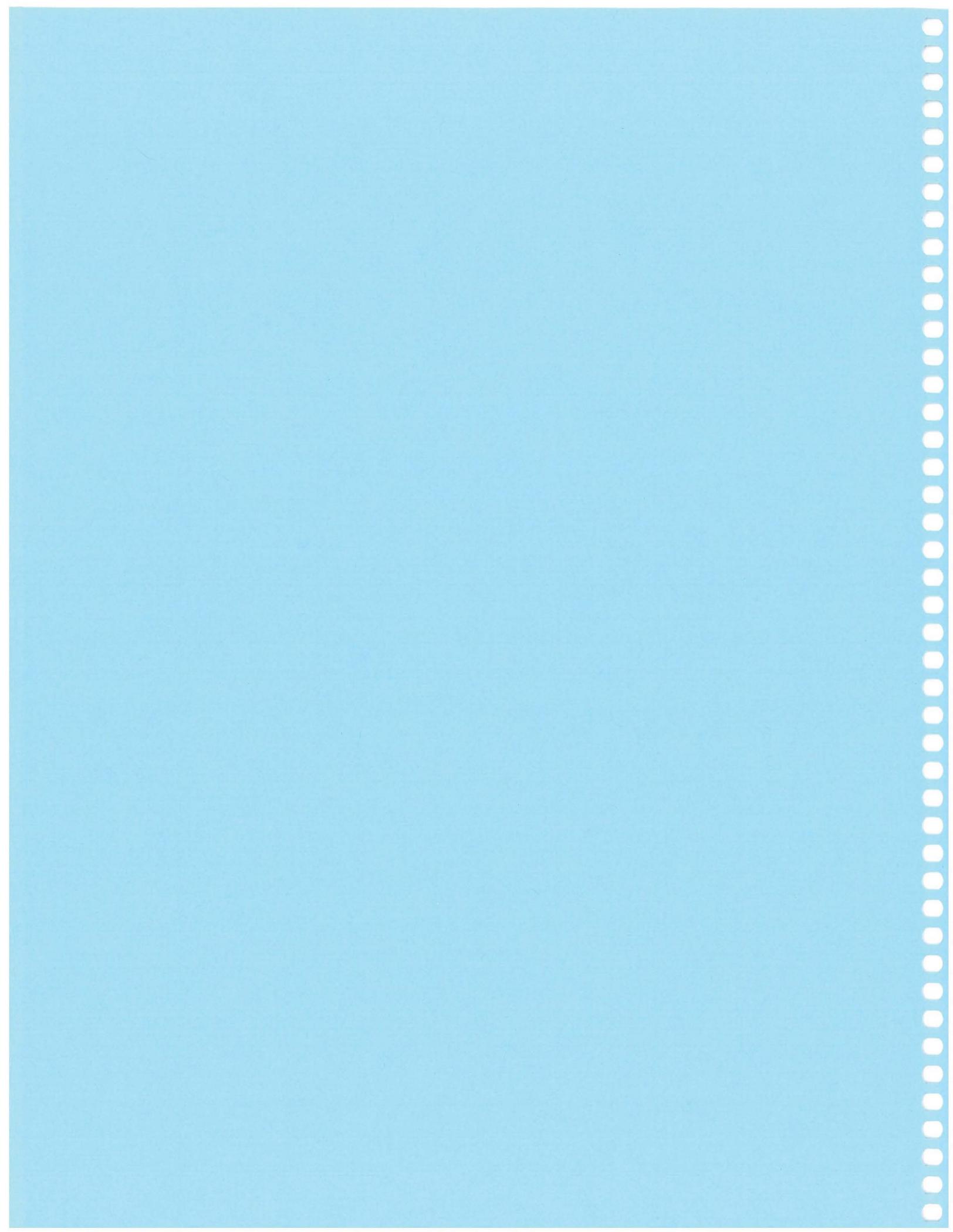
ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (Page consultée le 28 février 2007). *Étude économique du Chili*, 2005, [en ligne], <http://www.oecd.org/dataoecd/4/12/35541065.pdf>

SENADO REPUBLICA DE CHILE, (Page consultée le 6 février 2007), *A ley proyecto que potenciará a Chile como una plataforma de inversiones para América Latina y Asia Pacífico*, [en ligne], http://www.senado.cl/prontus_senado/antialone.html?page=http://www.senado.cl/prontus_senado/site/artic/20070123/pags/20070123191310.html

UNION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANÇAISES À L'ÉTRANGER (UCCIFE) (Page consultée le 20 février 2007). *Dossier spécial Chili (No 58-Février 07)*, p. 16, [en ligne], http://www.uccife.org/newsletter/en_direct/0207/dossier0207.pdf

ANNEXE 7 :

Présentation PowerPoint sur l'expérience de stage
(19 avril 2007)





Présentation d'une expérience de stage

Direction Amérique latine et Antilles (DALA)
Pupitre Chili et pays andins

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Du 8 janvier au 20 avril 2007

Par Stéphanie Brisson
Étudiante, MAP – administration internationale
École nationale d'administration publique (ENAP)

Québec, le 19 avril 2007

Plan de la présentation

- Rappel du mandat de stage au pupitre Chili et pays andins et approches théoriques
- Revue de l'actualité concernant le Chili (décembre 2006 à avril 2007)
- Principales activités réalisées, difficultés rencontrées, solutions trouvées et partage des résultats
- Conclusion

Mandat de stage

- Appuyer le chef de pupitre Chili et pays andins sur différents dossiers prioritaires (8 janvier au 20 avril 2007)

Dossier Chili	
Stratégie pays	Analyse du programme Chili Plataforma, avantages pour les entreprises qui désirent conquérir les marchés sud-américains. Compléments d'information pour les chapitres concernant les politiques chiliennes et ses différents traités commerciaux
Mission énergie	Support au recrutement des entreprises du secteur énergie pour un séminaire prévu à la fin janvier, suivi de certaines entreprises en vue de leur participation à une mission fin mars
Programme de l'ACDI	Application au Chili et pays andins, procédures et contraintes des programmes de l'ACDI
Dossier Pérou	
GéoQuébec	Aide au suivi du dossier de GéoQuébec
Dossier Équateur	
PAE/BLL	Contacts avec les entreprises pour vérifier les ventes et la progression du dossier

Approches théoriques

- **Modèle de Lescarbeau, Payette, St-Arnaud (2003)**



- La stagiaire a agi à titre de consultante externe.
- Gère un processus de changement :
 - Se familiariser rapidement avec les règles et la culture de l'organisation, et en tenir compte dans son intervention.
 - Crédibilité : conforme son action à son discours
 - Se base sur des faits et non de simples impressions
 - Efficacité : favorise une relation de coopération
 - Peut remettre en cause certaines pratiques de l'organisation ou proposer un recadrage

LESCARBEAU, R., Maurice Payette et Yves St-Arnaud. (2003). *Profession consultant*. Gaëtan Morin éditeur.

Approches théoriques

- **Modèle de la gestion axée sur les résultats du Secrétariat du Conseil du trésor (2002)**
- **Modèle de l'organisation systémique appliquée à l'administration publique de Leclerc (2002)**



- Fondé sur la Loi sur l'administration publique qui fait de la qualité des services aux citoyens la grande priorité (courtoisie, transparence, discrétion, diligence...)
- Un virage obligé vers une prise en compte des attentes exprimées par la clientèle et des ressources disponibles dans les choix de gestion.

Guide sur la gestion axée sur les résultats, <http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/documentation/secteur/modernisation.asp>
LECLERC, Jean (2002). *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultats*, Presses de l'UQ

Revue de l'actualité – Chili

10 décembre 2006

- Décès de Augusto Pinochet à 91 ans

20 décembre 2006

- Une rue Pinochet à Las Condes?

10 janvier 2007

- La croissance économique en Amérique latine devrait diminuer à 4,2% en 2007 (5% au cours des quatre dernières années), selon un rapport de l'ONU.



Revue de l'actualité – Chili

18 janvier 2007

- Les opposants au projet minier Pascua-Lama de la multinationale canadienne Barrick Gold se tournent vers la Commission interaméricaine des droits de la personne et l'opinion publique.



18 et 19 janvier 2007

- Le sommet du Mercosur à Rio de Janeiro est marqué par les appels du président vénézuélien Hugo Chávez à transformer le Mercosur en un instrument politique continental de lutte contre le « virus néolibéral ».



Revue de l'actualité – Chili

3 février 2007

- Le Chili est le pays invité au Carnaval de Québec.



21 février 2007

- Une partie des profits d'Hydro-Québec sur la vente de Transelec Chile (500 millions) a été mis dans le Fonds des générations pour réduire la dette.



22 février 2007

- Premier et peut-être unique procès de la dictature chilienne (1973-1990) : 17 proches de la junte renvoyés devant la cour d'assises de Paris.

Revue de l'actualité – Chili

8 au 14 mars 2007

- Le président Bush effectue une tournée en Amérique latine (Brésil, Uruguay, Colombie, Guatemala, Mexique). Un accord est conclu avec le Brésil sur la promotion des investissements et de la consommation de l'éthanol comme source de carburant renouvelable.



18 au 22 mars 2007

- La présidente Michelle Bachelet effectue une tournée au Guatemala, au Mexique et au Panama dans le cadre d'une stratégie de rapprochement avec l'Amérique latine.



Revue de l'actualité – Chili

26 mars 2007

- Le premier ministre Stephen Harper prévoit effectuer cet été une tournée de l'Amérique latine et des Caraïbes afin de resserrer ses liens avec plusieurs nouveaux dirigeants latino-américains.

28 mars 2007

- La présidente Michelle Bachelet a présenté ses excuses aux Chiliens de la capitale pour l'échec de son plan de transport en commun. Devant la grogne populaire, elle a dû limoger quatre ministres.
- Création des ministères de l'Environnement et de l'Énergie



Revue de l'actualité – Chili

4 avril 2007

- En 2006, l'industrie minière chilienne a rapporté 21 M\$ US dépassant toutes les prévisions, soit une augmentation de 115% par rapport à 2005, en raison des cours élevés du cuivre.



7 avril 2007

- L'Amérique latine pourrait perdre 50% de ses terres agricoles d'ici 2050.



25 et 26 avril 2007

- Santiago sera l'hôte du Forum économique mondial sur l'Amérique latine.

Calendrier des réalisations

Activités réalisées (8 janvier au 20 avril 2007)	Janvier	Février	Mars	Avril													
	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	
Appui à l'organisation d'un repas-conférence sur les occasions d'affaires dans le secteur énergétique au Chili			28														
Participation à une formation interne sur le diagnostic à l'international			24														
Appui à l'organisation d'une mission commerciale multisectorielle au Chili												25	30				
Appui à la recherche et à la rédaction de la stratégie économique sur le Chili; production de graphiques pour chaque secteur visé							28										
Analyse des politiques chiliennes visant à attirer les investissements étrangers au Chili																30	
Appui en gestion du rendement (GPR)							9										
Appui à l'organisation de rencontres dans le secteur de l'écotourisme et des forêts pour la délégation de Puerto Montt, Chili												21					
Participation à la tournée régionale (région Drummondville), suivi auprès des entreprises, base de données comexonline.cl												22					
Rédaction du rapport de stage et préparation de la présentation orale																19	30
Présence aux réunions d'équipe DALA							13			1						19	

Difficultés / solutions

➤ Appui à l'organisation d'un repas-conférence

Difficultés rencontrées	Solutions trouvées
<ul style="list-style-type: none"> Peu de temps à notre disposition pour la mise sur pied de l'événement (changements de dernière minute, inscriptions tardives, présentation du conférencier reçue la veille) 	<ul style="list-style-type: none"> Communication constante avec Fabiola Galaz de la CORFO Consultation auprès d'experts internes en communication (détails logistiques) Planification, souplesse
<ul style="list-style-type: none"> Faible connaissance du secteur des énergies renouvelables (un certain sentiment d'incompétence, au début...) 	<ul style="list-style-type: none"> Effort pour m'informer : lecture des documents produits par la CORFO, de la politique énergétique chilienne, d'études de marché, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Un temps fou alloué pour mettre à jour et créer une liste d'entreprises; la plupart ne faisant pas partie de la liste DALA. 	<ul style="list-style-type: none"> Travail d'équipe : étroite collaboration avec le chef de pupitre (Joseph) et Ghyslaine Patience, persévérance !!!

Analyse des résultats

➤ Appui à l'organisation d'un repas-conférence

- Ⓢ **Pour les organisateurs :**
 - Une bonne relation établie avec les représentants de la CORFO et l'ambassadeur du Chili au Canada, M. Ortega.
 - Une bonne occasion pour sonder l'intérêt des entreprises du secteur énergie pour le marché chilien (un outil : faire remplir une fiche d'évaluation pour mesurer le taux de satisfaction)
- Ⓢ **Pour les entreprises participantes :**
 - Un aperçu du marché chilien et un accès privilégié avec le gouvernement du Chili
 - Une présentation trop axée sur la recherche d'investissement complémentaire plutôt que sur les besoins en produits/services
 - Plusieurs ont réaffirmé leur intérêt à participer à la mission en mars, mais aucune avec certitude.

Difficultés / solutions

➤ Appui à l'organisation d'une mission au Chili

Difficultés rencontrées	Solutions trouvées
<ul style="list-style-type: none"> Recrutement infructueux auprès des entreprises du secteur des énergies renouvelables (même celles ayant démontré un intérêt) 	<ul style="list-style-type: none"> Efforts mis sur le volet multisectoriel et le recrutement ciblé d'entreprises intéressées par le marché chilien (ex. listes diverses : CORFO, Americana)
<ul style="list-style-type: none"> Retard de l'Antenne dans le traitement des fiches d'inscription et dans la recherche de rencontres d'affaires (vacances d'été au Chili, absence de pouvoir décisionnel de l'assistante de l'attachée). 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi régulier auprès des entreprises afin de minimiser leurs incertitudes et questionnements (listes de contacts potentiels fournies quelques jours avant le départ, calendriers de rencontres remis sur place)
<ul style="list-style-type: none"> Relation virtuelle et formelle avec l'attachée de l'Antenne (attitude très critique face aux informations transmises) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la communication : faits, clarté, précision (peser chaque mot) Cartable des correspondances

Analyse des résultats

➤ Appui à l'organisation d'une mission au Chili

- Ⓢ **Une mission énergie devenue multisectorielle :**
 - L'exportation n'est présentement pas une priorité pour les PME du secteur des E.R. : plusieurs sont encore au stade de développement et concentrent leurs efforts sur la demande nationale (appel d'offre d'Hydro-Québec).
 - Les firmes d'ingénierie (Dessau Soprin, Tecslut, RSW), concurrentes et déjà bien établies au Chili, continuent leurs démarches de façon indépendante.
- Ⓢ Une meilleure compréhension des **méthodes de travail** de l'Antenne
 - Prestation de services et coordination de l'information afin d'accroître notre efficacité.
 - Ex. l'entreprise TOBOC s'est désistée faute d'avoir obtenu une liste de contacts potentiels dans un délai raisonnable.

Difficultés / solutions

➤ Appui à l'élaboration de la stratégie sur le Chili

Difficultés rencontrées	Solutions trouvées
<ul style="list-style-type: none"> Peu de temps pour me familiariser avec l'adéquation offre québécoise et demande chilienne dans les secteurs identifiés de la stratégie (déjà bien amorcée à mon arrivée) 	<ul style="list-style-type: none"> Effort pour m'informer et recueillir de l'information stratégique et diversifiée : études de marché des gouvernements américain, français, chilien, canadien, de différents organismes sectoriels.
<ul style="list-style-type: none"> Abondance de données et d'analyses de marché, parfois divergentes d'une source à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> Emphase sur la méthodologie de recherche, mention de la provenance des sources, conseils d'experts à l'interne sur base de données comtrade.com des Nations Unies)
<ul style="list-style-type: none"> Analyse fournie par l'Antenne ayant plus ou moins de valeur ajoutée : traductions d'études déjà disponibles sur différents sites Internet, principalement celles du U.S. Commercial Service. 	<ul style="list-style-type: none"> Effort de synthèse pour présenter les données de façon plus visuelle (par ex. production de graphiques et tableaux pour chaque secteur)

Analyse des résultats

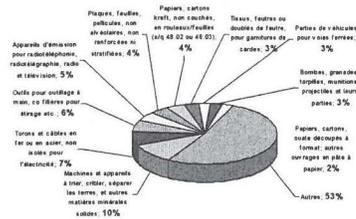
➤ Appui à l'élaboration de la stratégie sur le Chili

- Ⓢ Une première stratégie économique sur le Chili a été élaborée = une action plus ciblée et plus efficace
- Ⓢ Processus ayant mené à un meilleur partage de l'information avec l'Antenne, malgré de fortes résistances :
- Accès à la base de données comexonline.cl (douanes chiliennes, traitées par la Chambre de commerce de Santiago) :
 - Une mine d'or d'information stratégique sur le marché chilien (importateurs, exportateurs, compétiteurs, etc.) importante pour la prise de décision d'exporter ou non au Chili.
 - Permet d'assurer un suivi plus rapide et efficace des demandes des entreprises à l'aide des codes SH (ex. suivi aux entreprises de la dernière Tournee régionale)
 - En somme, permet une contribution plus efficiente des ressources à l'étranger et au Québec compte tenu des effectifs très réduits.

Stratégie Chili

Principaux produits du Québec exportés au Chili (2006) (en millions de dollars; en %)

Total des exportations nationales vers le Chili : 75,5 M\$
Total des exportations : 82,2 M\$ (incluant les réexportations)

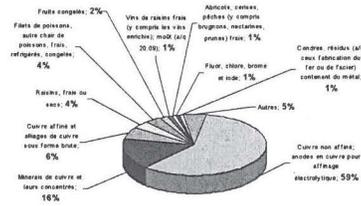


Source : Institut de la statistique du Québec (mars 2007)

Stratégie Chili

Principaux produits du Chili importés au Québec (2006) (en millions de dollars; en %)

Total des importations en provenance du Chili : 1077,2 M\$

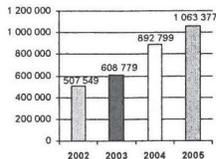


Source : Institut de la statistique du Québec (mars 2007)

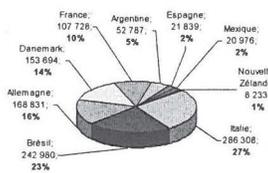
Analyse du marché chilien

Exemple: Teamco (Machinerie agricole Bois-Francis Inc.)

Importations chiliennes
Épandeurs et distributeurs de fumier
(Teamco: Épandeur pour tracteur)
2002 à 2005 (millions \$US)



Principaux pays fournisseurs au Chili
Épandeurs et distributeurs de fumier
(Teamco: Épandeur pour tracteur)
Parts de marché en 2005 (millions \$US)



À partir du code SH 843240; Manure spreaders & fertilizer distributors
www.comtrade.com, Nations Unies

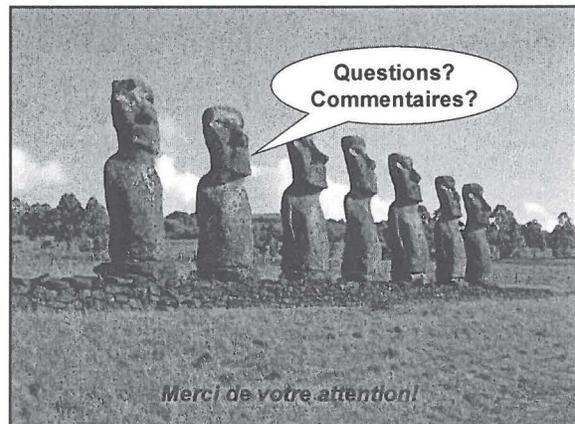
Conclusion

- Les recherches en relations humaines ont établi qu'une relation de coopération contribue à accroître l'efficacité professionnelle.
- Et que pour établir une relation de coopération, les partenaires doivent se faire confiance.
 - Ce qui me fut accordé tout au long de mon stage !
- Le contact avec des professionnels d'expérience ayant à cœur la défense des intérêts du Québec et de son rayonnement à l'étranger fut très enrichissant.

1. Argyris et Schön, 1974; Argyris, Putnam et Smith, 1985; St-Arnaud, 1995, 2001a), cité dans Lescarbeau, p. 234
2. LESCARBEAU, R., Maurice Payette et Yves St-Arnaud, (2003), *Profession consultant*, p. 227

Conclusion

- Finalement, mon stage au pupitre Chili et pays andins de la DALA m'a permis à la fois d'explorer :
 - l'univers de la fonction publique;
 - les multiples facettes du travail de chef de pupitre et de conseiller en affaires internationales :
 - Expert à l'exportation
 - Expert géographique
 - Un pays, le Chili, qui s'est grandement transformé depuis ma première visite dans les années 90.
- Remerciements



D0164264 3