

## Rédiger un plan d'exportation

Dernière vérification : 2016-08-09

### 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 et disposant donc de peu d'information sur des marchés étrangers potentiels. Avant de décider si vous devriez exporter, nous vous recommandons d'analyser les avantages et les risques potentiels pour votre entreprise et d'intégrer cette évaluation dans un **plan d'exportation**. Ce guide a été conçu pour vous aider dans cette démarche.

Il faut en moyenne trois ans pour s'établir sur un marché étranger. Au cours de cette période de préparation vous devrez utiliser des ressources humaines et financières, il est donc essentiel d'évaluer la faisabilité de votre projet d'exportation avant de vous lancer.

### Sommaire

#### Diagnostiques préliminaires

La première étape à franchir est de procéder à un diagnostic de votre entreprise et des ressources dont elle dispose. 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'exportation sont réalistes et si les risques à prendre en valent la peine.

Connaître votre industrie est important à la fois pour le présent et pour le futur. Dans le diagnostic, 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. Votre diagnostic devrait aussi étudier attentivement votre 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. Voici quelques thèmes à explorer pour réaliser votre diagnostic :

'e

**L'entreprise :** *Qui sommes-nous ? Notre expérience à l'exportation.  
L'engagement de l'équipe de direction.*

**Les objectifs de l'exportation :** *Pourquoi souhaitons-nous exporter ?*

**Produits /services :** *Qu'offrons-nous au marché d'exportation ?*

**Stratégie d'entrée sur le marché :** *Comment fixerons-nous le prix de notre produit/ service ? Quelle est la meilleure façon d'en faire la promotion ?*

Après avoir terminé votre diagnostic, vous aurez une meilleure idée de votre degré de préparation. S'il est favorable, vous pourrez vous lancer dans la réalisation de votre plan d'exportation.

## **Plan d'exportation**

Comme un plan d'affaires pour le démarrage d'une entreprise, un plan d'exportation écrit vous permet d'évaluer et de présenter les principaux enjeux de votre décision d'exporter. Pour vous aider à franchir ce cap essentiel, vous trouverez ci-dessous le sommaire détaillé d'un plan d'exportation. Votre plan doit évaluer le risque-pays, le marché cible, les données démographiques, la demande et les besoins du marché, les risques commerciaux et le risque de change, les questions juridiques et logistiques et, bien entendu, les implications financières de l'exportation.

Comme tout document professionnel, votre plan d'exportation devrait inclure une page titre, une table des matières et un résumé.

## **Sommaire d'un plan d'exportation**

### **Page Titre**

### **Table des Matières**

### **Résumé (écrit en général à la fin)**

#### **A. Description de l'entreprise**

##### **1. Historique**

Cette section vous permet de présenter l'évolution de votre entreprise :

'e

- 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. Buts et Objectifs**

Cette section doit démontrer en quoi l'exportation est compatible avec la stratégie globale de votre entreprise :

- 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 ?

## **3. Direction**

Dans cette section, démontrez que l'équipe de direction de votre entreprise est prête à exporter :

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

## **4. L'Équipe export**

Présentez les qualifications et le niveau de préparation du personnel de votre entreprise pour assurer le succès de votre stratégie d'exportation :

- 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.).

## **5. Situation financière de l'entreprise**

Cette section est aussi importante dans un plan d'exportation que dans un plan d'affaires :

- 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'exportation représentent t-ils ?

## **B. Description des Produits/Services**

### **1. Produits et services domestiques et internationaux**

Cette section présente votre analyse de l'opportunité d'exportation et le positionnement de votre produit/service sur le marché étranger :

- 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**

Examinez le potentiel de vos marchés actuels et potentiels ainsi que les coûts nécessaires de recherche et développement :

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

## **C. Analyse du nouveau marché étranger**

### **1. Choix d'exporter**

'e

Cette section s'appuie sur l'information présentée dans la section B1 et présente les retombées attendues de votre stratégie d'exportation :

- 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**

Présentez dans cette section les atouts du marché que vous avez sélectionné et ce qui en fait une excellente opportunité :

- Pourquoi l'entreprise désire t-elle s'établir sur ce(s) marché(s) en particulier ?

## **3. Profil du pays**

Cette section présente des informations spécifiques sur les pratiques commerciales et les conditions d'entrée sur le marché étranger :

- 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**

Cette section examine votre secteur d'activité et vos concurrents sur le marché étranger :

- 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

'e

- 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.

#### **D. Stratégies d'entrée sur le marché**

Cette partie essentielle de votre plan d'exportation examine le positionnement, la commercialisation et la promotion de votre produit ou service sur le marché étranger.

**1. Alliance stratégique** (co-marketing, co-production, co-entreprise, 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.
  - o Responsables des achats (prise de décision).
- Consommateurs finals du produit (individus, familles, personnes âgées, jeunes, entreprises)
  - o Qui seront-ils ?
  - o Données démographiques ou caractéristiques de chaque entreprise.
  - o Responsables des achats (prise de décision).
- Taille du marché et futur potentiel de croissance.

### **3. Description du ou des nouveau(x) produit(s)/service(s) lancé(s) 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.
  - o Législation (anti-dumping, contrôle des prix, maintien du prix de vente, etc.)
  - o Prix du marché (prenez en compte les marges des intermédiaires de la chaîne de distribution).
  - o 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
  - o Espaces publicitaires et contraintes réglementaires (journaux, magazines, radio, télévision, Internet, affiches, prospectus, lettres, etc.)
  - o Démonstrations, salons, missions commerciales, etc.
  - o Outils promotionnels (échantillons, dégustations, cadeaux, rabais, envois, etc.)
  - o Message promotionnel (prenez en compte les influences culturelles, religieuses, économiques, mode de vie/image, etc.)
- Aides au financement, crédit acheteur (EDC, 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).



'e

- Documentation (importation, exportation, santé, quotas, inspections, pré-approbation des douanes)
- Emballage et marquage obligatoires.
- Contrats de service ou d'emploi (accréditations, visas, questions d'immigration)

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

Comprendre l'environnement juridique du pays dans lequel vous envisagez de faire des affaires est essentiel à la réussite de votre entreprise. N'hésitez pas à consulter un avocat avant d'exporter et étudiez au moins les questions suivantes :

### **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.
  - Juridiction : 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

'e

- 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
- Résiliation de contrat

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

Cette section doit confirmer la viabilité financière de votre projet d'exportation. Pour augmenter vos chances de réussite, faites appel à un expert.

**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, Exportation et développement Canada (EDC), Corporation Commerciale Canadienne (CCC), Banque de Développement du Canada (BDC), AFSC Commercial, banques...).

## **J. Gestion des risques**

En plus des risques habituels auxquels doit faire face toute entreprise commerciale, faire des affaires dans un pays étranger vous expose à des risques supplémentaires. Étudiez-les dans cette section, et tout particulièrement :

**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.

## Conclusion

Après avoir fini de rédiger votre plan d'exportation, vous devriez avoir une vision beaucoup plus claire des implications de votre projet. L'information et les données que vous aurez collectées devraient en confirmer la viabilité ou, parfois peut-être, révéler d'importantes lacunes. Dans tous les cas, vous serez mieux à même de prendre les décisions importantes qui contribueront au succès de votre entreprise sur les marchés étrangers.

## Obtenir l'information nécessaire

Pour réussir, vous devrez d'abord obtenir les informations nécessaires à la conception d'un plan d'exportation. Ces informations sont relativement faciles à obtenir. Les gouvernements fédéral et provincial offrent d'excellentes sources d'information et de services, à travers des initiatives telles que *Liaison Entreprise* .

Par exemple, **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](http://exportsource.gc.ca) est le site le plus vaste et le plus complet où trouver l'information, les outils et l'aide dont vous avez besoin pour percer sur les marchés internationaux.

Site web : [www.exportsource.gc.ca](http://www.exportsource.gc.ca)

Sur ce site, vous pourrez tester votre niveau de préparation à l'exportation et obtenir des conseils utiles sur les points à améliorer pour réussir sur les marchés

'e

étrangers, en effectuant le **Diagnostic de la capacité d'exportation** disponible à <http://www.exportdiagnostic.ca/index.cfm?lang=f&> .

**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.

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 : 1-888-576-4444

Site web: [www.liaisonexport.ca](http://www.liaisonexport.ca)

## **Additional Resources**

### **Se lancer**

*Liaison Export* [www.liaisonexport.ca](http://www.liaisonexport.ca) ou 1-888-576-4444

Diagnostic de la capacité d'exportation  
[www.exportdiagnostic.ca/index.cfm?lang=f&](http://www.exportdiagnostic.ca/index.cfm?lang=f&)

### **Statistiques sur le commerce international**

Le commerce international canadien de marchandises  
[www.statcan.ca/trade/scripts/trade\\_search.cgi/f](http://www.statcan.ca/trade/scripts/trade_search.cgi?f)

Données sur le commerce en direct  
[http://strategis.gc.ca/sc\\_mrkti/tdst/frndoc/tr\\_homep.html](http://strategis.gc.ca/sc_mrkti/tdst/frndoc/tr_homep.html)

'e

Trade Map <http://www.trademap.net/canada/fr/connexion.htm>

World Bank <http://worldbank.org/data/> (en anglais seulement)

### **Information sur les pays**

CIA Factbook <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook> (en anglais seulement)

Country Watch <http://www.countrywatch.com/> (en anglais seulement)

Aperçus-pays <http://www.intercultures.ca/>

Global Edge [www.globaledge.msu.edu](http://www.globaledge.msu.edu) (en anglais seulement)

HSBC [http://www.hsbc.ca/hsbc/business\\_fr/international-trade](http://www.hsbc.ca/hsbc/business_fr/international-trade)

Affaires étrangères et commerce international Canada <http://www.dfait-maeci.gc.ca/world/menu-fr.asp> et <http://www.infoexport.gc.ca/>

The Economist <http://www.economist.com/countries/> (en anglais seulement)

Nations Unies : Centre du commerce international  
<http://www.intracen.org/menus/countries-f.htm>

US Department of State <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/> (en anglais seulement)

### **Information sur les marchés**

Doing Business <http://rru.worldbank.org/doingbusiness/default.aspx> (en anglais seulement)

Europa <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/s05020.htm>

Exportation et développement Canada <http://www.edc.ca/>

Federation of International Trade Associations <http://www.fita.org/> (en anglais seulement)

International Trade Information (site américain) <http://www.ita.doc.gov/> (en anglais seulement)

'e

Internet Public Library <http://www.ipl.org/div/serials/browse/rci00.00.00/> (en anglais seulement)

Stat-USA (sur le site d'Industrie Canada)

<http://strategis.gc.ca/epic/internet/inimr-ri2.nsf/fr/gr-01000f.html>

## **Information sectorielle**

Service d'exportation agroalimentaire <http://atn-riac.agr.ca/>

Patrimoine canadien (Routes commerciales) [http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/rc-tr/index\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/progs/rc-tr/index_f.cfm)

Conseil des ressources humaines du secteur culturel

<http://www.culturalhrc.ca/em/f/index.htm>

Société canadienne d'hypothèques et de logement <http://www.cmhc-schl.gc.ca>

Exportez vos services... Adoptez une approche mondiale !

<http://exportsource.ca/gol/exportsource/site.nsf/fr/es02487.html>

Affaires étrangères et commerce international Canada

<http://www.infoexport.gc.ca/>

Équipes sectorielles commerciales Canada

<http://tcs.ic.gc.ca/ttc/ttchome.nsf/vHTML/front-e.html>

## **Information douanière et réglementations étrangères**

Agence canadienne d'inspection des aliments

<http://www.inspection.gc.ca/francais/related/countriesf.shtml>

Agence des services frontaliers du Canada <http://www.cbsa.gc.ca/>

Canadian International Freight Forwarders Association <http://www.ciffa.com/>  
(en anglais seulement)

Canadian Society of Customs Broker <http://www.cscb.ca> (en anglais seulement)

Governments on the Internet <http://www.gksoft.com/govt/en/>

'e

(en anglais seulement)

Contrôles à l'exportation et à l'importation <http://www.dfait.gc.ca/eicb/>

Conseil canadien des normes <http://www.scc.ca/>

Organisation mondiale des douanes <http://www.wcoomd.org>

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle  
<http://www.wipo.int/portal/index.html.fr>

### **Pratiques commerciales et information culturelle**

International Chamber of Commerce <http://www.iccwbo.org> (en anglais seulement)

Ernst & Young <http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home>

(en anglais seulement)

Aperçus-pays <http://www.intercultures.ca/>

Executive Planet [www.executiveplanet.com](http://www.executiveplanet.com) (en anglais seulement)

Price Waterhouse Coopers (Doing Business guides) <http://www.pwcglobal.com>  
(en anglais seulement)

*Clause d'exonération de responsabilité:*

L'information présentée dans ce document est mise à votre disposition à titre informatif uniquement. Bien que nous la considérons comme exacte, nous la proposons « telle quelle », sans offrir aucune garantie d'aucune sorte. ***Liaison Entreprise***, ses employés, ses directeurs, ses agents et ses fournisseurs ne peuvent être tenus responsables des dommages directs ou indirects et de la perte de gains découlant de l'utilisation de l'information contenue dans ce document ou de l'information disponible sur les sites Web de ***Liaison Entreprise***.

Ce document peut être utilisé, reproduit, conservé ou diffusé à des fins non commerciales, à condition que les droits d'auteur de Liaison Entreprise soient explicitement mentionnés. L'utilisation, la reproduction, la conservation ou l



'e