



# GESTION DES RISQUES ET DES FLUX DE TRÉSORERIE



# TABLE DES MATIÈRES

Ce document est en format PDF interactif.

Cliquez sur n'importe quelle section dans la Table des matières pour obtenir un lien à la page désirée.

Cliquez  pour revenir à la Table des matières.

Cliquez  pour avancer ou reculer dans le document.

Cliquez  pour obtenir un lien à d'autres ressources.

## INTRODUCTION..... 3

## CHAPITRE 1 – RISQUE ET FLUX DE TRÉSORERIE ..... 4

|   |    |
|---|----|
| Qu'entend-on par « flux de trésorerie »? .....                              | 4  |
| Risques liés aux flux de trésorerie en commerce international ..            | 5  |
| <i>Risque lié au paiement</i> .....   | 5  |
| <i>Pénalités contractuelles</i> .....                                       | 5  |
| <i>Risque lié au rendement</i> .....  | 5  |
| <i>Risque de change</i> .....   | 6  |
| <i>Risque lié à la conformité d'une opération</i> .....                     | 6  |
| <i>Risques politiques</i> .....   | 6  |
| Petit glossaire sur les flux de trésorerie .....                            | 7  |
| <i>Cycle d'exploitation financier</i> .....                                 | 8  |
| <i>Délai moyen de recouvrement des créances clients</i> .....               | 8  |
| <i>Délai moyen de rotation des stocks</i> .....                             | 8  |
| <i>Délai moyen de règlement</i> .....                                       | 9  |
| <i>Cycle d'exploitation</i> .....   | 9  |
| Incidences du commerce international sur le fonds de roulement .....        | 10 |
| <i>Optimisation de l'approvisionnement et des achats</i> .....              | 12 |
| <i>Modification des modalités de paiement</i> .....                         | 12 |
| <i>Amélioration des processus d'approbation des factures</i> .....          | 12 |
| <i>Diminution des stocks</i> .....  | 12 |
| Flux de trésorerie, fonds de roulement et chaînes d'approvisionnement ..... | 13 |
| Le déroulement d'une opération et ses points de décision .....              | 15 |
| Étude de cas – Systèmes BEDM .....  | 16 |

## CHAPITRE 2 – PÉRIODE ANTÉRIEURE À LA CONCLUSION DU CONTRAT20

|   |    |
|---|----|
| Réduction des risques contractuels .....                      | 20 |
| Réduction du risque de fluctuation du coût des intrants ..... | 21 |
| Gestion du risque de change .....                             | 22 |
| <i>Couvertures naturelles</i> .....                           | 22 |
| <i>Contrats à terme</i> .....                                 | 22 |

|   |    |
|---|----|
| <i>Options</i> .....                          | 22 |
| <i>Contrats à terme standardisés</i> .....    | 23 |
| Incidences des opérations de couverture ..... | 23 |
| Cautionnements d'exécution .....              | 24 |

## CHAPITRE 3 – PHASE DE PRODUCTION..... 26

|   |    |
|---|----|
| Financement de la chaîne d'approvisionnement .....      | 26 |
| <i>Solutions antérieures à l'expédition</i> .....       | 27 |
| <i>Solutions pour les marchandises en transit</i> ..... | 29 |
| <i>Solutions postérieures à l'expédition</i> .....      | 29 |
| Risque d'annulation de contrat .....                    | 29 |
| Gestion du risque lié au fournisseur .....              | 30 |
| Respect des pratiques commerciales et douanières .....  | 32 |
| Conformité de base aux exigences douanières .....       | 33 |
| Diminution des droits de douane et des taxes .....      | 34 |
| Rôle des technologies de l'information .....            | 34 |

## CHAPITRE 4 – PÉRIODE DU CRÉDIT ET PÉRIODE DE GARANTIE ..... 36

|  |    |
|--|----|
| Méthodes de paiement .....   | 36 |
| <i>Règlement en espèces à l'avance</i> .....                                 | 36 |
| <i>Lettres de crédit</i> .....   | 37 |
| <i>Compte ouvert</i> .....   | 37 |
| <i>Compte ouvert assorti d'une assurance comptes clients</i> .....           | 37 |
| <i>Recouvrement d'effets</i> .....   | 38 |
| Financement postérieur à l'expédition .....                                  | 38 |
| <i>Escompte des créances</i> .....   | 38 |
| <i>Affacturation</i> .....   | 38 |
| <i>Programmes de paiement des fournisseurs (affacturation inversé)</i> ..... | 38 |
| Atténuation des risques .....  | 39 |
| Période de garantie .....  | 39 |

## CONCLUSION ..... 40

# INTRODUCTION

Le commerce international ouvre la porte à un monde de possibilités pour votre entreprise, mais cela peut également donner lieu à davantage de risques opérationnels, à un besoin accru de capital et nécessiter davantage de vigilance dans la gestion de vos flux de trésorerie et de vos risques opérationnels.

Fort heureusement, il existe de nombreuses techniques auxquelles peuvent recourir les exportateurs afin de s'attaquer à ces difficultés. Le présent livre blanc examine plusieurs de ces solutions dans le cadre de petites et moyennes entreprises ayant un revenu annuel inférieur à 25 M\$<sup>1</sup> qui en sont possiblement à leurs premières expériences en commerce international et qui souhaitent protéger leurs flux de trésorerie et réduire les risques commerciaux liés à leurs chaînes d'approvisionnement.

Le présent livre blanc est fondé sur un atelier et un séminaire sur le Web présentés par le Groupe conseil en commerce international (TAS) d'EDC. Le TAS est un groupe d'EDC qui est centré sur la compréhension des pratiques commerciales en évolution pouvant être mises en œuvre dans le cadre de chaînes d'approvisionnement mondiales en vue de diminuer les risques commerciaux, d'accélérer les flux de trésorerie et de recourir à des moyens technologiques dans le but de créer des relations commerciales efficaces et intégrées. Le Centre est composé d'anciens directeurs des finances, des opérations ou de chaîne d'approvisionnement ayant acquis une expérience variée dans de petites ou de moyennes entreprises.

<sup>1</sup> Toutes les sommes sont en dollars canadiens sauf indication à l'effet contraire.



# CHAPITRE 1 – RISQUE ET FLUX DE TRÉSORERIE

Lorsque vous passez au commerce international, vous devez tenir compte de risques qui n'existaient pas ou dont l'incidence était moindre sur le marché national. Cet aspect est particulièrement important en ce qui a trait aux flux de trésorerie et aux incidences que les décisions opérationnelles peuvent avoir sur ces derniers.

Généralement, les flux de trésorerie en commerce international sont similaires aux flux de trésorerie sur le marché national, sauf qu'ils sont assujettis à des défis additionnels tels que les risques de change, les modalités de paiement de plus longue durée qui sont contraignantes sur le plan du fonds de roulement et les instruments de paiement inhabituels. Il faut donc faire preuve de plus de vigilance en matière d'atténuation des risques que ce qui est habituellement nécessaire pour les opérations effectuées au pays.

## QU'ENTEND-ON PAR « FLUX DE TRÉSORERIE » ?

Les *flux de trésorerie* correspondent aux différences entre les entrées et les sorties de fonds de votre entreprise pour une période de temps déterminée. L'examen des flux de trésorerie peut nous aider à évaluer la solidité et la résilience financières d'une entreprise de deux façons importantes :

- ▶ Cela permet d'analyser ses *liquidités*, c'est-à-dire l'encaisse dont elle dispose pour s'acquitter de ses obligations immédiates.
- ▶ Il peut servir à évaluer la *qualité des revenus générés*. Cet aspect est très important afin de déterminer la rentabilité réelle de votre entreprise. Si vous réalisez des bénéfices, mais que vous ne transformez pas ces sommes en liquidités, votre entreprise risque la

faillite, même si elle est rentable. Cela peut sembler contraire à ce que l'on serait porté à croire, mais une entreprise rentable peut très bien faire faillite parce qu'elle ne possède pas les liquidités nécessaires afin de payer ses créances à court terme.

Les *flux de trésorerie disponibles* sont un type particulier de flux de trésorerie. Ils correspondent aux liquidités dont dispose une entreprise après avoir réglé tous ses frais et les versements périodiques alloués à sa dette, et affecté des sommes quelconques à des investissements.

Il existe de nombreuses sources d'information en ligne sur les flux de trésorerie, telles que [Understanding Cash Flow](#), [Managing Cash Flow in Uncertain Economic Times](#) et [Small Business Owners: How to Effectively Manage Cash Flow](#).





## RISQUES LIÉS AUX FLUX DE TRÉSORERIE EN COMMERCE INTERNATIONAL

Chaque étape du cycle commercial prend plus de temps en commerce international. Par conséquent, tous les risques décrits ci-après peuvent être accentués par des problèmes de synchronisation des échéances, par exemple lorsqu'un client tarde à payer exactement au moment où vous devez régler un compte fournisseur. Ces problèmes de synchronisation des échéances peuvent être à l'origine de longues périodes de flux de trésorerie faibles ou inexistantes alors même que vous devez avoir accès à des fonds de roulement suffisants pour couvrir vos obligations. En l'absence de ces fonds, vous pourriez éprouver de sérieuses difficultés financières.

### RISQUE LIÉ AU PAIEMENT

Le risque lié au paiement peut constituer une menace en commerce international et découle souvent du manque d'information sur la solvabilité de l'acheteur étranger. Afin d'atténuer ce risque, une entreprise doit être au courant des activités de ses partenaires commerciaux, s'ils sont en mesure de respecter leurs obligations, quand elle peut compter toucher l'argent qui lui est dû et quand elle pourra s'acquitter de ses obligations. Souvent ces problèmes découlent des divergences entre les pratiques commerciales étrangères et canadiennes.

### PÉNALITÉS CONTRACTUELLES

Les pénalités pour livraison tardive (parfois appelées « dommages-intérêts extrajudiciaires ») sont communes dans les échanges internationaux et, si vous ne respectez pas vos délais de livraison, cela peut vous coûter très cher. Ainsi, dans le secteur de la fabrication de biens d'équipement, les pénalités sont généralement de l'ordre de 1 % par semaine et peuvent être exigées non seulement à l'égard du retard de livraison des biens mais à d'autres éléments, tels que les documents importants. Ces pénalités peuvent faire disparaître votre marge bénéficiaire, il est donc très important de comprendre les dispositions contractuelles en matière de retards de livraison et les incidences qu'elles peuvent avoir sur vos flux de trésorerie si les choses tournent mal.

### RISQUE LIÉ AU RENDEMENT

Ce type de risque peut découler de données inexactes sur certains fournisseurs étrangers, ce qui rend la relation avec eux difficile à gérer. S'approvisionner en biens ou en matière première dans des pays où les prix sont faibles ou en faire fabriquer dans ces pays peut être également plus risqué que prévu pour vos flux de trésorerie. Des fonctions logistiques rigides et les coûts liés aux stocks et au transport sur ces marchés peuvent poser des difficultés et il est possible que vous ayez besoin de délais plus longs pour composer avec ces problèmes. Par conséquent, vous pourriez vous retrouver à court de liquidités plus rapidement et devoir bloquer ces dernières plus longtemps et, ainsi, restreindre encore davantage vos flux de trésorerie.



Dans les risques liés au rendement du fournisseur on retrouve, entre autres, ceux liés aux retards de livraison et ceux ayant trait à la mauvaise qualité. Ces facteurs peuvent également avoir un impact sur les liquidités. Ainsi, les retards de livraison peuvent donner lieu à des pénalités contractuelles alors que la mauvaise qualité peut entraîner des coûts de reconstruction élevés à l'étape de la fabrication, ou des réclamations inattendues au titre de la garantie ultérieurement. En raison de ces difficultés, certaines entreprises en sont venues à considérer comme plus rentable le fait de rapatrier les activités de fabrication et d'approvisionnement de l'étranger (une démarche appelée « rapatriement ») afin de réduire les risques.

### RISQUE DE CHANGE

Le risque de change peut se manifester lorsque vos flux de trésorerie sont libellés dans plus d'une devise et que cette situation peut donner lieu à des pertes (ou gains) importants attribuables aux fluctuations des cours du change. Plusieurs entreprises canadiennes actives au niveau du commerce international ne prennent pas la peine de se protéger contre le risque de change, bien que les répercussions peuvent être graves si vous omettez de prendre ce type de précaution. Plus de précisions sur la façon dont ces pertes peuvent survenir sont données dans la section intitulée « Incidences des opérations de couverture » du chapitre 2.

### RISQUE LIÉ À LA CONFORMITÉ D'UNE OPÉRATION

S'assurer de la conformité d'une opération consiste à prêter une attention particulière aux exigences douanières et réglementaires du marché visé. Cet aspect est important à toutes les étapes de l'opération puisqu'il faut se conformer aux exigences de conformité en place tout au long du processus. Un défaut de conformité peut donner lieu à d'importantes difficultés allant des retards de livraison jusqu'à l'imposition de pénalités et même d'accusations au criminel.

### RISQUES POLITIQUES

Ce type de risque est présent dans de nombreux marchés étrangers et expose, notamment, à des expropriations, des défauts de paiement d'un gouvernement étranger et à de la violence politique. À cet égard, une réflexion stratégique peut être une bonne façon de réduire l'ensemble des risques de cette nature pour vos flux de trésorerie.



## PETIT GLOSSAIRE SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

La présente section porte sur certains des termes courants utilisés relativement aux flux de trésorerie, tels que « cycle d'exploitation financier », « délai moyen de recouvrement des créances clients », « délai moyen de rotation des stocks », « délai moyen de règlement » et « cycle d'exploitation ». Afin de replacer ces termes dans un contexte réel, ils sont illustrés à l'aide des chiffres tirés des états financiers d'une entreprise hypothétique, Systèmes BEDM Ltée (voir la Figure 1).

Figure 1 – États financiers de Systèmes BEDM

| <b>Bilan</b>                                   |              |
|--|--------------|
| Au 31 décembre, 20XX                           | ('000\$)     |
| <b>Actifs</b>                                  |              |
| Actifs à court terme                           |              |
| Encaisse                                       | 116          |
| Comptes débiteurs                              | 1 256        |
| Stocks   | 754          |
| Charges payées à l'avance                      | 17           |
|  | 2 143        |
| Immobilisations corporelles, nettes            | 1 827        |
| <b>Total des actifs</b>                        | <b>3 970</b> |
| <b>Passifs</b>                                 |              |
| Passifs à court terme                          |              |
| Comptes créditeurs                             | 671          |
| Charges à payer                                | 584          |
| Impôts à payés                                 | 126          |
| Partie à court termes de la dette à long terme | 150          |
|  | 1 531        |
| Dette à long terme                             | 850          |
| Total des passifs                              | 2 381        |
| <b>Capitaux propres</b>                        |              |
| Capital-actions                                | 100          |
| Bénéfices non repartis                         | 1 489        |
|  | 1 589        |
| <b>Capitaux propres</b>                        | <b>3 970</b> |



Figure 1 (suite) – États financiers de Systèmes BEDM

| États des résultats  |              |
|--|--------------|
| Exercice terminé le 31 décembre, 20XX (En milliers de dollars) |              |
| <b>Ventes</b>  | <b>8 101</b> |
| Coût des ventes  | 5 833        |
| <b>Bénéfice brut</b>   | <b>2 268</b> |
| Charges de ventes et d'exploitation                            | 1 628        |
| Bénéfice avant impôts  | 640          |
| Charge d'impôts  | 126          |
| <b>Bénéfice net</b>  | <b>514</b>   |

### CYCLE D'EXPLOITATION FINANCIER

Aussi appelé « période d'exploitation », cela correspond à la période de temps moyenne entre la date de paiement de biens ou de services à un fournisseur et la date de réception du paiement d'un client pour les biens livrés.

### DÉLAI MOYEN DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES CLIENTS

Le délai moyen de recouvrement des créances clients correspond au nombre moyen de jours que l'entreprise prend pour recouvrer une créance client après la conclusion de la vente. Une des façons de calculer ce délai, sur une base annuelle, consiste à diviser le total des créances clients par le total des ventes à crédit, puis de multiplier la somme obtenue par 365<sup>1</sup>. À l'aide des chiffres de BEDM, cela donne ce qui suit :

**1256 k\$ / 8 101 k\$ x 365 = 57 jours pour le délai moyen de recouvrement des créances clients**

Un délai moyen de recouvrement des créances clients faible signifie qu'une entreprise met moins de jours pour recouvrer ses créances clients, tandis qu'un délai moyen de recouvrement des créances clients élevé signifie qu'elle vend son produit à crédit et prend plus de temps pour en recouvrer le paiement.

### DÉLAI MOYEN DE ROTATION DES STOCKS

Le délai moyen de rotation des stocks correspond au nombre moyen de jours qu'une entreprise prend pour convertir ses stocks en ventes. Ce délai est calculé en divisant la valeur totale des stocks par le coût des marchandises vendues, puis en multipliant la somme obtenue par 365. À l'aide des chiffres de BEDM, cela donne ce qui suit :

**754 k\$ / 5 833 k\$ x 365 = 47 jours pour le délai moyen de rotation des stocks**

Dans la plupart des cas, il est préférable que le délai moyen de rotation des stocks soit élevé puisque cela signifie que l'entreprise a moins de liquidités qui sont bloquées dans des stocks. Cela étant dit, les stocks doivent toujours être maintenus à des niveaux suffisants pour répondre à la demande des clients, sinon vous perdrez des ventes.

<sup>1</sup> Tous ces chiffres peuvent être calculés à tout moment de l'année. Cependant, le nombre de jours utilisé comme multiplicateur doit tenir compte de la période en question (c.-à-d. que si on voulait utiliser les ventes trimestrielles, les comptes clients ne changeraient pas, mais le multiplicateur serait de 91 jours et non de 365.



## DÉLAI MOYEN DE RÈGLEMENT

Le délai moyen de règlement permet d'établir combien de temps une entreprise met à régler ses comptes avec ses créanciers. Pour calculer le délai moyen de règlement sur une base annuelle, il suffit de diviser le total des comptes créditeurs par le coût des marchandises vendues, puis de multiplier la somme obtenue par 365. À l'aide des chiffres de BEDM, cela donne ce qui suit :

***671 k\$ / 5 833 k\$ x 365 = 42 jours de délai moyen de règlement***

Pour un acheteur, un délai moyen de règlement élevé est, en général, préférable à un délai court, à condition que vous soyez en mesure de régler vos créanciers dans les délais qui vous sont alloués et que ces derniers soient disposés à vous accorder un crédit pour cette durée. Dans le cas de la plupart des entreprises canadiennes, un délai de 45 jours est très courant. Toutefois, celles qui disposent de liquidités régleront plus rapidement afin de se prévaloir de tout rabais pour paiement hâtif pouvant être offert.

## CYCLE D'EXPLOITATION

Aussi appelé « période d'exploitation », le cycle d'exploitation correspond au nombre de jours où chaque dollar est bloqué dans les processus de production et de vente avant d'être converti en espèces dans le cadre d'une vente. Ce cycle comprend les délais nécessaires à la réalisation d'une vente et au recouvrement des créances clients, ainsi que le temps que peut mettre une entreprise à régler ses factures sans encourir de pénalités. Le cycle est calculé à l'aide des valeurs obtenues ci-dessus de la façon suivante :

***Cycle d'exploitation = délai moyen de recouvrement des créances clients + délai moyen de rotation des stocks - délai moyen de règlement***

Le cycle d'exploitation peut être interprété comme le nombre de jours pendant lesquels une entreprise doit disposer, en tout temps, d'un fonds de roulement afin de poursuivre ses opérations courantes et de demeurer solvable<sup>2</sup>. Le cycle d'exploitation est un élément de mesure de très grande importance puisqu'il illustre le laps de temps qui s'écoule entre le moment d'une vente et le règlement de cette dernière. Afin d'être viable, une entreprise doit être en mesure de se financer pendant ce laps de temps grâce à des liquidités provenant de son équité ou à des prêts de tierce partie.

<sup>2</sup> Le fond de roulement est défini comme étant la différence entre l'actif et le passif à court terme de l'entreprise et est une mesure de sa solvabilité. Cet élément est exprimé sous forme de ratio ou encore en valeur monétaire. Quand une entreprise ne possède pas suffisamment d'équité afin de financer la différence entre les actifs et les passifs à court terme, elle doit avoir recours à un financement externe afin de respecter ses obligations.



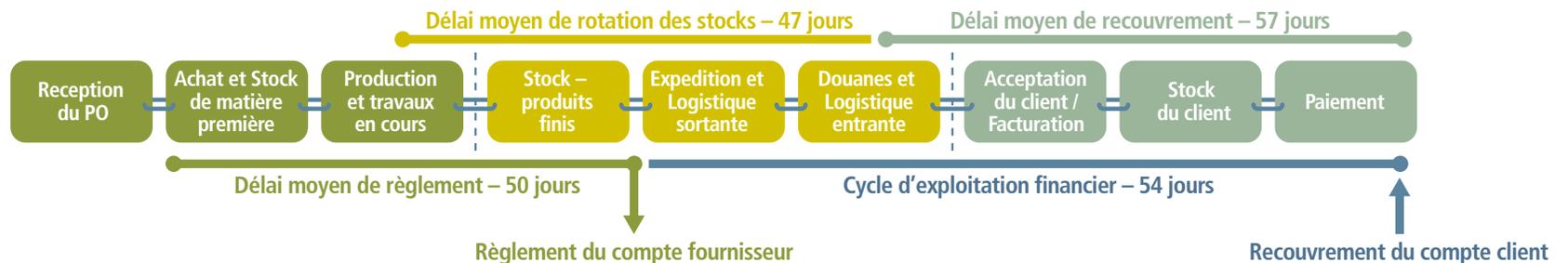
Dans le cas de BEDM, le délai moyen de recouvrement des créances clients est de 57 jours, le délai moyen de rotation des stocks est de 49 jours et le délai moyen de règlement est de 42 jours. La formule précitée permet d'établir que le cycle d'exploitation de BEDM est de 62 jours. Cela signifie que BEDM doit disposer, en tout temps, d'un fonds de roulement de 62 jours afin d'être financièrement stable. La Figure 2 illustre la situation de BEDM au titre de son cycle d'exploitation.

## INCIDENCES DU COMMERCE INTERNATIONAL SUR LE FONDS DE ROULEMENT

Divers facteurs influenceront sur le délai moyen de recouvrement des créances clients, le délai moyen de rotation des stocks et le délai moyen de règlement lorsqu'une entreprise se lance dans le commerce international. En retour, cela aura un impact sur le cycle d'exploitation (nombre de jours où elle doit disposer de fonds de roulement).

- **Facteurs liés au délai moyen de recouvrement des créances clients** – Les acheteurs de grande taille sont de plus en plus à l'affût de modalités de paiement de 60 jours, 90 jours et même plus. Des modalités de 180 jours ne sont pas inhabituelles sur certains marchés. Les délais moyens de recouvrement des comptes clients s'allongent donc en conséquence.
- **Facteurs liés au délai moyen de rotation des stocks** – Pour répondre aux exigences de chaînes d'approvisionnement mondiales plus longues, il est nécessaire d'augmenter les niveaux d'inventaire afin d'éviter les ruptures de stocks. Les fournisseurs absorbent les besoins des acheteurs au niveau des stocks et livrent les biens selon le principe du juste-à-temps ou offrent des stocks gérés par le fournisseur. En conséquence, les entreprises sont appelées à conserver des stocks plus importants pour leurs clients, ce qui entraîne un accroissement du délai moyen de rotation des stocks.

Figure 2 – Cycle d'exploitation de BEDM



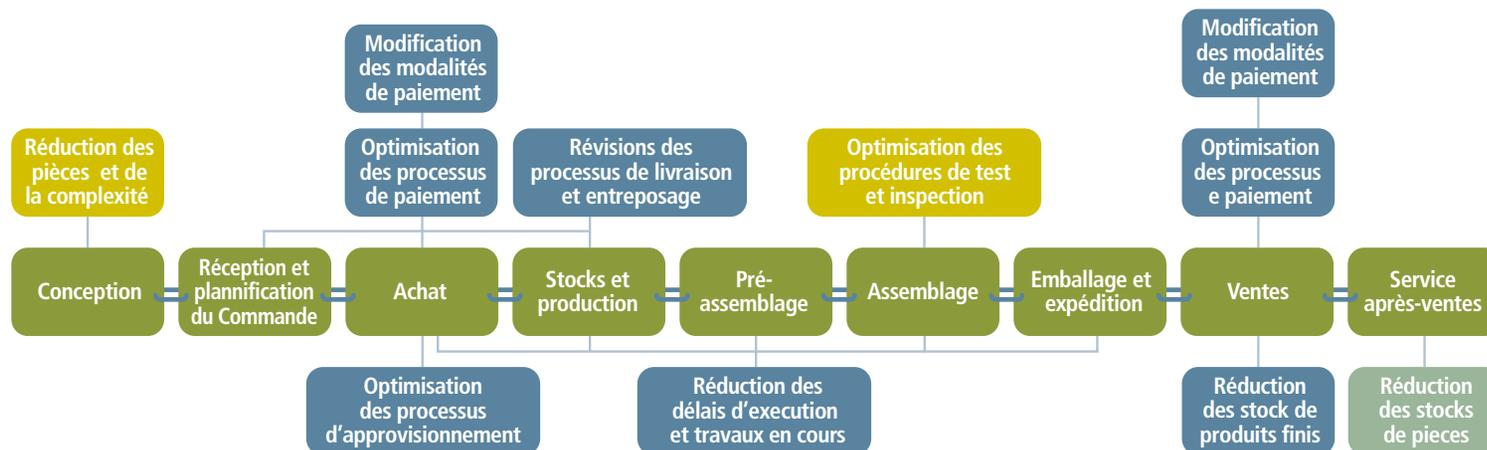


- ▶ **Facteurs liés au délai moyen de règlement** – Les fournisseurs à l'étranger ont des modalités plus rigoureuses en raison de l'accès limité au crédit commercial. Ils exigent des acomptes variant entre 30 % et 50 % sur les commandes et le règlement intégral (100 %) au moment de l'expédition. Cela limite le crédit fournisseur, réduisant du même coup le délai moyen de règlement.
- ▶ **Facteurs liés au cycle d'exploitation** – Pour la plupart des entreprises, le commerce international accroît leurs besoins en fonds de roulement puisqu'ils doivent financer les comptes clients et les stocks, et doivent compenser pour la diminution du crédit accordé par leurs fournisseurs étrangers. Cela signifie que ces entreprises doivent être en mesure de tolérer un très long cycle d'exploitation afin de réussir sur le plan du commerce international.

Ces facteurs amènent désormais de nombreux acheteurs et fournisseurs canadiens à collaborer en vue d'accélérer les mouvements des flux de trésorerie et de diminuer les coûts reliés à la chaîne d'approvisionnement. Les cases bleues de la Figure 3 correspondent aux étapes où une entreprise peut optimiser ses processus en vue d'accroître ses flux de trésorerie et, par conséquent, approvisionner son fonds de roulement.

Les étapes indiquées par les cases bleues comprennent les étapes mentionnées ci-après.

Figure 3 – Optimisation des flux de trésorerie et du fonds de roulement





## OPTIMISATION DE L'APPROVISIONNEMENT ET DES ACHATS

Vous pouvez procéder comme suit :

- ▶ Centraliser vos approvisionnements afin de bénéficier d'économies d'échelle et de réduire le nombre de vos fournisseurs, en plus de collaborer plus étroitement avec ces derniers en vue d'éliminer les coûts et les risques pour vous comme pour eux.
- ▶ Collaborer plus étroitement avec les fournisseurs en vue de partager des données et d'améliorer la planification des livraisons et les niveaux de stocks.
- ▶ Collaborer plus étroitement avec votre groupe finances afin de vous assurer que le personnel des services d'approvisionnement et celui des finances ont les mêmes objectifs d'affaires au niveau des coûts, des flux de trésorerie et du fonds de roulement.

## MODIFICATION DES MODALITÉS DE PAIEMENT

Vous pouvez procéder comme suit :

- ▶ Négocier des modalités de paiement de plus longue durée avec vos fournisseurs afin de mieux les apparier aux habitudes de paiement de vos clients, quoique cette mesure pourrait nécessiter une hausse des prix ou d'autres concessions de votre part.
- ▶ Vous prévaloir de rabais pour paiement hâtif afin de réduire les coûts des produits vendus.
- ▶ Être plus rigoureux en matière de recouvrement et d'ouverture de crédits.

## AMÉLIORATION DES PROCESSUS D'APPROBATION DES FACTURES

Investir dans des moyens technologiques en vue d'automatiser la production de factures électroniques et les processus d'approbation pourrait vous permettre de vous prévaloir de rabais et de rendre les dates de paiement plus transparentes pour vos fournisseurs. Cette mesure s'applique également aux clients, qui utilisent la facturation et les paiements en ligne pour accroître leur visibilité et mieux planifier la réception des paiements.

## DIMINUTION DES STOCKS

La diminution des stocks est la chose que souhaitent le plus souvent les directeurs financiers ainsi que les groupes de la chaîne d'approvisionnement. L'optimisation des processus de fabrication, d'entreposage ainsi que d'expédition et de réception permet habituellement à une entreprise de réduire ses stocks. Cette façon de procéder nécessite souvent l'établissement de rapports d'étroite collaboration tant avec les clients qu'avec les fournisseurs.

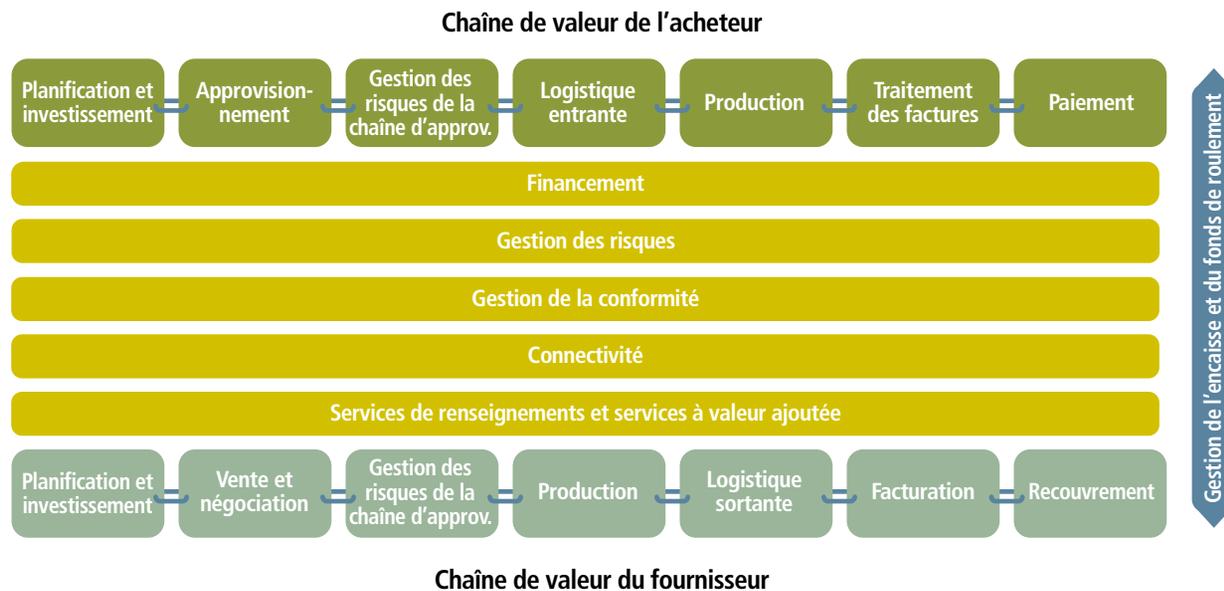


## FLUX DE TRÉSORERIE, FONDS DE ROULEMENT ET CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT

La notion de « chaînes d'approvisionnement » est au centre du commerce mondial. Dans le cadre d'activités commerciales, les acheteurs et les fournisseurs interagissent dans le cadre d'activités interdépendantes, créatrices de richesse, telles que la vente et l'achat, l'expédition et la réception de biens, ainsi que le règlement et le recouvrement de sommes d'argent.

La chaîne d'approvisionnement peut être représentée comme une paire de chaînes de valeur parallèles. Ces chaînes ont un lien entre elles au niveau de divers processus, tels que le financement et la gestion du risque, qui régissent les flux de trésorerie et le fonds de roulement. Ensemble, ces éléments constituent le modèle global de la chaîne d'approvisionnement. La Figure 4 est une représentation schématique de ce modèle, dans laquelle sont décrites les interactions entre les acheteurs et les fournisseurs, et de quelles façons elles s'intègrent à ces chaînes.

Figure 4 – Modèle de chaîne d'approvisionnement





Le besoin d'optimiser les flux de trésorerie et de minimiser les sommes investies dans le fonds de roulement influe sur le nombre de décisions que prennent des entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement. Certaines de ces décisions interviennent à l'étape de l'approvisionnement et à celle de la logistique, et ont pour objet d'optimiser les niveaux des stocks et d'allonger les délais de paiement pour l'acheteur. Par contre, cela est directement opposé au désir du fournisseur de réduire au minimum le montant des comptes clients impayés en recourant à des délais de paiement plus courts. Cette situation crée un besoin marqué pour des services de financement qui permettront aux acheteurs comme aux fournisseurs d'atteindre leurs objectifs.

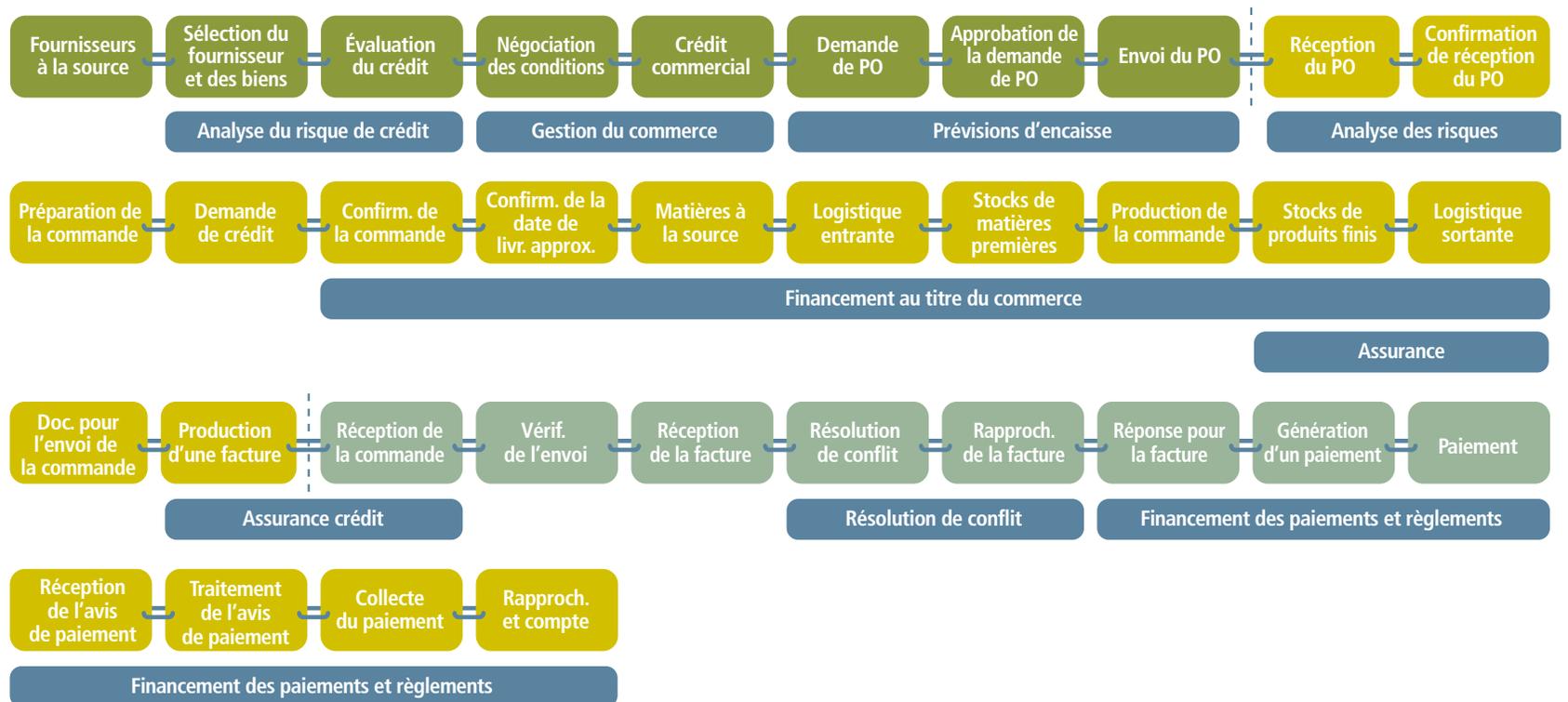
Enfin, les opérations liées à la chaîne d'approvisionnement nécessitent un ensemble d'éléments d'intégration et d'optimisation clés, tels que le financement, la gestion du risque, la conformité, la connectivité (c'est-à-dire le recours à la technologie de l'information pour l'échange de données), ainsi que des services d'information et d'expansion du commerce. Ces éléments offrent aux entreprises des façons de faciliter le déroulement des opérations tout en réduisant le risque et en augmentant les flux de trésorerie et le fonds de roulement.



## LE DÉROULEMENT D'UNE OPÉRATION ET SES POINTS DE DÉCISION

La Figure 5 illustre le déroulement d'une opération type et les points de décision inhérents à cette dernière.

Figure 5 – Décisions influant sur les flux de trésorerie dans l'ensemble du déroulement d'une opération





L'analyse du déroulement d'ensemble d'une opération de vente vous permet de reconnaître les décisions qui influenceront sur vos flux de trésorerie. Ces décisions seront conditionnées par des facteurs tels que :

- ▶ l'analyse du risque lié au fournisseur afin de s'assurer de sa solvabilité et de sa capacité à payer;
- ▶ les pratiques de gestion du commerce, y compris l'établissement des modalités de paiement et de mécanismes de paiement tels que des lettres de crédit ou un compte ouvert, l'établissement d'exigences de livraison au moyen d'Incoterms, et l'établissement de responsabilités contractuelles pour chacune des parties;
- ▶ la mise à jour des prévisions de trésorerie au moment de la réception des commandes et le recours à des analyses afin de comprendre les scénarios les plus défavorables;
- ▶ les besoins en matière d'assurances, tels que l'assurance crédit, l'assurance sur facultés maritimes et l'assurance responsabilité;
- ▶ les dispositions en matière de règlement de conflits, telles que la détermination du territoire de compétence et des mécanismes juridiques à mettre en œuvre;
- ▶ le financement, y compris le financement de l'acheteur et le financement de la trésorerie;
- ▶ le paiement et le règlement en ayant recours à la technologie de l'information pour accélérer l'approbation des factures et les paiements.

## ÉTUDE DE CAS – SYSTÈMES BEDM

Il sera sans doute plus facile de comprendre certaines de ces notions à la lumière de l'entreprise hypothétique mentionnée plus tôt. BEDM fabrique des systèmes de manutention conçus sur mesure et son chiffre d'affaires annuel est d'environ 8,1 M\$<sup>3</sup>. Elle a également une marge de crédit de 750 000 \$ pour couvrir ses frais d'exploitation.

Son principal contrat est conclu avec un acheteur de l'UE et la valeur de ce contrat est de 1,5 M€ (2,43 M\$). Les délais de livraison sont de neuf mois à compter de la date de la réception de la commande. Le fournisseur japonais de robots de BEDM exige un versement anticipé de 25 % et une lettre de crédit avant de débiter les travaux de fabrication d'un manipulateur robotisé de 360 000 USD.

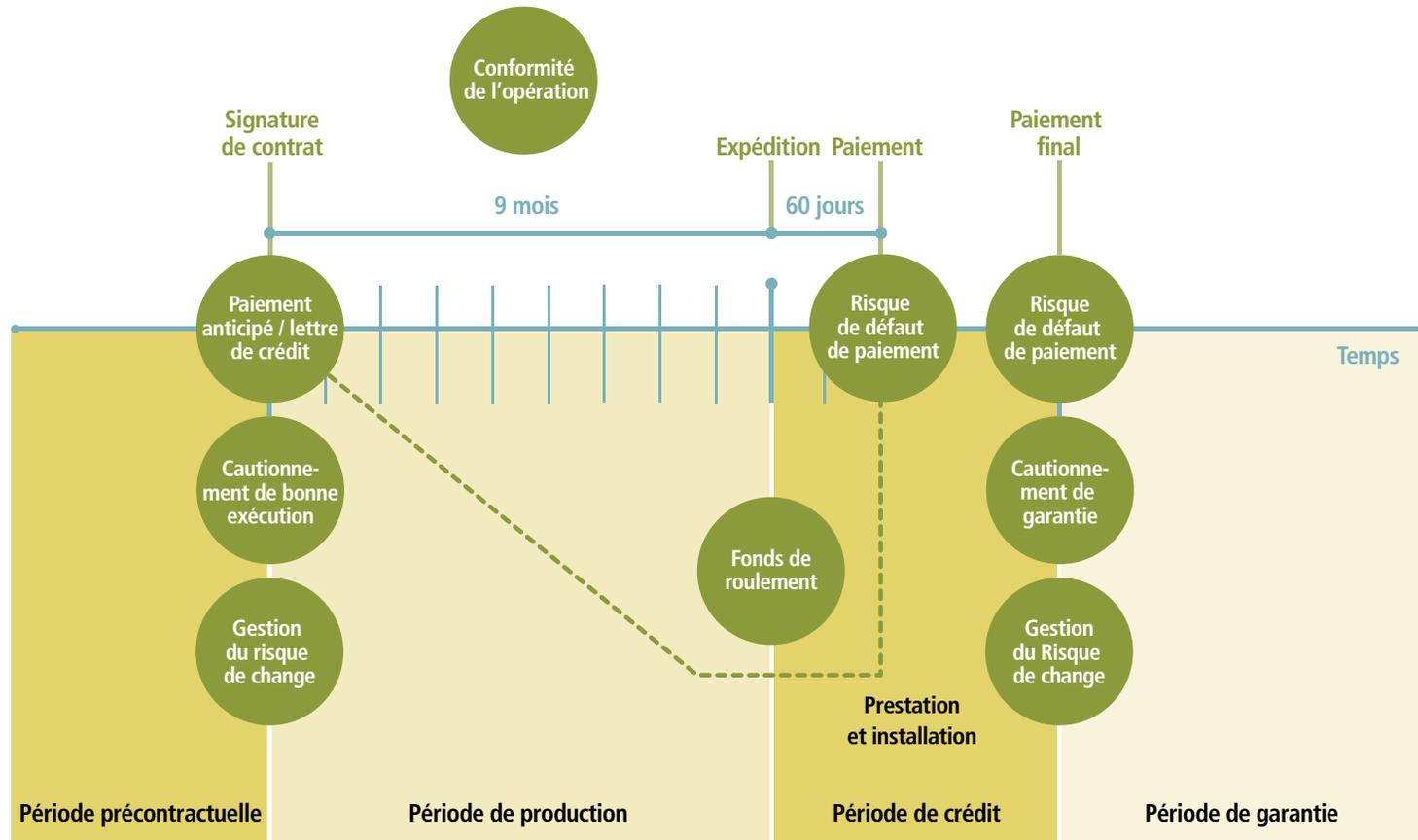
Les modalités de paiement avec le client de l'UE prévoient : le versement d'une somme équivalant à 10 % du bon de commande et la remise de 10 % d'un cautionnement d'exécution par BEDM à l'acheteur; 80 % du solde dans les 60 jours qui suivent l'expédition; et le paiement du reliquat de 10% une fois le système mis en service et qu'un cautionnement de 5 % de deux ans est émis par le BEDM à l'acheteur.

<sup>3</sup> Toutes les sommes sont en dollars canadiens sauf indication à l'effet contraire.



Un modèle du déroulement de l'opération est illustré dans la Figure 6 où les cercles verts représentent les diverses phases critiques de l'ensemble du processus.

Figure 6 – Déroulement de l'opération





De façon plus détaillée, les étapes de l'opération se présentent comme suit.

- ▶ Le cercle rouge « Paiement anticipé » correspond à la fois au paiement forfaitaire unique de 10 % de l'acheteur de l'UE et au versement anticipé que BEDM doit remettre au fournisseur japonais pour le manipulateur robotisé. Le premier paiement de 10 % a une incidence positive sur les flux de trésorerie et le fonds de roulement alors que le deuxième a une incidence négative. Pour cette opération, des lettres de crédit ont été utilisées comme instrument de paiement.
- ▶ Le cercle « Cautionnement de bonne exécution » représente le cautionnement que BEDM doit fournir à l'étape de la conclusion du contrat afin de garantir l'exécution de ses obligations auprès du client de l'UE. BEDM doit remettre à l'émetteur du cautionnement 100 % de la valeur de ce dernier à titre de sûreté, soit en espèces ou par prélèvement sur sa marge de crédit opérationnelle. D'une façon ou d'une autre, la sûreté correspond à des fonds de roulement bloqués pour la durée du cautionnement qui, dans le cas présent, demeurera en vigueur jusqu'à l'émission du cautionnement de bon fonctionnement. Ce cautionnement d'exécution a une incidence négative sur les flux de trésorerie.
- ▶ Le cercle « Gestion du risque de change » correspond au risque lié aux fluctuations des taux de change qui existent à diverses étapes du déroulement de l'opération mais qui peut être atténué au moyen de stratégies variées comme les opérations de couverture. Selon les fluctuations d'une devise, l'incidence d'ensemble sur les flux de trésorerie peut être positive ou négative.
- ▶ Le cercle « Conformité de l'opération » représente l'obligation pour BEDM, durant le cycle de fabrication, de s'assurer que son produit sera conforme aux exigences canadiennes en matière d'exportation (telles que l'obtention d'un permis d'exportation) ainsi qu'aux normes et règlements de l'UE en matière d'importation. La non-conformité à ces exigences peut avoir des répercussions importantes et, par exemple, entraîner des retards de livraison du fait que les biens sont retenus par les autorités douanières. Dans les cas les plus graves, cela peut donner lieu à l'imposition d'amendes, de pénalités et à des accusations au criminel.



- ▶ Le cercle « Fonds de roulement » s'inscrit dans la période située entre l'expédition et le paiement, et il représente l'écart financier que l'entreprise doit couvrir au moyen d'espèces ou de capitaux propres.

En ce qui a trait à BEDM, les modalités de paiement du contrat prévoient que l'entreprise ne touche initialement qu'une faible portion (10 %) du prix contractuel et doit financer la totalité des coûts de fabrication jusqu'à 60 jours après l'expédition, alors que lui est alors versé le prochain paiement correspondant à 80 % de ce prix. La somme de ces coûts sur les neuf mois de période de fabrication représente une importante sortie de fonds et un engagement de taille au niveau du fonds de roulement. En outre, la marge de crédit de BEDM n'est que de 750 000 \$ et l'entreprise nécessitera une somme de 1,4 M\$ afin de supporter les travaux en cours.

Cette situation nécessite un « relèvement de marge de crédit », c'est-à-dire un accroissement temporaire de celle-ci pour répondre à des besoins d'emprunt supplémentaires. Pour obtenir un relèvement de cette nature, BEDM doit demander à sa banque d'augmenter sa limite de crédit pour une période de temps précise afin de lui permettre de couvrir les coûts liés à l'achèvement du projet. Toutefois, la plupart des institutions financières n'aiment pas financer des travaux en cours de cette façon et exigent des garanties spéciales avant d'y consentir. EDC peut fournir des garanties de cette nature aux termes de son [Programme de garanties d'exportations](#).



- ▶ Le cercle « Risque de défaut de paiement » représente la possibilité que l'acheteur ne paie pas ou que le contrat soit annulé. Il va sans dire que cela aurait une incidence complètement négative sur les flux de trésorerie et le fonds de roulement. Vous pouvez recourir à divers types d'assurances, mentionnées dans les chapitres 3 et 4, afin de vous protéger contre ces risques.
- ▶ Le cercle « Cautionnement de garantie » représente le cautionnement que BEDM doit remettre au moment de la dernière livraison des biens et aux termes duquel elle s'engage à donner suite à toutes les réclamations au titre de la garantie. Comme dans le cas du cautionnement d'exécution, BEDM doit remettre à l'émetteur du cautionnement 100 % de la valeur du cautionnement à titre de sûreté, soit en espèces ou par prélèvement sur sa marge de crédit opérationnelle. D'une façon ou d'une autre, la sûreté correspond à des fonds de roulement bloqués pour les deux années de la durée de la garantie.



## CHAPITRE 2 – PÉRIODE ANTÉRIEURE À LA CONCLUSION DU CONTRAT

Si vous prévoyez présenter une soumission à l'égard d'un contrat important, il pourrait être utile de mettre sur pied une équipe constituée de membres de vos services des ventes, de l'ingénierie, de la fabrication, des approvisionnements et des finances, que vous chargerez d'examiner les aspects clés du contrat. Dans le cadre de cet examen, ils devront s'assurer de bien comprendre tous les risques et événements ayant trait aux flux de trésorerie et de prendre des dispositions à cet égard dans la soumission et (ou) dans vos plans opérationnels.

Une autre bonne pratique consiste à analyser vos projections au titre des flux de trésorerie pour ce projet, d'abord indépendamment de vos autres projets puis par rapport à l'ensemble de vos activités. Cela vous permettra de vous assurer de disposer de ressources suffisantes. La modélisation d'un scénario peut également vous aider à comprendre quelles sont les meilleures et les pires choses qui pourraient se produire dans le cadre du projet. Idéalement, votre courbe de liquidités devrait être positive, c'est-à-dire que vous devriez recevoir les paiements avant de dépenser des fonds, mais si cela n'est pas le cas, il est préférable que vous le sachiez à l'avance. Votre banque appréciera ce type de démarche prévisionnelle puisque cela démontre que vous avez analysé avec soin vos besoins en matière de financement.

La solvabilité de l'acheteur est l'un des aspects auquel vous devez porter beaucoup d'attention avant la conclusion du contrat. Vous devriez toujours procéder à un contrôle diligent de votre acheteur afin de vous assurer que l'entreprise est en mesure de vous payer. Une façon de le faire consiste à utiliser le service

VérifEXPORT d'EDC. Moyennant une modique commission, ce service vous fournira des renseignements clés relatifs au crédit et à la situation financière de l'entreprise en question, et vous indiquera si elle est assurable.



### RÉDUCTION DES RISQUES CONTRACTUELS

Si votre soumission est acceptée, vous devez examiner avec soin le contrat et en comprendre les modalités avant de le signer. Analysez avec soin le libellé pour y déceler des risques possibles tels que des pénalités pour livraison tardive, des clauses d'indemnisation coûteuses ou des clauses ayant trait au transfert de la propriété intellectuelle à l'acheteur. Si cela est possible, biffez ces dispositions contractuelles ou renégociez-les. De plus, soyez à l'affût de coûts additionnels tels que ceux ayant trait à l'obligation de souscrire à des assurances, à des garanties d'exécution, ou encore au respect des modalités en matière de garanties et de livraison.



Il est probable que beaucoup de clauses du contrat utiliseront des Incoterms, qui sont des termes officiels qui définissent les responsabilités et les obligations d'un exportateur et d'un importateur dans le cadre de contrats de commerce international. Les Incoterms sont largement utilisés puisqu'ils sont reconnus à l'échelle mondiale et permettent de supprimer, voire d'atténuer, bon nombre d'incertitudes liées au commerce international. Ils établissent des règles à l'égard des aspects mentionnés ci-dessous.

- ▶ **Coûts** – Qui est responsable des frais associés à l'expédition d'une cargaison à quelque étape que ce soit du transit, tels que les coûts d'emballage à l'exportation, les principaux coûts de transport et les droits de douane?
- ▶ **Contrôle** – Qui est propriétaire de la cargaison à quelque étape que ce soit du transit?
- ▶ **Responsabilité** – Qui est responsable de la cargaison à quelque étape que ce soit du transit?

Une nouvelle version des Incoterms, Incoterms 2010, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Pour plus de précisions à ce sujet, reportez-vous au site Web d'[Incoterms](#).



## RÉDUCTION DU RISQUE DE FLUCTUATION DU COÛT DES INTRANTS

Malheureusement, les coûts des intrants ont tendance à fluctuer après que vous ayez présenté une soumission et que vous vous soyez engagé à l'égard du prix du contrat. Si ces fluctuations ne vous favorisent pas (et en supposant que vous obteniez le contrat), vos marges de profit ainsi que vos flux de trésorerie pourraient être modifiés en raison de coûts des intrants plus élevés que prévu. Cette situation résulte souvent de conditions défavorables au titre des cours du change.

Vous pouvez prendre diverses mesures afin de réduire ce risque, notamment :

- ▶ acheter des stocks à l'avance afin de vous assurer de leurs coûts (de préférence après avoir conclu le contrat);
- ▶ négocier des contrats d'approvisionnement annuels à prix fixe;
- ▶ tenter de négocier des clauses d'indexation dans le contrat à l'égard des intrants clés, ce qui est généralement possible lorsque vous offrez des rabais si le prix de ces intrants diminue;
- ▶ recourir à des opérations de couverture du coût des intrants en vue d'utiliser pour l'achat des intrants la même devise que celle dans laquelle vous serez payé;
- ▶ utiliser une indemnité à l'égard du taux de change de la soumission afin de vous protéger contre les risques de change durant la période de soumission.

La prochaine section traite plus en détail de la gestion du risque de change.



## GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La gestion du risque de change intervient à diverses étapes du déroulement d'une opération (voir la Figure 6 ci-dessus), habituellement en raison du manque de concordance entre les devises des contrats de votre acheteur, des contrats de votre fournisseur et celle que vous utilisez pour vos activités commerciales. La gestion du change vous aide à composer avec ce risque en vous assurant qu'à un moment précis dans le futur vous recevrez une somme connue en dollars canadiens en contrepartie d'une somme dans une autre devise. La gestion du risque de change est parfois appelée « opération de couverture » et se décline en diverses stratégies de couverture importantes.

### COUVERTURES NATURELLES

Vous payez vos intrants à vos fournisseurs et vendez à vos acheteurs dans la même devise.

### CONTRATS À TERME

Dans un contrat à terme, le prix et la quantité d'un bien à être livré sont précisés. En matière de change, cela constitue un engagement à acquérir ou vendre une somme libellée dans une devise à un cours fixé d'avance. Les contrats à terme ne sont pas normalisés et ne sont pas négociés sur les marchés organisés. Par exemple, si vous convenez de vendre 104 500 \$US au cours de 1,02 \$CAD dans 60 jours, soit une somme de 106 590 \$CAD, vous devez remettre cette somme au terme du délai de 60 jours. Un des aspects intéressants

du contrat à terme tient au fait que tous les frais sont compris dans le cours à terme que vous négociez. Par conséquent, vous n'avez aucuns frais remboursables puisque tout est compris lorsque vous vendez les 104 500 \$US en question.

Nota – Dans le cadre de ces contrats, vous aurez souvent à déposer une garantie auprès de votre institution financière; une obligation qui réduit votre fonds de roulement devant servir à financer vos activités de production. Si cela est votre cas, peut-être devriez-vous envisager de recourir à la [Garantie de facilité de change](#) d'EDC, qui incite votre institution financière à renoncer à ses exigences habituelles en matière de nantissement lorsque vous achetez des contrats de change.

### OPTIONS

Une option vous donne le droit, mais ne vous y contraint pas, d'acheter ou de vendre une somme déterminée dans une devise étrangère à un taux de change précis au plus tard à la date d'expiration de l'option. Vous pouvez exercer votre droit de levée (ou non), à votre gré. Par exemple, vous avez une option en vue de vendre 104 500 \$US au cours de 1,02 \$CAD le 21 décembre 2011 au plus tard. Par contre, si le taux au comptant est de 1,10 \$ le 21 décembre, vous n'exercerez pas votre droit de levée puisque si vous vendez ces dollars américains au cours acheteur comptant vous recevrez une somme plus importante en dollars canadiens.





Cela constitue un aspect intéressant dans un marché des devises volatil ou lorsque la date du paiement est incertaine. Par contre, vous devez acquérir les options au moment de la conclusion du contrat d'option.

Cela signifie que vous devez bloquer des fonds lors de l'achat de l'option, ce qui pourrait représenter des dizaines de milliers de dollars si l'option porte sur des millions de dollars. Il s'agit d'une importante affectation de fonds que vous êtes peut-être ou n'êtes peut-être pas en mesure d'effectuer.

### CONTRATS À TERME STANDARDISÉS

Un contrat à terme standardisé précise un volume standardisé d'une devise précise à être échangée pour une autre devise à la date de règlement spécifiée. Par exemple, si vous recevez une somme de 1 000 000 € le 1<sup>er</sup> décembre et si le taux de change par euro prévu dans votre contrat à terme standardisé est de 1,55 \$US, vous êtes assuré de ce taux de change peu importe les fluctuations du taux de change entre-temps. Ces contrats sont négociables en bourse.

### INCIDENCES DES OPÉRATIONS DE COUVERTURE

Une opération de couverture réussie peut avoir une incidence considérable sur le bénéfice net d'une entreprise comme l'illustre le contrat de BEDM de 1,5 M€ (2,4 M\$) avec une entreprise de l'UE. Lorsque BEDM a présenté sa proposition, le taux de change était de 1,616 \$ l'euro, ce qui lui permettait d'envisager un bénéfice brut projeté de 778 000 \$. Lors de la réception de la commande 90 jours plus

tard, le taux de change avait grimpé à 1,7037 \$, ce qui était très intéressant pour BEDM puisque cela correspondait à un bénéfice brut prévisionnel de 905 550 \$.

Envisageons maintenant une situation où une entreprise a présumé que le taux de change demeurerait en sa faveur et n'a donc pas eu recours à une opération de couverture. Au moment du règlement final de la facture un an plus tard, le taux de change avait chuté à 1,4868 \$ l'euro, largement en dessous du taux qui avait cours lors de la réception de la commande. Dans cette situation, au lieu du bénéfice initialement prévu de 778 000 \$, BEDM ne toucherait que 644 000 \$ en conséquence de la volatilité du taux de change, soit un recul de plus de 17 %.

Si BEDM avait eu recours à une opération de couverture, les choses auraient pu être différentes puisque le recours à des contrats à terme aurait donné lieu à un bénéfice brut de 818 550 \$. L'opération de couverture aurait servi à préserver le bénéfice brut initialement projeté de 778 000 \$ et, avec un peu de chance, le bénéfice dégagé aurait été supérieur de 5 % aux prévisions.

Toutefois, il y a lieu de noter que l'objet d'une opération de couverture n'est pas de réaliser un bénéfice plus important en spéculant sur les mouvements relatifs des devises, mais de créer des conditions de certitude à l'égard de vos flux de trésorerie et, par conséquent, des bénéfices que vous escomptez. Étant donné qu'il peut être difficile de vous assurer d'être payé au moment convenu, une opération de couverture est une façon de supprimer le risque lié aux fluctuations du marché des devises alors que vous attendez d'être payé.



Les entreprises adoptent de nombreuses stratégies de couverture qui vont de la couverture de toutes les commandes à seulement un pourcentage de ces dernières. Des facteurs uniques s'appliqueront à chaque entreprise et nécessiteront une approche personnalisée en matière de couverture, tels que la régularité de ses rentrées de fonds, sa tolérance relative au risque et la qualité de sa relation avec son institution financière.

### CAUTIONNEMENTS D'EXÉCUTION

Il est nécessaire de fournir un cautionnement d'exécution afin de faire des affaires dans nombre de marchés étrangers, en particulier lorsque l'acheteur ne vous connaît pas. Les acheteurs refuseront souvent de discuter d'un contrat à moins qu'ils ne sentent que vous êtes en mesure de leur fournir un cautionnement qui garantit l'exécution de vos obligations.

Un cautionnement d'exécution prend souvent la forme d'une lettre de crédit de soutien, qui constitue une garantie de paiement émise par une banque pour le compte d'un vendeur. Cette lettre de crédit sert de moyen de paiement de dernier recours si le vendeur ne s'acquitte pas de ses obligations contractuelles envers l'acheteur.

L'obtention de cautionnements d'exécution peut avoir une grande incidence sur votre fonds de roulement et vos flux de trésorerie puisque votre émetteur, normalement votre banque, exigera une sûreté couvrant à 100 % chaque dollar visé par le cautionnement qu'il émet. Vous pouvez couvrir cette sûreté au moyen d'espèces, à raison d'un dollar pour chaque dollar, ou d'une garantie sur votre marge de crédit. Dans un cas comme dans l'autre, l'émission du cautionnement entraîne une diminution de la valeur des éléments d'actif à court terme que vous pouvez utiliser pour financer vos activités commerciales. Quant à BEDM, elle a dû fournir un cautionnement d'exécution correspondant à 10 % d'une valeur contractuelle totale de 1,5 M€ (2,43 M\$), qui a donné lieu à une diminution de 243 000 \$ au niveau de son fonds de roulement.

Ces demandes de cautionnement peuvent rendre financièrement impossible la réalisation de certains projets à moins que vous puissiez obtenir le cautionnement exigé en recourant à d'autres sources de garantie. EDC offre une solution à ce problème sous la forme d'une [Garantie pour cautionnement bancaire](#), qui peut fournir une garantie en remplacement de la sûreté qu'exigerait normalement l'institution financière qui émettrait votre cautionnement.





Les cautionnements d'exécution sont payables sur demande de votre acheteur, qui en est le bénéficiaire. Si l'acheteur estime que vous ne vous êtes pas acquitté de vos obligations contractuelles, il peut faire jouer le cautionnement et demander à l'institution de lui verser la somme visée par celui-ci. Lorsque cela se produit, l'institution financière ne s'arrête pas à déterminer si la demande est valide ou si vous avez en effet manqué à vos obligations, elle paie tout simplement la somme en question et prend possession du bien donné en nantissement en guise de restitution.

Si, en réalité, vous n'avez pas contrevenu aux modalités du contrat, cela constitue un « appel injustifié », mais vous aurez peut-être beaucoup de difficultés à récupérer votre argent même si vous prouvez que vous n'étiez pas en infraction. Une assurance contre les appels injustifiés vous protégera contre les pertes attribuables à ce genre de situation résultant de circonstances indépendantes de votre volonté. L'Assurance pour cautionnement bancaire d'EDC, dont il est question plus haut, peut servir à cette fin.

### SOLUTIONS D'EDC EN MATIÈRE DE CAUTIONNEMENT

EDC offre diverses solutions en matière de cautionnement et de garanties adaptées aux exigences du commerce international, notamment celles mentionnées ci-dessous.

-  ▶ Une [Garantie pour cautionnement bancaire](#) protège votre banque en cas d'appel d'une garantie contractuelle qu'elle aurait émise en votre nom.
-  ▶ L'[Assurance cautionnement](#) protège votre société de cautionnement en cas d'appel d'une garantie contractuelle qu'elle aurait émise en votre nom.
-  ▶ Une [Garantie de facilité de change](#) offre à votre institution financière une garantie tenant lieu de nantissement de sorte que vous puissiez acheter un contrat de change afin de vous prémunir contre les fluctuations de change.



## CHAPITRE 3 – PHASE DE PRODUCTION

Il existe de nombreuses façons d'améliorer les flux de trésorerie durant la phase de production. Une solide planification et de bonnes prévisions, ajoutées à des stratégies de financement de la chaîne d'approvisionnement, peuvent vous aider à éviter, en collaboration avec vos clients, vos fournisseurs et votre institution financière, les insuffisances au titre de la trésorerie et du fonds de roulement. L'optimisation de vos méthodes de production en insistant sur l'ajout de valeur et l'élimination des pertes de temps et du gaspillage des ressources est également une bonne stratégie. Le recours aux principes de livraison juste-à-temps et des stocks gérés par le fournisseur peut vous aider à diminuer les niveaux de vos stocks et les coûts liés à ces derniers (par contre, cela pourrait affecter vos coûts si vous devez approvisionner vos clients).

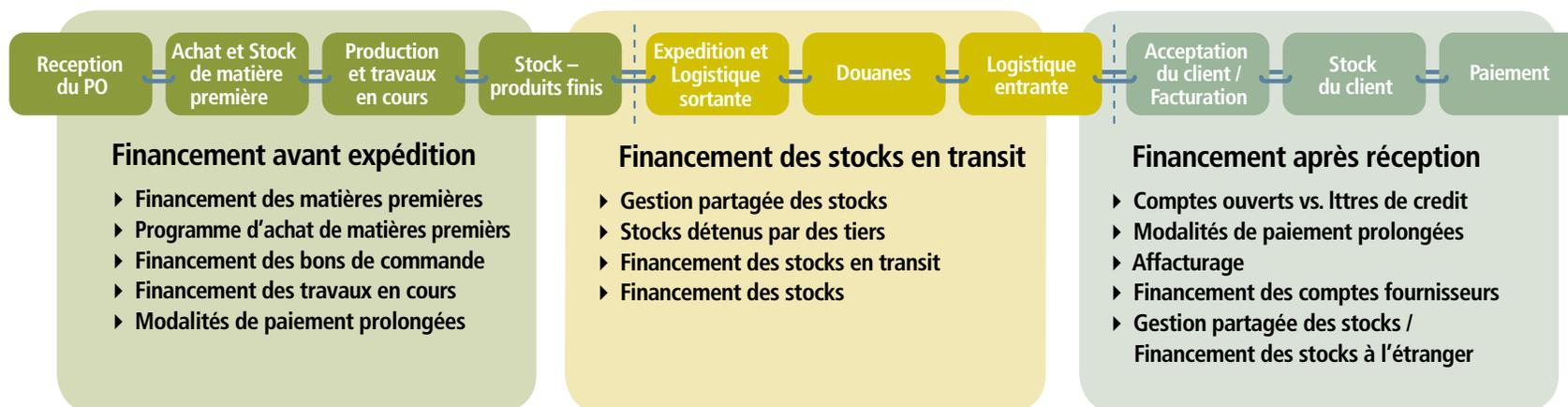
### FINANCEMENT DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Les solutions au titre du financement de la chaîne d'approvisionnement mettent l'accent sur l'optimisation des flux de trésorerie et du fonds de roulement. Elles peuvent être mises en œuvre à compter de la date de réception du bon de commande jusqu'au moment du paiement, habituellement après que l'acheteur ait reçu les biens en question. La Figure 7 présente les diverses solutions financières à cet égard et leur utilisation aux différentes phases de la chaîne d'approvisionnement.

Il existe trois grands types de solutions de financement que vous pouvez utiliser aux différentes phases de la chaîne d'approvisionnement afin d'accélérer les flux de trésorerie et réduire vos risques à cet égard.



Figure 7 – Solutions de financement de la chaîne d’approvisionnement



### SOLUTIONS ANTÉRIEURES À L’EXPÉDITION

- ▶ **Marge de crédit avec margination** – Normalement, une banque accordera à une entreprise une marge de crédit, dont le montant du crédit est établi au moyen d’une formule de calcul qui tient compte des comptes clients et des stocks de cette dernière. Une formule unique, négociée avec le prêteur, est établie pour chaque emprunteur en fonction des besoins de financement de ce dernier. Une des formules courantes prend en compte 75 % des comptes clients et 50 % des stocks, assujettis à un maximum établi. Ces pourcentages peuvent être plus élevés dans le cas de grandes sociétés multinationales ou de gouvernements et moins élevés pour les clients à l’étranger.

- ▶ **Compte ouvert** – Dans le présent contexte, cela signifie que votre fournisseur vous livre les intrants dès réception de votre bon de commande, mais n’exige le paiement qu’après que vous ayez reçu les biens (généralement de 30 à 90 jours plus tard). Essentiellement il s’agit d’un crédit accordé à un acheteur (vous) par un vendeur (votre fournisseur).



- ▶ **Financement des travaux en cours** – S’il vous est impossible de financer la production des biens visés par une commande entièrement au moyen de vos propres réserves de trésorerie, une certaine forme de financement des travaux en cours est peut-être ce qui vous convient. Par exemple, vous pouvez demander à vos clients de vous verser des paiements à l’avancement des travaux ou obtenir des garanties auprès de tiers en vue de vous procurer un crédit supplémentaire auprès de votre institution financière. EDC offre des garanties de cette nature dans le cadre de son [Programme de garanties d’exportations](#).

Une autre solution consiste à obtenir un financement reposant sur l’actif, qui peut vous procurer des fonds de roulement au moyen de prêts sur mesure, garantis par vos comptes clients, vos stocks et vos immobilisations. Plusieurs banques canadiennes offrent ce genre de solution.

- ▶ **Délais de paiement consentis par un fournisseur** – Un fournisseur peut être disposé à négocier des modalités de crédit de plus longue durée que le délai habituel de 30 jours. Cela dépendra de facteurs tels que votre relation passée et présente avec ce dernier, votre solvabilité à ses yeux et si le fait de vous accorder des délais plus longs aidera le fournisseur à s’assurer de votre fidélité.

- ▶ **Programmes de financement et d’achat de matières premières** – Ces programmes peuvent vous aider à vous procurer vos intrants tout en mettant moins de pression sur vos flux de trésorerie. Souvent établis avec l’acheteur, ces programmes ont pour objet de mettre à contribution la meilleure tarification de l’acheteur ou même ses capacités d’approvisionnement en vue de réduire le coût de production en confiant à l’acheteur le soin d’acquérir des intrants clés et de s’en approvisionner.
- ▶ **Financement du bon de commande** – En prenant le bon de commande en garantie, l’institution qui assure le financement vous paie pour produire et livrer des biens. Cette façon de procéder peut également servir de moyen de financement de vos intrants sous forme de matières premières. Une fois le paiement reçu de l’acheteur, l’institution est remboursée. Il s’agit d’une démarche relativement rare qui tend à n’être utilisée que lorsqu’une relation bien établie existe entre l’acheteur et le vendeur.





## SOLUTIONS POUR LES MARCHANDISES EN TRANSIT

- ▶ **Financement des stocks** – Il s’agit de prêts reposant sur l’actif, garantis par la valeur de vos stocks.
- ▶ **Financement des marchandises en transit** – Il s’agit de prêts reposant sur l’actif, garantis par la valeur de vos marchandises en transit.
- ▶ **Stocks sous la gestion d’un fournisseur** – Votre fournisseur se charge de maintenir des stocks convenus des intrants dont ont besoin vos installations. Lorsque vos stocks passent sous le niveau convenu, le fournisseur se réapprovisionne automatiquement mais ne vous facture pas ces biens tant que vous ne les aurez pas utilisés. Cette façon de procéder réduit les risques de manquer d’intrants ainsi que vos stocks et les frais généraux associés à ces derniers. L’aspect le plus important est que cela influe favorablement sur vos flux de trésorerie puisque vous ne payez pas les intrants avant de les avoir utilisés. En outre, les stocks sous la gestion d’un fournisseur peuvent se trouver à l’étranger plutôt qu’au Canada.
- ▶ **Stocks qui sont la propriété d’un tiers** – Cette variante des stocks sous gestion d’un fournisseur recourt à un fournisseur tiers qui maintient des stocks convenus.

## SOLUTIONS POSTÉRIEURES À L’EXPÉDITION

Au nombre des solutions postérieures à l’expédition, il y a lieu de mentionner des méthodes de paiement de l’acheteur telles que le compte ouvert et les marges de crédit, ainsi que les stratégies d’accélération des flux de trésorerie comme l’escompte des créances, l’affacturage et les programmes de paiement des fournisseurs. Ces solutions relèvent plutôt du crédit et seront traitées en détail dans le chapitre 4.

## RISQUE D’ANNULATION DE CONTRAT

L’annulation du contrat ou l’insolvabilité de l’acheteur au cours de la période de production est un risque dont l’acuité variera en fonction du marché et du client. Dans le cas de BEDM, l’entreprise supportera d’importants frais liés aux travaux en cours en raison des modalités de paiement du contrat conclu avec son client de l’UE. Par conséquent, BEDM devrait s’assurer d’être protégée en cas d’annulation, à la fois dans le libellé du contrat et en souscrivant à une assurance-annulation. Il devrait être stipulé dans le contrat que BEDM sera payée pour tous les travaux terminés et en cours jusqu’à la date d’annulation, et qu’elle sera dédommagée pour tous les coûts liés à l’annulation.

Si l’annulation du contrat est un risque probable, vous devriez envisager de souscrire à une assurance, telle que l’[Assurance frustration de contrat](#) d’EDC, qui vous procurera la protection dont vous avez besoin.





## GESTION DU RISQUE LIÉ AU FOURNISSEUR

La gestion des relations avec les fournisseurs et de leurs exigences est un élément capital de l'accélération des flux de trésorerie et de la réduction du risque au minimum. Vous devez tenir compte de plusieurs aspects.

- ▶ Vous devez être conscient des risques associés aux fournisseurs à l'étranger. Ces risques portent sur les trois principaux aspects qui suivent.
  - Qualité – Le fournisseur fournit-il de façon constante des intrants de haute qualité?
  - Fiabilité – Le fournisseur livre-t-il les intrants à temps et dans les quantités commandées?
  - Solvabilité – Le fournisseur dispose-t-il des ressources financières nécessaires pour vous fournir les volumes d'intrants dont vous avez besoin et survivre à des difficultés financières?
- ▶ Des facteurs tels que l'obligation d'effectuer des paiements anticipés exerceront des pressions sur la marge de crédit de votre entreprise ou sur ses liquidités. Par exemple, si votre fournisseur exige une lettre de crédit irrévocable à titre de paiement anticipé, vous serez forcé de remettre une garantie à votre institution financière afin de couvrir le montant de cette lettre de crédit.

Parfois, un fournisseur renoncera à recevoir un paiement anticipé et acceptera l'établissement d'un compte ouvert en contrepartie d'une lettre de crédit

de soutien. Ce genre de situation est davantage probable si vous comptez confier un fort volume d'activités au fournisseur au cours de l'année. Par exemple, si vous prévoyez commander pour 400 000 \$ de biens d'un fournisseur au cours des 12 prochains mois, vous pourriez lui offrir une lettre de crédit de soutien de 100 000 \$, correspondant à votre situation de crédit habituelle, au lieu de paiements forfaitaires uniques.

Vous aurez tout de même à remettre une garantie à l'égard de la lettre de crédit de soutien, mais cette dernière ne servira pas vraiment à payer les biens en question. Voilà pourquoi cela s'appelle une *lettre de crédit de soutien* puisque cette lettre ne sert qu'à garantir au fournisseur qu'il sera payé si vous ne pouvez pas respecter vos obligations. Le recours à une lettre de crédit de soutien constitue une façon de ne pas bloquer vos liquidités en éliminant le besoin de verser des paiements anticipés au fournisseur en plus de vous protéger si ce dernier ne livre pas les biens. Des tiers, tels qu'[Atradius](#) et EDC, peuvent également vous offrir des solutions vous protégeant en cas de non livraison des biens par un fournisseur.

Dans le cas de BEDM, le fournisseur japonais de robots exige un paiement anticipé de 25 %. Il a également exigé une lettre de crédit pour le reliquat et BEDM a dû fournir 20 % de la valeur de cette lettre de crédit, soit 62 000 \$. Ensemble, ces exigences ont eu comme conséquence de réduire de 165 000 \$ les liquidités de l'entreprise.





- ▶ Les flux de trésorerie peuvent être mis à rude épreuve en conséquence de difficultés telles que les retards de paiement d'un client ou les sommes rétrofacturées. Ces dernières correspondent aux sommes que vous rétrofacturez à vos fournisseurs afin de corriger des erreurs dont ils sont responsables ou aux frais que vos clients exigent de vous afin de corriger des problèmes qu'ils estiment être de votre responsabilité.
- ▶ Si un intrant est capital à une commande d'un client, essayez d'obtenir une garantie ou un cautionnement d'exécution afin d'en garantir l'approvisionnement.
- ▶ N'oubliez pas d'intégrer les coûts logistiques à votre comptabilisation du coût total, tel que les frais de transport, les frais d'entreposage, les frais d'assurance, les garanties, les droits de douane, les taxes et autres droits. Bon nombre d'entreprises se laissent séduire par les faibles coûts des biens fabriqués dans des pays tels que la Chine et l'Inde, mais omettent de prendre en compte les frais accessoires, l'inflexibilité du fournisseur et les longs délais d'approvisionnement qui peuvent faire grimper de façon spectaculaire le coût d'achat rendu de ces biens.

- ▶ Vous pourriez vous informer sur la possibilité de recourir à l'approvisionnement électronique afin de vous procurer vos intrants. Dans ce cas, des ressources telles que [Globalspec](#), [MFG.com](#), [Global Sources](#), [Alibaba](#) et [Ariba](#) pourraient vous être utiles.

Il est essentiel de déployer les efforts nécessaires afin de conserver une bonne relation avec les fournisseurs. Restez étroitement en contact avec ceux-ci et ayez recours à des pratiques exemplaires, telles que celles mentionnées ci-dessous, afin de gérer ces rapports.

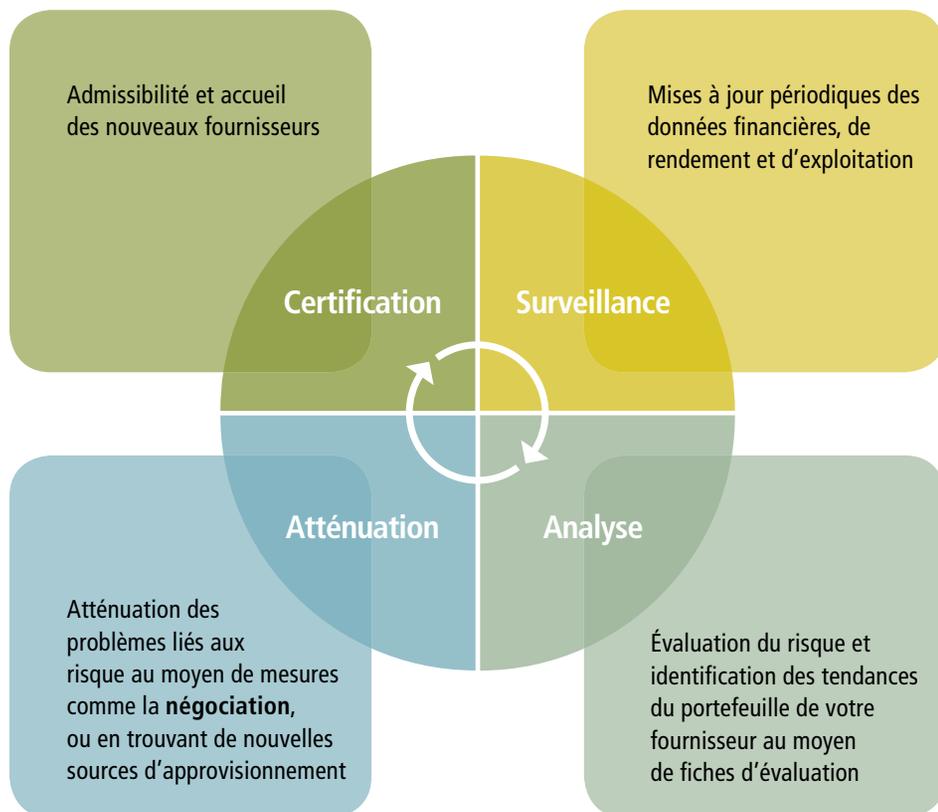
- ▶ Établissez un processus de gestion des fournisseurs et recourez-y pour définir et gérer les relations en cours.
- ▶ Maintenez des feuilles de pointage et procédez à des contrôles de vos fournisseurs.
- ▶ Servez-vous d'un système de gestion de la qualité et comptabilisez les coûts liés à la mauvaise qualité des biens afin de déterminer s'il est vraiment rentable d'acheter les intrants les moins coûteux.
- ▶ Mettez au point des pratiques de recouvrement des coûts, telles que le recouvrement des sommes rétrofacturées.
- ▶ Intégrez vos opérations à celles de vos fournisseurs en vue de mieux partager les risques et les données.

La Figure 8, de Dun & Bradstreet, représente une stratégie [de gestion du rendement du fournisseur](#).





Figure 8 – Gestion du rendement du fournisseur



Dans ce modèle, la gestion du fournisseur consiste en quatre activités importantes.

- ▶ **Certification** : approuver de nouveaux fournisseurs et retenir leurs services.
- ▶ **Contrôle** : obtenir, à intervalles réguliers, des données opérationnelles, financières et sur le rendement général de vos fournisseurs.
- ▶ **Analyse** : utiliser des feuilles de pointage afin d'évaluer le risque et de reconnaître les tendances de votre réseau de fournisseurs.
- ▶ **Atténuation** : réagissez aux risques à l'aide de mesures telles que la négociation ou le recours à de nouveaux fournisseurs.

## RESPECT DES PRATIQUES COMMERCIALES ET DOUANIÈRES

Il est important de veiller à vous conformer aux exigences réglementaires du marché visé à toutes les étapes d'une opération commerciale. Des exigences existent à toutes les étapes, depuis l'importation des matières premières jusqu'à l'exportation des produits finis et au moment de leur passage en douanes au port d'entrée de l'acheteur.

Le fait de ne pas se conformer à ces exigences pourrait vous exposer à des amendes ou à d'autres pénalités. Par exemple, si votre envoi reste bloqué aux douanes parce qu'il ne respecte pas les normes d'une façon ou d'une autre, vous vous exposez à des difficultés telles que des retards, des pénalités pour livraison tardive et des frais d'entreposage. Dans le pire des cas, vous pourriez être forcé de recourir à des intrants non



homologués pour le marché visé et vos biens ne pourront pas entrer dans le pays en question. En vous conformant à toutes les exigences, vous évitez de vous exposer à des risques pouvant avoir des répercussions catastrophiques sur vos flux de trésorerie et, bien entendu, sur votre réputation.

### CONFORMITÉ DE BASE AUX EXIGENCES DOUANIÈRES

Le respect des exigences douanières repose sur les aspects qui suivent :

- ▶ La *classification douanière* est établie en fonction de la nature du produit.
- ▶ Les *règles d'origine* sont établies en fonction de l'endroit où le produit est réputé avoir été fabriqué. Par exemple, en vertu des règles de l'ALENA, la teneur en éléments non canadiens d'un produit fabriqué au Canada peut influencer sur l'origine de ce produit.
- ▶ La *valeur du produit* est établie en fonction de l'évaluation du service des douanes, laquelle peut être différente du prix de vente.
- ▶ Le *nombre d'articles* de l'envoi est établi en fonction de la base de mesure utilisée pour le type de biens en question.

Assurez-vous de bien comprendre toutes les exigences qui s'appliquent au marché visé et à vos produits, et de vous y conformer rigoureusement. Si vous faites appel à des tiers, ils doivent bien connaître à la fois votre entreprise et le marché sur lequel vous vendez vos

### EXIGENCES CANADIENNES

Certains biens sont considérés comme étant des marchandises contrôlées ou réglementées pour lesquelles des permis d'exportation doivent être obtenus *avant* qu'ils ne soient expédiés à l'extérieur du Canada. Vérifiez cet aspect bien avant d'expédier vos produits. Enfin, certaines marchandises ne peuvent tout simplement pas être envoyées dans certains pays.



La [Direction générale de la réglementation commerciale et des obstacles techniques](#), antérieurement la Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation, est l'organisme du gouvernement du Canada chargé de la réglementation à cet égard. Vous trouverez sur son site Web un large éventail de ressources, y compris les listes des marchandises contrôlées et réglementées.

produits. Les courtiers en douane sont ainsi une excellente source d'aide extérieure dans ce domaine que vous pouvez utiliser au maximum. Dans la plupart des pays, seuls des courtiers dûment autorisés peuvent se charger du dédouanement de biens; vous êtes donc appelés à traiter avec eux quoi qu'il en soit. Il peut être utile de charger un de vos employés, qui comprend le système douanier du marché visé, d'évaluer le rendement du courtier.

De plus, si certains intrants seront importés, vérifiez s'ils se conformeront aux règlements canadiens régissant les importations avant de passer la commande. Si ce n'est pas le cas, vous pourriez être forcé de trouver en vitesse un nouveau fournisseur.



## DIMINUTION DES DROITS DE DOUANE ET DES TAXES

L'évaluation en douane ainsi que la classification douanière (et parfois l'origine d'un produit) servent à établir les droits de douane à payer, si il y a lieu. Si certains de vos intrants proviennent de l'étranger, il existe peut-être des façons de diminuer, voire d'éliminer, les droits de douane applicables et éventuellement la TPS ou la TVH également, comme les programmes mentionnés ci-dessous.



► Le **Programme de report des droits** est administré par l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). Si vous êtes admissible à ce programme, l'ASFC pourrait renoncer aux droits et taxes que vous seriez tenu de payer sur les biens que vous importez, les reporter ou vous les rembourser.



► Le **Programme de centres de distribution des exportations** est administré par l'Agence du revenu du Canada (ARC) et s'adresse aux entreprises à but lucratif qui importent des biens et (ou) acquièrent des biens au Canada, leur font subir une transformation qui ajoute de façon limitée à leur valeur, puis les réexportent.



► Le **Programme des exportateurs de services de traitement** est également administré par l'ARC. Il dispense les participants de l'obligation de payer la TPS ou la TVH sur les importations de biens appartenant à des clients non résidents à la condition que ces produits soient importés à des fins de transformation, de distribution ou d'entreposage puis réexportés ultérieurement.

Vous pourriez également être exonéré de droits et de tarifs en tirant avantage des zones de libre-échange à l'étranger et des divers accords de libre-échange conclus entre le Canada et d'autres pays. En établissant des partenariats avec des fournisseurs situés dans des pays avec lesquels le Canada a conclu des accords de libre-échange ou en faisant fabriquer vos produits dans des zones de libre-échange ainsi qu'en recourant à des logistiques efficaces, vous pourriez fabriquer vos produits et les expédier directement à vos clients tout en minimisant les taxes, les droits et souvent les frais de transport.

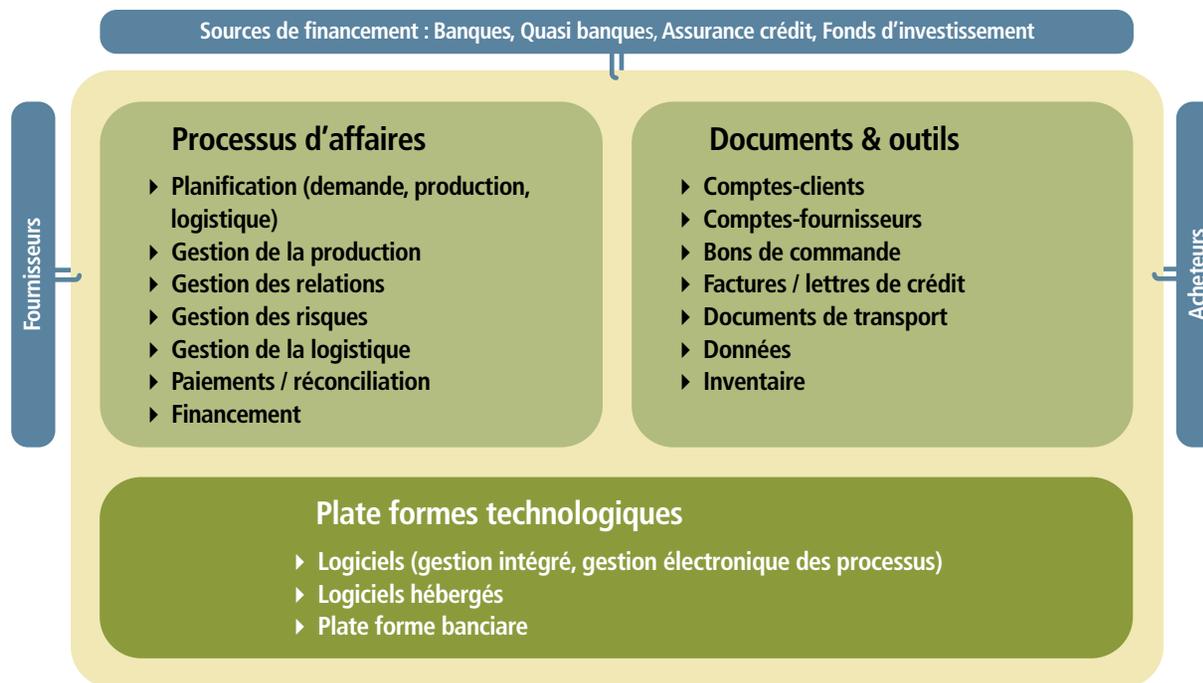
## RÔLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Les technologies de l'information (TI) permettent la création d'outils importants permettant de réduire le risque associé aux flux de trésorerie. Bien utilisées, ces technologies peuvent vous donner une image précise de tout ce qui se passe au long de la chaîne d'approvisionnement. La Figure 9 présente les documents, processus et outils que diverses TI peuvent offrir.

Idéalement, le système de TI devrait recueillir tous les renseignements pertinents sur vos commandes, vos stocks, vos expéditions et les processus de financement de diverses sources situées tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cela vous permettrait de reconnaître les ralentissements et les goulots d'étranglement de vos flux de trésorerie, et de composer avec ces phénomènes. Il existe



Figure 9 – Les TI comme environnement de la chaîne d’approvisionnement



de nombreuses plates-formes technologiques qui peuvent vous offrir ce type d’information, y compris les plates-formes de compte ouvert, les applications de planification des ressources de l’entreprise (ERP) et les fournisseurs de services de facturation et de paiement électroniques (EIPP).

De plus en plus d’acheteurs importants automatisent l’interaction avec leurs fournisseurs afin de réduire leurs frais d’administration et accroître leur contrôle

sur les événements de la chaîne d’approvisionnement. Cette démarche peut également être bénéfique pour les fournisseurs en leur donnant accès aux détails des bons de commande et des paiements. Toutefois, vous aurez peut-être à investir dans des processus administratifs et des technologies de l’information afin d’être en mesure de communiquer avec les systèmes de vos acheteurs et de les intégrer à vos processus de facturation et de comptabilité.



## CHAPITRE 4 – PÉRIODE DU CRÉDIT ET PÉRIODE DE GARANTIE

Dans la perspective du déroulement de l'opération, la période du crédit fait suite à la période de production et va de l'expédition des produits finis au moment de la réception du paiement de l'acheteur pour ces produits. Au cours de cette période, la méthode de paiement retenue par votre acheteur aura des incidences sur vos flux de trésorerie tout comme votre recours à des outils de financement postérieurs à l'expédition tels que l'escompte des créances, l'affacturage et les programmes de paiement des fournisseurs.

### MÉTHODES DE PAIEMENT

Plusieurs facteurs influenceront sur la façon dont vous serez payé et le temps qui s'écoulera avant que vous receviez un paiement. En retour, cela aura également des incidences sur vos flux de trésorerie. Par conséquent, vous devez tenir compte de ce qui suit :

- ▶ Vos sorties de caisse et les risques encourus antérieurement à l'expédition et à la livraison;
- ▶ Les risques de crédit auxquels vous et l'acheteur êtes exposés, et vos capacités de financement ainsi que les siennes;
- ▶ Le potentiel de la relation d'affaires.
- ▶ Votre stratégie et vos objectifs à l'égard du marché;
- ▶ Vos possibilités de financer les opérations commerciales et les conditions de ces crédits.
- ▶ Les tendances en matière de devises étrangères;
- ▶ Les méthodes et les modalités de crédit qu'offrent vos concurrents.

Il existe un large éventail de méthodes de paiement. Chaque méthode présente divers avantages et désavantages pour les parties à l'opération. Les principales options sont énumérées ci-après.

### RÈGLEMENT EN ESPÈCES À L'AVANCE

Pour vous, il s'agit du mode de paiement le plus rapide et le plus sécuritaire. Par contre, votre acheteur doit financer l'achat à même ses propres ressources et, s'il doit emprunter, il pourrait être pénalisé par les taux d'intérêt élevés présents sur le marché local. De plus, l'acheteur n'a aucune garantie que les produits lui seront livrés comme promis. Par conséquent, pour ce dernier, le règlement en espèces à l'avance est la moins intéressante des méthodes de paiement.



## LETTRES DE CRÉDIT

Les lettres de crédit offrent une sûreté tant à l'importateur qu'à l'exportateur parce que l'un et l'autre s'en remettent à des banques qui se chargeront de recevoir et de vérifier les documents d'expédition et qui garantiront le paiement. Une lettre de crédit permet que les coûts de financement d'une opération soient pris en charge soit par l'exportateur, soit par l'importateur. Pour ce type de crédit documentaire, il est possible d'offrir une réalisation du crédit par paiement à vue ou encore par paiement différé. Il y a lieu de noter qu'une lettre de crédit est un paiement contre documents et est donc complètement indépendant de la livraison physique des biens.

Les lettres de crédit peuvent être *confirmées* ou *non confirmées*. Par exemple, une banque canadienne peut confirmer une lettre de crédit émise par une banque étrangère, garantissant ainsi le fait que celle-ci paiera l'exportateur même si la banque étrangère ne le paie pas. Ce type de lettre de crédit est de toute évidence bien supérieur à une lettre non confirmée.

Les lettres de crédit peuvent également être *irrévocables*. Cela signifie qu'elles ne peuvent pas être ni annulées ni modifiées sans votre approbation. La forme la plus sécuritaire de la lettre de crédit est « confirmée » et « irrévocable ».

## COMPTE OUVERT

Vous, à titre de vendeur, pouvez convenir d'expédier les biens à votre acheteur, qui vous les paiera dans les 30 à 90 jours qui suivent soit leur expédition, soit leur réception. Cette situation est idéale pour votre acheteur puisqu'il reçoit les biens avant de les avoir payés. Pour la même raison, il s'agit du mode de paiement le plus risqué pour vous parce qu'il n'est pas garanti. Le fait d'accepter d'être payé de cette façon pourrait vous aider à conclure la vente. Accordez toutefois beaucoup d'importance à l'étude du crédit de votre acheteur avant de lui allouer les modalités de paiement demandées.

## COMPTE OUVERT ASSORTI D'UNE ASSURANCE COMPTES CLIENTS

Également appelé un « compte ouvert garanti », ce mode de paiement signifie qu'une institution financière vous fournit une assurance comptes clients (ARI) de sorte que vous recevrez votre argent même si votre acheteur ne paie pas. Parallèlement, puisque l'institution financière garantit le paiement, vous pouvez offrir à votre client tous les avantages d'un compte ouvert avec un minimum de risque pour votre bénéfice net. Ce mode de paiement est une excellente option tant pour l'acheteur que pour le vendeur. EDC se spécialise en ARI et peut vous l'offrir sous diverses formes en fonction de vos besoins.



## RECOUVREMENT D'EFFETS

Dans le cas du recouvrement d'effets, votre banque au Canada fait parvenir les documents d'expédition à un correspondant bancaire sur le marché de votre acheteur. Lorsque les biens arrivent à la douane, le correspondant bancaire présente les documents à l'acheteur, qui paie alors les biens avant d'en prendre possession. Cela s'appelle la *remise de documents contre paiement*. Il s'agit d'une méthode relativement sécuritaire pour vous, et votre client n'a rien à payer avant que les biens arrivent à la douane, il n'y a donc pas de risque de non-livraison. Cette méthode est également peu coûteuse comparativement à une lettre de crédit.

Une autre option consiste à recourir à la *remise des documents contre acceptation*. Dans ce cas, l'acheteur peut payer 30, 60 ou 90 jours après que la banque lui ait présenté les documents. Il s'agit d'une bonne méthode pour l'acheteur, qui bénéficie d'un crédit maximal de 90 jours à vos frais, mais par contre risquée pour vous puisque votre acheteur reçoit les biens avant de les avoir payés.

## FINANCEMENT POSTÉRIEUR À L'EXPÉDITION

Il existe plusieurs façons d'accélérer vos flux de trésorerie durant la période du crédit, et ce, même avant que le client vous ait payé. Vous pouvez recourir à des solutions de financement postérieur à l'expédition telles que celles présentées ci-après.

## ESCOMPTE DES CRÉANCES

Votre banque convient d'acquérir certaines de vos créances à l'exportation et de vous fournir immédiatement des fonds à escompte. Il s'agit, essentiellement, d'une avance de fonds en contrepartie de créances à l'exportation. Cette opération s'effectue avec recours, ce qui signifie que vous devrez rembourser la banque si l'acheteur ne vous paie pas.

## AFFACTURAGE

Cette façon de procéder donne lieu à l'acquisition pure et simple de vos créances à l'exportation par une maison ou société d'affacturage, à escompte. Contrairement à ce qu'il se passe pour l'escompte des créances, l'opération est sans recours. La maison ou société d'affacturage accepte le risque de non-paiement et vous n'aurez pas à la rembourser si l'acheteur ne paie pas. Dans ce cas, le risque est établi en fonction du risque de crédit du fournisseur et non de celui de l'acheteur.

## PROGRAMMES DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS (AFFACTURAGE INVERSÉ)

Dans le cadre de ces programmes, les acheteurs peuvent prolonger la durée de leurs comptes créditeurs, en allongeant les modalités de paiement à 90 jours, afin de tirer le maximum du fonds de roulement. Ils collaborent avec leurs partenaires de financement afin de permettre aux fournisseurs de recevoir le paiement de factures qui ont déjà été **approuvées**. Le paiement peut être effectué en tout



temps après l’approbation et avant que les factures deviennent exigibles. Cela s’effectue en actualisant les factures selon des taux d’escompte privilégiés en fonction du meilleur profil de risque de crédit de l’acheteur. Les acheteurs importants peuvent souvent offrir des taux d’escompte très intéressants à des petits fournisseurs en raison de leur excellent crédit.

### ATTÉNUATION DES RISQUES

Les principaux risques durant cette période découlent de causes commerciales, telles que l’insolvabilité de l’acheteur, et de causes politiques telles que l’expropriation. Dans les deux cas, cela peut donner lieu à un défaut de paiement.



L’**assurance comptes clients** (ARI) est l’outil habituellement utilisé pour diminuer les risques de défaut de paiement, et les primes de l’ARI sont directement liées au risque afférent à l’opération. L’assurance couvrira la plupart des pertes du vendeur si l’acheteur ne paie pas. En outre, il est plus facile pour une entreprise qui a une ARI d’obtenir divers types de financement auprès de sa banque. Ceci étant dit, la banque pourrait ne pas accepter des créances de clients à l’étranger en garantie au même taux que des créances clients au Canada, ce qui pourrait limiter l’accessibilité au crédit et, par conséquent, aux flux de trésorerie. En outre, les comptes en souffrance sont retirés du lot des créances clients avec comme résultat de réduire à nouveau le crédit disponible.

L’**assurance risques politiques** (PRI) est moins nécessaire que l’ARI sur la plupart des marchés, mais dans certaines circonstances cela peut amener un confort additionnel à la banque d’une entreprise et l’inciter à accorder des crédits supplémentaires.

EDC offre les deux types d’assurances.



### PÉRIODE DE GARANTIE

Un contrat exigera souvent que vous fournissiez un cautionnement de bon fonctionnement avant que l’acheteur effectue le paiement final. Ces cautionnements protègent vos acheteurs contre les pertes si les produits ou les services que vous leur avez fournis ne sont pas conformes à votre provision pour garanties une fois le contrat achevé. Dans le cas de BEDM, l’entreprise a dû fournir un cautionnement de bon fonctionnement, d’une durée de deux ans et correspondant à 5 % de la valeur contractuelle totale de 1,5 M€ (2,43 M\$), qui s’est traduit par une diminution de 121 500 \$ au titre du fonds de roulement sur deux ans.

Selon votre produit, les garanties et les cautionnements qui y sont liés pourraient devoir rester en vigueur bien longtemps après la fin du contrat. Il est donc important d’obtenir un cautionnement sans bloquer de sûreté pour de longues périodes de temps. La Garantie pour cautionnement bancaire d’EDC fonctionne également en pareil cas.

# CONCLUSION

Le maintien des flux de trésorerie et du fonds de roulement à des niveaux adéquats fait partie des préoccupations constantes de toute entreprise. Toutefois, les difficultés à ces égards sont aggravées en matière de commerce international par les niveaux de risque plus élevés que comportent ces activités comparativement aux opérations commerciales au pays, ainsi que par les délais de paiement plus longs qui sont typiques aux opérations à l'étranger. Ces risques peuvent avoir de graves incidences sur la situation de trésorerie d'une entreprise, surtout si elle tente de s'y attaquer seule en ne comptant que sur ses seules ressources.

Certaines des difficultés que BEDM a éprouvées au niveau de son fonds de roulement et de ses flux de trésorerie dans le cadre de l'opération avec un acheteur de l'UE constituent un exemple typique, comme permet de le constater le Tableau 1. L'entreprise a dû faire des paiements anticipés et consentir une sûreté de 904 000 \$ afin de répondre aux exigences du contrat et d'atténuer les risques qui y étaient associés.

Heureusement, il existe de nombreux outils qu'une entreprise peut utiliser tout au long d'une opération afin de gérer et de protéger ses flux de trésorerie et son fonds de roulement. Il peut s'agir, entre autres :

- ▶ d'une planification des immobilisations à long terme et de solutions d'investissement telles que des prêts, des garanties de prêts, le financement de projets, la valeur nette et le capital-risque, des analyses économiques ainsi que des services de conseils commerciaux et de chaîne d'approvisionnement;

Tableau 1 – Incidences sur les flux de trésorerie de Systèmes BEDM

| Poste   | Risque théorique | Incidences sur les liquidités |
|---|------------------|-------------------------------|
| <b>Risque de change – Contrats à terme</b>  |                  |                               |
| Acheteur<br>(90 % de 1 500 k€ ~ 2200 k\$CAD)  | 15 %             | 330 k\$CAD                    |
| Fournisseur<br>(75 % de 270 k\$US ~ 310 k\$CAD)                                       | 15 %             | 47 k\$CAD                     |
| <b>Fournisseur à l'étranger</b>   |                  |                               |
| Paiement anticipé<br>(25 % de 360 k\$US ~ 103 k\$CAD)                                 | 100 %            | 103 k\$CAD                    |
| Lettre de crédit<br>(75 % de 360 k\$US ~ 310 k\$CAD)                                  | 20 %             | 62K k\$CAD                    |
| <b>Cautionnement</b>  |                  |                               |
| Cautionnement d'exécution<br>Cautionnement d'exécution (10 % de 1 500 k€ pour 9 mois) | 100 %            | 240 k\$CAD                    |
| Caution de garantie<br>(5 % de 1 500 k€ pour 2 ans)                                   | 100 %            | 120 k\$CAD                    |

## CONCLUSION

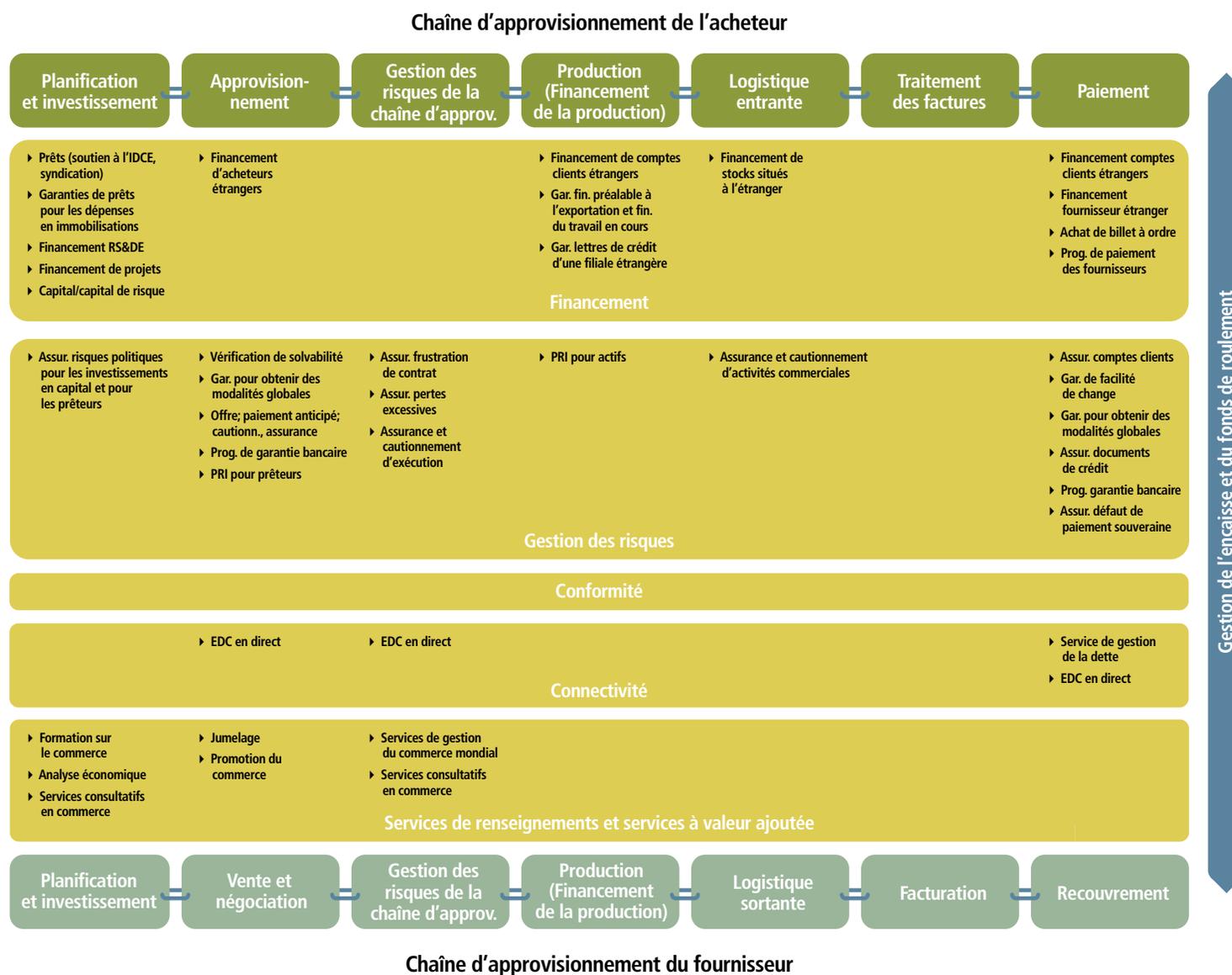
- ▶ des solutions d'approvisionnement telles que le financement des acheteurs étrangers, les vérifications de crédit, les cautionnements à l'égard des soumissions ou des paiements anticipés et des programmes de garanties bancaires;
- ▶ des solutions de gestion du risque lié à la chaîne d'approvisionnement telles que les cautionnements d'exécution et les **assurances frustration de contrat**;
- ▶ des solutions de financement de la production telles que le financement des comptes clients ou des travaux en cours et les garanties des marges de crédit des filiales étrangères;
- ▶ l'assurance risques politiques à l'égard des éléments d'actif;
- ▶ des solutions logistiques à l'arrivée telles que le financement des stocks à l'étranger ainsi que les cautionnements commerciaux et les assurances;
- ▶ des solutions de paiement telles que le financement des comptes clients de l'étranger, le financement des acheteurs étrangers, l'achat de billets à ordre, les programmes de soutien des paiements des fournisseurs, l'ARI, les garanties à l'égard des taux de change, les garanties consenties en vue d'obtenir des modalités de compte ouvert et les systèmes de gestion de la dette d'EDC.

La Figure 10 illustre de quelles façons des outils de cette nature peuvent être utilisés tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

EDC offre de nombreuses solutions de gestion et de protection des flux de trésorerie et du fonds de roulement. Pour plus de précisions sur ces produits, veuillez communiquer avec EDC au 1-888-235-6148 ou visiter le site Web d'[EDC](#).



Figure 10 – Outils de financement de la chaîne d'approvisionnement



This document is also available in English.