LIVRE BLANC

Les six étapes de la réussite à l'exportation

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir

TABLE DES MATIÈRES

Faire le saut dans le monde de l'exportation 3

Les six étapes de la réussite à l'exportation 3

- Première étape : Trouver votre marché cible 3
- Deuxième étape : Définir votre stratégie d'exportation 5
- Troisième étape : Trouver des clients, des intermédiaires et des partenaires 10
- Quatrième étape : Vérifier la situation des acheteurs et gérer le risque 13
- Cinquième étape : Négocier un contrat 15
- Sixième étape : Régler les questions de logistique et de douanes 17

Aide disponible 19

FAIRE LE SAUT DANS LE MONDE DE L'EXPORTATION

Si votre entreprise offre un produit ou un service de première classe, vous lancer dans le commerce mondial pourrait être l'une des décisions d'affaires les plus judicieuses de votre vie. Ce secteur n'est pas l'apanage des grandes entreprises, car le succès d'une entreprise à l'étranger n'a pas de lien direct avec sa taille. Au Canada, ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qui exportent; elles proviennent de tous les secteurs de notre économie et sont établies sur une multitude de marchés étrangers allant des États-Unis à la Corée du Sud.

Évidemment, pour réussir dans le commerce mondial, il faut relever de nombreux défis sur le plan des finances, du marketing et de la logistique. S'établir sur un marché étranger demande une bonne préparation ainsi qu'un engagement à long terme. En revanche, le fait de diversifier ses activités en s'installant à l'étranger peut générer d'énormes bénéfices, voire s'avérer vital en cette ère de mondialisation.

LES SIX ÉTAPES DE LA RÉUSSITE À L'EXPORTATION

Voici les six grandes étapes à suivre pour vous lancer sur la scène mondiale, de la détermination de vos meilleurs marchés potentiels à la livraison à vos clients.

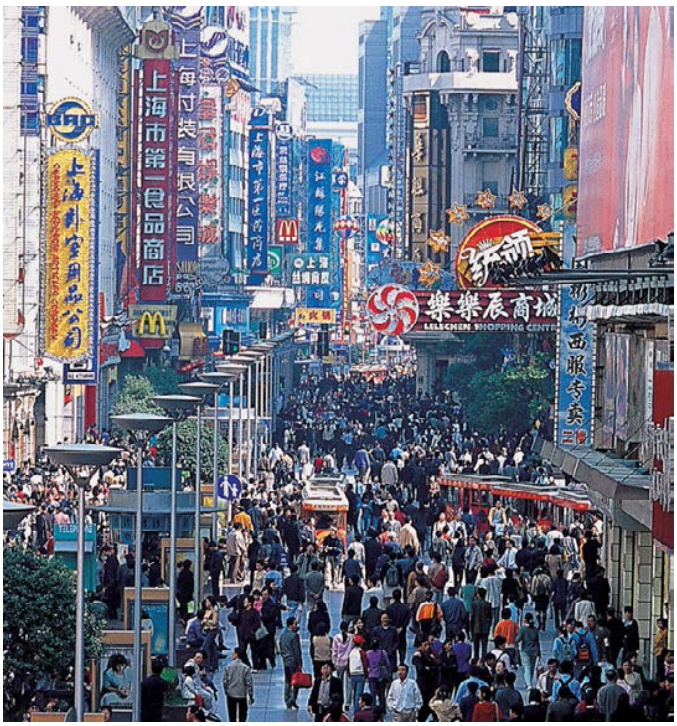
PREMIÈRE ÉTAPE : TROUVER VOTRE MARCHÉ CIBLE

Une fois que vous avez décidé de vous lancer dans le commerce mondial, vous devez trouver un marché où votre produit suscitera de l'intérêt et générera vraisemblablement des profits. Votre première liste comportera sans doute plusieurs pays, mais vous devrez la raccourcir pour ne conserver qu'un marché ou deux, soit les plus prometteurs.

Pour raccourcir votre liste, vous devez analyser les points suivants pour chaque marché et déterminer si ces facteurs constituent un atout ou, au contraire, un handicap :

Taille du marché et rythme de croissance

- Combien d'acheteurs potentiels prévoyez-vous avoir?
- Quel montant est dépensé chaque année pour un produit comme le vôtre?
- Votre produit devra-t-il rivaliser avec de nombreux autres déjà présents?
- Pouvez-vous offrir un prix égal ou inférieur à celui de la concurrence?
- La demande pour ce type de produit est-elle appelée à augmenter ou à baisser?
- Y a-t-il des facteurs culturels qui pourraient influer sur la qualité marchande de votre produit?
- Ce marché connaît-il une bonne croissance? Si oui, pourriez-vous concevoir de nouveaux produits pour profiter de cette croissance?



Accessibilité du marché

- Y a-t-il des barrières tarifaires ou non tarifaires applicables aux produits comme le vôtre?
- Votre type de produits est-il offert par de nombreux fournisseurs?
- L'expédition de vos produits vers ce marché sera-telle coûteuse ou compliquée sur le plan logistique?

Environnement commercial et politique

- L'économie est-elle stable? Affiche-t-elle une croissance?
- Les autorités nationales et régionales accueillent-elles favorablement les fournisseurs et les investisseurs étrangers?
- Le taux de change, les transferts de fonds ou la convertibilité posent-ils un problème?
- Le régime politique est-il stable?

- Si vous investissez ou achetez des actifs dans le marché ciblé, y a-t-il un risque que des troubles politiques compromettent ces investissements ou ces actifs?
- À quel point les institutions juridiques et gouvernementales du pays sont-elles solides?
- La corruption est-elle un phénomène répandu sur ce marché?

Après avoir examiné ces questions en profondeur, vous serez mieux placé pour déterminer quel marché vous offre les meilleures chances de réussite. Il est souvent préférable de s'arrêter à un seul marché, mais vous pouvez en choisir deux si vous estimez qu'ils sont aussi prometteurs l'un que l'autre. Il serait toutefois exagéré d'en viser plus de deux : étant donné les coûts nécessaires à la pénétration d'un marché étranger, il serait insensé de vouloir vous étendre davantage à ce stade.

Une fois votre marché choisi, il est temps de créer la stratégie d'exportation qui vous donnera les meilleures chances de réussite sur ce marché.

DEUXIÈME ÉTAPE : DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE D'EXPORTATION

S'il s'agit de vos premiers pas dans le commerce international, vous devrez d'abord examiner attentivement les capacités de votre entreprise en regard du marché ciblé afin de définir votre stratégie d'exportation. Vos produits doivent être offerts à des prix concurrentiels et présenter une ou plusieurs caractéristiques qui seront uniques sur le marché en question. Par ailleurs, l'efficacité de votre modèle commercial canadien doit avoir été éprouvée et vous devez avoir assez de ressources humaines, financières et productives pour appuyer un certain degré d'activité à l'étranger. Il peut aussi être avantageux d'avoir un bon chiffre d'affaires au Canada, mais, selon votre type d'entreprise, ce n'est pas nécessairement essentiel à votre réussite.

Une fois que vous êtes sûr d'avoir les capacités nécessaires, vous pouvez préciser votre plan d'exportation. Celui-ci doit comporter, notamment, vos objectifs d'exportation, vos plans de dotation, vos ententes de financement, vos principaux concurrents et les grands risques du marché, vos avantages et désavantages concurrentiels, vos prix, l'adaptation prévue de votre produit et votre méthode d'accès au marché.

Votre stratégie d'accès au marché

Le dernier point du paragraphe précédent – comment accéder à votre marché – peut s'avérer particulièrement délicat, puisque vous devrez réfléchir aux aspects de logistique et de distribution, établir une approche de vente sur le marché et déterminer si vous engagez un représentant local. Dans les sections qui suivent, nous examinerons les méthodes d'accès aux marchés étrangers les plus utilisées par les entreprises canadiennes.

Exporter directement aux consommateurs étrangers

Cette approche consiste à faire connaître vos produits ou services aux consommateurs étrangers et à les annoncer en ciblant les besoins, les intérêts et les valeurs propres à leur culture. L'exportation directe présente plusieurs avantages : vous tirez de plus grands bénéfices étant donné l'absence d'intermédiaire, vous contrôlez chaque transaction du début à la fin et vous jouissez d'une plus grande flexibilité opérationnelle sur le marché étranger en question.

Par contre, l'adaptation de votre produit et de vos méthodes d'affaires à un marché de consommateurs étranger peut nécessiter un degré d'effort et de dépenses qui risque d'exercer une énorme pression sur les ressources de votre entreprise. Votre réussite dépendra beaucoup de la nature de votre entreprise, de l'attrait de votre produit et des capacités de votre personnel de gestion et de vente.

Exporter directement aux entreprises étrangères

Ce modèle d'accès aux marchés consiste à vendre directement à une entreprise étrangère qui utilisera votre produit pour ses propres fins, par exemple pour fabriquer ses produits. Il présente à peu près les mêmes avantages que la vente directe aux consommateurs, mais en prime, il vous permet de faire affaire avec un nombre beaucoup plus restreint de clients. Du reste, il est parfois beaucoup plus facile de trouver des entreprises clientes que des consommateurs, puisque les entreprises participent souvent à des foires commerciales, où vous pouvez les rencontrer.

Exporter à l'aide d'intermédiaires

Sur les marchés qui présentent des barrières langagières, des différences culturelles et des pratiques commerciales inhabituelles, il peut être très souhaitable de vendre à l'aide d'un intermédiaire au lieu d'opter pour la vente directe. Un bon intermédiaire connaît la situation locale et peut vous aider à trouver des consommateurs, à arranger des canaux de distribution, à traiter les documents nécessaires, à dédouaner vos marchandises et à fournir un service après-vente. Dans certains pays, il est d'ailleurs obligatoire de recourir à un intermédiaire pour exercer ses activités commerciales.

Les trois types d'intermédiaires les plus courants sont les agents, les distributeurs et les sociétés de gestion des exportations ou de commerce extérieur :

- Un agent est une personne ou une société que vous engagez pour vendre votre produit ou votre service, habituellement moyennant une commission.
- Un distributeur est une société que vous choisissez pour ses canaux de distribution; le distributeur achète votre produit directement et le revend ensuite.
- Les sociétés de gestion des exportations ou de commerce extérieur sont des entreprises de commerce multiservices qui se chargent de nombreux aspects de l'exportation, comme les études de marché, le transport et la publicité. Certaines achètent tout simplement votre produit, tandis que d'autres jouent le rôle d'intermédiaire et vendent moyennant une commission.

S'associer à un exportateur canadien de plus grande envergure

Nombre de petites entreprises canadiennes ont réussi à l'étranger en travaillant avec de plus grandes entreprises canadiennes déjà établies sur des marchés étrangers. Ce genre de partenariats peut prendre diverses formes, qu'il s'agisse de contribuer à une chaîne d'approvisionnement ou de fournir un produit particulier adapté aux besoins du plus grand partenaire. Votre entreprise risque ainsi de perdre une partie de son pouvoir d'action, mais les possibilités de croissance et de diversification à l'étranger en valent clairement la peine.

Pour convaincre une entreprise plus grande qu'une telle entente lui serait profitable, vous devez attirer l'attention de ses décideurs, notamment en réseautant avec des associations industrielles et des chambres de commerce. Une fois assis avec eux, vous devez démontrer que vous apporterez une forte valeur ajoutée aux activités de leur entreprise à long terme. Ce qui importe ici, c'est de leur offrir des contributions uniques, par exemple un service ou un produit bâti sur mesure, ou encore la possibilité d'augmenter la flexibilité et la valeur des activités de leur entreprise.

Emprunter la voie de vos clients canadiens

Si vos clients canadiens possèdent des sociétés affiliées qui ont besoin de vos produits dans d'autres pays, voilà qui pourrait vous ouvrir des débouchés. Par exemple, si vous vendez des composants électroniques à une entreprise d'Halifax qui possède une entreprise mexicaine, vous pourriez vendre directement à cette dernière tout en vendant à la société mère d'Halifax.

Trouver à l'étranger un acheteur dont la société mère est déjà l'un de vos clients réduira considérablement le risque normalement associé à un nouveau projet d'exportation. De plus, en faisant affaire avec la filiale, vous aurez une présence sur le marché cible et pourrez mieux comprendre son fonctionnement, ce qui facilitera votre recherche de clients.

Si l'un de vos clients déplace une partie ou la totalité de sa production à l'étranger, il pourrait être nécessaire de le suivre pour conserver votre chiffre d'affaires. Vous pourriez également trouver l'occasion d'augmenter vos ventes si le déménagement de votre client implique l'accroissement de sa production.

Si vous êtes une entreprise de services et non un fabricant, il peut être très avantageux de vous installer à l'étranger en passant par un client existant : cela vous permettra de pénétrer un nouveau marché de façon relativement peu risquée en servant un client bien connu. Votre présence sur ce marché vous donnera de la visibilité et vous permettra de vous familiariser avec ses pratiques commerciales, ce qui augmentera vos chances d'attirer des clients locaux.

S'associer à une entreprise étrangère

Vous pouvez aussi explorer au-delà des frontières canadiennes et vous associer avec des entreprises locales du marché étranger ciblé. Un tel partenaire vous apportera son expertise et ses relations locales, ce qui est très appréciable lorsqu'on pénètre un marché étranger. Il peut aussi vous servir de porte d'entrée à d'autres pays. En s'associant à une grande entreprise brésilienne, par exemple, on touche non seulement des clients brésiliens, mais aussi des acheteurs provenant d'autres marchés émergents de l'Amérique du Sud, voire d'ailleurs.

Investir directement à l'étranger

Il est aussi possible d'accéder à un marché extérieur par l'investissement direct à l'étranger (IDE). Cette méthode est généralement choisie par les entreprises suffisamment expérimentées en commerce mondial qui ont mis de côté les ressources suffisantes pour ce faire. Voici les principales formes d'IDE :

- Ouvrir un bureau de vente et de marketing extérieur (parfois appelé « bureau auxiliaire ») sur le marché cible;
- Établir une société affiliée (aussi appelée « filiale ») sur le marché cible;
- Acquérir une entreprise locale ou fusionner avec une entreprise locale pour former une société affiliée sur le marché cible;
- Octroyer une licence pour des produits ou des processus à une entreprise locale du marché cible;
- Établir une franchise sur le marché cible;
- Travailler avec un fabricant contractuel situé sur le marché cible; et
- Former des alliances stratégiques ou des projets conjoints avec d'autres entreprises pour pénétrer le marché cible.

L'IDE peut être une stratégie attrayante pour l'exportateur canadien; elle peut l'aider à :

- augmenter ses ventes;
- accroître sa part de marché;
- accéder plus efficacement aux marchés étrangers;

- mieux servir ses clients;
- s'intégrer dans une chaîne d'approvisionnement mondiale ou régionale;
- améliorer la compétitivité d'une chaîne d'approvisionnement;
- trouver des sources d'approvisionnement;
- accéder à de nouvelles technologies; et
- suivre des acheteurs qui ont investi à l'étranger.

À son niveau le plus rudimentaire, l'IDE consisterait à établir un point de vente et à l'exploiter comme un bureau de marketing tout simplement. Sinon, une stratégie considérablement plus ambitieuse consiste à former une coentreprise ou un partenariat avec une entreprise étrangère. Cette façon de faire vous permettrait de tirer profit de l'actif et de l'expérience de votre partenaire, ce qui accroîtrait votre avantage concurrentiel sur le marché local tout en améliorant votre contrôle de la production sur place ainsi que des réseaux de distribution et en éliminant la nécessité d'établir entièrement par vous-même une présence commerciale.

Vous pourriez aussi participer à un marché étranger en y établissant une société affiliée étrangère en propriété exclusive. Cette stratégie vous donne un contrôle total de vos opérations locales avec tous les avantages que cela suppose; elle peut être très efficace pour les fabricants de biens. Pour les industries de services canadiennes, l'établissement de sociétés affiliées à l'étranger est devenu une méthode très importante d'accès aux marchés, souvent préférée à l'exportation de services du Canada.

FINANCER LA RÉUSSITE À L'ÉTRANGER : ENDURANCE WIND POWER

Endurance Wind Power a été fondée à Surrey, en Colombie-Britannique, en 2007. À ses débuts, l'entreprise avait une vision du marché, des installations d'essais et une équipe d'experts, mais il lui fallait du financement pour acquérir sa technologie éolienne de base.

Endurance a surmonté cet obstacle en se procurant une marge de crédit garantie par EDC auprès de sa banque, ce qui lui a permis d'acheter la technologie dont elle avait besoin. Mais un autre problème s'est ensuite posé : les principaux marchés de cette entreprise britanno-colombienne étant le Royaume-Uni et l'Italie, il lui fallait une installation de production beaucoup plus près de ses clients. EDC a donc collaboré avec l'entreprise et sa banque afin de financer l'établissement d'une usine au Royaume-Uni.

Depuis, l'effectif d'Endurance est passé de dix salariés à une équipe internationale de plus de 100 employés, et plus de 700 de ses éoliennes sont maintenant en activité dans le monde entier.

Pour en savoir plus sur l'IDE et les autres stratégies d'entrée décrites dans le présent chapitre, veuillez consulter l'ouvrage ***Diversification sur les marchés étrangers – Guide pour des stratégies d'entrée.***

TROISIÈME ÉTAPE : TROUVER DES CLIENTS, DES INTERMÉDIAIRES ET DES PARTENAIRES

Pour réussir à l'étranger, vous devrez trouver de nouveaux clients, intermédiaires et partenaires. En cette matière, la clé du succès tient à un mot : réseautage. Toutes les entreprises utilisent leur réseau pour se développer dans leur pays et, dans le cas des multinationales, sur les marchés étrangers. En fait, le réseautage est la méthode la plus couramment utilisée par les exportateurs pour établir des relations d'affaires avec des entreprises étrangères. Cela se fait généralement grâce aux foires commerciales, aux recommandations d'autres entreprises, aux contacts établis avec des organisations et des associations de l'industrie et aux visites sur place visant à nouer des relations directement avec les décideurs locaux.

Salons professionnels

Les salons professionnels internationaux peuvent s'avérer un bon moyen d'explorer un marché, de trouver des clients potentiels, de faire du réseautage et de savoir ce que les gens pensent. En participant aux bons salons :

- vous attirerez l'attention d'acheteurs de votre marché cible;
- vous ferez connaître votre entreprise et vos produits à beaucoup d'acheteurs potentiels en quelques jours seulement;
- vos clients potentiels pourront voir en quoi vos produits ou services leur seraient utiles;
- vous pourrez trouver des acheteurs, des intermédiaires ou des partenaires;
- vous aurez un portrait global de votre industrie;
- vous pourrez démontrer votre engagement à long terme envers le marché;
- vous apprendrez quelles sont les stratégies concurrentielles des autres entreprises sur ce marché.

Les salons professionnels se divisent en plusieurs grandes catégories :

- **Salons professionnels d'envergure destinés à un public spécialisé**
  Ces salons ciblent un secteur industriel précis (comme l'automobile) ou un marché particulier (comme les soins de santé). Il s'agit souvent de salons internationaux qui attirent bon nombre de dirigeants d'entreprises ayant le pouvoir de prendre d'importantes décisions commerciales.

- **Salons professionnels d'envergure destinés au grand public**
  Ces salons peuvent être internationaux, nationaux ou régionaux. On y présente une vaste gamme de biens et de services destinés aussi bien au public qu'aux entreprises. Comme ils s'adressent aussi à un public général, ils conviennent peut-être moins à votre entreprise qu'un salon spécialisé.

- **Salons professionnels secondaires**
  Quoique moins importants que les salons d'envergure, ces salons peuvent quand même revêtir une certaine importance pour les secteurs ou les marchés particuliers qu'ils ciblent, à l'échelle nationale comme internationale. Souvent hautement spécialisés, ils sont ouverts uniquement aux participants commerciaux. Si votre entreprise n'est pas encore tout à fait prête à participer à un grand salon, les salons secondaires constituent un bon investissement.

- **Salons professionnels grand public**
  Comme leur nom l'indique, ces salons sont destinés au grand public. Certains sont d'intérêt général tandis que d'autres portent sur un thème particulier, par exemple les salons de l'habitation ou de l'auto. Les entreprises qui misent principalement sur la vente au détail risquent d'en tirer parti; pour les autres, il sera sans doute préférable d'opter pour l'un des trois autres types de salon.

Un délégué commercial ou un représentant d'EDC en poste sur le marché cible pourra vous indiquer lequel ou lesquels des salons professionnels conviendraient le mieux à votre entreprise. Vous devriez également communiquer avec les associations professionnelles de votre industrie; étant nombreuses à suivre les salons organisés chaque année, elles pourront vous renseigner à leur sujet.

Les publications spécialisées peuvent constituer une autre source de renseignements utile, tout comme les chambres de commerce, les centres de congrès et les bureaux d'information touristique. Le magazine en ligne **CanadExport** du Service des délégués commerciaux indique les activités commerciales à venir.

Recommandations d'autres entreprises

La plupart des dirigeants d'entreprise s'entendent pour dire que les recommandations d'un tiers peuvent s'avérer très utiles lorsqu'on recherche des partenaires ou des acheteurs. En effet, ces recommandations laissent supposer que l'entreprise en question est fiable, sérieuse et prometteuse. Lorsque vous recherchez un distributeur, par exemple, vous pourriez vérifier auprès de vos fournisseurs pour savoir s'ils peuvent vous recommander des distributeurs réputés sur votre marché cible.

De l'autre côté, des entreprises étrangères pourraient recommander votre entreprise sur leurs marchés locaux. Les acheteurs préfèrent souvent s'en tenir à des sources et à des fournisseurs qu'ils connaissent, et les recommandations peuvent faire en sorte que votre entreprise soit moins perçue comme étrangère auprès d'un client potentiel. Vous devriez toujours faire le suivi de ces recommandations si c'est possible.

Organisations et associations sectorielles

S'il y avait une seule bonne raison de faire partie d'une organisation de votre secteur, ce serait les occasions de réseautage dont vous pouvez profiter à titre de membre. En effet, ces organisations ont parfois une portée internationale étant donné leurs contacts réguliers avec des associations équivalentes à l'étranger. Les membres d'une association sont souvent très disposés à se venir mutuellement en aide, puisqu'ils risquent aussi d'avoir besoin d'aide dans l'avenir. Les connaissances des autres acteurs de votre industrie sur le marché ciblé peuvent s'avérer d'une aide précieuse lorsqu'il s'agit de nouer des relations d'affaires à l'étranger.

Visites sur le marché

Une fois que vous aurez cerné votre marché cible le plus prometteur, il sera temps de visiter les lieux. Vous devrez alors vérifier que ce marché correspond bien à vos attentes et, le cas échéant, commencer à tisser des liens avec les acheteurs potentiels qui s'y trouvent.

Vous serez plus susceptibles de tisser ce genre de liens si vous communiquez avec le **Bureau du délégué commercial** du pays cible avant de quitter le Canada. Les délégués commerciaux sur place vous fourniront des renseignements sur les clients potentiels du marché et les entreprises locales et pourront vous aider à chercher des contacts, ainsi qu'à organiser des visites et des rencontres personnelles.

EDC À L'ÉTRANGER

Grâce à ses **représentants à l'étranger,** EDC est présente dans les pays suivants : Allemagne, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Émirats Arabes Unis, États-Unis, Inde, Mexique, Pérou, Russie, Singapour, Turquie.

Par exemple, un délégué commercial pourrait vous présenter à des membres de la chambre de commerce locale ou d'associations commerciales locales; vous pourriez alors entamer des discussions avec ces personnes, voire conclure votre première vente. Si vous avez déjà choisi une entreprise comme client potentiel, un délégué commercial pourra vous renseigner sur celle-ci et sur sa place dans les milieux d'affaires locaux.

Voici quelques conseils qui pourraient vous aider à faire de votre visite une réussite :

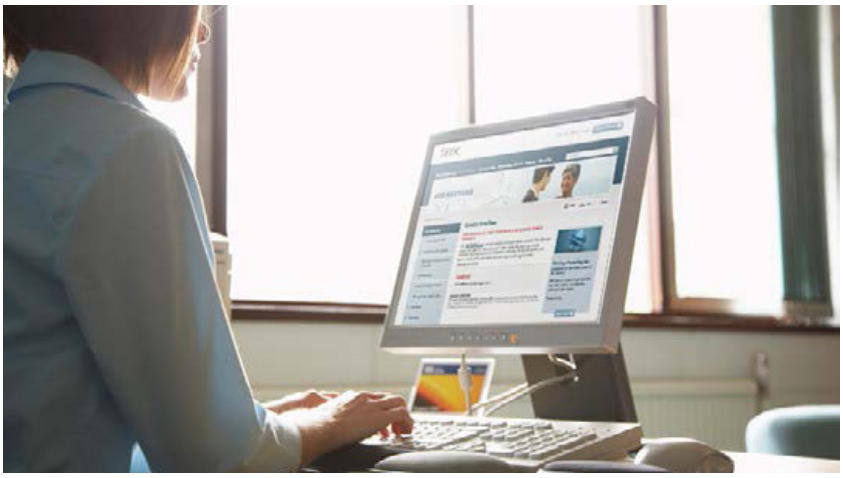
- Bien avant de quitter le Canada, prenez rendez-vous avec des délégués commerciaux ou des représentants d'EDC (s'il y a lieu) sur le marché cible.
- Vérifiez que votre visite ne coïncide pas avec un congé local ou une période de vacances.
- Si vous avez besoin d'un interprète, prenez les arrangements avant de partir.
- Déléguez au moins deux personnes de votre entreprise. Votre délégation doit comprendre des cadres supérieurs ayant des pouvoirs décisionnels.
- Si votre produit est complexe, vous pourriez vouloir envoyer du personnel spécialisé en mesure de répondre aux questions des acheteurs potentiels.

- Avant de partir, renseignez-vous sur les pratiques commerciales locales (ponctualité, étiquette, styles de négociation, etc.).
- Prévoyez du temps pour établir des relations d'affaires et tisser des liens avec des acheteurs potentiels.
- Soyez prêt à donner des réponses détaillées aux questions portant, entre autres, sur les prix de vos produits, votre capacité de production et les délais de livraison.

Faites un suivi auprès des personnes que vous aurez rencontrées, idéalement dans un délai de 24 à 48 heures. Remerciez-les d'avoir bien voulu vous recevoir, donnez-leur de l'information complémentaire, et si elles ont demandé des renseignements précis, assurez-les que vous leur fournirez ces renseignements avant une date donnée.

QUATRIÈME ÉTAPE : VÉRIFIER LA SITUATION DES ACHETEURS ET GÉRER LE RISQUE

Vérifiez toujours la capacité financière d'un acheteur ainsi que la solidité de sa situation financière avant de conclure une affaire. Il existe plusieurs moyens de le faire. Par exemple, si votre banque canadienne a des relations avec une banque étrangère qui fait affaire avec votre client potentiel, elle pourrait peut-être vous aider à obtenir des renseignements sur sa solvabilité. Vous pouvez aussi demander aux banques du pays de l'acheteur de vous renseigner sur la solvabilité de l'entreprise. Toutefois, étant donné que dans certains pays, il ne convient pas de dire du mal d'une entreprise locale, vous devriez vérifier ces renseignements auprès d'autres sources.



Si vous êtes prêt à dépenser de l'argent, il existe, au Canada et à l'étranger, des sociétés d'experts-conseils et des agences d'évaluation du crédit qui vous aideront à vérifier la situation d'un acheteur. Cette solution peut être coûteuse, mais vaut la peine si elle permet de découvrir des risques pour votre entreprise.

S'assurer contre le défaut de paiement

Le défaut de paiement est habituellement le risque le plus sérieux auquel on s'expose lorsque l'on fait affaire à l'étranger. Si l'avenir de votre entreprise dépend du paiement d'un client en particulier, son défaut de paiement peut devenir un cauchemar. Et même si la situation n'est pas aussi désastreuse, il demeure que le non-paiement peut avoir des répercussions graves et durables.

EDC offre plusieurs produits conçus pour protéger les exportateurs contre le défaut de paiement d'un acheteur :

- L'**Assurance comptes clients** est conçue pour les entreprises canadiennes qui souhaitent assurer l'ensemble de leurs ventes à l'étranger, y compris aux États-Unis.
- **ASSURCommerce** est une option qui s'offre aux entreprises canadiennes souhaitant mettre leur entreprise à l'abri des risques de non-paiement d'un nombre restreint de clients à l'étranger (cinq ou moins).
- L'**Assurance frustration de contrat** couvre jusqu'à 90 % de vos pertes admissibles dues à divers risques politiques et commerciaux.

Protéger votre propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle de votre entreprise – c'est-à-dire les brevets, les droits d'auteur ou les technologies brevetées – peut avoir autant de valeur que vos produits ou services et doit donc être protégée lorsque vous vous aventurez sur un marché étranger. Empêcher le risque de vol de propriété intellectuelle par des acheteurs ou même par des partenaires ou des agents peut nécessiter des protections juridiques et opérationnelles complexes. Par conséquent, vous devriez consulter un spécialiste local en la matière pour établir ces protections.

Il est surtout important d'enregistrer votre propriété intellectuelle sur le marché étranger, tout comme au Canada. Vous devrez généralement recourir aux tribunaux locaux pour poursuivre un contrevenant, et le fait d'être enregistré au Canada ne vous aidera pas dans ce cas.

Contrer les risques liés à la concession de licence

Une licence est un droit concédé à une entreprise. Elle lui permet d'utiliser légalement la technologie exclusive ou la propriété intellectuelle de votre entreprise aux fins prévues par le contrat afférent. D'habitude, la licence ne suppose pas l'octroi de tous les droits qu'il est possible d'accorder, mais plutôt de certains d'entre eux.

S'ASSURER DE RÉUSSIR À L'ÉTRANGER : CLEARWATER SEAFOODS

Quand Clearwater Seafoods, d'Halifax, a amorcé ses activités en 1976, elle a vite compris ce que l'exportation de ses crustacés de grande qualité pouvait lui apporter. Mais l'entreprise étant encore jeune, elle avait besoin de soutien pour se lancer sur la scène mondiale.

« EDC nous a aidés à croître à l'étranger, explique Colin MacDonald, président-directeur général de l'entreprise. Nous avons recours à l'Assurance comptes clients d'EDC pour nos ventes sur les marchés étrangers depuis la fin des années 1970. Cette assurance met notre bénéfice net à l'abri des risque, rassure nos prêteurs quant à notre santé financière, et nous donne accès au flux de trésorerie nécessaire à notre croissance. »

Clearwater est ainsi devenue une des plus importantes sociétés de fruits de mer du monde et un chef de fil de la récolte, du traitement et de la distribution de pétoncles, de homards de grande qualité et d'autres crustacés, l'entreprise exporte la presque totalité de ses produits de grande qualité, notamment aux États-Unis, en Asie, au Moyen-Orient et en Europe.

Un contrat de concession de licence doit être extrêmement précis en ce qui concerne les droits du porteur de licence et les limites de leur validité. L'imprécision dans ce domaine peut créer de graves problèmes. Par exemple, si le porteur de licence est libre d'utiliser votre technologie pour créer d'autres technologies, même si ce n'était pas votre intention, la valeur de votre technologie originale pourrait diminuer. Vous devez également être précis en ce qui concerne le territoire où la licence est valide. Sinon, le porteur de licence pourrait commencer à vendre votre produit dans un marché où vous aviez l'intention d'accorder une licence à quelqu'un d'autre.

CINQUIÈME ÉTAPE : NÉGOCIER UN CONTRAT

Que les négociations soient conduites par vous-même ou par un intermédiaire, vous réduirez vos risques si les conditions du contrat sont claires et précises. Celles-ci doivent au moins décrire ce qui suit :

- les personnes juridiques qui passent le contrat;
- les conditions de validité du contrat;
- les biens ou les services devant être fournis ainsi que leur prix d'achat et les détails précis concernant le paiement, l'inspection et les délais de livraison;
- les conditions de garantie ou de maintenance;
- l'entité responsable de l'obtention de tout permis d'importation ou d'exportation;
- les cautionnements bancaires requis pour le contrat tels que des lettres de garantie bancaires ou des cautionnements d'assurance;
- les recours prévus si l'acheteur manque à ses engagements ou annule le contrat;
- les dispositions de médiation ou d'arbitrage indépendant pour la résolution des litiges et le pays où la médiation ou l'arbitrage auraient lieu;
- le pays dont les lois régissent le contrat;
- la date de la fin du contrat.

Au Canada, la signature d'un contrat marque la fin des négociations. Mais dans certains pays, cette signature signifie simplement que vous et l'acheteur avez convenu de faire affaire ensemble. Les négociations sérieuses commencent après la signature. Si vous vous trouvez dans une telle situation, soyez prudent et ne faites pas plus de concessions qu'il ne faut à votre acheteur au début. Si vous en faites trop et que, par la suite, votre acheteur demande plus de négociations, vous devrez peut-être concéder plus que vous ne pouvez vous permettre.

Négocier en passant par un intermédiaire

Un intermédiaire local qui a bonne réputation peut vous aider à éviter de nombreux problèmes de négociation de contrat. Toutefois, vous devez toujours examiner attentivement un contrat qu'un intermédiaire vous apporte. S'il semble trop unilatéral ou s'il n'indique pas certains renseignements cruciaux, cela peut nuire à votre capacité à respecter le contrat ou à vous faire payer.

Si vous devez donner une procuration à un intermédiaire, consultez un avocat et assurez-vous de poser des limites strictes concernant l'autorité de cet intermédiaire. Vous devez également veiller à ce que l'acheteur, qui est en fait responsable du paiement, signe le contrat. En effet, si seulement vous et l'intermédiaire le signez, vous n'aurez aucune preuve écrite indiquant que l'acheteur vous doit de l'argent et vous pourriez avoir de la difficulté à vous faire payer.

Établir les modalités de paiement

Vous serez en mesure de mieux négocier un contrat si vous savez quelles modalités de paiement votre acheteur souhaite avoir comparativement à celles que vous êtes prêt à lui offrir. Les arrangements peuvent aller du compte ouvert à la lettre de crédit, chaque méthode comportant divers risques pour l'acheteur et le vendeur. Lorsque vous décidez des modalités que vous allez offrir ou accepter, tenez compte de facteurs tels que votre expérience avec l'acheteur (s'il y a lieu), votre expérience sur le marché et vos besoins en liquidités.

Sachez que les différences culturelles peuvent influer sur l'attitude face au paiement. Ainsi, dans certains marchés, demander un paiement lorsqu'il est dû est un affront. Pour éviter ce problème, précisez dès le début que vous vous attendez à recevoir le paiement à la date d'échéance, dans le bon compte et dans la bonne devise. Sinon, soyez prêt à attendre votre paiement plus longtemps.

Cautionnement bancaire pour contrat

Les acheteurs étrangers s'attendent souvent à ce que les exportateurs fournissent une garantie financière afin de leur donner l'assurance qu'ils honoreront leurs engagements contractuels. Il peut s'agir d'une lettre de garantie bancaire exigible sur demande, d'une lettre de crédit de soutien ou d'un cautionnement d'exécution.

Dans tous les cas, assurez-vous que le contrat stipule clairement vos obligations en matière d'exécution ainsi que les situations dans lesquelles l'acheteur peut faire appel du cautionnement. Un client « fait appel du cautionnement » lorsqu'il en exige le paiement parce que vous n'avez pas exécuté ce qui était prévu au contrat. Si cela se produit, votre banque doit immédiatement payer le client.

Toutefois, il peut arriver qu'un acheteur fasse appel d'un cautionnement sans raison valable. Si vous pensez que cela pourrait se produire, vous devriez envisager d'utiliser l'**Assurance pour cautionnement bancaire** d'EDC qui vous protège contre 95 % des pertes occasionnées lorsqu'un client exige sans motif valable le paiement d'une garantie émise par une banque.

SIXIÈME ÉTAPE : RÉGLER LES QUESTIONS DE LOGISTIQUE ET DE DOUANES

Livrer vos biens à un acheteur étranger est bien plus compliqué que les livrer au Canada. Même si vous ne vous occupez pas vous-même du processus, vous devriez savoir comment il fonctionne afin de prévoir toutes les dépenses nécessaires au moment où vous proposez un prix à votre client.

La Chambre de commerce internationale (CCI) a établi les « Incoterms », une liste de termes utilisés couramment dans le cadre du commerce international en vue d'éviter les malentendus entre vendeurs et acheteurs. Pour obtenir de plus amples renseignements, vous pouvez consulter le site Web de la **CCI.**

Recourir aux services de transitaires

Les transitaires se spécialisent dans le transport de biens dans le monde entier, et leurs services peuvent vous éviter beaucoup de problèmes et de dépenses. Vous pouvez avoir recours à ces agents d'expédition uniquement pour qu'ils négocient un tarif avec le transporteur ou bien pour qu'ils s'occupent de tout, depuis la souscription d'une assurance jusqu'à l'embauche d'un courtier en douane fiable. Certains transitaires se spécialisent dans l'expédition vers certains pays, d'autres, dans certains types de marchandises. Pour de plus amples renseignements, vous pouvez consulter le site Web de l'**Association des transitaires internationaux canadiens.**

Recourir aux services de courtiers en douane

La plupart des exportateurs canadiens ont recours à des entreprises de courtage en douane situées au Canada. Ces entreprises travaillent directement avec un courtier du pays de l'acheteur, qui dédouanera vos marchandises à la douane. Dans la plupart des pays, seul un courtier local reconnu est autorisé à faire les dédouanements.

Fournir les documents requis

Il est d'une importance vitale de fournir les documents adéquats et complets requis pour votre expédition. Si certains renseignements sont incorrects ou manquants, vos biens ne pourront pas entrer dans le pays de destination tant que les erreurs n'auront pas été corrigées.

Voici les documents de base requis presque partout :

- la facture commerciale,
- le bordereau d'expédition,
- le certificat d'origine,
- le certificat d'assurance,
- la lettre de transport (pour le transport maritime et le transport terrestre) ou la lettre de transport aérien,
- le certificat d'inspection, s'il y a lieu,
- la licence d'importation, s'il y a lieu.

D'autres documents pourraient également être requis, selon les biens exportés et la réglementation locale en matière de dédouanement. Votre courtier en douanes ou l'acheteur vous donneront tous les détails.

Dédouanement sans problème

En suivant les règles générales énoncées ci-dessous, vous faciliterez l'acheminement de vos exportations de telle sorte qu'elles arriveront chez votre client le plus rapidement et le plus facilement possible :

- Remplissez toutes les conditions imposées par la douane avant d'expédier les marchandises. N'attendez pas qu'elles arrivent à la frontière pour découvrir que vous avez oublié un document capital.
- Assurez-vous que la documentation douanière est cohérente et complète du point de vue des quantités, des descriptions, etc.
- Assurez-vous que la documentation douanière correspond exactement au contenu de l'envoi. Le fait d'y omettre un article pourrait causer des problèmes à votre client, par exemple de longs délais de traitement au point d'entrée.
- Assurez-vous que vos marchandises sont conformes aux normes, aux règlements et aux procédures d'entrée du marché cible. Si ce n'est pas le cas, votre client pourrait être incapable de les faire entrer au pays.
- Soyez prudent lorsque vous choisissez un courtier en douane. Dans la mesure du possible, choisissez un courtier qui connaît votre type de produit.

AIDE DISPONIBLE

Les entreprises qui se lancent dans le commerce mondial ont accès à de nombreuses sources d'aide. La liste ci-dessous vous aidera à partir du bon pied.

- **Exportation et développement Canada** (EDC) est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada. Cette société d'État a pour mandatde favoriser le commerce extérieur en aidant les entreprises canadiennes à saisir les occasions d'affaires sur les marchés internationaux.

- Sa page Web « **Exporter** » contient des centaines de références liées à l'exportation. Vous y trouverez notamment plusieurs guides, comme ***La diversification sur les marchés extérieurs : Guide sur les stratégies d'entrée*** et ***Introduction à l'exportation : Vendre aux marchés internationaux.***

- **Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada** (MAECD) fournit des renseignements sur les affaires étrangères, les politiques étrangères, l'économie canadienne, le commerce mondial, l'aide de voyage et les services de passeport.

- Le **Service des délégués commerciaux du Canada** (SDC), qui fait partie du MAECD, a des délégués commerciaux dans l'ensemble du Canada et dans plus de 160 villes à l'échelle internationale.

  SDC offre une vaste gamme de services aux entreprises canadiennes actives au Canada et à l'étranger. Les délégués commerciaux peuvent vous seconder dans vos démarches pour vous préparer aux marchés mondiaux, évaluer le potentiel d'un marché, trouver des contacts qualifiés et résoudre des problèmes d'accès au marché. Le SDC publie aussi des études de marché, ainsi que des rapports commerciaux et économiques sur certains pays.

- Le **Réseau Entreprises Canada** est un réseau de collaboration regroupant des services gouvernementaux fédéraux et provinciaux qui aident les entrepreneurs et les exportateurs canadiens à développer leur entreprise.

- **CanadExport** est le magazine officiel du SDC. Il renseigne les entreprises sur les occasions d'affaires, les programmes d'exportation, les foires et missions commerciales, etc.

- **Industrie Canada** publie des études de marché et offre un outil de recherche statistique extrêmement utile nommé **Données sur le commerce en direct.**

Êtes-vous prêt à franchir la prochaine étape?

EDC peut vous aider à toutes les étapes du processus.

- Vous êtes à la recherche d'expertise commerciale et des marchés pour vous guider? Nous pouvons vous en offrir.
- Il vous faut gérer vos risques à l'étranger? Nous pouvons vous aider à le faire.
- Vous désirez protéger vos actifs et vos comptes clients à l'étranger? Nous pouvons vous aider à les mettre à l'abri.

Pour en savoir plus, composez notre numéro sans frais Solutions 1-800-229-0575 ou **soumettez une question** en ligne. Nous répondrons à votre question en tout au plus une journée ouvrable, en semaine de 9 h à 17 h.

Pour tout renseignement, visitez **edc.ca**

This document is also available in English.

EDC est propriétaire de marques de commerce et de marques officielles. Toute utilisation d'une marque de commerce ou d'une marque officielle d'EDC sans sa permission écrite est strictement interdite. Toutes les autres marques de commerce figurant dans ce document appartiennent à leurs propriétaires respectifs.Les renseignements présentés peuvent être modifiés sans préavis. EDC n'assume aucune responsabilité en cas d'inexactitudes dans le présent document. © Exportation et développement Canada, 2015. Tous droits réservés.

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir