

Rédiger un plan d'exportation

SÉRIE SUR L'EXPORTATION

Pour plus de renseignements, contactez :

liaisonexport

Liaison Entreprise Centre de services aux entreprises
10237 104^e Rue, N.-O., Bureau 100, Edmonton (Alberta)

Tél : (780) 422-7722 ou 1-888-811-1119

Télécopieur : (780) 422-0055

Courriel : buslink@cbcs.ic.gc.ca

www.cbcs.org/alberta

Membre du réseau des Centres de services aux entreprises du Canada

Se lancer à l'international...

Se lancer sur les marchés internationaux est un grand pas à franchir pour de nombreuses entreprises ne connaissant que leur marché domestique. Il est important pour la survie de votre entreprise de clairement identifier les raisons qui vous poussent à exporter. En moyenne, s'établir sur un marché étranger demande environ trois ans d'efforts. Cette période de développement nécessitera la mise en place de ressources humaines et financières. L'évaluation de la faisabilité de votre projet est donc une étape essentielle de votre préparation à l'exportation.

Dans un premier temps, vous devriez déterminer si votre désir d'exporter se base sur le marché ou sur le produit/service. La différence?...une approche basée sur le marché évalue la demande du marché et cherche une façon de la satisfaire. Une approche basée sur le produit/service cherche à identifier les marchés étrangers sur lesquels vendre le produit/service existant. La faisabilité et la planification des ressources sont les points communs de ces deux approches.

La première étape à franchir est de procéder à un diagnostic de votre industrie, de votre entreprise et des ressources dont elle dispose. Si cette première évaluation confirme votre volonté d'exporter, passez à l'étape suivante, le plan d'affaires export. Avant de consacrer de nombreuses heures de recherche au développement de votre plan d'affaires, ce diagnostic vous aidera à déterminer si vos objectifs d'exploration de marchés étrangers sont réalistes et si les risques à prendre en valent la peine.

Si votre diagnostic confirme que vous êtes prêt à exporter, passez à l'étape de planification. Le plan d'affaires export évaluera le risque-pays, le(s) marché(s) visé(s), les données démographiques, la demande et les besoins du marché, les risques commerciaux et le risque de change, les aspects juridiques, la logistique nécessaire pour livrer le produit/service, et bien sûr les implications financières d'une transaction internationale.

Diagnostiques préliminaires

Connaitre votre industrie est important à la fois pour le présent et pour le futur. Dans le diagnostic de l'industrie, vous examinerez les tendances actuelles et le potentiel de croissance de votre industrie. Une industrie sur le déclin, une industrie très concurrentielle ou un marché domestique saturé peuvent motiver la recherche de croissance potentielle sur les marchés étrangers. Dans le diagnostic de l'entreprise, il est très important d'évaluer l'engagement de la direction envers le projet export, les ressources humaines et financières, et les capacités de production.

A. Diagnostique de l'industrie

1. Décrivez votre industrie
2. Quelles sont les tendances de cette industrie : croissance, déclin, stagnation, saturation, concurrence accrue?
3. Quelle est la place de cette industrie dans le monde? Exemple : Quel pourcentage de la production de cette industrie est exportée (augmentation ou baisse)? Cette industrie est-elle compétitive sur la scène internationale?
4. Quels produits de cette industrie sont exportés actuellement? Où?
5. Existe-t-il des études du gouvernement ou d'associations sur cette industrie? (Domestiques et étrangères).

B. Diagnostique de l'entreprise

1. Décrivez votre entreprise : historique, propriétaires, tendances de croissance, nombre d'employés, nombre de points de services, etc. pour les dernières années.
2. Votre entreprise est-elle compétitive au sein de son industrie?
3. Quels sont les buts et objectifs de votre projet d'exportation? (Un marché domestique trop concurrentiel, besoin d'échanger de nouvelles idées ou technologies, un marché attractif, de meilleures économies d'échelle?).
4. Quelle est la stabilité financière de votre entreprise aujourd'hui et dans un futur proche? Des activités d'exportations peuvent générer des coûts supplémentaires et des retards dans votre marge d'autofinancement.
5. Évaluer votre personnel en terme d'expérience internationales et de capacités (langues parlées, voyages à l'étranger, contacts, éducation). Êtes vous en mesure de consacrer du personnel au projet d'exportation? Quelles ressources supplémentaires devront leur être attribuées (budgets, équipement, formation, engagement de la direction)? Jusqu'à quel point votre organisation accepte-t-elle le changement (exporter)?
6. Quelle est la capacité de production de votre entreprise (combien de produits/services peuvent être fournis en un temps donné)? Pouvez vous faire face à une demande étrangère sans nuire à votre marché domestique? Dans quelle

mesure pouvez-vous vous fier à vos fournisseurs ou à votre mode de transport de marchandises? Quelles sont les mesures applicables en cas de problème?

7. À quelle expertise externe (autres fournisseurs, transitaires, courtiers en douane, avocats internationaux, comptables, succursales de banque, consultants et organisations d'aide aux exportateurs) pouvez vous faire appel si vous manquez de ressources internes?

Vous pouvez également tester votre niveau de préparation à l'exportation et obtenir des conseils pour vous aider à planifier votre stratégie d'entrée sur les marchés étrangers en effectuant l'Évaluation de la capacité d'exportation disponible sur le site d'Équipe Canada Inc à : <http://www.expertevaluation.ca>.

Après avoir effectué ces diagnostics, vous aurez une vision réaliste de la capacité de votre entreprise à atteindre les buts et les objectifs de l'exportation; à développer de nouveaux marchés; à acquérir de nouvelles ressources; à augmenter son profit et à explorer de nouvelles opportunités. S'ils sont favorables, vous pourrez vous lancer dans la réalisation de votre plan d'affaires international.

Obtenir l'information nécessaire

Obtenir les informations nécessaires à la conception d'un plan d'affaires international est relativement simple. Le Gouvernement du Canada et le Gouvernement de l'Alberta, à travers Équipe Canada Inc, Équipe Commerce Alberta et des initiatives telles que Liaison Entreprise, offrent d'excellentes sources d'information et de services.

Équipe Canada Inc est un réseau comptant plus de 20 ministères et organismes fédéraux, qui travaille avec les provinces, les territoires et d'autres partenaires pour aider les entreprises canadiennes à percer sur les marchés internationaux. Le site web d'Équipe Canada Inc, **exportsource** est le site le plus vaste et le plus complet où vous trouverez l'information, les outils et l'aide dont vous avez besoin pour percer sur les marchés internationaux.

Site web : www.exportsource.gc.ca

Équipe Commerce Alberta (Trade Team Alberta) est un partenariat entre des organisations-clés des secteurs public et privé offrant des services aux exportateurs potentiels ou actifs de l'Alberta. Équipe Commerce Alberta est au service des exportateurs pour les aider à s'établir sur les marchés étrangers. "L'équipe" est l'un des 10 réseaux régionaux de commerce international du Canada et joue un rôle important dans les activités d'Équipe Canada Inc. ayant pour but d'aider les entreprises canadiennes à saisir des opportunités sur les marchés internationaux.

Site web : www.alberta-canada.com/ta/index.cfm (disponible en anglais seulement)

Pour accéder à l'information et aux services proposés par les membres d'Équipe Canada Inc et d'Équipe Commerce Alberta, contactez **Liaison Export**, un service spécialisé de **Liaison Entreprise** pour les exportateurs potentiels et débutants de l'Alberta. Nous évaluerons votre niveau de préparation et vous aiderons à identifier les personnes-ressources à contacter à chaque étape de votre projet d'exportation.

Service d'information sur l'exportation : 1-888-811-1119

Site web: www.liaisonexport.ca

Des livres sur l'exportation pouvant vous aider dans vos recherches sont disponibles à la bibliothèque de **Liaison Entreprise**. Des annuaires et des ouvrages de références à jour vous donneront accès à l'information dont vous avez besoin pour identifier et pénétrer votre marché cible. Cette information est disponible sur place à Edmonton, ou par l'intermédiaire de notre bibliothèque régionale.

Enfin, vous pouvez également bénéficier d'un soutien local en contactant les **Centres régionaux de Liaison Export**. Ces centres peuvent tous mettre à votre disposition des agents entraînés et une collection de ressources afin de faire avancer votre projet d'exportation.

Pour en savoir plus sur ces ressources supplémentaires, appelez-nous au 1-888-811-1119 ou visitez www.liaisonexport.ca.

Modèle de Plan d'exportation

A. Page Titre

B. Table des Matières

C. Préambule

D. Description de l'entreprise

1. Historique

\$ Étapes importantes du développement de l'entreprise.

\$ L'entreprise exporte-t-elle déjà? Si oui, quelle a été sa stratégie de développement des marchés étrangers?

\$ Régime de propriété adopté, filiales, entreprises conjointes, alliances stratégiques....

2. Direction
 - \$ Propriétaire(s).
 - \$ Organigramme.
 - \$ Identifiez les personnes-clés de l'entreprise et résumez leurs qualifications. Soulignez toute expérience en commerce international (passée et présente).

3. L'Équipe export
 - \$ Identifiez les individus chargés du développement des activités d'exportation et décrivez leurs positions.
 - \$ Identifiez les connaissances et savoir-faire de votre personnel (langues, culture, marketing international, logistique, transport, documentation, transactions bancaires, politique, économie, aspects juridiques et financiers, etc.).

4. Ventes/Bénéfices/Stabilité financière
 - \$ Évoquez la santé financière de l'entreprise.
 - \$ Quel pourcentage des ventes ou des bénéfices, les exportations représentent t-elles?
 - \$ Quel pourcentage de la croissance totale de l'entreprise, les ventes et les bénéfices de l'exportations représentent t-ils?

5. Buts et Objectifs
 - \$ Buts et objectifs généraux de l'entreprise.
 - \$ Buts et objectifs de l'exportation : comment les activités d'exportation contribuent t-elles aux buts et objectifs généraux de l'entreprise?

E. Description des Produits/Services

1. Produits et services domestiques et internationaux
 - \$ Arguments de vente ou avantage(s) concurrentiel(s).
 - \$ Profil(s) type(s) des utilisateurs.
 - \$ Décrivez les modifications du produit à effectuer.
 - \$ Cycle de vie du produit ou du service, demande saisonnière ou non?
 - \$ Protection de la propriété intellectuelle

2. Potentiel de croissance
 - \$ Marché(s) domestique et international existant(s).
 - \$ Recherche et développement de nouveaux produits/services.
 - \$ Nouvelle protection de propriété intellectuelle nécessaire.

F. Analyse du marché étranger

1. Choix d'exporter
 - \$ Pourquoi l'entreprise désire t-elle exporter? Cette stratégie est-elle cohérente avec les buts et objectifs de l'entreprise?
2. Choix du marché étranger
 - \$ Pourquoi l'entreprise désire t-elle s'établir sur ce(s) marché(s) en particulier?
3. Profil du pays
 - \$ Conditions politiques, économiques et sociales.
 - \$ Environnement législatif.
 - \$ Système judiciaire.
 - \$ Régime fiscal, taxes.
 - \$ Infrastructures (routes, ports, réseau ferroviaire, aéroports, réseau de téléphone et télécommunications, etc.)
 - \$ Pratiques culturelles et commerciales.
4. Profil de l'industrie
 - \$ Identifiez les clients directs (au sens large) de votre entreprise (acheteurs, agents, distributeurs, sociétés d'exportation) ou les utilisateurs de vos produits/services (individus, entreprises) et les tendances actuelles de votre marché.
 - \$ Analyse concurrentielle
 - o Environnement concurrentiel (général)
 - o Concurrents existants : forces, faiblesses, opportunités et risques sur le marché étranger.
 - o Arguments de vente ou avantage compétitif de chacun d'eux.
 - o Sources de production et circuits de distribution existants.
 - o Techniques de marketing utilisées.
 - o Termes de paiement offerts.

G. Stratégies

1. Stratégie(s) d'entrée sur le marché étranger
 - \$ Alliance stratégique (co-marketing, co-production, entrepreneuriat conjoint, licence, franchise, etc.).
2. Profil du consommateur visé
 - \$ Consommateurs directs (acheteurs, distributeurs, société d'import-export)
 - o Qui seront-ils?
 - o Données démographiques ou caractéristiques de chaque entreprise.

- Responsables des achats (prise de décision).
 - \$ Consommateurs finals du produit (individus, familles, personnes âgées, jeunes, entreprises)
 - Qui seront-ils?
 - Données démographiques ou caractéristiques de chaque entreprise.
 - Responsables des achats (prise de décision).
 - \$ Taille du marché et futur potentiel de croissance.
3. Description du nouveau produit/service lancé sur le marché étranger
- \$ Utilisation typique par les consommateurs finals (quels problèmes résout t'il?)
 - \$ Arguments de vente ou avantage(s) compétitif(s)/niche
 - \$ Décrivez les modifications nécessaires à apporter au produit
 - Caractéristiques du produit (style, couleurs, etc.)
 - Qualité
 - Standards appliqués au produit (santé et sécurité)
 - Étiquetage, emballage, marquages, langage(s)
 - Cycle de vie du produit ou service, est-ce un produit saisonnier?
 - \$ Protection de la propriété intellectuelle à l'étranger (dénomination, marques de commerce, secrets industriels, brevets, dessins industriels, droits d'auteur, etc.)
4. Stratégie de fixation du prix
- \$ Cotation export (analyse du coût export).
 - \$ Contraintes de prix.
 - Législation (anti-dumping, contrôle des prix, maintien du prix de vente, etc).
 - Prix du marché (prenez en compte les marges des intermédiaires de la chaîne de distribution).
 - Sensibilité au prix (acceptation d'un prix plus élevé ou plus faible par les consommateurs).
 - \$ Stratégie de fixation de prix pour s'établir sur le marché (écrémage, pénétration, flexible, statique).
5. Stratégies de vente et de promotion
- \$ Méthodes de vente (représentant de l'entreprise, filiale, agent commercial ou courtier étranger, vente par correspondance/sur Internet).
 - \$ Méthodes de promotion
 - Espaces publicitaires et contraintes réglementaires (journaux, magazines, radio, télévision, Internet, affiches, prospectus, lettres, etc.)
 - Démonstrations, salons, missions commerciales, etc.
 - Outils promotionnels (échantillons, dégustations, cadeaux, rabais, envois, etc.)
 - Message promotionnel (prenez en compte les influences culturelles, religieuses, économiques, mode de vie/image, etc.)

- \$ Aides au financement, crédit acheteur (SEE, Banques de Développement Multiculturel, etc.).
 - \$ Besoins de garanties ou de cautions.
 - \$ Service après-vente (retour de marchandises, réparations, garanties, maintenance, formation, communications/numéro sans frais, etc.).
6. Logistique et Transport
- \$ Délais entre la prise de commande et la livraison (négociation de contrat, production, facturation, paiements, livraisons, communications, etc.).
 - \$ Termes de livraison négociés - Incoterms.
 - \$ Entreposage et stockage : besoins et disponibilité.
 - \$ Méthode de contrôle des stocks.
 - \$ Assurance lors du transport.
 - \$ Moyen de transport retenu, identifiez les besoins particuliers de votre chargement (réfrigération, chauffage, contrôle de l'humidité, etc.).
 - \$ Recours à des intermédiaires professionnels (transitaires et courtiers en douane).
 - \$ Documentation (importation, exportation, santé, quotas, inspections, pré-approbation des douanes)
 - o Emballage et marquage obligatoires.
 - o Contrats de service ou d'emploi (accréditations, visas, questions d'immigration)

H. Droit international (il est souvent nécessaire de consulter un avocat)

1. Clauses de résolution de conflits à inclure dans votre contrat
 - \$ Clauses de Médiation/Arbitration : les parties acceptent de tenter de résoudre les conflits avant de porter l'affaire devant les tribunaux.
 - \$ Droit s'appliquant au contrat : le cadre juridique dans lequel s'applique le contrat.
 - \$ Jurisdiction : lieu du procès, où l'affaire sera t'elle débattue?
 - \$ Les parties acceptent de se plier aux décisions de justice rendues dans la juridiction choisie.
 - \$ Garantir le paiement : si la décision est favorable, comment serez vous payé et comment ferez vous respectez votre accord?
2. Langue : langue choisie pour lier les parties par un contrat
3. Termes et conditions du contrat : 'Incoterms', monnaie utilisée pour le paiement et taux de change, méthode de paiement (espèces, lettre de crédit, crédit documentaire, compte, troc, etc.), méthodes de mesure du produit et standards de qualité, assurance, garanties, service après-vente, etc.

4. Responsabilité civile liée au produit : lois et règlements étrangers applicables.
5. Propriété intellectuelle : Protection nécessaire sur le(s) marché(s) étranger(s) pour garantir les droits de propriété de l'entreprise.
6. Agent et/ou distributeur : lois et règlements étrangers s'appliquant au contrat, commissions, territoire, responsabilités, autorité et termination.

I. Analyse financière (nous vous recommandons de vous adresser à un comptable)

1. Besoin en équipement et en installations : liste détaillée des dépenses nécessaires pour l'approvisionnement des marchés étrangers.
2. Prévisions de ventes : pour chaque marché d'exportation - nombre d'unités exportées, prix par unité, ventes totales (prévision à 3 ou 5 ans, fournissez les détails par mois pour la première année).
3. Coût des marchandises vendues : pour chaque marché d'exportation (cf. Cotation export) nombre d'unités exportées, coût par unité exportée, coût total des marchandises vendues.
4. Projection de bénéfices à l'export : Bénéfice net = ventes internationales moins coût des marchandises vendues.
5. Projection du cash-flow à l'export : projection des dépenses et revenus en espèces, prenez en compte les délais liés à la logistique et au transport.
6. Analyse détaillée : total des ventes en dollars et en unité à atteindre pour couvrir le coût des marchandises et les charges liées à l'exportation.
7. Besoin de financement : déterminez vos besoins en financement et en fond de roulement, votre contribution en capital et le collatéral que vous pouvez fournir pour obtenir du financement.
8. Sources de financement : identifiez les différents types de financement disponibles (Programme de Développement des Marchés d'Exportation (PDME), Exportation et développement Canada (EDC), Corporation Commerciale Canadienne (CCC), Banque de Développement du Canada (BDC), AFSC Commercial, banques).

J. Gestion des risques

1. Risque pays : évaluation des risques politiques, réglementations et conditions économiques, problèmes potentiels (paiement par avance, assurance, etc.).
2. Risque client : évaluation de la solvabilité du client et des risques tels que non-paiement, refus d'acceptation des marchandises, insolvabilité.
3. Risque de change : évaluation des problèmes potentiels liés au maintien de la valeur de la devise choisie (taux de change fixé par contrat, contrat à terme, options de devises, etc.).
4. Risque interne : évaluation des problèmes potentiels liés au maintien du savoir-faire et de la disponibilité du personnel, ou au contrôle des coûts de production et de distribution.
5. Risque de marché : évaluation des risques de changement des conditions des marchés domestique et étranger.

Après avoir fini de rédiger votre plan d'affaires, vous devriez avoir une vision beaucoup plus claire des implications de votre projet d'exportation. Vos processus de prise de décision et de mise en place du projet peuvent désormais être conçus en fonction de l'information que vous avez collectée et de l'analyse que vous avez effectuée. Vous avez fait des recherches, examiné vos options, étudié attentivement le projet, planifié votre stratégie, maintenant vous êtes prêt à appliquer votre plan d'affaires.

BONNE CHANCE ET BIENVENU(E) DANS L'UNIVERS DU COMMERCE INTERNATIONAL!!

Désistement

L'information contenue dans ce document peut servir de guide et ne devrait pas être utilisée comme source unique d'information. Veuillez noter que cette information est courante lors de la date d'imprimerie et est sujet à des modifications.

© La reproduction de ce document est interdite sans autorisation écrite de **Liaison Entreprise**.

Liaison Entreprise Centre de services aux entreprises
10237 104^e Rue, N.-O., Bureau 100, Edmonton (Alberta) T5J 1B1
Tél. (780) 422-7722 ou 1-800-272-9675 Télécopieur (780) 422-0055
Courriel : buslink@cbsc.ic.gc.ca Site web : www.rcsec.org/alberta