INTRODUCTION

Le commerce international est l'ensemble des activités commerciales requises pour produire, expédier et vendre des biens et des services sur la scène internationale, à partir de la production à la consommation ; terme qui inclut **le commerce**, l'importation et l'exportation de biens et services, la concession de licences dans d'autres pays et les investissements étrangers.

En l'occurrence, ce dernier permet à un pays de consommer plus qu'il ne produit, notamment par ses ressources propres, ou d'élargir ses débouchés afin d'écouler sa production. Ce type de commerce existe depuis des siècles, mais il connaît un essor récent du fait de la **mondialisation**, dont il est composante majeure. La théorie du commerce international est la branche de l'**économie** qui cherche à fournir un cadre d'explication au commerce international.

Ces deux dernières décennies, les échanges commerciaux internationaux se sont multipliés, plus particulièrement pour les **pays développés**, et pour les **nouveaux pays industrialisés**, favorisant la croissance de ces derniers. Les pays les moins avancés n'ont pas connu une telle hausse des échanges commerciaux. Le volume du commerce est 14 fois supérieur à ce qu'il était en 1950.

L'économie se mondialise rapidement à travers les échanges internationaux et le flux des investissements étrangers directs. Des bouleversements dans le domaine des transports et des communications ont permis même aux petits producteurs des pays en développement de chercher des marchés dans des pays éloignés par des milliers de kilomètres.

Les entreprises tendent à obtenir leurs composants et produits intermédiaires de pays ou les coûts sont plus bas, et où elles implantent des usines des produits de consommation comme des habits, des produits durables comme des réfrigérateurs ou des biens d'équipements sont souvent le résultat de processus de production effectués dans plus d'un pays.

S'organiser en interne c'est l'alliance entre la mise en œuvre d'une organisation internationale évolutive et la constitution d'une équipe achats dans un cadre international.

Le service import peut être organisé selon les différents critères. La taille de l'entreprise, la diversité des familles de produits et les spécificités des pays fournisseurs jouent un rôle important dans le choix de l'organisation.

La mise en œuvre d'une organisation internationale évolutive nécessite les actions suivantes :

- recenser les différentes phases d'achats internationaux ;
- définir les structures types d'organisation achats à l'international.

Le recensement des différentes phases des achats internationaux permet à l'importateur de gérer administrativement ses achats à l'international et elle lui permet de constituer une méthodologie détaillée de traitement d'une commande auprès d'un fournisseur situé en dehors des frontières Sénégalaises.

Sans prétendre à l'exhaustivité, les différentes phases des achats internationaux (hormis le volet financier) sont les suivantes : l'identification du produit à importer, consultation du fournisseur, sélection du fournisseur, conclusion du contrat commercial, vérification de la réglementation douanière avant de lancer une commande, passation de la commande, réception d'une confirmation de commande, transmission des informations aux services concernés (selon l'organisation interne de l'entreprise), inspection de la marchandise durant le transport, réception des documents relatifs à l'expédition, organisation du dédouanement import de la livraison à domicile, réception des marchandises, analyse des coûts, diffusion des documents aux services internes concernés.

Hormis les caractéristiques et spécificités des opérations à l'international, interviennent aussi **les techniques et instruments de paiement à l'international**. Ces instruments sont comme des engagements que le vendeur doit respecter. Peuvent être définis comme des supports par lesquels le payement des marchandises ou produits doivent s'effectués.

Leur importance est grandiose vu que l'on ne peut s'en passés tout étant à l'international pour le profil de tous. Les techniques de paiements par contre sont des méthodes utilisées pour rapatrier le paiement.

C'est beaucoup plus l'Acheteur qui en tire profit. Ces techniques et instruments sont nombreux, s'utilisent qu'en différent cas. En fait leur utilisation varie par rapport à la nature et du lieu de paiement.

Pour développer notre thème, nous avons retenu un plan à 2 parties :

- Première partie : Cadre théorique et méthodologique à l'intérieur du quel nous aurons la problématique, les objectifs de recherche, les hypothèses, la revue de littérature, les définitions des concepts essentiels relatifs aux thèmes développés, de même que le cadre organisationnel, relativement a l ASECNA qui est notre site d étude.

- Deuxième partie : Cadre analytique assortie **des recommandations** où seront étudié les processus d'achat, les techniques et instruments de paiement à l'international, la maîtrise des

risques de non-paiement et de change aussi, l'analyse des interprétations des données collectées.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

1. 1 Problématique :

Depuis les années 1960 faire de l'international est devenu un métier à part entière car, nombreux sont les problèmes à gérer et multiples sont les obstacles à franchir. L'ASECNA en tant que structure dont les activités sont résolument tournées vers l'international ne pouvait échapper à cet impératif. Parmi les problèmes il y a ceux liés aux achats, ceux liés à la logistique et aux techniques de paiement mais aussi et surtout ceux liés à l'assurance.

Acheter est tout aussi, sinon beaucoup plus difficile que de vendre.
L'acheteur international doit comprendre qu'il pratique à travers son métier un marketing B to B business to business qui lui impose de maitriser toutes les règles d'une négociation internationale, les processus de formulation et d'acceptation d'une offre, les contours de la fabrication de l'emballage et de l'expédition mais aussi et surtout les contraintes liées au paiement et à l'encaissement.

L'acheteur international doit comprendre qu'il existe un lien étroit entre le mode de transport, la nature de la marchandise et généralement l'instrument de paiement retenu à travers l'incoterm choisi.
En matière d'achat à l'international la prospection des fournisseurs revêt un caractère impérieux car, de la qualité du fournisseur dépendra l'avenir de la relation

En effet, savoir acheter, requiert que l'on sache trouver des fournisseurs, que l'on maîtrise le mécanisme d'appel d'offre, et le processus d'évaluation des fournisseurs. Cet ensemble des problèmes est tout à fait complexe car, la reconnaissance d'un bon fournisseur n'est pas une chose évidente au même titre que de sécuriser les encours relatifs au portefeuille clients. Les problèmes ainsi soulevés nous font retenir comme principale question de recherche : « Quels sont les avantages qu'une entreprise comme l'ASECNA peut tirer de la maîtrise des procédures d'achat et des techniques de paiement à l'international »

1.2 Objectifs de recherche : Conformément à la méthodologie, ils seront de 2 natures à savoir :

- Objectif général
- Quelques objectifs spécifiques

a. Objectif général : Etudier les procédures d'achat et les techniques de paiement à l'international à des fins de rapprochement avec la pratique au sein de l'ASECNA

b. Objectifs spécifiques :

- ❖ Déterminer le processus type d'achat à l'international
- ❖ Inventorier les techniques et instruments de paiement à l'international
- ❖ Rappeler les paramètres types de la gestion du risque de non paiement à l'international
- ❖ Déterminer les éléments clés d'une bonne gestion du risque de change
- ❖ Faire une analyse critique de données relatives au fonctionnement du département achat de l'ASECNA
- ❖ Dresser un tableau commenté des forces et faiblesses d'ASECNA en matière d'achat à l'international.

1.3 Hypothèses de travail : Une hypothèse est une affirmation qui met en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre.

Hypothèse 1 : La recherche d'un fournisseur exige au préalable une claire détermination des besoins à satisfaire.

Hypothèse 2 : La gestion des stocks influe sur la fréquence des commandes de l'acheteur.

Hypothèse 3 : En matière de commerce international le choix de l'incoterm détermine aussi le mode de transport à utiliser et par conséquent peut influencer sur le mode de paiement retenu.

Hypothèse 4 : A l'international, l'ensemble des risques opérationnels incite les acheteurs à souscrire à des polices d'assurance maximale du genre Coût Assurance Fret (CAF)

1.4 Pertinence du sujet : L'économie mondiale est aujourd'hui caractérisée par 4 phénomènes majeurs à savoir :

- Un flux de plus en plus important de marchandises
- Le développement sans cesse des moyens logistiques de transport à l'international.
- Des flux financiers massifs selon des processus de plus en plus contrôlés.
- Une pratique du marketing des achats de plus en plus perfectionnés

Ceci pour dire qu'aussi bien au plan académique qu'au plan professionnel les procédures d'achat et les techniques de paiement à l'international sont des outils qu'il convient de maîtriser et, l'ASECNA ne devrait y échapper.

Pour ce qui nous concerne, notre formation veut que nous soyons spécialisés en commerce international par conséquent, la maîtrise du mécanisme d'achats et celle des instruments et techniques de paiement à l'international ne devrait plus être un sujet tabou.

Il est vrai que nous sommes en situation de demandeur d'emploi cependant, notre plan de carrière souhaité devrait nous mener à des postes spécifiques à la gestion aussi bien des procédures d'achat que de techniques de paiement.

1.5 Revue de littérature :

Le marketing industriel est le marketing des produits ou services achetés par les entreprises, les collectivités ou les administrations publiques dans le but de les utiliser directement ou indirectement à la production d'autres produits ou services. Il est aussi réalisé par des entreprises qui vendent à d'autres entreprises ou à des professionnels. Il emprunte au marketing classique un certain nombre de techniques en les adaptant aux caractéristiques propres de ce type de marché et en utilisant des outils plus spécifiques pour atteindre les objectifs. Marketing d'entreprise a entreprises, Marketing des entreprises du secteur industriel

En marketing industriel, la demande est dérivée, car elle est la conséquence de la demande d'autres produits ou services. La demande d'emballage pour produits alimentaires est tributaire du produit alimentaire lui-même. L'idéal pour le fabricant d'emballage est d'examiner la demande jusqu'au niveau de l'utilisateur final. Les clients se comptent souvent en dizaines même parfois en milliers mais rarement plus.

En général le produit est plus complexe, mais surtout, il s'accompagne fréquemment d'assistance (installation, entretien, réparation), ou de fourniture de produits ou services complémentaires. Ex : informatique, aéronautique…

- Interdépendance clients fournisseurs

Le client est souvent dépendant de son fournisseur pour la régularité des livraisons, la constance de la qualité, l'entretien, la réparation, l'assistance, l'adaptation et l'innovation.

De plus, certains clients représentent une part importante des résultats du fournisseur.

On parle donc d'une inélasticité à court terme des relations sur certains de ces marchés.

Le client a besoin du fournisseur et le fournisseur a besoin du client. C'est un processus long et quand on l'a, il faut le garder.

Source : Kotler et Dubois, Marketing Management ,11eme Edition
Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Dunod
WWW.marketing-etudiant.fr

C’est une relation durable, il y a un climat de confiance et donc cette relation s’entretien. Processus de fidélisation. Plus qu’en marketing de grande consommation, ici toutes les fonctions de l’entreprise interagissent dans le processus de décision. Il y a une interdépendance certaine entre la vente (prévisions, affaires en cours, évaluation du potentiel…) et le marketing. Le vendeur est un partenaire marketing plus qu’un exécutant.

Toutes les fonctions de l’entreprise sont concernées, toutes les fonctions participent à la satisfaction du client. Ils encouragent le personnel à l’interne par des cadeaux, des primes… pour que cela se passe bien à l’extérieur. Ici, pas d’achat spontané comme c’est souvent le cas pour le consommateur. L’achat est dans le cas présent calculé et influencé par de très nombreux intervenants (finances, production, conseil, achat, même souvent la direction générale).

Les spécificités du marketing industriel sont les suivantes : Complexité du produit industriel, hétérogénéité des marchés industriels, complexité de l’achat industriel, complexité de la vente

Les complexités du produit industriel sont : diversité des produits et services.

Matières premières et produits de bases transformés : (Prix et sécurité d’approvisionnement) Respect des délais d’approvisionnement, il faut jouer la sécurité et avoir une relation durable avec les fournisseurs.

On peut jouer sur un marketing de fidélisation pour garder une relation durable avec le client.

Biens d’équipement lourds : (Prix élevé, financement externe, SAV, technicité). Il faut des négociations pour obtenir un contrat d’entretien, de maintenance. Le fournisseur doit être crédible, il faut un service après-vente et avoir des pièces de rechange, réapprovisionnement.

Biens d’équipement légers : (Durée de vie plus courte, image de marque, prix plus petit) On retrouve les mêmes points que dans les biens d’équipement lourds, mais avec des plus petites machines comme des téléphones, des Clark, des fax…

Les équipements plus petits passent souvent par des intermédiaires, ce qui augmente le prix, il faut donc négocier.

Composants / sous-ensembles : (Intel, vitres pour automobiles) C’est ce qu’on intègre dans le produit fini, mais ce n’est pas spécialement des matières premières (ex : vitres). Il s’agit souvent de gros utilisateurs.

Services auxiliaires : (Consulting, catering, études…) Ce sont les services comme une cantine, assistance, assurance, service de conseil → marketing de service.

Les systèmes : (solution globale : produits (tangibles) ou services (intangibles)) Il s'agit des produits tangibles qui s'accompagnent d'un service intangible. On apporte une solution.

Il y a donc un contact avec l'acheteur, l'utilisateur. Pour cela, il y a des formations, des entretiens. Services de fonctionnement : Il s'agit des transports, des entretiens… C'est donc un marketing de service._Complexité de l'achat industriel : La situation d'achat est importante. Il existe plusieurs types d'achats :

L'achat nouveau : c'est un nouveau fournisseur, il faut donc détecter ses besoins, avoir un maximum d'informations et créer un climat de confiance.

L'achat identique : Le client est connu, les informations sont aussi connues. Le marketing s'attache à se repositionner tout le temps comme partenaire.

Il faut donc utiliser un marketing d'entretien pour que le client se rappelle.

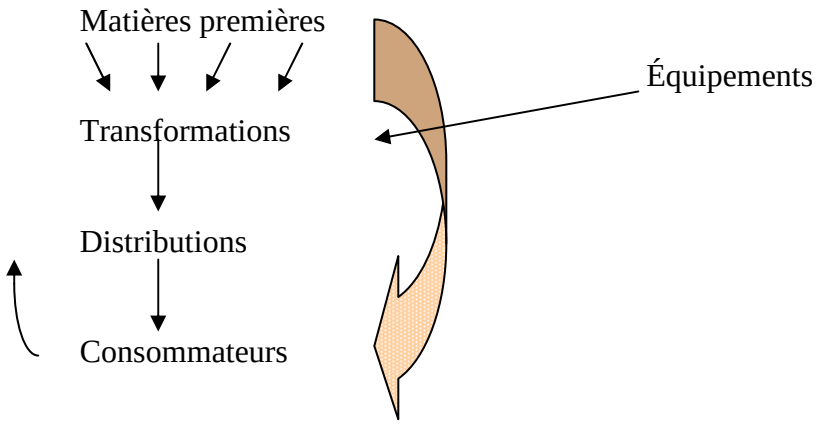
L'achat modifié : Le client a déjà acheté, mais il renouvelle son achat qui est un peu différent. Ce qui va compter, c'est l'offre du fournisseur.

Complexité de la vente industrielle : il existe différents types de clients :

Les intégrateurs : il s'agit d'incorporer des matières premières dans le processus de production. A nouveau, il faut établir une relation durable entre fournisseurs et clients.

Les utilisateurs : on intègre (machines, gaz, eau, électricité, étiquetage…) des éléments au système de production et non au produit. Il faut établir une relation durable avec le fournisseur. Ex : informatique

Les distributeurs : c'est un marketing à part : le Trade marketing.



Source : Nathalie Van Laethem, Toute la fonction marketing, Dunod

Pascal Goupilleau, Guide Pratique du Marketing, Dunod

http://www.marketing-etudiant.fr

La segmentation : Les consommateurs existants peuvent avoir à l'égard des produits des attentes ou comportements différents. Ils peuvent cependant être regroupés en sous-ensembles (segments) ou chacun présente une même particularité qui est pertinente. On appliquera donc à chacun des sous-ensembles un marketing-mix spécifique qui répond aux besoins identifiés.

La segmentation industrielle : Si la démarche de segmentation en milieu industriel est semblable aux concepts classiques du marketing grand consommation, il existe cependant des différences notables.

En effet, le nombre de critères de segmentation, le nombre d'intervenants ainsi que des variables technologiques et opérationnelles vont compliquer la démarche.

Selon Saporta cité par Léonard :

« La segmentation des marchés industriels s'impose d'avantage que celle des biens de consommation mais reste dans l'ensemble plus difficile à mettre en œuvre (…) car les clients 'organisations' sont, par nature, beaucoup plus hétérogènes que les clients 'ménages'… »

Ne pas appliquer de stratégie de segmentation conduira l'entreprise à diversifier ses produits de façon anarchique. D'où des coûts de revient élevés et une gestion de la gamme impossible à des coûts de vente excessifs.

Les difficultés de la segmentation industrielle : Il est difficile de segmenter un marché industriel. Il existe trois difficultés :

- Les clients sont des organisations hétérogènes
- La multiplicité des intervenants dans le processus d'achat
- La complexité du produit et du processus d'achat

Si l'on veut se baser sur des segments précis, il faut très bien connaître les produits, car pour segmenter, il faut qu'il y ait des différences, que ce soit quantifiable et intéressant en matière de rentabilité.

Les critères de segmentation peuvent être classés en trois grandes catégories :

- caractéristiques démographiques du client : On retiendra d'abord le secteur d'activité du client. En effet, l'approche sera très différente car les besoins sont différents (Just in time, normes de sécurités…) Un autre critère de segmentation pourra être la taille du client. La taille indique également le poids de la société en termes d'acteur sur le marché et les volumes qu'elle pourra absorber. Enfin la différence de taille entre le client et le fournisseur va influencer évidemment la relation. La localisation du client est également souvent un critère intéressant. D'abord pour des raisons de simple logistique (livraison, service après-vente…) mais également culturelles.

- caractéristiques de ses opérations : Le premier critère est celui des conditions d'utilisation des produits fournis. Un environnement sidérurgique n'est pas un environnement clinique. Le fournisseur devra faire une offre techniquement différenciée. Les possibilités financières du client sont également un élément déterminant. (Certains clients sont solvables et d'autres non solvables, comme les pays en guerre ou non)

- caractéristiques de l'organisation, attitudes et procédures d'achat du client : Le type de relations requises par le client.

Dans un cas un client va rechercher dans le partenaire un expert capable d'apporter une solution pointue à un problème spécifique.

Dans un autre cas, il ne demandera seulement que la fourniture du matériel demandé

Les attributs recherchés par le client constituent aussi une base de segmentation intéressante. La recherche de gros volume ou encore la politique de stock en sont des exemples.

Ex : en informatique : un magasin peut juste vendre des produits séparés, des produits ensemble, faire en plus de la consultance… Cela dépend de la segmentation.

La composition du centre d'achat peut également être retenue. Les interlocuteurs décideurs seront-ils des spécialistes pointus ou des généralistes non expérimentés ?

Bien sûr les critères de segmentation ne cessent d'évoluer. Il s'avère donc indispensable de s'informer en permanence de l'évolution de son marché et de l'environnement en général SIM : Système d'Information Marketing. La maîtrise du système d'information marketing est autant plus importante qu'elle permet à l'entreprise de réussir à la fois son ciblage et son positionnement ; les deux pouvant être des sources d'avantages concurrentiels donc de différenciation.

Le ciblage : Le ciblage est le même que pour le marketing de grande consommation et il existe aussi les 3 mêmes possibilités de couverture du marché (marketing indifférencié, différencié et concentré).

Le positionnement : Il s'agit de la manière dont l'entreprise veut être perçue par ses clients et ce, par rapport à l'ensemble de la concurrence. Il conviendra donc pour l'entreprise de définir son avantage différentiel (1ou 2 bénéfices essentiels maximum) (on peut donner des caractéristiques ou évoquer une personnalité symbolique, affective). L'axe de différentiation (= dimension du positionnement) des entreprises industrielles étant par nature OBJECTIF : Délais de livraison, caractéristiques techniques, innovation, technologie, entretien

Mais le positionnement doit être toujours objectif et rationnel et ce, même pour le consommateur final. Ex : Les sociétés avec ISO : objectif

S'il s'agirait de faire un commentaire pour le premier axe, nous dirons que le marketing industriel englobe plusieurs concepts de même que pour le marketing des achats. Car, il facilite la productivité des produits, services achetés par les entreprises. Ces entreprises peuvent toutefois revendre ses services ou produits à d'autres entreprises ou à des professionnels. Il met en place une ou plusieurs outils spécifiques pouvant aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ces deux marketings jouent un rôle très important pour les entreprises en amont et en aval. Ainsi, il est très important de suivre ou d'examiner la demande jusqu'au niveau de l'utilisateur final. En commençant de la matière première, produits de base transformés, aux biens d'équipement lourds jusqu'aux biens d'équipement légers.

S'il est vrai que bien acheter signifie choisir un bon fournisseur, négocier des bons produits à des bons prix, il est aussi vrai que bien acheter c'est aussi maîtriser les instruments et techniques de paiement.

L'utilisation des réseaux informatiques dans les relations entre partenaires distants exportateurs, importateur et banquiers favorise une dématérialisation croissante des supports de paiements. La place prise par les supports de papier diminue. Leur coût de trait augmente.

Le développement du commerce électronique accentue la tendance à la dématérialisatio instruments de paiement. En permettant la réalisation de transactions internationales instantanées, ces techniques modifient profondément l'approche classique de la sécurisation du paiement des opérations internationales. La transaction n'est validée que si le paiement est effectué : le paiement électronique déclenche le traitement de la commande, l'expédition et la livraison.

En commerce électronique d'entreprise à entreprise (B to B) le passage par les places de marché et le traitement des processus commerciaux dans des systèmes d'informations ouverts à tous les partenaires de la transaction internationale impose la mise en place de nouvelles formes de paiement.

Lors des négociations commerciales, les modalités financières du contrat prennent une importance primordiale.

Elles concernent, entre autres, la monnaie de facturation, les délais de règlement, le mode de paiement (la forme matérielle sous laquelle le paiement sera effectué), les techniques de paiement ou procédures de recouvrement dont certaines sont spécifiques au commerce international, telles que les remises documentaires et les crédits documentaires.

L’exportateur, s’il est désireux d’obtenir de nouveaux marchés à l’étranger, a pour souci majeur de se faire payer de ses clients. Ainsi, les opérateurs du commerce international devront choisir le mode et la technique de paiement adéquats, parmi de nombreuses possibilités plus ou moins complexes et contraignantes, qui n’offrent pas les mêmes sécurités pour le créancier. Il faut insister sur la nécessité de concilier les intérêts divergents des cocontractants.

En effet, les intérêts l’importateur et l’exportateur sont en partie contradictoires. Le premier souhaite recevoir sa marchandise au meilleur prix et le payer le plus tard possible, de préférence après livraison, tandis que le second veut vendre en dégageant un bénéfice et n’expédier la marchandise qu’après règlement de l’acheteur.

En raison de certains impératifs commerciaux (conquête d’un nouveau marché, accroissement de sa part de marché sur un pays, distribution sélective), l’exportateur ne dispose pas souvent d’une position de force suffisante, susceptible de lui permettre d’imposer ses conditions de paiement.

Un mauvais choix peut engendrer des conséquences financières et commerciales grave pour l’entreprise exportatrice .Ainsi, une trop grande frilosité financière risque de faire perdre des marchés, tandis qu’une attitude laxiste pourra provoquer une perte financière en cas de défaillance du débiteur. Face à une concurrence commerciale accrue, l’exportateur se doit de bien connaître les différents outils dont il dispose, afin d’adapter son choix selon le pays, voire selon le client.

A l’importation, l’acheteur dispose d’une panoplie d’instruments dont l’utilisation suit les mêmes exigences qu’à l’exportation.

Les instruments de paiement : Les supports de paiement utilisés en commerce international sont les mêmes qu’en commerce domestique mais leur utilisation est soumise à des contraintes liées au caractère transnational des opérations de paiement.

Deux instruments de paiement ont un usage spécifique ou limité au commerce international :

- Le paiement en espèces : l’utilisation des espèces en commerce international licite est limitée par les réglementations nationales qui imposent l’usage d’un instrument de paiement courant dès que la transaction dépasse un certain montant ;
- Le paiement en nature : le troc est la forme la plus ancienne de commerce .Dans un système mondial fondé sur des échanges marchandises contre devises, le paiement marchandises contre marchandises n’a pas disparu.

Source : Management des opérations du commerce international Importer-Exporter 7 e édition préface de François David président de la COFACE

WWW.exporter-foucher.com

WWW.wikipedia.org

Il est l'une de solutions pour les échanges avec les pays ayant un niveau d'endettement élevé accompagné d'un manque de devises transférables. Dans ce cas, la compensation est davantage une solution financièrement qu'un instrument de paiement.

Il existe plusieurs types d'instruments de paiement comme le chèque, le virement international, la lettre de change qui fait partie des effets de commerce.

Pour les techniques de paiement, nous parlerons de la remise documentaire, des différents types de crédit documentaire. Nous allons définir en long et en large les plus utilisés de nos jours à l'international.

Le virement international : C'est l'instrument de règlement le plus utilisé, le débiteur (l'acheteur) donne l'ordre à sa banque de payer son créancier (l'exportateur).

Il s'agit d'un moyen peu coûteux, très rapide grâce au télex ou au système SWIFT Society World Wide Interbank Financial Télécommunication) qui a son siège en Belgique.

Cependant, deux inconvénients demeurent :

- L'initiative de l'ordre de virement et du débiteur
- Il peut exister un risque de change dans le cas d'un virement libellé en devises.

Globalement, plusieurs avantages peuvent être énoncés :

- Rapidité et coût très réduits
-Sécurité et facilité d'utilisation.

La lettre de change : Il s'agit d'un écrit par lequel l'exportateur (tireur) donne l'ordre à son client étranger (tiré) de payer un certain montant au comptant ou à l'échéance.

Un certain nombre de mentions doivent obligatoirement apparaître : la dénomination de lettre de change, le montant à payer, l'échéance, le lieu de paiement (domiciliation, le nom du bénéficiaire, la signature du tireur, la date et le lieu de création de l'effet.

Ce type d'effet comporte plusieurs avantages :

- L'effet est émis à l'initiative du vendeur
-Il détermine précisément la date de paiement

Il y a cependant des inconvénients

-La lettre de change ne supprime pas les risques d'impayés
- Elle est soumise à l'acceptation de l'acheteur

Cependant ce mode de paiement n'est pas très répandu et il est possible d'écarter le risque d'impayé en exigeant de son client l'aval bancaire.

Source : Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, la Découverte, 2004
Corinne Pasco, commerce international, Dunod, 2002
Management des opérations du commerce international Import-export 7 e édition
préface de François David Président de la COFACE

La remise documentaire : Pour cette technique, l'exportateur remet à son banquier des documents présentatifs de la marchandise (documents de transport, facture, liste de colisage …) et lui donne mandat par le billet d'un correspondant local pour recueillir le règlement de l'acheteur. Delors que le recouvrement est effectué, la banque remet à l'acheteur les documents qui lui sont nécessaires pour prendre possession de la marchandise.

La remise documentaire peut s'effectuer en D/P (documents contre paiement immédiat) ou en D/A (document contre acceptation d'une ou plusieurs traites).

Avantages :

- Le formalisme de cette procédure est relativement réduit donc bien perçu sur le plan commercial.
- Les frais bancaires sont raisonnables (2 pour mille sur le nominal)
- Elle peut constituer une garantie de paiement dans le cas d'un D/A avec traite avalisée par une banque.
-Elle peut aussi permettre de conserver le contrôle de la marchandise jusqu'au paiement.

Inconvénients :

- S'il n'y a pas d'aval bancaire, la remise documentaire ne constitue pas une garantie de paiement.
- Si l'acheteur refuse les documents, et le paiement, le vendeur devra prendre en charge le retour de la marchandise déjà expédier voire sa revente dans le pays.
- Dans une opération de remise documentaire, la banque n'a qu'un rôle de mandataire.

La remise documentaire sera utilisée de préférence dans le cadre d'un courant d'affaire continu entre partenaires qui commencent à se faire confiance, portant sur des biens de consommation non périssables ou des biens d'équipement légers, dont le transport est maritime.

Motifs de non-paiement :

- Conditions de délivrance des documents pas conformes aux stipulations du contrat commercial.
- Montant facturé supérieur à celui de la commande.
-Marchandises non conformes à la commande ou expédiées tardivement ou avant la date prévue.

Procédures :

- Le donneur d'ordre : c'est le vendeur (exportation) qui donne mandat à sa banque

- La banque remettante : c'est la banque du vendeur à qui l'opération a été confiée par le vendeur. Elle transmet les documents à la banque présentatrice généralement sa correspondante dans le pays de l'acheteur.

-La banque présentatrice : elle remet les documents à l'acheteur soit contre paiement soit contre acceptation d'une ou plusieurs traites. En acceptant les documents, l'acheteur lève les documents qui lui remettront la main levée de la marchandise.

Le crédit documentaire : Très utilisé en commerce international, il est seul moyen de paiement à présenter une sécurité satisfaisante pour les deux parties.

Le crédit documentaire est un engagement donné par une banque pour le compte de l'acheteur (donneur d'ordre) de payer au bénéficiaire (l'exportateur) le montant de la créance dans la mesure où celui-ci a fourni des documents conformes aux conditions stipulées dans le crédit (facturé, documents de transports, liste de colisage, certificat d'origine …).

Le crédit documentaire peut être irrévocable il comporte alors un engagement ferme donné par la banque de l'importateur (banque émettrice) agissant sur instruction de celui-ci auprès d'une banque du pays de l'exportateur (banque notificative), En faveur de l'exportateur (bénéficiaire), d'exécuter le paiement sous réserve de la remise de documents conformes.

Le crédit documentaire peut être irrévocable et confirmé a l'engagement de la banque émettrice s'ajoute alors l'engagement d'une autre banque (banque notificative), en général celle de l'exportateur. Alors c'est elle qui sera responsable de l'examen de la conformité des documents et qui supportera éventuellement le risque de non remboursement de la banque émettrice ou le risque politique (non transfert des capitaux).

Avantages :

Pour l'exportateur, le crédit documentaire est une garantie de paiement assurée dès la mise en fabrication et jusqu'à l'échéance du paiement, si les conditions stipulées dans le crédit documentaire sont scrupuleusement respectées.

Il peut aussi servir de garantie pour obtenir un financement

Inconvénients :

Sur certains pays à haut risque, il est difficile de trouver une banque confirmatrice. Les documents présentés par l'exportateur doivent être strictement conformes aux conditions du crédit ce qui suppose une grande rigueur administrative et du temps.

Pour ce qui concerne les instruments et techniques de paiement, nous constatons plusieurs évolutions qui facilitent le processus de paiement du côté de l'acheteur et du vendeur de partout où ils sont, ils peuvent faire leurs transactions sans inquiétudes, tout en utilisant des

réseaux informatiques .Le commerce électronique fait qu'il n'y ait plus assez du matériel au niveau du paiement, en permettant la réalisation de transactions internationales instantanées de paiement.

1.6 Cadre conceptuel :

Dans ce chapitre, il s'agira de définir un maximum de concepts relatifs aux opérations du commerce international. Nous en retiendrons :

1. Le marketing des achats
2. La démarche logistique
3. Le contrat d'achat et de vente à l'international
4. L'aspect juridique du commerce électronique
5. Le risque de non paiement
6. Le risque change
7. Le choix de la facturation

a. Concepts relatifs au marketing des achats :

L'appel d'offre et les processus des appels d'offre : Définition de l'appel d'offres :

L'appel d'offre, mode de conclusion des marchés permettant la mise en concurrence des entreprises, se présente sous deux formes essentielles.

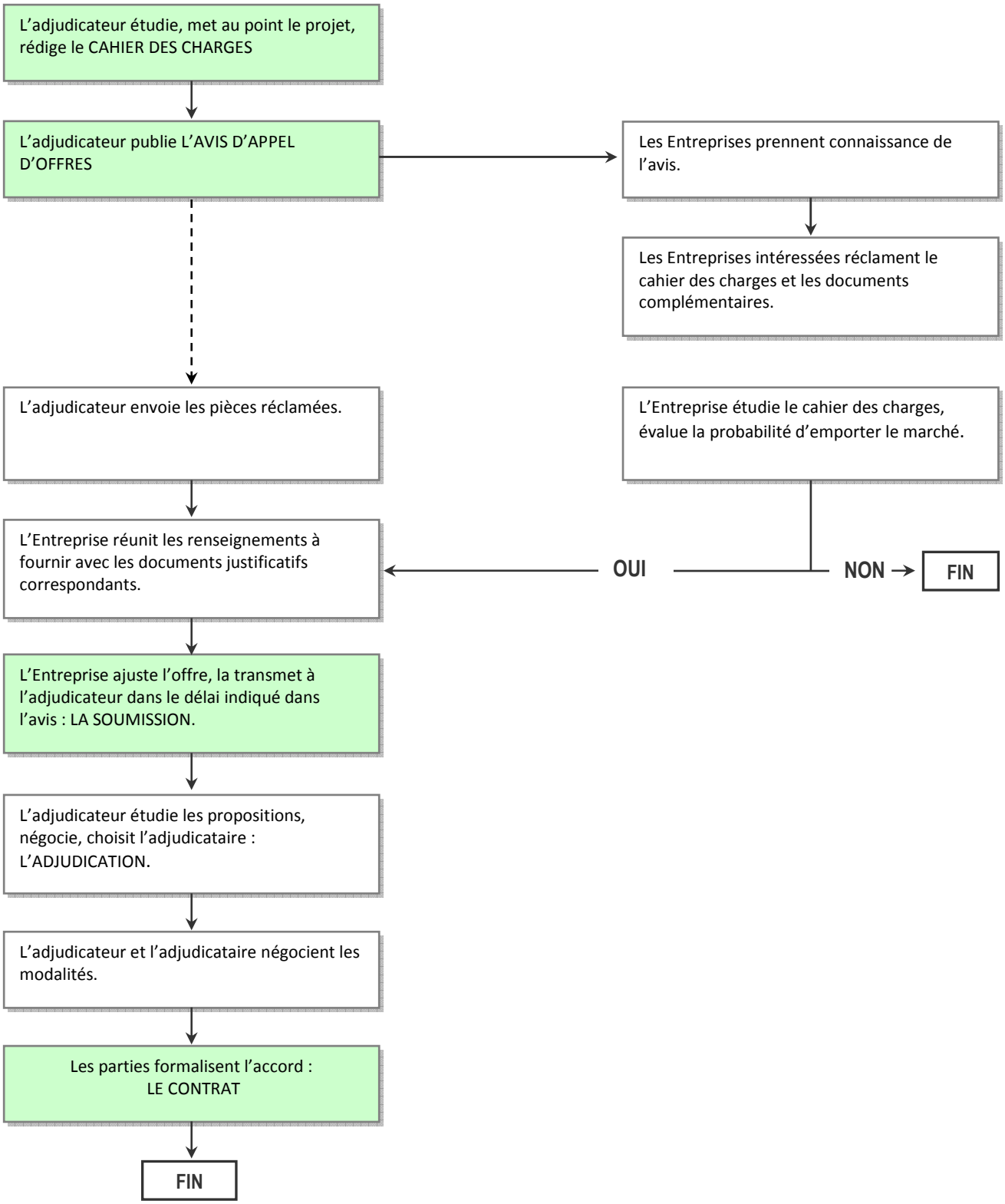
Les différentes formes d'appels d'offres sont : appels d'offres ouverts appels d'offres restreints

Tous les fournisseurs potentiels peuvent soumissionner à la suite d'annonce ou de notifications publiques. L'organisme acheteur ne s'adresse qu'à un nombre limité d'entreprises qui ont les compétences et les capacités nécessaires (procédure de pré qualification). Les appels d'offres concernent surtout les contrats importants.

a.1- Les mécanismes de l'appel d'offres : L'appel d'offres fait intervenir différents opérateurs ; les principaux sont :

- **l'adjudicateur :** organisme public ou privé qui définit le projet, recherche les financements, rédige le cahier des charges (ensemble des exigences imposées), choisit le fournisseur …
- **les soumissionnaires :** entreprises intéressées, désireuses de répondre à tout ou partie de l'appel d'offres en remettant leur offre ;
- **l'adjudicataire :** entreprise retenue pour exécuter le marché.

Le déroulement de l'appel d'offres, pratiquement toujours le même, peut être présenté de la manière suivante :



Source : Management des opérations du Commerce International import-export 7 e édition Préface de François David Président de la COFACE Page 220

a.2- L'obtention des marchés

La qualité de la proposition commerciale, le respect du cahier des charges sont importants, le négociateur et le juriste jouent aussi un rôle utile, parfois déterminant pour l'obtention des marchés.

b. Concepts relatifs au commerce international

b.1- La démarche logistique :

- **Les objectifs de la logistique** : Le concept de logistique a connu récemment un développement très important, particulièrement dans les activités internationales. On regroupe aujourd'hui sous ce vocable l'ensemble des opérations ayant pour but la mise à disposition, au moindre coût, de la quantité de produit voulue au moment et à l'endroit où la demande (le besoin) existe.

La logistique concerne donc toutes les activités qui sont liées à la circulation des produits : choix des lieux de fabrication et de stockage, gestion des approvisionnements et des stocks (matières premières, encours, produits finis), emballage, manutention, transport, dédouanement, suivi des livraisons, etc.

Ces activités ne sont pas nouvelles, non plus que la plupart des techniques qu'elles mettent en œuvre. Ce qui fait l'originalité de la démarche logistique, c'est une tentative d'intégration de ces divers problèmes dans une réflexion générale construite autour d'une double préoccupation : réaliser ces opérations au moindre coût, et assurer la meilleure qualité de service possible .Ainsi la logistique rejoint-elle aujourd'hui la mercatique, tant par son caractère global que par son approche en termes de satisfaction des besoins.

Pour atteindre ce but, la logistique repose sur l'organisation de flux d'informations permettant de réguler d'aval en amont les flux physiques de marchandises.

- **Les facteurs de son développement :** Une réflexion globale au niveau logistique est aujourd'hui nécessaire dans la plupart des entreprises du fait d'une complexité croissante des flux de marchandises dans un environnement de plus en plus ouvert et concurrentiel.

Cette complexité trouve son origine dans les mutations intervenues à trois niveaux : la production, la distribution, et la consommation.

En ce qui concerne la production, on constate un développement de la sous-traitance dans tous les secteurs industriels, ce qui multiplie et complique les flux d'approvisionnement en sous-ensembles et produits semi-finis. De plus, les grandes disparités des coûts de main

d'œuvre d'un continent à l'autre favorisent les délocalisations industrielles, et éloignent ainsi les lieux de fabrication des lieux de consommation.

Enfin, les techniques modernes de production, et par exemple la robotique, améliorent la productivité mais réduisent la souplesse de l'outil industriel, qui peut de moins en moins tolérer des ruptures dans les flux d'approvisionnement.

Au stade de la distribution, le développement des formes modernes de vente, et particulièrement des grands groupes du commerce intégré, réduisant le nombre de points de vente, a renforcé le poids de la distribution par rapport aux activités de production. Or les distributeurs refusent aujourd'hui de jouer le rôle de stock tampon traditionnellement dévolu à cette activité. Ils reportent le problème du stockage sur leurs fournisseurs, et exigent des approvisionnements de plus en plus fréquents, dans une optique de stock zéro au niveau du point de vente.

Au niveau de la consommation, la saturation d'un grand nombre de marchés entraîne une volatilité de plus en plus forte de la demande, à laquelle doit s'adapter le producteur. De moins en moins fidèle aux marques, de plus en plus changeant, en fonction des circonstances, dans son comportement d'achat, souvent impulsif et attaché à disposer immédiatement du produit, le consommateur impose au fabricant de concilier une globalisation de la production, nécessaire en termes de coûts, avec une capacité d'adaptation aux attentes de chaque micro segment de marché.

Ceci conduit le producteur à reporter la différenciation des produits aussi loin que possible dans le processus de production, afin de profiter des économies d'échelle tout en étant capable d'offrir la variété de produits, de conditionnements qu'attend le marché. Une telle organisation suppose à son tour une maîtrise fine tant des flux de produits que des flux d'information.

Cette complexité croissante des problèmes liés à la circulation des produits et des informations rend nécessaire une réflexion logistique globale, notamment pour l'entreprise internationalisée. Elle se justifie à la fois par l'avantage concurrentiel que représente aujourd'hui la capacité à livrer dans des délais brefs, avec un haut niveau de qualité tant des produits que du service, et par la part importante des coûts logistiques dans le coût de revient du produit rendu chez le client.

Mais cette réflexion serait sans objet si le progrès technique n'avait pas rendu possible une rationalisation des flux. Deux phénomènes récents participent donc aussi à expliquer le développement des préoccupations logistiques.

L'accroissement important de la productivité du secteur des transports, et surtout du transport maritime avec la généralisation du conteneur, a beaucoup contribué à rendre économiquement viables des solutions reposant sur des déplacements des produits sur de longues distances. Il a ainsi contribué à élargir la palette des solutions envisageables en termes de lieux de production et de stockage, comme en termes de fractionnement des processus de production.
Les énormes progrès réalisés dans le domaine de la circulation de l'information, tant en ce qui concerne sa vitesse que sa fiabilité ,ont contribué aussi à poser en de nouveaux termes l'organisation des flux de données. L'informatique, le développement de normes internationales, ont permis l'accès en temps réel à de l'information distante, ce qui a contribué à élargir considérablement les possibilités de régulation du processus industriel et commercial.

- **La mise en œuvre de la démarche** : La mise en œuvre d'une démarche logistique dans l'entreprise va avoir des conséquences à deux niveaux :

- celui des opérations physiques (sur marchandises), que l'entreprise doit chercher à maîtriser et contrôler au mieux ;
- celui des flux d'informations, où l'entreprise va avoir à mettre en œuvre une organisation nouvelle.

- **La maîtrise des opérations physiques** : Si la maîtrise de la logistique amont (flux d'approvisionnement) doit être un objectif pour toute entreprise, la maîtrise de la logistique aval (flux de produits finis) est devenue quant à elle un impératif commercial. Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise doit chercher à maîtriser la distribution de ses produits depuis les usines ou les entrepôts jusque chez les clients. Cette maîtrise peut être partagée :

- peu d'entreprises ont un intérêt économique à intégrer l'ensemble des activités logistiques : une grande partie de celles-ci sont donc sous traitées auprès d'opérateurs spécialisés ;
-le fournisseur est rarement responsable de la totalité des opérateurs : une partie de celles-ci est assumée par le client, selon les conditions déterminées par l'incoterm du contrat de vente.

Ce partage des responsabilités matérielles dans la mise en œuvre des opérations logistiques ne doit cependant pas faire perdre de vue à l'exportateur que toute défaillance aura des conséquences négatives sur sa propre compétitivité. Des choix erronés en matière d'emballage, de transport, de stockage, de régime douanier, de documents, vont avoir des

conséquences sur le prix des produits rendus à destination, sur le délai réel de mise à disposition chez le client et sur l'état des produits à l'arrivée, et donc l'image de l'entreprise. L'intérêt de l'exportateur est donc toujours de chercher à maîtriser le plus loin possible ces opérations, et de contrôler au plus près les intermédiaires chargés de les mettre en œuvre.

b.2- Les contrats d'achat et de vente à l'international :

Toutes transactions comportent des risques contractuels qu'il importe de limiter. C'est la finalité du contrat écrit que de prévoir toutes les situations possibles et de persévérer au mieux les intérêts des parties. Il constituera alors une protection juridique efficace. Lorsque la transaction revêt de surcroît un caractère international, des difficultés supplémentaires apparaissent : risques de malentendus étant donné l'usage de langues étrangères, manœuvres dilatoires de parties géographiquement éloignées, et diversité des systèmes juridiques en présence. Heureusement des conventions internationales ont permis d'unifier le droit de la vente internationale et des clauses spécifiques permettent de prendre en compte ces écueils.

- **La formation du contrat de vente** : La formation du contrat de vente passe par plusieurs étapes successives.

Les étapes précontractuelles : Les différentes étapes de la négociation commerciale peuvent donner lieu à un certain nombre de documents qui ne sont ni des offres, ni des contrats. A chaque fois, il faudra s'interroger sur la valeur juridique de ces écrits.

L'offre commerciale : L'offre est un moment privilégié de la relation commerciale avec le client. A ce titre elle doit présenter des caractéristiques de clarté (engagement ferme et implicite de la part de l'exportateur) et être adressée à une personne dénommée (sauf offres à caractère publicitaire prévoyant des possibilités de modification de prix, conditions commerciales ou techniques).

- **La forme et le contenu du contrat** : L'offre faite par le vendeur et suivie d'une acceptation par le client donne naissance au contrat de vente international. Il est souhaitable que cet accord soit écrit, pour être précis et complet, pour prévenir les litiges et ménager un moyen de preuve.

Les clauses qui formalisent l'accord peuvent être divisées pour la commodité de l'étude en deux catégories. Les clauses du contrat de vente internationale sont :

Clauses de portée générale

Clauses	Contenu
Désignation des contractants	Désignation des signataires du contrat (vérification de leur qualité et de leur pouvoir).
Objet du contrat	Nature de la chose vendue (biens de consommation, d'équipements), description des caractéristiques commerciales et ou techniques, performance à atteindre ou normes de qualité, etc.
Entrée en vigueur et langue de référence	La date d'entrée en vigueur peut être liée à un événement particulier (versement d'un acompte, autorisation de l'autorité étrangère, confirmation de commande).
Clause de sauvegarde (hardship)	Permet de renégocier les termes de l'accord en cas d'évènement important modifiant l'équilibre du contrat (utile dans les contrats où la durée d'exécution est déterminante).
Clauses exonératoires	Permettent aux contractants de se dégager de leur responsabilité en cas d'inexécution totale ou partielle du contrat : exonération en cas de force majeure (attention à l'interprétation restrictive du droit français). Les grèves, interruption des approvisionnements en matières premières, embargos et autres faits politiques).
Clause pénale	Prévoit les indemnités dues en cas d'inexécution des obligations contractuelles (exemple : défaut de conformité, retard de livraison, de paiement…)

Figure1

Clause résolutoire	Possibilité de mettre fin au contrat s'il y a défaut d'exécution constatée.
Désignation de la loi applicable et juridiction compétente	Liberté pour les parties de déterminer le droit applicable au contrat (attention le droit français est pro acheteur). Choix du tribunal; compétent en cas de litige porté devant les tribunaux. Si ces clauses sont omises, le juge recherchera et déterminera le droit applicable et le tribunal compétent en vertu de règles de droit international.
Clause compromissoire	Prévoit le recours à l'arbitrage international

Clauses à caractère économiques

La livraison	Définition du délai de livraison et de son point de départ. Plafonnement des indemnités dues en cas de retard de livraison. Rappel des conditions de vente (incoterm)
La validité des prix	Indication du prix (ferme) et durée de validité de ce prix. Modalités de variations possibles (indexation sur un indice par exemple).
Le transfert de propriété et des risques	Moment du transfert de risque déterminé par l'incoterm. Possibilité de dissocier le transfert de propriété du transfert de risques : usage de la clause réserve de propriété qui retarde le transfert jusqu'au complet paiement du prix.
La garantie des produits	Détermination de la garantie de conformité (vices apparents) : la clause de garantie doit limiter la durée et les obligations du vendeur (conditions de réparation ou d'échange). Attention la garantie des vices cachés est légale (deux ans, convention de Vienne, dix ans en droit français). Le vendeur ne peut la limiter.

Figure 2

b.3 - Aspects juridiques du commerce électronique : Internet est devenu outil de communication et de vente entre entreprises notamment « Business to Business » (B to B), ou entre entreprises et consommateurs « Business to Consumer » (B to C). Les avantages en sont multiples. Un site permet désormais aux entreprises de bénéficier à moindres frais d'une vitrine mondiale et d'élargir leur zone de chalandise. Il n'en reste pas moins que les problèmes juridiques soulevés par le commerce électronique sont nouveaux et demandent des réponses adaptées. A l'évidence, il existe une vraie volonté d'harmoniser très rapidement les règles susceptibles de s'appliquer à de telles ventes, au niveau mondial.

- **Le crédit et l'assurance-crédit :** Depuis de très nombreuses années, le risque de crédit est l'une des causes majeures de la volatilité des résultats des entreprises et des institutions financières. Comme toute entreprise, un établissement de crédit est exposé à une multitude de risques, classés maintenant en trois grandes catégories : risques de marché, risques de crédit et risques opérationnels qui peuvent entraîner sa défaillance et sa faillite. La gestion de ces risques est en évolution constante et recouvre plusieurs aspects, dont notamment le respect des limites et le calcul de capital…

Le risque de crédit est très important pour les banques, les émetteurs d'obligations et leurs investisseurs. Il est soumis à la fois aux cycles économiques, à la conjoncture du secteur d'activité, au risque pays et aux événements propres à la vie de l'entreprise. Il diminue en phase d'expansion économique, car les gains considérables engrangés par les entreprises durant cette période réduisent de fait la probabilité de défaillance ; il augmente en période de récession, car les gains diminuant, les entreprises se retrouvent plus souvent que d'habitude dans des difficultés pour rembourser leurs emprunts bancaires ou obligataires.

Le crédit est une anticipation de recettes futures. Tout crédit comporte le risque que ces recettes ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement « particuliers » à l'échéance, Ce risque appelé risque d'insolvabilité est essentiel dans l'activité de la banque dont une des fonctions est la distribution de crédits. L'appréciation du risque d'insolvabilité est donc d'une première importance et on peut schématiser ainsi le comportement de la banque conférée à ce risque ; un crédit n'est accordé que si le banquier estime que la probabilité de remboursement excède celle de non remboursement.

Le risque de crédit est le risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée.

Exemples:

Un client utilise son compte courant pour effectuer des paiements: si la banque autorise le client à rendre son compte débiteur, il y a risque de crédit. La banque négocie une vente à terme d'euro contre Dollar avec une autre banque. A la date de valeur, la banque émet son paiement EURO en direction de sa contrepartie. Elle s'expose au risque que la contrepartie ne paie pas les dollars. Le risque de crédit est présent dans tous les contrats financiers et constitue la principale source de pertes pour les institutions financières

Les défauts et les faillites ont atteint des niveaux sans précédent durant les dix dernières années touchant les plus grandes entreprises au monde
la mesure et la gestion du risque de crédit ont pris de plus en plus d'importance dans l'industrie bancaire, suscitant le développement de nouveaux outils et moyens permettant de minimiser les pertes

- **Les sources du risque de crédit:** Il existe cinq sources principales de vulnérabilités ou de risque actuels, la première regroupant des risques macroéconomiques et les quatre autres étant de nature davantage spécifique au risque de crédit.

Les risques macroéconomiques reflètent notamment le degré d'exposition des économies aux chocs externes, tels que la hausse des cours du pétrole ou des matières premières, la persistance des déséquilibres macro financiers, notamment outre-Atlantique, ou encore la crainte d'une remontée brutale des taux d'intérêt de marché.

La progression rapide du crédit notamment à l'habitat dans certains pays où les agents économiques paraissent par ailleurs lourdement endettés.

La valorisation du risque, plusieurs participants ayant le sentiment que les marchés sous-estiment à présent le risque de crédit, en particulier si l'on considère le très bas niveau des spreads de crédit. La concentration éventuelle des risques sur un nombre limité d'institutions ou sur des secteurs tels que les assurances auxquelles une part importante des risques de crédit aurait pu être transférée, via l'utilisation de dérivés de crédit.

- **Assurance-crédit** : C'est un contrat entre une entreprise et une société d'assurance qui permet à l'entreprise de prévenir la défaillance de ses clients en obtenant une garantie de paiement, en échange du versement d'une prime à la société d'assurance.

L'assurance-crédit a pour objectif de garantir l'assuré sur les risques de défaillance de son client suite à un impayé. Cette assurance concerne les crédits entre les commerçants, et exclue les particuliers et les organismes de droit public (Etats, collectivités locales, établissements publics, exploitants publics). Cette assurance est réservée au crédit commercial, et particulièrement du crédit court terme, c'est-à-dire des opérations qui vont de trente à quatre-vingt-dix jours, voire à cent jours, et parfois plus pour certains secteurs d'activités particuliers. Pour éviter une anti sélection des risques en ne demandant que la garantie des créances douteuses, l'entreprise doit s'assurer pour l'ensemble de son chiffre d'affaires. Elle doit également fournir à l'assureur crédit un certain nombre de renseignements nécessaires pour que l'assureur puisse déterminer les conditions de sa garantie : nature de la clientèle, répartition du chiffre d'affaires en fonction des durées de crédit accordés, chiffres d'affaires des derniers exercices, derniers bilans de l'entreprise, montant des créances litigieuses et des pertes définitives pour ces exercices, liste des principaux clients avec leur encours.

Gérer la défaillance de paiement et prévenir le risque, c'est assurer l'avenir de son entreprise. Le poste client représente sans doute la partie la plus importante de nos actifs. Il doit être protégé au même titre que les autres actifs de l'entreprise qui font l'objet d'autres assurances multiples. Les atouts de l'assurance-crédit sont multiples : L'assurance-crédit permet d'éclaircir la route des jeunes PME par les interrogations sur les prospects, peut permettre une reprise de société sans mauvaises surprise, donne du poids et de la dissuasion face aux mauvais payeurs, rassure les partenaires financiers par la délégation de bénéfice, permet de dormir tranquille en se consacrant pleinement à son activité. Les contrats d'assurance-crédit garantissent obligatoirement trois risques majeurs auxquels l'emprunteur peut être confronté : le décès, l'invalidité, l'incapacité de travail, chômage.

C- Concepts relatifs aux techniques de paiement

c.1- Le risque de non-paiement à l'international : Après l'acceptation d'une commande et avant la livraison, l'exportateur craint le risque rupture du contrat commercial que les assureurs nomment risque de fabrication. Ce risque est souvent d'autant plus grand que les acomptes versés ont été faibles. Une fois la livraison effectuée, le souci fondamental de l'exportateur est d'être payé. Il s'agit du risque de non-paiement ou risque crédit.

Lorsque l'entreprise n'a pas développé une politique de couverture du risque d'impayé, elle est souvent conduite à s'interroger sur les conséquences financières d'une éventuelle défaillance de son client étranger, au moment de la livraison ou lors de l'échéance de paiement. Ce sursaut d'inquiétude arrive parfois trop tard et l'exportateur se trouve confronté à des difficultés financières. En fait, l'entreprise doit réfléchir à sa politique de couverture à partir d'une analyse de la répartition du risque, de son intensité et du niveau de sécurité recherché par l'exportateur. L'évaluation du risque de crédit résulte d'une analyse simultanée de la répartition du chiffre d'affaires, des caractéristiques des clients étrangers et des échéances de payement accordées

- **Niveau de risque et répartition du chiffre d'affaires :** La recherche de débouchés diversifiés vise à repartir les risques économiques et financiers. L'exportateur cherche à compenser la mauvaise conjoncture sur certains marchés étrangers par des ventes importantes sur des pays en pleine croissance économique. Parallèlement, inspirés des règles relatives à la gestion des stocks, les gestionnaires de crédit management considèrent que le niveau de risque est d'autant plus important que la répartition du chiffre d'affaires se fait sur peu de pays étrangers et ou peu de clients. Ceci est cependant théorique et relève d'une vue probabiliste du risque d'impayé. En effet, il faut intégrer le niveau du risque pays et la qualité des clients.
- **Niveau de risque et qualité du client :** L'acheteur étranger peut être une entreprise publique ou privée. Dans le premier cas, quelle que soit la nature du motif de non-paiement, celui-ci est considéré comme un risque politique, une entreprise publique ne peut pas être mise en faillite. Dans le second cas, le motif peut être lié à la défaillance financière de l'entreprise (risque commercial) ou aux événements politiques, à des catastrophes naturelles ou un problème de transfert de devises (risque politique). Traiter avec un client public peut sembler moins risqué compte tenu de la surface financière de l'acheteur ou du financement de la commande (protocole financier, prêts d'une banque de développement …) Cependant, l'expérience montre que les administrations publiques sont souvent peu pressées de payer et que les risques ne sont négligeables et fortement liés au climat politique entre deux Etats. Commencer avec un acheteur privé nécessite aussi de connaître sa solvabilité financière grâce à des sociétés de renseignements commerciaux, des banques, les assureurs crédit…

La localisation géographique du client n'est pas neutre : un acheteur situé dans un pays où les catastrophes naturelles sont fréquentes présente un risque plus important que la moyenne. En effet, soit le client peut disparaître soit le système bancaire est perturbé. Si le non-paiement n'est pas systématique, le risque de retard de paiement est davantage probable. Pour un pays donné il est possible de traiter de façon différente les anciens clients des nouveaux.

La confiance s'acquiert avec le temps. En matière de gestion de risque, l'expérience passée doit rentrer en considération dans la définition de l'attitude à adopter en matière de paiement.

- **Niveau de risque et échéance accordée :** Les assureurs crédit considèrent le temps comme un ennemi en matière de recouvrement de créance impayée. Pour l'exportateur qui accorde en délai de paiement, il peut raisonnablement penser que plus le délai accordé n'est important, plus son risque n'est fort de ne pas recouvrir la totalité de sa créance. En effet, durant le délai de crédit, l'acheteur peut faire faillite, des événements politiques peuvent se produire. Autant de raisons qui sont susceptibles de retarder ou d'empêcher le paiement. Cette première approche empirique de l'évaluation du risque client nous conduit à nous interroger sur l'organisation du crédit management au sein des entreprises. Si depuis quelques années, se sont multipliés les salons du crédit management, les progiciels spécialisés, les offres des banquiers ou des assureurs pour gérer le poste clients des exportateurs, la gestion du poste clients n'a rien d'un effet de mode. Elle repose sur des enjeux vitaux pour les entreprises :

en accordant des délais de paiement plus ou moins longs à ses clients, l'exportateur réduit sa capacité d'endettement en alourdissant son besoin en fonds de roulement ; tout retard de paiement à un impact direct sur le résultat de l'entreprise ; en cas d'impayé, l'exportateur subit une perte qui non seulement grève le résultat, mais aussi risque de fragiliser l'entreprise. La gestion du poste client repose sur trois étapes successives : l'analyse du risque ; la mise en place de règles de vente et procédures ; la mise en place d'une gestion des relances clients.

- **Les solutions de couverture du risque de non-paiement :** Après avoir défini les paramètres qui influent sur le niveau de risque de l'entreprise, l'exportateur peut adopter plusieurs positions : de l'auto assurance au transfert de risque en passant par la prévention.

La prévention devrait constituer le premier réflexe que tout exportateur devrait adopter face à un nouveau client : celle-ci passe par une recherche d'informations fiables sur l'acheteur étranger par l'intermédiaire de sociétés de renseignements commerciaux, grâce aux annuaires professionnels.

Le suivi des clients déjà répertoriés dans le fichier de l'entreprise nécessite l'utilisation d'indicateurs de pertinence sur leur solvabilité et leur ponctualité de règlement. Il est souhaitable de mobiliser les commerciaux face au risque de non-paiement quitte à calculer les commissions sur les sommes réellement encaissées. Parallèlement au suivi du risque commercial, il est bon de surveiller le risque politique sur les pays clients dont la stabilité n'est pas assurée. Nombreuses sont les entreprises qui préfèrent **transférer le risque de crédit** sur un opérateur spécialisé tel que l'assureur crédit. Cette stratégie a un coût immédiat sous forme de prime ou de commissions, mais apporte un niveau de sécurité élevé. L'exportateur est conduit à retenir la **technique de paiement la plus appropriée** sachant que la diversité des instruments et ces techniques de paiement offre des niveaux de sécurité disparates.

Enfin l'entreprise peut opter pour l'auto assurance, c'est-à-dire qu'elle n'utilise pas une technique de couverture proposée par les assureurs crédit ou les établissements financiers. Nous pouvons indiquer dès à présent que la politique de couverture peut comporter plusieurs facettes (transfert du risque associé à une politique d'auto assurance selon les pays et les clients…) ; cependant certains produits d'assurance-crédit implique une approche globale c'est à dire que l'ensemble du chiffre d'affaires export est couvert par l'assurance-crédit. La difficulté pour l'exportateur est d'adopter une ligne de conduite claire et simple à mettre en pratique tout en intégrant les spécificités de certains clients.

C2 -Le risque de change : Les entreprises sont confrontées au risque de change dès qu'elles effectuent soit des opérations commerciales avec l'étranger, importations et exportations, soit des opérations financières, transferts de fonds, etc. L'internationalisation des activités commerciales et industrielles des entreprises a rendu les économies interdépendantes ; les mouvements de capitaux à la recherche de la meilleure rémunération, les disparités dans les taux d'inflation et dans les équilibres de balance commerciale constituent autant de raisons qui ont provoqué une volatilité accrue des devises .

- **L'identification du risque de change :** L'exportateur doit tenir compte de trois formes d'exposition au risque de change la forme économique, commerciale et patrimoniale :

  Économique : Variations de cours modifiant la compétitivité de l'offre de l'entreprise ;

Commerciale : modification de la contre-valeur des engagements de l'entreprise (offre et commande) et des créances et dettes libellées en devises ;

Patrimoniale : modification de la contre-valeur des immobilisations (actif du bilan) et des ressources à long terme (passif du bilan) libellés en devises.

c.3- Le choix de la devise de paiement : La devise de paiement détermine en partie l'intensité du risque. Le choix du cours de conversion, indispensable pour passer du prix en monnaie nationale au prix exprimé en devise, est un élément important pour la compétitivité de l'offre et la gestion du risque .

- **La facturation en monnaie nationale ou en devise :** En théorie l'exportateur peut présenter son offre de prix de trois manières : en euros, dans la devise de l'acheteur, ou dans une devise tierce.
- **La facturation en euros** En facturant en euros, l'exportateur transfère le risque de change et la charge de sa gestion sur son client étranger. Mais l'acheteur qui reçoit une offre en euros choisit un cours de conversion pour passer dans sa monnaie nationale ,et le vendeur n'a aucune maîtrise de ce cours . S'il est très défavorable, l'offre convertie dans la devise de l'acheteur semblera peu compétitive par rapport aux offres formulées directement dans cette devise ; elle risque donc d'être écartée. De même si l'acheteur refuse d'assumer le risque de change et sa gestion, l'offre sera rejetée. La facturation en euros est donc un handicap au plan commercial.
- **La facturation dans la devise de l'acheteur :** Sur le plan commercial, présenter son offre dans la devise de l'acheteur constitue un signe de proximité généralement apprécié. Du point de vue du prix, l'entreprise agit comme ses concurrents locaux. Le client évalue directement, sans avoir à faire de conversion, la compétitivité de l'offre. C'est l'exportateur qui choisit le cours de conversion. S'il opte pour un cours très favorable au client, le prix sera compétitif et l'offre aura de fortes chances

d'être retenue. Mais la marge ne sera maintenue que s'il est possible de changer, à l'échéance, les devises à un taux égal ou proche de ce cours de conversion…

Le calcul des prix en devises et la gestion du risque de change sont des compétences spécifiques que l'exportateur occasionnel, le nouvel exportateur ou la très petite entreprise ne maîtrisent pas nécessairement.

- **La facturation dans une devise tierce** : Cette hypothèse, qui fait peser le risque de change et sa gestion sur les deux partenaires de l'exportation, semble à priori moins pertinente que l'une des solutions précédentes. Pourtant, il peut arriver que ni la devise de l'acheteur, ni celle du vendeur ne puisse être retenues.

c.4 - Le choix de la devise de la facturation : Les critères de choix sont regroupés en trois familles, les critères économiques, commerciaux et les critères de gestion.

- **Les critères économiques :** Toute devise de paiement acceptée par l'exportateur doit satisfaire aux conditions ci-après.

  La libre convertibilité sur le marché monétaire (convertibilité externe) : Certains pays contrôlent leur situation monétaire extérieure en réservant les opérations de change à leurs résidents et en imposant un cours de change officiel. L'exportateur ne saurait accepter de telles devises en paiement.

  La disponibilité dans le pays de l'acheteur : L'insuffisance de devises dans le pays du débiteur entraîne des difficultés et des retards lors des opérations de paiement. Dans cette situation, l'exportateur s'expose au risque politique de retard ou de non transfert L'appartenance à une zone monétaire : Accompagnant le mouvement de mondialisation et de régionalisation des échanges, des unions monétaires régionales se constituent .Elles ont pour objectif, soit de créer ou de renforcer des solidarités économiques, soit de céder leur souveraineté monétaire à un pays dominant qui offre sa garantie de convertibilité. Les zones monétaires forment des espaces géographiques qui imposent pratiquement une devise pour les opérations commerciales ; les unions monétaires bénéficient d'un cadre formel qui garantit la convertibilité. Zones et unions monétaires forment des espaces qui ne se recoupent pas nécessairement.

  L'existence d'un marché international monétaire et financier de la devise : Un marché monétaire et financier international actif et important pour la devise considérée assure à l'exportateur une mise en œuvre aisée des techniques de gestion

du risque de change et des opérations d'emprunts en devises assurant le financement des opérations . En plus de ces critères quasi structurels, l'exportateur tient compte de la situation conjoncturelle ,économique et monétaire : stabilité des taux de change ,niveau des taux d'intérêt et de l'inflation .

- **Les critères commerciaux :** La devise de paiement est un élément de l'offre, et le vendeur doit s'efforcer de satisfaire les attentes de l'acheteur. Sur les marchés globalisés comme ceux des produits de base, des matières premières, etc.…

Un nombre limité de devises : Chaque devise supplémentaire utilisée constitue un nouveau facteur de risque, et celle-ci doit donc faire l'objet d'une surveillance et d'une gestion spécifique . Utiliser un grand nombre de monnaies étrangères deviendrait donc vite difficile et coûteux. L'importance pratique de cette contrainte s'est toutefois réduite avec la mise en place de l'euro

Des devises facilitant la mise en œuvre des techniques de gestion du risque : En utilisant pour les achats à l'étranger les mêmes devises qu'à l'exportation, il est possible de gérer le risque de change par la compensation des flux .

- **Le choix du cours de conversion :** Les opérateurs doivent choisir un cours de change pour passer de leur monnaie à la devise du partenaire. Le marché des changes leur sert de référence pour cette prise de décision. Il existe deux marchés sur lesquels s'échangent des devises, le marché au comptant et le marché a terme.

Le marché au comptant (marché spot) : Il fonctionne dans toutes les grandes places boursières et financières. Au plan mondial, avec le jeu des décalages horaires, il est ouvert, sauf les jours fériés, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Grâce aux technologies de la communication et aux agences d'informations spécialisées (Reuters…) il bénéficie d'une grande transparence en matière de d'information. Toute modification sur une place financière est immédiatement perçue sur toutes les autres.

Le marché à terme : Les devises échangées sur ce marché font l'objet d'un prix convenu à la date du jour de la vente ou de l'achat mais elles ne sont livrées par le vendeur qu'au jour du terme fixé lors de l'achat ou de la vente .

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

2.1- Cadre de l'étude : Aborder le cadre organisationnel, nous conduit de présenter l'ASECNA à travers son historique et son implantation, puis d'évoquer son organisation générale à travers les structures statuaires et sa Direction Générale.

a. Présentation d'ASECNA international :

a.1 -Historique :

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a été créée à Saint-Louis du Sénégal le 12 décembre 1959.

Établissement public à caractère multinational, elle rassemble 18 Etats membres, dont 15 Etats d'Afrique de l'Ouest et du Centre (dont la Guinée Bissau depuis janvier 2006), Madagascar, les Comores depuis 2004 et la France. Elle constitue l'un des meilleurs exemples de coopération Nord-Sud ainsi que l'organe de l'unité africaine par excellence en matière d'aviation civile. L'ASECNA vit depuis 50 ans, car elle a su s'adapter au contexte politique et économique.

A sa création, l'ASECNA était essentiellement un organisme de coopération franco-africain et malgache. Au fil des années, c'est la coopération interafricaine et malgache qui est devenue déterminante. Cette transformation s'est traduite, dans les faits, par le transfert du Siège de Paris à Dakar, par l'africanisation du poste de Directeur Général et des postes de Directeur parallèlement à la signature d'une nouvelle Convention à Dakar en 1974 par les 15 Etats signataires de la Convention de Saint-Louis (tous les Etats membres actuels de l'ASECNA moins la République de Guinée Equatoriale dont l'adhésion à l'ASECNA eut lieu le 22 avril 1987). Pendant ces 50 ans, l'ASECNA s'est forgée une image de marque internationale, car elle a su faire face à une croissance considérable du trafic aérien, jointe à une mutation technologique (mise en service des avions à réaction, puis des avions gros porteurs B. 747).

Il est à noter que la Convention de Dakar reste ouverte à l'adhésion de tout État intéressé, après l'obtention de l'accord unanime des Etats signataires.

- *Le motif de cette création :* Le motif de cette création : éviter de morceler l'espace aérien à l'heure où les avions commençaient à aller de plus en plus vite, de plus en plus haut et de plus en plus loin.

Dans le cadre d'une activité coûteuse, celle qui consiste à assurer la sécurité de la navigation aérienne, il s'agit également d'unir les moyens financiers, les capacités matérielles et humaines afin de parvenir au meilleur coût ; enfin, pour les jeunes Etats, de réaliser ensemble quelque chose de grand, d'œuvrer en commun au même but.

❖ *L'efficacité de la coopération Inter-états :*

Au fil d'une africanisation nécessaire et souhaitable du personnel, et avec la signature d'une nouvelle convention à Dakar redéfinissant la vocation de l'Agence, ses statuts et son organisation (1974), l'ASECNA s'est transformée pour s'adapter au nouveau contexte politique et économique, devenant ainsi un modèle en matière de coopération Inter-états africains et l'un des leaders du développement en Afrique des technologies de navigation par satellites et de gestion du trafic.

Aujourd'hui, à l'heure de la formation des agents aux technologies innovantes, l'esprit qui a présidé à la création de l'ASECNA en 1959 reste le même : placé sous le signe de **l'efficacité**, de la **solidarité africaine** et de la **coopération**, il ne vise qu'à l'entente cordiale avec les usagers et à leur sécurité optimale.

Forte d'une expérience profondément enracinée dans l'histoire, l'ASECNA a donc tous les atouts en main pour aborder dans les meilleures conditions l'aviation civile du XXI ème siècle avec toujours une exigence constante de qualité au service de la sécurité aérienne.

a.2- Implantations :

L'ASECNA a en charge un espace aérien d'une superficie de 16 100 000 km2 (1,5 fois l'Europe) couverte par 6 régions d'information en vol (F.I.R) définies par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

Elle supervise à ce titre :

- 10 centres de contrôle régionaux
- 57 tours de contrôle
- 25 aéroports internationaux
- 76 aéroports nationaux et régionaux

☞ – *Représentations* : (Etats membres)

Dans chaque État membre, les missions de l'Agence sont assurées par une Représentation ayant à sa tête un Représentant nommé par le Directeur Général en accord avec le Ministre de tutelle concerné; cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.
Toutes les Représentations sont organisées selon un schéma identique.
L'effectif des Représentations constitue 85% des effectifs totaux de l'Agence, avec 4532 agents présents en 2002.

Une Représentation emploie 300 personnes en moyenne, un chiffre variant notamment selon l'importance de l'activité aérienne.

En 2004, les dotations budgétaires des 16 Représentations s'élevaient au total à 49,9 Milliards F CFA.

□ BENIN	□ CONGO	□ MADAGASCAR	□ TCHAD
□ BURKINA FASO	□ CÔTE D'IVOIRE	□ MALI	□ TOGO
□ CAMEROUN	□ GABON	□ MAURITANIE	
□ CENTRAFRIQUE	□ GUINEE BISSAU	□ NIGER	
□ COMORES	□ GUINEE EQUATORIALE	□ SENEGAL	

États membres plus la France comme délégation

☞ *Les Délégations :*

L'Agence dispose de deux délégations, l'une à Paris, l'autre à Montréal auprès de l'OACI.
La Délégation de l'ASECNA à Paris (DELP) : dont l'accord d'établissement a été signé le 6 décembre 2004 entre la France et l'ASECNA, par MM. Ahmed Akobi, Ministre des Transports du Bénin, Président du Comité des Ministres de tutelle de l'Agence et Xavier Darcos, Ministre Délégué à la Francophonie de la France.

Fruit d'un long processus de négociation, cet accord conforte l'existence et la reconnaissance de l'Agence en tant qu'organisme intergouvernemental et lui confère les mêmes privilèges, immunités et facilités que les organisations internationales établies en France.

Jouissant ainsi du statut diplomatique, elle assure essentiellement les missions suivantes pour le compte de la Direction Générale :

- Liaison avec les administrations aéronautiques et météorologiques, les organisations internationales, les compagnies aériennes,
- Recouvrement des redevances de route,
- Edition des informations aéronautiques,
- Achat et acheminement des fournitures et matériels pour les Représentations et le Siège à Dakar.

Un Délégué permanent de l'Agence auprès de l'OACI est affecté à Montréal depuis le 1er janvier 1990. Celui-ci est membre de la Commission de navigation aérienne de l'OACI.

A ce titre, il participe à la totalité des travaux de cet organe qui a pour tâche essentielle d'aider le Conseil de l'OACI à mener à bien le programme des travaux techniques de l'Organisation mondiale dans le domaine de la navigation aérienne.

La Délégation à Montréal représente l'Agence aux travaux de groupes d'experts de la navigation aérienne au Siège de l'OACI et entretient des relations quotidiennes d'échange et de suivi avec les délégations nationales représentées auprès de cette organisation.

b. Présentation d'ASECNA Sénégal :

b.1- Les structures statuaires :

Le Comité des Ministres de tutelle : définit la politique générale de l'Agence. Il se réunit au moins une fois par an en session ordinaire ; la présidence en est tournante, à un rythme annuel. Elle est assurée, depuis juillet 2006 par le Mali, succédant la Mauritanie.

Le Conseil d'Administration : prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, au moyen de délibérations relatives notamment aux budgets annuels de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le Directeur Général : assisté de six Directeurs, assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les deux instances statutaires précitées. Il recrute tout le personnel de l'Agence à l'exception de l'Agent Comptable et du Contrôleur Financier et est responsable de sa gestion administrative. Il nomme dans chaque Etat membre un agent qui porte le titre de "Représentant". Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

L'Agent Comptable : nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation. Il prépare le compte financier, qui est présenté au Conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la Commission de Vérification des Comptes.

Le Contrôleur Financier : nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

La Commission de Vérification des Comptes : est composée de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

Le Contrôleur Financier : nommé par le Conseil d'Administration après agrément du Comité des Ministres, a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

La Commission de Vérification des Comptes : est composée de trois membres désignés par le Conseil d'administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'Agence et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

b.2- La Direction Générale :

La Direction Générale est structurée selon l'organigramme suivant :

· le Directeur de Cabinet

· le Directeur de l'Exploitation

· le Directeur Administratif et Financier

· le Directeur des Etudes et des Projets

· le Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique

· le Directeur des Ressources Humaines

Ainsi que par l'Agent Comptable

Le Directeur Général est assisté dans l'exécution de sa mission par six Directeurs :

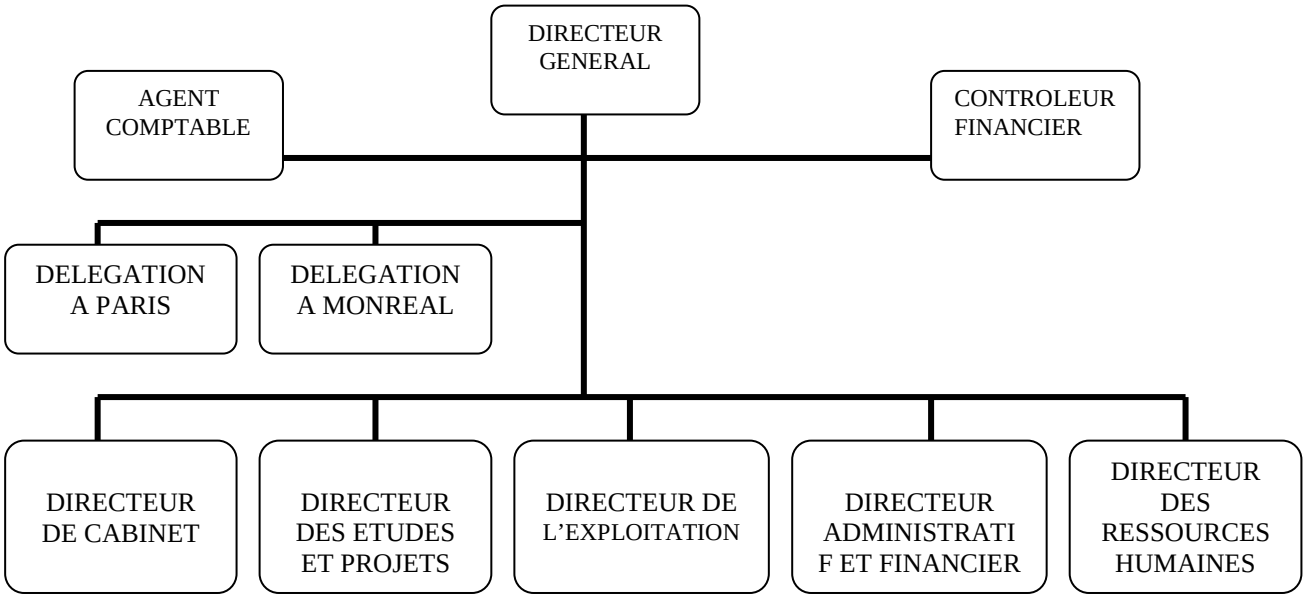


Figure 3

c. Domaine d'intervention et activités :

Dans cette partie nous pouvons ainsi définir les missions fonctionnelles de l'ASECNA, exercées envers les Etats membres ainsi que les Etats et organisme tiers.

Dans la même partie, nous définissons également les missions fonctionnelles de l'ASECNA assurées par la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique (DMTI) à travers le service approvisionnement et achats.

A son image d'Organisme militant ardemment pour l'intégration du ciel africain, l'ASECNA fait également de la coopération technique et économique avec les pays d'Europe, et plus généralement avec ceux du monde entier, une option fondamentale pour faire face aux mutations dans le domaine aérien.

Elle tisse ainsi des liens privilégiés avec : les Etats membres, les organismes internationaux, les organismes étatiques fournisseurs de services de navigation aérienne dans les espaces adjacents .

- Avec les Etats membres :

L'ASECNA soutient ses Etats Membres en vue de l'amélioration de la sécurité et de la sûreté.

Elle s'est investie dans une série d'actions bilatérales et régionales :

dans la perspective de la mise en œuvre du programme des audits de supervision de l'OACI prévus à partir de septembre 2003 dans nos aéroports principaux, dans le projet de création

des AAMAC -Autorités Africaines et Malgache de l'Aviation Civile- en vue d'une harmonisation des réglementations en matière d'aviation civile, ponctuée par des actions de formation à l'EAMAC, visant les personnels des Etats membres en coopération avec l'ENAC et l'EAFAS, par la création d'un Centre AVSEC/OACI de formation à la sûreté aéroportuaire.

❖ Avec les organismes internationaux **:**

L'ASECNA entretient des relations privilégiées avec les organismes internationaux intervenant dans le domaine de l'aviation civile :

- *OACI (Organisation de l'Aviation Civile Internationale)*
- *OMM (Organisation Mondiale de la Météorologie)*
- *IATA (International Air Transport Association)*

Organisme original de coopération Inter-états, unique en son genre, l'ASECNA entretient des relations suivies avec de nombreuses organisations :

-l'UIT (Union Internationale des Télécommunications),

-EUROCONTROL

-INTELSAT,

- CAFAC (Commission Africaine de l'Aviation Civile), etc.

Par ailleurs, l'ASECNA est membre de :

- l'ITA (Institut du Transport Aérien)

- et de l'ACI (Airports Council International)

Avec les organismes étatiques fournisseurs de services de navigation aérienne dans les espaces adjacents

Des accords de coopération bilatéraux concrétisent la volonté d'agir en commun pour fournir un meilleur service aux usagers, avec notamment :

- AENA (Espagne Las Palmas),	- FIR ACCRA (Ghana)
- ANA (Guinée Conakry)	- GCAA (Gambie)
- ASA (Cap-Vert)	- FIR ROBERTS (Guinée Conakry, Libéria, Sierra Leone)
- ATNS (Afrique du Sud)	- NAMA (Nigeria)
- ENASA (Sao Tomé et Principe)	- ONDA (Maroc)

- ENNA (Algérie)	- RVA (Congo Démocratique)
- ENANA (Angola)	- Lybie
- FAA (USA)	- Soudan…

Figure 4

d. Partenariat et reconnaissance internationale : L'établissement des relations de partenariat entre autorités chargé de la sécurité de la navigation aérienne est une recommandation expresse des instances compétentes de l'OACI, pour l'amélioration des services rendus aux usagers.

d.1- Partenariat :

Face aux défis présents et futurs qui l'interpellent, l'ASECNA développe un solide réseau de partenariat dans différents domaines, en vue d'une meilleure maîtrise des évolutions technologiques de son secteur d'activité et un élargissement de son champ d'action. Pour atteindre ce but l'ASECNA a ciblée à ce jour deux points de partenariat : ***Technique et Social***

- *Technique :*

  En vue de mieux offrir son expertise en partage avec tous les Etats africains, l'ASECNA a fait le choix de recourir au partenariat avec de grands Groupes industriels européens à travers la co-fourniture de services aux meilleurs coûts et qualités.

- *Social : à ce point deux politiques sont établies :*

  Logement pour les travailleurs

Pour faciliter à ses agents l'accès au logement, aux meilleures conditions financières possibles, l'ASECNA vient de signer un protocole d'accord avec le Groupe africain SHELTER AFRIQUE (immobilier et aménagement territorial) portant sur le financement des opérations de promotion immobilière dans les pays membres de l'Agence, au bénéfice exclusif de ses agents.

Relations de travail

Le BIT (Bureau International du Travail) qui porte une appréciation positive sur le Protocole d'Accord entre l'Agence et son personnel, accompagne celle-ci dans ses efforts de maturation du dialogue social, à travers le PRODIAF (Projet pour le Dialogue Social en Afrique Francophone).

d.2- Reconnaissance Internationale : L'ASECNA a acquis et consolide chaque jour davantage une notoriété qui, aujourd'hui, dépasse largement les frontières de ses dix-huit Etats membres.

Ainsi donc, les compagnies aériennes, utilisateurs de ses services, les bailleurs de fonds, interlocuteurs avertis, les organisations internationales du secteur du transport aérien portent des appréciations plus que favorables sur l'ASECNA. Après le Prix Edward Warner décerné par l'OACI en 1973, l'Agence a été plusieurs fois consacrée ces dernières années.

En 2002

- Le Trophée " Mérite au développement des Technologies " décerné par l'Institut International de Prestige et de Promotion (IIPP) de Genève.

En 2001

- Le Prix " Century International Quality Era Award " dans la catégorie Or

- Le "Corporate Achievement Award" de l'Aviation and Allied Business Journal

En 2000

- Le Prix d'Excellence Sennen Andriamirado du Réseau Africain des Journalistes consacrant l'ASECNA pour *"l'excellence de son action dans la sécurisation du trafic aérien en Afrique"*.

 Le Trophée d'Or Europe à la Qualité décerné par l'organisme européen Editorial Office

e. Présentation du département des achats de l'ASECNA

Le service Approvisionnement et Achats fonctionnent comme une centrale d'achats pour satisfaire aux demandes des Représentations. Il dépend du Département Maintenance et Achats et l'assiste dans la gestion logistique des stratégies d'approvisionnement et Achats et de réapprovisionnement des pièces de rechange et fournitures pour la navigation aérienne et météorologie (NA et MET).

Le service Approvisionnement et Achats est chargé de définir et mettre en œuvre l'organisation technique de tous les achats et approvisionnement nécessaires au fonctionnement de l'Agence ; procéder aux approvisionnements et achats Annuels et périodiques ; assurer la fonction transit pour tous matériaux, fournitures et équipements à expédier , gérer les stocks du magasin central (**HUB**[1])

Le Service Approvisionnement et Achats est composé de (4) bureaux compétents pour le traitement des Demandes de Matériel (DM) : Le Bureau Approvisionnement ; le Bureau Achats ; le Bureau de Gestion des Stocks ; le Bureau Transit.

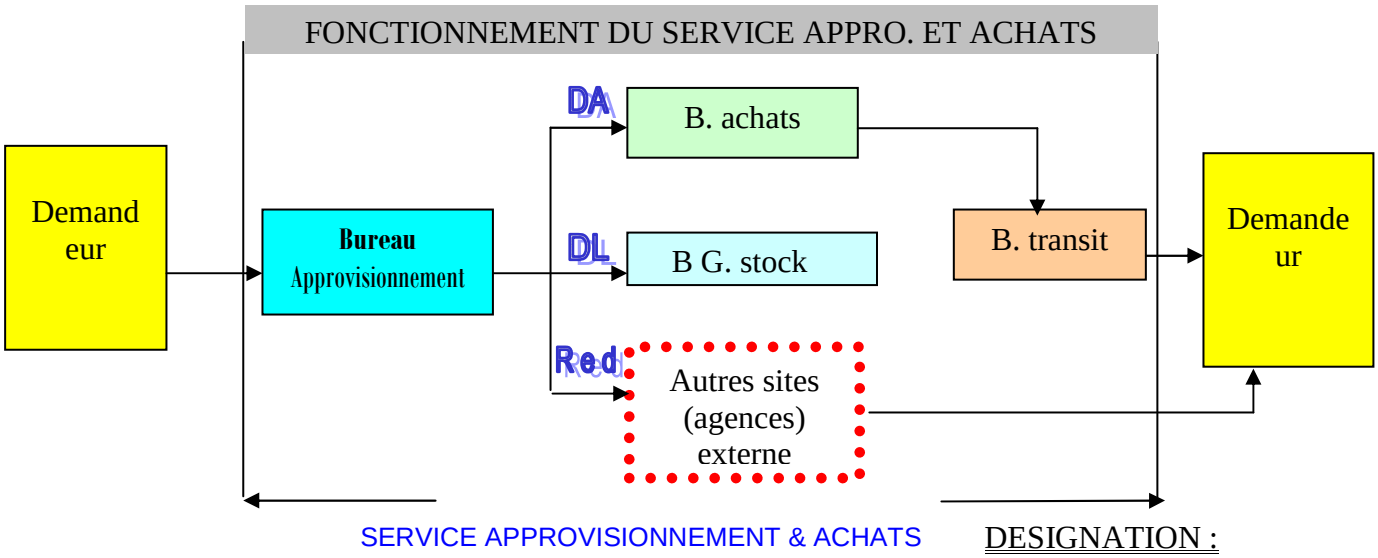


Figure 5

e.1- Bureau Approvisionnement :

[1] **HUB :** Plate .forme logistique d'éclatement des échanges d'appro. Et distribution Termes logistique et transport.

Il définit les stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement de matériels et fournitures nécessaires aux services opérationnels des représentations de l'Agence. Il s'occupe en même temps du réapprovisionnement du magasin central de la direction des moyens techniques et de l'informatique.

En effet, Il doit mettre en œuvre une bonne politique d'approvisionnement des centres opérationnels de manière à minimiser les ruptures de stocks des matériaux d'exploitations.

Il est composé des cellules pour le traitement des DM par rapport à la nature du matériel. (Voir ANNEXES)

1. Cellule 02 03 : spécialisée pour le traitement des DM RAD/COM. Le responsable de cette cellule a cumulativement en charge le traitement de la nomenclature (Voir Annexes).
2. Cellule 04 : spécialisée pour le traitement des DM relatifs aux pièces des véhicules des pompiers ainsi que leurs équipements de sauvetage.
   - Cellule 05 : spécialisée pour le traitement des DM relatifs aux équipements météorologiques.
3. Cellule 07 : spécialisée pour le traitement des DM relatives à l'énergie et balisage.
4. Cellule d'Assistance Logistique : (du service approvisionnement et chats)

e.2- Bureau Achats : Le Bureau Achat, est Chargé de faire l'étude de toutes les Demandes d'Achats (DA) ou d'Approvisionnement émises par le Bureau Approvisionnement. Afin de procéder à l'exécution d'achats qui consiste à cibler des fournisseurs, et décider par le choix du fournisseur le mieux disant par rapport à la trilogie liée aux meilleurs prix / meilleures qualités/ meilleurs délais, dans le traitement et la livraison des commandes.

De ce fait, pour la rapidité des traitements des DA, le Bureau Achats est composé également des cellules spécialisées pour le traitement des DA spécifiées aux comptes limitatifs propre à l'ASECNA géré par le progiciel GSICA :

610 – Matériel et fourniture pour la NA et MET (Navigation Aérien et Météorologie) ;

611 – Matériel et fourniture pour les pièces de rechange des véhicules ;

612 - Matériel et fourniture pour des bâtiments et logements (peinture matelas et autres)

613 - Matériel et fourniture administratif et informatique ;

614 – Calibration de carburant des groupes électrogène et Kérosène ;

615 – Dotation (Véhicule de service et de liaison) ;

618 – Matériel et fourniture consommable divers (cafetières, lampe, papier hygiénique)

Le compte 618 est un compte fourre tout

2.2 - Echantillonnage : Dans cette partie nous commencerons par délimiter le champ de notre étude à savoir : l'entreprise ASECNA à travers son département Achat avec un souci particulier relatif aux procédures des achats et à la maîtrise de techniques de paiement.
C'est ainsi que nous avons interrogé la Direction Technique, la Direction des achats mais aussi deux Banques généralistes ayant des départements chargés de la gestion des opérations à l'international.

2.3- Instruments de recherche : Pour les besoins de notre étude nous sommes passés par une phase exploratoire au cours de laquelle nous avons réalisé une intense recherche documentaire qui nous a permis de réaliser toute la partie théorique de notre mémoire. Par la suite, nous avons conçu 4 guides d'entretien, compte rendu du caractère quantitatif de notre étude en vue de collecter des données au près de la direction technique de l'ASECNA, du département achats, mais aussi au près des banques qui sont des éléments incontournables pour la réalisation d'une opération du commerce international.
L'administration de ses instruments s'est faite sous forme d'entretien semi directif sur une période d'environ45 jours. Cette administration s'est déroulée sous forme d'entretien face à face.

2.4- Les difficultés rencontrées : Elles ont été nombreuses et multiformes. Du côté de l'ASECNA il ne nous a pas été facile ni d'obtenir des informations sur la base documentaire ni sur la base de réponses à nos questions. Nous avons dû faire preuve de beaucoup de patience pour y arriver à nos fins.
Le département Achat de l'ASECNA s'est montré très méfiant pour nous décliner ses procédures et où nous parler des instruments de paiement les plus utilisés. Du coté des Banques la méfiance associée à l'indisponibilité de nos interlocuteurs était beaucoup plus due à une pratique de nouvelle concurrentielle qu'à autre chose.

CHAPITRE1 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

1.1- PROCESSUS D'ACHAT A L'INTERNATIONAL

La compétitivité de l'entreprise passe par une bonne maîtrise de ses achats car ceux-ci représentent désormais le poste le plus important du coût de revient des produits industriels. Pour éviter une trop forte dépendance et obtenir les conditions les plus avantageuses, l'acheteur doit diversifier ses sources d'approvisionnement et de rechercher des fournitures à l'étranger. Il doit ensuite procéder à leur sélection et gérer l'opération d'achat.

a. **La détermination des besoins :** La détermination des besoins dépend de leur nature, ils peuvent être :

Non répétitifs : Ils sont dans ce cas traités « au coup sur coup » Ex : Les besoins en biens d'équipement principal (machine).

Répétitifs : Dans ce cas, les biens permettant de satisfaire les besoins qui sont stockés dans les entreprises (matières premières, les produits semi-finis dans l'industrie, les marchandises). Comme dans ce dernier cas, il s'agit de déterminer les caractéristiques de renouvellement des biens en stock (quantité et date).

b. La recherche de fournisseurs : La recherche des fournisseurs sera menée avec le plus grand soin afin de trouver le partenaire qui satisfasse au mieux les intérêts de l'entreprise acheteuse. A l'instar de ce qui se fait dans le cadre de la prospection de la clientèle, cette recherche exige rigueur et méthode. Elle suppose de définir avec précision le profil de fournisseurs potentiels et sans établir une liste au exhaustive que possible d'effectuer ensuite une sélection pertinente.

b.1 - Déterminer le profil des fournisseurs : La détermination du profil d'un fournisseur nécessite de définir des critères d'évaluation. Le choix des critères varie selon la nature de l'achat effectué son importance pour l'entreprise .En effet, on ne saurait utiliser les mêmes critères d'évaluation pour deux fournisseurs dont l'un présente 1% du montant des achats et l'autre 20%.

Ainsi dans le cadre de l'achat d'un produit stratégiquement important pour l'entreprise, le fournisseur n'est retenu en fonction du prix proposé où des conditions de paiement offertes.

Lorsque les critères ont été établis pour un type de fournisseur, le responsable des achats établit un dossier d'évaluation qui est utilisé lors de la phase de prospection.

b.2- Identifier les fournisseurs potentiels : Ce travail nécessite d'abord à identifier les zones ou pays d'approvisionnement puis de mener une investigation plus approfondie sur les espaces géographiques retenus afin de repérer ces fournisseurs.

b.3 – Rencontrer les fournisseurs potentiels : La rencontre avec les fournisseurs potentiels est préparée avec le même soin que celle avec les clients. L'acheteur dispose de fiche d'évaluation, d'une documentation sur son entreprise et il prépare l'entretien. Il doit toutefois préparer les arguments qui lui permettront d'obtenir les conditions d'achat possibles, compte tenu des rapports de force en présence.

Parallèlement, un début de négociation peut s'engager afin d'évaluer jusque où les limites inférieures peuvent être placées. Pour les achats importants de l'entreprise, la visite du représentant ne remplace le contact direct avec le futur partenaire.

En effet, seul une visite permet d'apprécier si les caractéristiques du fournisseur correspondent au profil définit. L'acheteur doit participer à tous les salons professionnels importants car c'est le lieu d'observation des différents compétiteurs. Cette rencontre donne donc à l'acheteur la possibilité d'évaluer des éléments suivants : Les conditions de productions, les produits, le management de l'entreprise, la notoriété commerciale et financière.

b.4- La sélection des fournisseurs : Après avoir défini les critères de sélection et recueilli toutes les informations, l'acheteur opère la sélection des fournisseurs. Dans de nombreux cas il est nécessaire :

- d'examiner, au vue des contraintes logistiques, incoterms, et les délais de livraisons ;
- de calculer le coût d'achat prévisionnel à la partir des propositions faites. Ce n'est qu'après cette phase de retraitement de l'information qu'intervient la sélection du fournisseur étranger.

c. La provocation des offres :

c.1 - Appel d'offre et demande de prix : -Appels d'offre : Appel d'offre et demande de prix constituent deux moyens permettant aux acheteurs de prendre contact avec le marché des fournisseurs en vus d'acquérir un bien ou un service.

L'appel d'offre est un document écrit par lequel l'acheteur invite les fournisseurs potentiels à lui présenter des propositions précises. L'appel d'offre contient des éléments suivants :
Le descriptif exhaustif du produit (qualité), les quantités désirées, la configuration du prix (incoterms, devise, l'emballage, l'adresse de livraison (délai exigé), canevas de réponse souhaité, la date limite de réponse (délai de rigueur).
- La demande de prix : Elle est une démarche d'acheteur verbal (par téléphone) ou écrite en vus d'obtenir d'un fournisseur actualisé de prix et de délai.

c.2- Le processus de soumissionnement des offres : Une soumission prend généralement naissance lorsque l'importateur communique son intention de se procurer un produit donné sur le marché international. Il existe trois types de soumissionnement : soumissionnement global, soumissionnement sélectif ou limité et l'achat négocié (gré à gré).

c.3- La comparaison sélective des offres : Il est difficile de comparer des offres qui se présentent de façon différentes. Ainsi les paramètres qui doivent impérativement être pris en considération dans le choix d'un offre sont : le prix, le délai livraison, la qualité, et la sécurité.

c.4- Le choix du fournisseur : Le choix d'un fournisseur étranger est une tache fondamentale de l'acheteur car elle participe à la compétitivité de l'entreprise. Dans la plupart des cas, le choix ne peut s'opérer sur un seul critère (coût d'achat ou qualité par exemple), mais se fonde sur une combinaison de plusieurs d'entre eux. Comme le propose Olivier Bruel l'entreprise peut recourir à une analyse multicritère qui limite l'arbitrage et conduit au choix le plus judicieux. Dans ce cadre, l'entreprise définit :
- des critères d'évaluation des fournisseurs qui peuvent être coût d'achat, le respect des délais de livraison, la qualité et l'efficacité du SAV (service après-vente), la capacité technique du fournisseur, sa capacité de production,
- des pondérations attribuées à chaque critère et qui expriment, en quelque sorte, la combinaison idéale recherchée pour l'achat concerné.
- une échelle de notation de 1 à 5, par exemple, afin d'établir une note globale pour chaque fournisseur.

d. La passation de la commande :

d.1- L'examen de la commande : Après avoir sélectionné son ou ses fournisseurs, l'entreprise commande les produits. Cette opération est plus complexe dans un cadre international, surtout s'il s'agit d'un approvisionnement international car il faut, en plus des taches habituelles de gestion de commande, prendre certaines précautions. La passation de

commande est un acte important, car elle engage l'entreprise. L'acheteur doit donc être prudent et vigilant d'autant plus qu'il est confronté à un droit différent du sien.

L'acheteur ne saurait attendre passivement l'arrivée des marchandises car il s'expose alors à certaines déconvenues : retard, produits non-conformes… Il vérifie tout d'abord que le fournisseur a bien expédié un accusé de réception de commande. Il ne se contente pas d'une confirmation par téléphone, mais exige surtout un écrit si les conditions générales de vente du vendeur indiquent que son offre est indicative, et que seule son acceptation de commande faite par écrit l'engage.

Tout ce qui précède vient confirmer notre deuxième hypothèse mentionnée à la page n°4

d.2- La réception de la commande : La réception de la commande est la première phase du traitement de l'opération d'exportation. Elle exige une organisation rigoureuse et une concertation avec les autres services de l'entreprise de façon à fournir au client une réponse rapide et adaptée.

A la réception d'une commande, le service export vérifie tout d'abord la provenance puis étudie de façon approfondie le contenu. Le service export confirme au client la réception de son ordre par l'émission d'un accusé de réception de commande qui reprend tous les éléments qui figureront sur la facture définitive.

L'exécution correcte d'une commande export entraîne généralement la création de nombreux documents. La gestion de cette chaîne documentaire est assurée par le service d'administration des ventes export. Pour les documents élaborés au niveau interne, ce service s'assure de leur conformité avec l'expédition réelle des marchandises.

Les transactions commerciales internationales nécessitent en moyenne 5 saisies et plus de 30 documents sont échangés à chaque opération. Ces « ruptures de charges » d'information engendrent des pertes de temps et d'argent. Les erreurs de transcription peuvent aussi coûter chères notamment au niveau des crédits documentaires (réserve sur les documents, échéances dépassées…)

C'est ainsi que pour améliorer la situation, les entreprises plus compétitives s'efforcent d'électriser leurs échanges de documents et données en ayant recours à l'EDI pour un échange direct des informations qui se fait d'ordinateur à ordinateur en transitant par le réseau de communication.

1.2 - MAITRISE DES TECHNIQUES ET INSTRUMENTS DE PAIEMENT A L'INTERNATIONAL

a. Les techniques de financement à l'export :

a.1- Les avances sur factures internationales : Une avance sur factures internationales est un financement sous forme de doit à tirage garanti par des cessions de créances export. C'est une technique de financement avec recours des créances internationales des clients.

Il est à rappeler que la technique de financement est la procédure par laquelle le financement est effectué.

Elle permet aux entreprises d'obtenir une avance de trésorerie court terme basée sur ses factures export non encore encaissées, en constituant des droits à tirage calculés sur le montant des créances cédées en garantie.

L'avance sur factures internationales s'utilise essentiellement pour des biens de consommation et des délais de paiement maximum de 180 jours. Mais elle peut également concerner d'autres biens avec des créances supérieures à 180 jours

Les factures sont cédées à la banque dans le cadre des articles L313-23 à L313-34 du code monétaire et financier (ex Loi Dailly).

Le financement se fait à hauteur d'un pourcentage des factures cédées pouvant aller jusqu'à 100%. Aussi, l'avance est utilisée par l'entreprise en fonction de ses besoins en trésorerie. Elle ne paie donc des intérêts qu'en fonction de ses utilisations.

Cependant, il comporte des contraintes parmi lesquelles le respect du taux de couverture, c'est-à-dire le rapport entre l'encours de créances cédées et le montant des utilisations, préalablement convenu entre l'entreprise et la banque.

Cette technique de financement s'utilise uniquement sous reforme de crédit de trésorerie car ce mode d'utilisation facilite le suivi des créances internationales. Elle est donc en raison de ses caractéristiques, une solution de financement moins coûteuse que le découvert bancaire.

C'est un financement à court terme de la partie export du poste client qui s'adresse aux entreprises ayant une bonne gestion du risque de crédit. En effet, toute activité commerciale et financière internationale implique un risque crédit. Il est matérialisé par la perte qu'induit la défaillance de l'autre partie au contrat due à une raison commerciale, financière ou politique. De plus, il est considéré comme le plus important des risques auxquels sont confrontées les entreprises.

a.2- Le forfaitage : Egalement dénommé rachat forfaitaire de créances, forfaitage ou escompte à forfait, le forfaitage est la principale alternative aux systèmes traditionnels de financement et de couverture de risques à l'exportation. Une transaction de forfaitage est un achat sans recours d'instruments de dette auprès d'un exportateur, avec l'engagement de paiement irrévocable sous une forme agréée préalablement par la banque.

Il concerne des instruments spécifiques relatifs à des expéditions de marchandises ou à la réalisation de prestations de services. La matérialisation de ces instruments de dette commerciale peut prendre différentes formes :

- billet à ordre ou lettre de change
-crédit documentaire à paiement différé
-lettre de crédit stand-by ou autre garanties de paiement.

En outre, ceux-ci peuvent bénéficier d'une couverture d'assurance-crédit. Il se différencie de l'affacturage dans le sens où il ne concerne pas l'ensemble des créances à l'exportation mais uniquement des opérations individualisées. Ces créances se rapportent dans la majeure partie des cas, à des exportations de biens d'équipement dont le délai de règlement s'étale de 18 mois à 5 ans.

LES AVANTAGES D'UNE OPERATION DE FORFAITAGE

POUR L'ACHETEUR	POUR L'ACHETEUR
-engagement de la banque dès la signature du contrat. -il est libéré des risques associés aux crédits consentis aux acheteurs étrangers que sont le risque de change, de taux d'intérêts, de non transfert et de défaut car ceux-ci sont supportés par le banquier escompteur. - amélioration de la trésorerie. - transforme la vente à crédit en une vente au comptant. - allège le bilan. -suppression d'une vérification documentaire ainsi que d'une gestion comptable lourde.	- solution globale offerte par le fournisseur : marchandise et financement de l'achat de cette marchandise. - documentation simple et rapide. - taux de financement fixe proposé dès la commande. - éventuellement, meilleures solutions et conditions financières proposées par l'exportateur, via sa banque, que celles offertes sur le marché bancaire local.

Figure 6

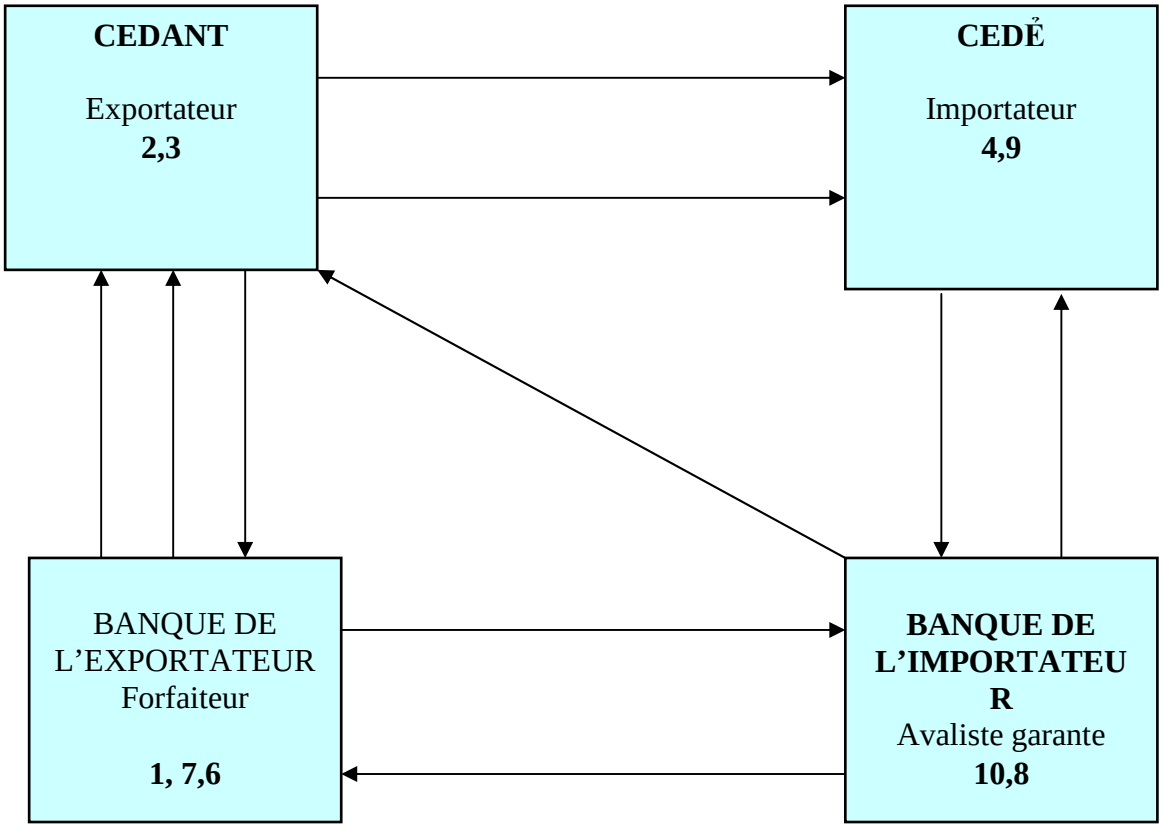


Figure 7

1. montage financier cédant
2. contrat commercial
3. expédition/ naissance de la créance pour paiement
4. remises traites pour aval/ garantie
5. remises traites avalisées au cédant
6. remises traites pour escomptes sans recours à la banque du cédant
7. net d'escompte payé au cédant
8. à l'échéance, la banque remet les traites à l'encaissement
9. la banque avaliste débite le compte de l'acheteur
10. la banque avaliste paie la banque de l'exportateur

a.3- L'affacturage **:** L'opération d'affacturage consiste en un transfert de la propriété des créances commerciales de leur titulaire à une société d'affacturage (factor) ,qui se charge

d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente de l'acheteur . Le factor peut régler par anticipation tout ou partie des créances ainsi transférées.

Mis en place dans les pays anglo-saxons, l'affacturage fut utilisé pour assurer le financement des créances domestiques.

L'affacturage présente trois services essentiels pour l'entreprise « adhérente » :

- financement des créances sous 48 heures
- recouvrement des factures export garantie à 100% contre le risque d'insolvabilité
- gestion complète des comptes clients.

En amont de l'opération d'affacturage, (l'exportateur doit obtenir l'approbation du factor pour chacun des importateurs avec lesquels il est en relation d'affaires. Après l'étude des risques, le factor peut agréer l'importateur pour la totalité du chiffre d'affaires réalisé, mais dans la charge. En effet, il lui arrive de fixer une limite au montant du crédit qu'il accepte de prendre en charge. En effet, il ne prend en charge que des risques admissibles pour lui. Et le refus de couverture par le factor est un signal d'alarme pour le vendeur.

Le factoring est adapté aux entreprises exportant des biens de consommation ou d'équipement léger et ayant de très nombreux clients. En recourant à cette procédure, l'exportateur :

- obtient des renseignements sur les acheteurs étrangers
- finance l'intégralité de ses créances
- simplifie la gestion de sa trésorerie
- n'est plus exposé au risque de non – paiement et cela lui évite de se couvrir auprès d'un assureur –crédit
- supprime la gestion administrative et comptable des créances
-améliore la présentation de son bilan en réduisant le poste de ses créances.

Ces avantages ne sont pas sans contrepartie. Le coût de l'opération comprend deux éléments :

- une commission d'affacturage, ad valorem, calculée sur le montant des créances transférées, de l'ordre de 0,5 à 2,5%. Elle varie en fonction du chiffre d'affaires, du nombre et de la qualité des clients, du nombre et du montant des factures et du risque attaché aux pays importateurs. En outre, elle constitue la rémunération de gestion comptable, de garantie de bonne fin et de recouvrement des créances.
- une commission de financement calculée prorata temporis. Elle correspond aux intérêts débiteurs sur les règlements anticipés.

a.4- Le crédit-bail international : Encore appelé crédit-bail à l'exportation, il est différent du crédit-bail domestique à l'étranger. En effet, est qualifiée d'internationale toute opération dans laquelle la société de leasing et le preneur (l'importateur) sont localisés dans deux pays différents. Les opérations de crédit-bail international sont apparues dans les années 1980, principalement dans des financements aéronautiques.

Destinée à financer des exportations, elle fait intervenir une relation tripartie entre le preneur, le fournisseur (l'exportateur) et la société de leasing. Aussi, l'exportateur ne vend pas directement le bien d'équipement à un client, mais à une société de leasing qui, à son tour, le loue à l'acheteur étranger.

Le leasing international s'articule autour d'un contrat commercial et d'un contrat de location. Les conditions inhérentes à celui-ci sont négociées entre le fournisseur et le preneur. Dès que cet accord est signé, le bailleur passe avec le fournisseur un contrat d'achat qui reprend en annexe toutes les clauses négociées entre le preneur et le fournisseur. Le contrat de location est signé entre le bailleur et le preneur. Il prévoit la durée de la location, le montant du loyer, la devise utilisée pour le paiement et toutes les autres conditions financières.

Par ailleurs, la société de leasing se refinance soit par un crédit acheteur ou par un crédit-fournisseur auprès d'une banque qui est généralement sa maison mère. De plus, le refinancement peut également prendre la forme d'un crédit financier obtenu sur le marché international de capitaux. Les avantages de cette opération sont nombreux. En effet, elle équivaut à une vente au comptant pour l'exportateur. De ce fait, il n'a pas à se préoccuper du financement de ses exportations ni à s'inquiéter du risque de change car il est assumé par la société de leasing car c'est elle qui achète le bien.

En outre, le crédit –bail international assure un financement intégral de l'exportation .Cependant, un financement à 100% ne peut se concevoir que si deux conditions sont réunies :

- la première est que le bailleur n'éprouve pas le besoin de se couvrir auprès d'une assurance-crédit.
- la seconde est que le bailleur et preneur entretiennent des relations particulièrement confiantes qui justifient le non-retour à une société d'assurance –crédit.

Pour l'importateur, le crédit –bail présente des avantages parmi lesquels :

-la durée du contrat leasing peut être adaptée à la durée de vie du bien financé

- le cross border leasing n'étant pas une dette financière, son encours ne réduit pas la capacité d'endettement du preneur auprès des banques
- la fiscalité est souvent attrayante et le preneur bénéficie d'économies fiscales, surtout au niveau des droits de douane

- il n'a pas besoin d'immobiliser des fonds pour payer les biens qu'il achète ;il lui suffit de s'acquitter d'un loyer qui peut, au demeurant, être modulé dans le temps en fonction de sa situation financière .

a.5- Le management des stocks : Une société commerciale spécialisée, filiale de la banque ,détient ,achète ou vend des stocks pour ses clients ayant besoin de produits adaptés à leurs situation afin d'améliorer la gestion de leurs stocks (par exemple dans le secteur de l'automobile).

L'objectif est d'accélérer la conversion de stocks du client en argent liquide et de différer le transfert de propriété des stocks de produits déjà commandés par les acheteurs.

Le client de la banque est alors l'exportateur et les clients du client de la banque sont les acheteurs finaux à qui cette société commerciale vendrait.

LES AVANTAGES DU MANAGEMENT DES STOCKS

POUR L'EXPORTATEUR	POUR L'ACHETEUR
- Améliore la capacité d'autofinancement - Accélère la conversion en liquidités - Diminue le niveau des stocks - Prix plus attractifs	- Délais de paiement prolongés - Il ne reconnaît que les actifs sur son bilan qu'au moment où le titre de propriété passe de la société spécialisée à l'acheteur (sous la confirmation des auditeurs)

Figure 8

Tout ce qui précède vient confirmer notre deuxième hypothèse mentionnée à la page n°4 Les autres outils bancaires du commerce international : Dans les opérations de commerce international, les outils proposés aux opérateurs par les banques tendent à répondre aux objectifs suivants :

- Sécuriser le paiement
- Garantir la bonne exécution de l'opération
- Fournir les solutions de financement adaptées

b. Les instruments de paiement traditionnels : Le paiement est un acte juridique prévu de vente de marchandises alors que le règlement n'en est que l'exécution matérielle. En effet, le mode de paiement ainsi que la date et lieu sont des prescriptions obligatoires figurant dans un contrat commercial.

Ainsi, le règlement des opérations commerciales, domestiques ou internationales, s'appuie sur des instruments de paiement. Ils sont principalement au nombre de 4.

b.1- Le chèque : Le règlement par chèque comporte 3 acteurs :

- L'acheteur, le tireur
- L'établissement bancaire, le tiré
- Le vendeur, le bénéficiaire.

Le paiement par chèque est négociable : il peut être endossé en blanc ou moyen de la signature du bénéficiaire au verso, ou à l'ordre du nouveau bénéficiaire. Il se réalise généralement aux guichets de la banque du vendeur. Bien que très répandu, il est peu utilisé au niveau international du fait des règlementations locales qui en restreignent l'usage.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
- Gratuit - Pas de frais bancaires (sauf en cas de découvert)	- A l'initiative de l'acheteur, qui peut en outre faire opposition (disparaît avec le chèque de banque)
	- Risques de pertes, vols, falsification e t lenteur de recouvrement - Risque de change si libellé dans une monnaie autre que la monnaie de facturation - Défaut de provision

Figure 9

b.2- Le virement bancaire : Transmis au moyen du système SWIFT 5 Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) de façon fiable et rapide. De nos jours, il fonctionne également sur Internet (SWIFT net). En 2006 ,207 pays étaient connectés à ce réseau privé traitant environ 6 millions de messages par jours.

Le fonctionnement s'opère sur la base de messages standardisés, référencés selon la nature de la transaction.

AVANTAGES	INCONVENEINTS
-Impossibilité d'impayé - Règlement rapide par télex ou Swift - Peu coûteux -Impossibilité de perte, vol ou de falsification: absence de support papier	- Lenteur si virement par courrier - Risque de change éventuel - Impossibilité d'endos - A l'initiative de l'acheteur

Figure 10

b.3- La lettre de change : Ecrit par lequel le tiré (acheteur) se voit signifier l'ordre de payer sa créance en faveur du vendeur (tireur) ou d'un tiers, à certaine date. Encore appelée traite, la lettre de change est souvent utilisée dans les sécurités de paiement à l'international comme l'encaissement documentaire contre acceptation et dans les crédits documentaires réalisables par acceptation ou par négociation.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
- Matérialise la créance du vendeur et précise le délai de paiement accordé - Permet au tireur de mobiliser la créance - Elimine le risque de change parce qu'émise dans la monnaie du vendeur	- Soumise à l'acceptation du tiré - Risque de perte, vols ou falsification

Figure 11

b.4- Le billet à ordre : Ecrit par lequel l'acheteur (souscripteur) promet à son créancier, le paiement de la somme due, à vue ou a une certaine date, sur présentation du billet à ordre à une banque désignée.

Il est à rappeler que le billet à ordre et la lettre de change sont désignés sous le terme générique « d'effets de commerce ».

AVANTAGES	INCONVENIENTS
- Reconnaissance de dette et matérialisation de la créance - Mobilisable, endossable	- Soumis au risque d'impayé et au risque de change - Emis à l'initiative de l'acheteur, qui peut à sa guise modifier le montant de la créance ou la date d'échéance.

Figure 12

Ces différentes techniques sont souvent appelées « encaissements simples » et comportent des limites. En effet, elles ne s'appuient pas sur la production de documents tels les documents de transport. Ainsi, leur mise en œuvre ne doit se faire qu'avec des acheteurs sûrs et des pays sans risques.

Les opérations documentaires : Le crédit documentaire dans le cadre du commerce international, les montants et l'éloignement des partenaires ont nécessité la création par les banques d'un instrument de paiement spécifique appelé « crédit documentaire ». Tout en conciliant l'intérêt du vendeur -être payé – et celui de l'acheteur recevoir dans les qualités, les quantités et les délais contractuels, la marchandise commandée, il permet d'apporter la sécurité de paiement recherchée par le vendeur et en même temps la sécurité de livraison pour l'acheteur.

b.5- Le crédit documentaire est défini par l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.

Le crédit documentaire est une opération complexe. Le contrat de crédit documentaire en lui-même est difficile à établir, mais une difficulté supplémentaire s'y ajoute par le fait qu'il

prend place dans un contrat plus large qu'est le contrat de vente international pour lequel il est souscrit.

Ainsi, dans le cadre de sa politique juridique générale, l'entreprise exportatrice doit témoigner un soin très attentif à élaborer le crédit documentaire de la manière qui réponde le mieux à ses besoins de sécurité, dépendant de chaque cas d'espèce. L'identification des règles de droit applicables fait partie de ces démarches.

La négociation contractuelle sera facilitée par l'existence d'une codification internationale très précise et faisant l'objet d'une mise à jour régulière. Il s'agit des « Règles et Usances Uniformes (RUU 600) relatives aux crédits documentaires, élaborés par la Chambre de Commerce Internationale.

La commission bancaire de la Chambre de commerce internationale a révisé ces règles et Usances par décision du 25 octobre 2006 avec son entrée en vigueur le 1er juillet 2007. Il s'agit de la publication n°600 de la CCI (RUU 500 auparavant). Les principales modifications de cette nouvelle version des RUU consistent en une simplification des principes applicables, le nombre d'articles des RUU ayant d'ailleurs été réduit de 49 à 39. Il est toujours possible d'émettre une lettre de crédit soumise aux RUU 500 de la CCI.

Les Règles Usances Uniformes constituent un ensemble de dispositions reconnues par les professionnels des banques dans plus de 160 pays et sont actualisées en fonction de la jurisprudence internationale, des innovations technologiques aussi bien dans le secteur bancaire que celui de la logistique internationale.

Il existe plusieurs types de crédits documentaires :

Le crédit documentaire irrévocable : Il comporte l'engagement ferme et définitif de la banque émettrice de payer les documents si bien entendu, ceux-ci sont conformes aux stipulations du crédit. Cet engagement de la banque émettrice ne peut être ni modifié, ni annulé sans l'accord du bénéficiaire. Le bénéficiaire d'un crédit documentaire irrévocable est prémuni contre la défaillance financière de son client.

Le crédit documentaire irrévocable et confirmé : Outre l'engagement irrévocable d'une banque émettrice, ce crédit comporte aussi l'engagement de la banque bénéficiaire qui le couvre quels que soient les événements politiques pouvant se produire dans le pays du donneur d'ordre.

De nos jours, le crédit documentaire est encore perçu comme un instrument compliqué auquel vient s'ajouter une succession de commissions calculées sur des bases et des taux différents, ce qui ne rend pas son coût très visible pour l'utilisateur. Par ailleurs, pour la grande majorité des exportateurs ,le crédit documentaire est synonyme de « réserves bancaires « (anomalies

et erreurs relevées dans l'utilisation des crédits documentaires) , ce qui leur cause instantanément des difficultés dans la gestion de leurs risques export, une augmentation des frais financiers et un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise .

Pour autant, l'opération de crédit documentaire n'est pas dénuée de risques pour les parties au contrat. Il en existe principalement deux : les risques documentaires et les risques de non-paiement.

Les risques documentaires :

Ils proviennent d'une différence entre les mentions portées sur les documents et la marchandise réellement expédiée :

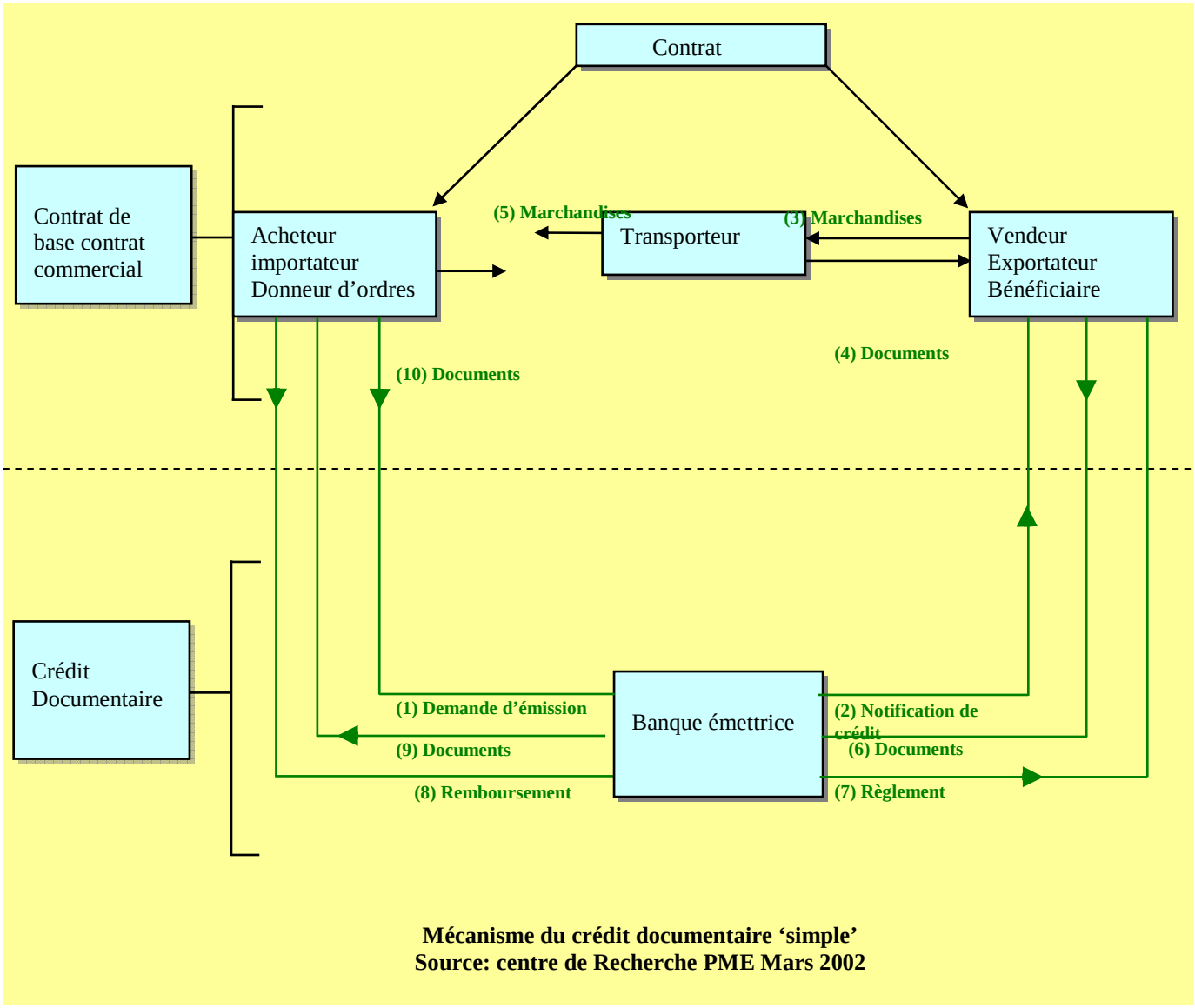
- Mauvaise qualification des produits
- Erreur de déchiffrage des documents

Les risques de non-paiement : Le banquier correspondant en payant le vendeur court le risque de ne pas être remboursé par son donneur d'ordre (le banquier de l'importateur) .Il peut en effet, par exemple, y avoir des difficultés de transfert du pays vendeur vers le pays acheteur ou un risque d'insolvabilité de l'importateur. Le banquier de l'importateur risque, en tout état de cause, de ne pas être remboursé par son client sauf s'il a pris la précaution de bloquer les fonds correspondants ; à ce risque, il faut ajouter éventuellement le risque de change si une couverture à terme n'a pas été prévue

AVANTAGES	INCONVENIENTS
- Très bonne sécurité de paiement quand le crédit est confirmé ; sinon, la sécurité est suffisante. - Contrôle de la conformité apparente des prestations documentaires - Seule la fraude permet l'opposabilité des paiements	- Formalités administratives lourdes et complexes. - Techniques parfois mal perçues par l'acheteur (marque de défiance) - Coût élevé.

Figure 13

Mécanisme du crédit documentaire



Mécanisme du crédit documentaire 'simple'
Source: centre de Recherche PME Mars 2002

Figure 14

b.6- L'encaissement documentaire : L'encaissement documentaire (ou remise documentaire) est une opération par laquelle un exportateur mandate sa banque de recueillir, selon ses indications, une somme due ou l'acceptation d'un effet de commerce par un acheteur contre
remise de documents.

Il s'agit de documents commerciaux (factures, documents de transport, titres de propriété,…) accompagnés ou non de documents financiers (lettres de change, billets à ordre, chèques ou

autres instruments analogues pour obtenir le paiement d'une somme d'argent). Il peut se faire selon deux formes :

Documents contre paiement (D/P) : La banque située à l'étranger, correspondante du banquier de l'exportateur, ne mettra les documents que contre paiement immédiat. Cette formule présente une bonne sécurité pour l'exportateur. Celui-ci reste néanmoins soumis au risque de refus des documents et de la marchandise par l'acheteur.

Documents contre acceptation (D/A) : La banque située à l'étranger, correspondante du banquier de l'exportateur, ne donnera les documents à l'acheteur que contre l'acceptation par ce dernier d'une ou plusieurs traites payables à une échéance ultérieure. Cette formule n'offre pas de garantie sure au vendeur, puisque le règlement de l'acheteur n'interviendra qu'à l'échéance de la traite. L'exportateur veillera donc à demander un aval de la banque sur les traites afin d'éviter le risque d'insolvabilité.

Mécanisme de la remise documentaire

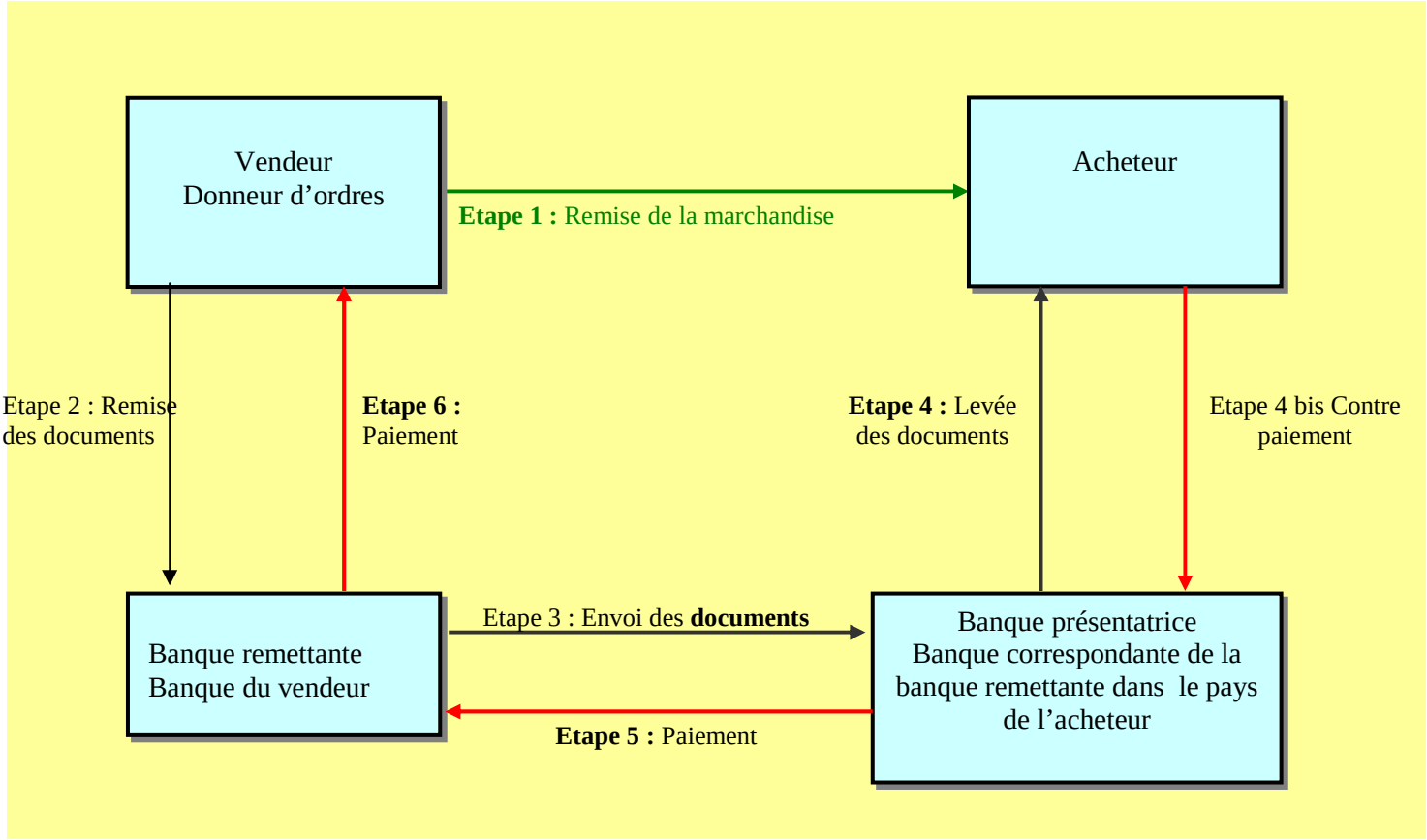


Figure 15

Les avantages de la remise documentaire sont les suivants :

- L'acheteur ne pourra pas retirer la marchandise si des documents nécessaires au dédouanement ou à la remise de la marchandise par le transporteur (connaissement en cas de transport maritime) sont inclus dans la remise documentaire sans avoir préalablement réglé à sa banque le montant de la remise documentaire.
- La procédure est plus souple que le crédit documentaire sur le plan des documents et des dates
- Le coût est faible
- IL s'agit d'un mode de paiement souple et moins onéreux qu'un crédit documentaire
- Pour l'importateur, il offre pratiquement les mêmes garanties que le crédit documentaire
-L'importateur peut dans certains cas inspecter la marchandise avant de payer ou d'accepter la traite
- Par l'utilisation de la traite, l'importateur peut entrer en possession de la marchandise avant que le paiement ait eu effectivement lieu. Il peut réaliser un bénéfice à la vente et acquérir les fonds suffisants pour payer sa lettre de change. La remise documentaire peut donc constituer un mode de financement.

Par ailleurs, la remise documentaire comprend également des inconvénients :

- Cette technique ne protège pas l'exportateur du risque de change
- Si le client ne se manifeste pas, la marchandise est immobilisée. Il faudra la vendre sur place à bas prix ou la rapatrier et donc payer à nouveau des frais de transport. Dans ce contexte, il est important que le vendeur donne à la banque présentatrice dans la lettre d'instructions les modalités à prendre pour préserver la marchandise dans l'hypothèse où le client ne lèverait pas les documents.
-L'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer. C'est la raison pour laquelle un acompte à la commande est fortement recommandé pour éviter cette situation.
- Il n'y a aucun engagement des banques intervenantes. L'entreprise pourra pallier cette difficulté en demandant à l'importateur l'aval d'une banque sur sa traite (dans le cas d'une remise D/A)
- Le mécanisme est déséquilibré entre l'importateur et l'exportateur. Ce dernier risque beaucoup plus dans l'opération
- Cette technique est fortement soumise au risque politique. Si l'entreprise la destine vers un marché instable, il lui est conseillé de contracter une assurance-crédit.

Tous les éléments ainsi déclinés et analysés viennent confirmer nos hypothèses n°3, n°4 qui relèvent le lien étroit entre le choix de l'incoterm, le mode de transport et le mode de paiement.

b.7- Les garanties internationales : En matière de commerce international, dans un environnement souvent hostile, il est difficile d'apprécier la capacité des parties au contrat commercial à remplir leurs obligations ; celles-ci sont techniques pour les uns (fournisseurs) et financières pour les (acheteurs).

Les garanties bancaires ont pour but principal de rassurer les partenaires commerciaux qui ne se connaissent pas. Le plus souvent exigées par l'acheteur lorsqu'elles sont délivrées dans le cadre d'un contrat à l'exportateur, elles peuvent être également délivrées en faveur du vendeur lorsqu'il a négocié une « garantie de paiement ».

Cependant, les garanties bancaires internationales ne constituent pas pour autant un « moyen de paiement ». Elles sont un engagement par signature mais n'ont pas vocation à jouer sauf s'il y a défaillance attestée au titre du contrat. Elles ne relèvent pas de techniques spécifiques à la finance internationale, mais de pratiques bancaires nationales transposées aux opérations commerciales internationales.

On constate qu'elles sont de plus en plus utilisées. En effet, une étude de BNP Paribas a démontré qu'il n'y a pas un seul pays du monde vers lequel il n'y ait pas eu au moins une garantie bancaire sur les cinq dernières années. La méfiance des acteurs, les risques d'impayés, la complexité et la technicité des marchés font que l'on ne rencontre plus de contrat international sans émission d'une ou de plusieurs garanties.

Mais, aussi usuelles qu'elles soient, elles sont assez complexes à mettre en place. Cependant, une garantie bien comprise et bien rédigée ne devrait pas créer de malentendus, alors qu'un texte ambigu est préjudiciable à toutes les parties en présence.

Les garanties de marché : Les garanties de marché visent les divers engagements bancaires qui couvrent les obligations d'un exportateur vis-à-vis d'un acheteur depuis la phase d'appel d'offres international (garantie de soumission) en passant pat le paiement des différents termes de paiement (garantie de restitution d'acompte ou de dispense de retenue) ou plus généralement, la bonne fin des prestations (garantie de bonne exécution). Elles peuvent être délivrées :

- Soit directement par la banque au nom du donneur d'ordre ; on parle de « schéma direct » : la banque à qui s'adresse l'exportateur émet elle-même la garantie au bénéfice de l'acheteur étranger ;
- Soit par l'intermédiaire d'un banquier correspondant domicilié dans le pays de l'importateur qui se voit confié le soin d'émettre cette garantie ; on parle de « schéma indirect ». Il est évident que dans ce cas précis, la banque localisée dans le pays de l'exportateur au cas où elle devrait payer le montant de la caution. Notons que la garantie

indirecte est fréquemment exigée par l'importateur du fait qu'elle est une banque de son pays. Elle est donc plus facile à contacter et est soumise à un régime juridique identique au sien.

Avant de mettre en place d'une garantie dans un contrat international, il faut toujours connaître :

- Son objet
- Sa durée
-Son schéma de délivrance
-Les différentes règles qui y sont applicables.

En effet, cela permet de prendre toutes les précautions adéquates en amont afin de limiter les risques de l'opération. Dans les opérations internationales, les garanties qui occupent une place prépondérante sont celles dites « à première demande ». En effet, la lettre de garantie à première demande est un engagement autonome, indépendant du contrat commercial dont elle tire sa raison d'être.

La garantie à première demande se définit comme étant « l'engagement par lequel le garant s'oblige, en considération d'une obligation souscrite par un tiers à verser une somme soit à première demande, soit suivant les modalités convenues ».

Ces termes traduisent la volonté des parties. Ainsi, on parle de modalités convenues du fait que les parties au contrat peuvent fixer elles-mêmes les modalités d'appel à la garantie :

- Soit elle sera « sèche » : sa mise en jeu par le bénéficiaire ne nécessite aucune justification
- Soit elle sera documentaire : la mise en jeu est liée à la production de documents listés dans le texte de la garantie
- Soit avec expression des motifs : la mise en jeu devra être motivée par écrit.

C'est l'attestation de défaillance.

Le contrat international assorti de garanties : Les garanties bancaires couvrent chacune une obligation particulière née de l'appel d'offres ou du contrat qui lui fait suite. Ainsi existe-t-il différentes garanties pouvant être sollicitées à chaque étape par le bénéficiaire auprès du fournisseur.

La garantie de soumission : Elle garantit à l'importateur qu'une fois retenue, l'entreprise exportatrice ne se désistera pas et acceptera la responsabilité des travaux conformément à son offre. Cette caution protège l'importateur contre les offres peu sérieuses. Sa durée s'entend du dépôt des candidatures à l'acceptation du marché par l'entreprise adjudicataire. Elle est de

l'ordre de trois à six mois. Son montant représente entre 1 et 5% du prix de soumission à l'appel d'offre.

La garantie de remboursement d'acompte : Cette caution à l'importateur que les acomptes versés lui seront remboursés si les travaux ne sont pas exécutés ou si l'exportateur ne respecte pas les engagements qu'il a pris dans le contrat commercial. La durée de cette garantie est au maximum égale à la durée d'exécution du contrat. Elle varie en général de six mois à un an. Au début, le montant de la caution correspond à l'acompte versé par l'importateur, mais la garantie diminue en fonction des livraisons des marchandises ou de l'exécution partielle du contrat.

La garantie de bonne exécution : Elle représente l'engagement pris par le gérant de payer certaines sommes venant en dédommagement de l'acheteur, en cas de manquement de l'exportateur à l'une de ses obligations contractuelles. Dans certains cas, cet engagement comporte une « obligation de faire « et non pas seulement de payer .C'est le cas notamment avec la performance bond américain délivré par Les Suret Compagnies

Son émission est souvent l'une des conditions d'entrée en vigueur du contrat et /ou du crédit documentaire correspondant. Son montant est généralement de 10% du montant du contrat.

La garantie de dispense de retenue de garantie : Elle est appelée warranty bond lorsqu'il n'y a pas de terme de paiement correspondant et lorsqu'elle couvre la période de garantie postérieure à la réception provisoire du matériel ou des travaux. Elle est chronologiquement la dernière en date dans le déroulement du contrat.

Elle est destinée à éviter la retenue financière (de 5 à 10%) effectuée par l'acheteur sur le prix du contrat afin de s'assurer d' un dédommagement si le matériel livré ou les travaux effectués sont de mauvaises qualité ou non-conformités aux performances requises aux termes du contrat .

La lettre de crédit stand-by (LCSB) : La lettre de crédit stand-by est une technique hybride dans le sens où elle se rapproche du crédit documentaire par la remise obligatoire de documents conformes pour qu'elle se réalise, et de la garantie sur demande par le fait qu'elle n'est levée qu'en cas de défaillance de paiement de l'acheteur.

Cependant, malgré les rapprochements que l'on peut en faire avec le crédit documentaire, elle ne doit pas être confondue avec ce dernier car elle ne remplit pas les mêmes fonctions. En effet, la lettre de crédit stand-by, si elle est bien une technique de protection contre le risque de non-paiement, ne constitue pas un mécanisme de paiement. La lettre de crédit stand-by de type commerciale garantit les obligations d'un acheteur de payer des marchandises ou des

services. Elle consiste en l'engagement irrévocable d'une banque d'indemniser son bénéficiaire lorsque le donneur d'ordre s'avère défaillant. Les lettres de crédit stand-by sont utilisables contre la remise de certains documents qui peuvent parfois se limiter à la déclaration faite par le créancier que le débiteur ne s'est pas acquitté de ses obligations.

Le vendeur ne réalisera le contrat que lorsqu'il aura reçu notification de l'émission de sa garantie de paiement au travers de la lettre de crédit stand-by. Cette notification lui parviendra soit de la banque émettrice, soit d'une seconde banque, située dans son pays et jouant le même rôle que dans le cadre du crédit documentaire. Une fois les marchandises prêtes, elles sont expédiées vers l'acheteur. Normalement leur paiement s'ensuit. La grande majorité des transactions commerciales se déroulent ainsi, sans incidents.

Si le paiement n'intervient cependant pas, alors la LCSB est mise en jeu. Le vendeur impayé fait appel de la garantie, sous forme d'une demande signée par lui et certifiant que l'acheteur n'a pas rempli ses obligations de paiement. Il y joindra les documents déterminés lors de l'émission de la LCSB prouvant qu'il a, quant à lui, bien rempli ses obligations. Il en résulte le paiement par la banque émettrice.

Les avantages de la LCSB sont divers et multiples :

- Avantages commerciaux : Elle est une approche sécurisée des relations commerciales à l'international et constitue en même temps, une alternative aux crédits documentaires pour des relations commerciales connues et récurrentes.
- Avantages financiers : Elle constitue une garantie pour le paiement affectif des créances et un engagement limité dans le temps.
-Avantages administratifs : Elle est une garantie adaptée pour un courant d'affaires ou des opérations ponctuelles avec des partenaires connus et récurrents. En outre, elle est simple dans sa mise en place et dans sa gestion.

Mécanisme de la lettre de crédit stand-by :

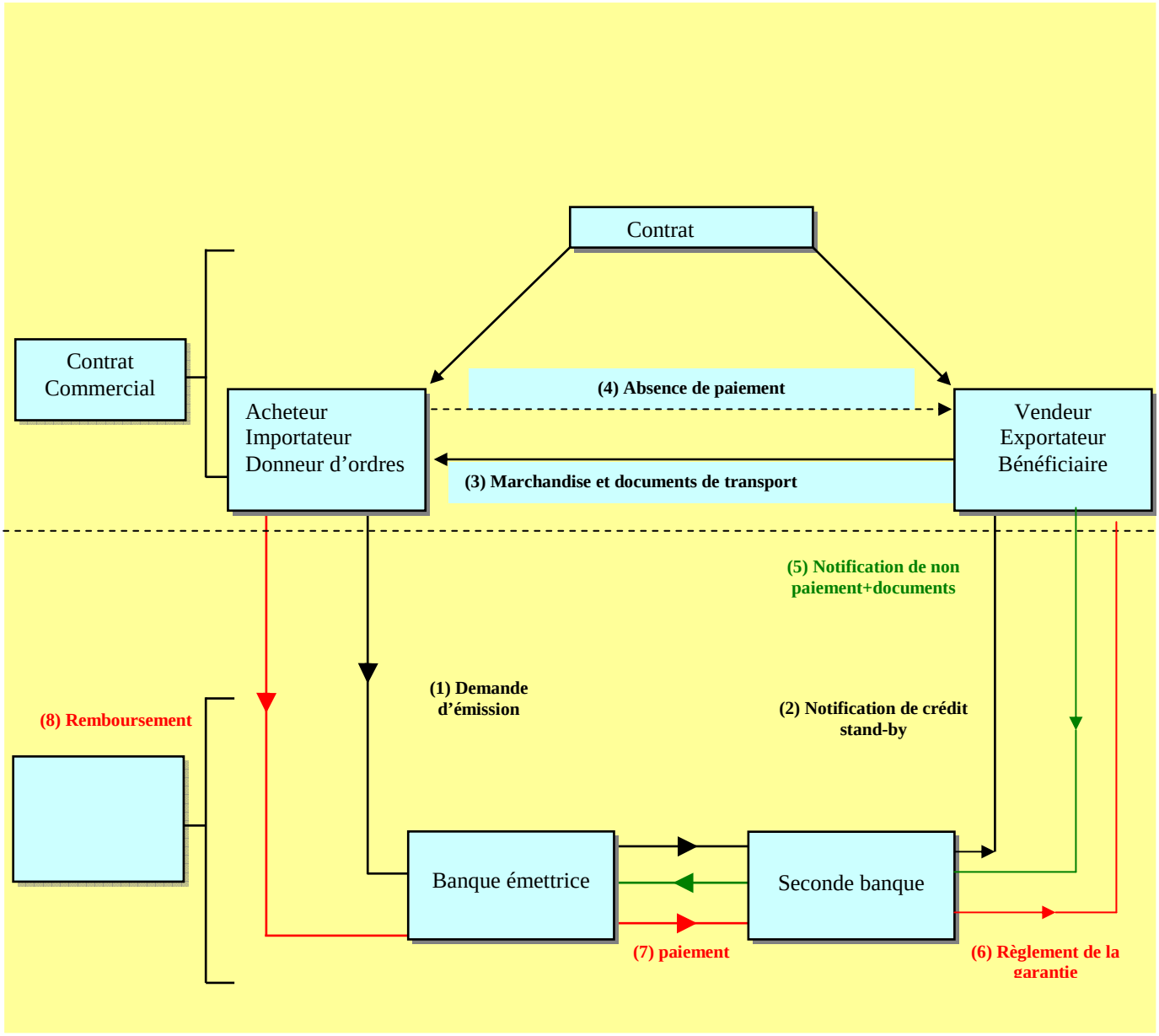


Figure 16

1.3- GESTION DU RISQUE DE NON PAIEMENT:

La première phase de prospection passée, l'exportateur est soucieux de mener à bien les différentes phases de vente export qu'il vient se décrocher. C'est là qu'il commence ou qu'il doit commencer à se dire que vendre, c'est bien, mais de faire payer c'est encore mieux car, les conséquences financières d'un impayé sont à la fois lourdes et tentaculaires. Elles

touchent le social, l'économique, le juridique et, peuvent aller jusqu'à mettre en jeu, l'existence de l'entreprise.

a. **La politique de couverture du risque de non-paiement :** Une fois, une commande export ficelée, l'entreprise a généralement deux soucis :
   - ❖ Le risque de fabrication qui n'est rien d'autre que la possibilité de rupture du contrat de vente avant la livraison. Ce risque est souvent d'autant plus grand, que les acomptes perçus sont faibles … Si tant est qu'ils existent.
   - ❖ Une fois la livraison effectuée, l'entreprise se retrouve avec un autre souci fondamental, celui de se faire payer. Il s'agit là du risque de non-paiement ou risque de crédit.

Pour parer à ces deux soucis majeurs, il est recommandé aux entreprises de développer une politique de couverture du risque d'impayé et d'apprendre à maîtriser les risques clients.

b. **Qu'est-ce que le risque client ?** Fortement inspirés par la loi de Pareto (20/80 ou ABC) les gestionnaires de crédit considèrent que le niveau de risque est d'autant important que la répartition du chiffre d'affaires se fait sur peu de pays export et ou peu de clients. Ce point de vue probabiliste du risque d'impayé n'intègre nullement le niveau du risque pays, encore moins la qualité des clients.

En effet, tout jugement, toute approche devraient intégrer une étude approfondie de la solvabilité du client cible de même que ses perspectives de développement.

L'exportateur avisé doit savoir que la gestion du poste client repose sur trois étapes :

- ❖ L'analyse du risque ;
- ❖ La mise en place des règles de vente et procédures ;
- ❖ La mise en place d'une gestion de relation client.

En matière d'analyse, l'entreprise armée de son tableau de bord et de son fichier client, pourra sans difficultés majeures, étudier périodiquement les délais réels d'encaissement, les origines des dépassements, diagnostiquer son portefeuille clients.

Toutes ses mesures préventives, ne constituent point une sécurité totale. Aussi, il est fortement recommandé aux exportateurs de se prémunir de solutions bancaires ou d'assurance-crédit. Lesquelles assurent à ce dernier un transfert sans prémunir des risques de crédit, sinon, par ces mécanismes, l'exportateur peut se prémunir des risques commerciaux, des risques politiques, les risques de carence de l'acheteur, les risques de non transfert.. etc.

Niveau de risque – Qualité client et / ou Echéance accordée : L'acheteur étranger, peut être un opérateur économique privé ou public. L'opérateur privé n'est jamais à l'abri d'une faillite, d'une défaillance financière d'où la notion de risque commercial ; de même qu'il n'est à l'abri d'événements politiques ou de catastrophes naturelles.

L'opérateur public ne peut être mis en faillite, mais devrait être considéré comme un risque politique, souvent peut presser de payer ses factures.

Dans les deux cas ,il est fortement recommandé à l'exportateur, d'une part de s'assurer de la solvabilité financière de sa relation par le biais de sociétés de renseignements commerciaux, des banques, des missions économiques généralement logés auprès des Ambassades et d'autre part, de bien analyser la localisation géographique du client . **(Un acheteur situé dans un pays où les catastrophes naturelles sont fréquentes présentera un risque plus important que la moyenne).**

En matière de gestion l'on ne traite pas les anciens clients comme les nouveaux clients ; la confiance s'acquiert avec le temps ; l'expérience vécue, doit toujours entrer en considération dans la définition de l'attitude à adopter en matière de paiement.

c. **Quant à la relation niveau de risque - échéance accordée :** Les Assureurs crédit considèrent généralement le temps comme un ennemi en matière de recouvrement de créances impayées. En effet, c'est dans le temps, le délai accordé qu'une faillite peut intervenir, que des événements politiques peuvent se produire… etc. Autant de raisons qui peuvent retarder voir empêcher le paiement d'une facture.

Cette vérité plus empirique que scientifique fait que l'organisation du crédit management au sein des entreprises est devenue un enjeu majeur. L'échéance accordée, si elle n'était pas respectée et qu'elle n'était pas assurée, entraînerait quelques ennuis pour l'exportateur :

- La réduction logique de sa capacité d'endettement et l'alourdissement de son besoin en fonds de roulement ;
- L'altération des résultats financiers de l'entreprise ;
- La fragilisation des équilibres financiers et sociaux de l'entreprise.

d. **L'analyse du risque client :** Ce type d'analyse présuppose la mise en place de tableaux de bord offrant une présentation synthétique des paramètres de la gestion du poste clients. Avec de tels supports, les actions ci-dessous peuvent être envisagées :

La constitution d'un fichier clients paramètres, et disponible aux différents services clés de l'entreprise (commercial, comptabilité, production, logistique) ;

L'exploitation régulière des informations externes qu'elles soient légales (greffes des tribunaux ou annonces légales). Ou qu'elles soient économiques (banque, assureurs crédit …etc.)

La gestion au quotidien de l'encours client selon la devise de facturation, selon les dépassements d'échéance ou selon les motifs de non-paiement.

e. La négociation des conditions générales et / ou particulières de vente :

Généralement toute entreprise exportatrice ou non, devrait établir ses propres conditions générales de vente. Ces dites conditions, sont généralement adaptables en fonction du profil du client. Dans le cadre d'une négociation, ce dernier peu parfaitement vouloir imposer ses propres conditions d'achat, poussant le fournisseur à corriger ses conditions générales de vente, afin de mieux satisfaire les besoins de son client en retouchant par exemples :

- Son délai maximal de paiement ;
- Son mode préféré de paiement ;
- Son pourcentage d'acompte à la commande … etc.

Dans le milieu du commerce International, il est reconnu que les techniques de paiement, vont de la moins sécurisante à la plus sure. Le virement SWIFT à x jours, date d'expédition ne saurait être appliqué qu'aux très bons clients, contrairement à l'usage du crédit documentaire irrévocable et confirmé, qui demeure le seul moyen de neutraliser les risques élevés de non-paiement, raison du profil du client. Les conditions générales de vente doivent être reproduites au dos de certains documents commerciaux ;

Pour être opposables au client en cas de litige, elles doivent absolument être connues et acceptées par ce dernier, avant la livraison ; L'exportateur devra s'entourer des conseils avisés d'un juriste, pour vérifier la conformité du contrat de vente, avec la réglementation en vigueur dans le pays de l'acheteur.

f. La gestion des relances client et le recouvrement amiables des créances :

La gestion des relances clients, le recouvrement amiable ou forcé, ne bénéficient point d'une image reluisante au sein de l'entreprise. Pour ces tâches ingrates et difficiles, l'équipe chargée de mission devrait en priorité bénéficier aussi souvent que possible, de formation

aux techniques de relance par téléphone, à la rédaction du courrier de relance, à la pratique de langues étrangères.

Au plan technique, cette activité nécessite la mise en place d'un système d'informations reprenant les transactions dès l'expédition de la marchandise. Les outils de trackling (traçage) répondant à cette problématique de la traçabilité des marchandises depuis la sortie de l'entrepôt jusqu'à la réception chez le client.

- Sous la supervision d'un crédit Manager, plusieurs scénarios de relance par catégories de clients peuvent être mis en place. C'est ainsi qu'est apparu la notion de classe de risque.

1.4- GESTION DU RISQUE DE CHANGE:

L'internalisation des opérations commerciales et/ou industrielles a rendu les économies interdépendantes. Les mouvements de capitaux à la recherche de la meilleure rémunération, les disparités dans les taux d'inflation, l'agressivité des opérations commerciales avec l'étranger, les transferts massifs de fonds etc. font que les entreprises sont de plus en plus confrontées à des risques de change.

Exemple de risque de change : Le cas simplifié que nous venons d'examiner, démontre que l'entreprise est soumise au risque de change tant à l'import qu'à l'export. Il faut cependant noter que fort heureusement, les variables de change n'aboutissent pas toujours à des pertes, mais peuvent également générer des gains de change substantiels.

a. Organisation et fonctionnement du marché des changes :

Le marché des changes est qualifié de marché au « comptant » ou marché « spot ». C'est un marché qui n'a rien de géographique, sur lequel les devises sont échangées entre banques. Il n'y a pas de transfert réel immédiat de devises entre pays d'origine et le pays destinataire, car les devises sont déposées en compte dans les livres de banque correspondante située dans le pays d'origine ; les transferts se font dans les deux jours ouvrés. Ce marché est non localisé et les opérateurs (banques, courtiers de change, banques centrales) communiquent entre eux par téléphone ou télex, fax

Le cours d'une devise représente le prix d'une devise par rapport à une autre devise. Cette cotation résulte de la confrontation des demandes et des offres.

- **D'où viennent les demandes ?**

- Des acheteurs de biens facturés en devises étrangères
- Des emprunteurs en devises étrangères

- Des touristes et résidents qui vont à l'étranger
- Des investisseurs étrangers

- **D'où émanent les offres ?**

- Les vendeurs de biens libellés en devises étrangères
- Des prêteurs de devises étrangères
- Des touristes étrangers
- Des investisseurs qui rapatrient des fonds ou des dividendes

Une opération de change au comptant n'est rien d'autres qu'une opération de commerce extérieur sur la base d'un accord bilatéral d'échanger des devises X contre des devises Y, à un cours déterminé ; L'échéance ayant lieu au plus tard 48 heures ouvrées, via un transfert de compte bancaire à compte bancaire. Il est matérialisé par un jeu d'écritures dans les livres de comptes des deux banques concernées.

NB : -Les devises sont codées selon les règles ISO, c'est-à-dire le dollar américain USD … (Les deux premières lettres représentent le code du pays et la troisième le code monnaie).

Toute cotation fournit un cours d'achat et un cours de vente permettant ainsi la réalisation des deux types d'opérations possibles, la vente et l'achat.

- Le cours acheteur = le prix de vente de la devise
- Le cours vendeur = le prix d'achat de la devise

b. La naissance du risque de change :

Exporter, importer, octroyer des prêts ou emprunter en devises à l'étranger, investir à l'étranger, peuvent être autant de sources de risques de change.

b.1- Risques de change et exportations :

Un exportateur se met toujours en situation de risques aléatoires de change car, en faisant des propositions de prix ou des devis libellés en devises, il ne peut gérer avec exactitude la date de signature du contrat commercial. Il en va de même pour les entreprises qui vendent à l'export sur catalogue. Même dans le cas ou le contrat commercial est signé quasi-immédiatement, l'exportateur se trouve quand même en situation de risque économique de change eu égard à la période qui sépare la date de signature du contrat et la date de paiement définitive (production livraison).

b.2- Risques de changes et importations :

Deux cas de figure sont possibles :

- Lorsque l'opérateur économique importe des produits semi ouvrés ou des matières premières libellés en devises, il doit impérativement gérer son risque de change entre la date de facturation et la date de règlement.
- Si au contraire, il importait des produits finis à rotation lente, une augmentation du coût de revient donc une perte de compétitivité pourrait provenir d'une mauvaise gestion du risque de change.

b.3- Les prêts ou emprunts en devises à l'étranger :

Pour neutraliser ce type de risque, l'opérateur économique ne devrait emprunter en devises que pour financer un investissement qui va générer des revenus suffisants dans la même monnaie afin de pouvoir rembourser l'emprunt à l'identique. Il faut comprendre que les taux de change sont difficiles à prévoir, à établir pour les échéances lointaines.

b.4- Les investissements directs à l'étranger : On part sur la valeur des actifs et /ou des passifs des filiales libellés en devises étrangères, que ce soit sur les flux financiers entre filiales et maison mère (participation au capital, avances, prêts redevances et dividendes etc.), Que ce soit sur les flux commerciaux … le risque de change est toujours présent.

c. Les techniques internes de couverture :

Eté le fait qu'en matière de commerce international, le choix de la monnaie de facturation est lié à de nombreux paramètres propres à chacun des contractants et surtout du rapport de force entre l'acheteur étranger. Dans la pratique il est fréquent que ce soit l'importateur qui impose sa monnaie de facturation et règlement. Son choix est souvent guidé par des possibilités de financement, de taux d'intérêts ou de réglementation liée au contrôle des changes.

c.1- L'utilisation du termaillage : L'exportateur cherchera à se faire payer même avec un retard pourvu que le cours de la devise de paiement lui soit favorable … l'importateur en fera de même quitte à anticiper son règlement.

c.2- La compensation multilatérale : C'est une pratique courante dans les grands groupes internationalisés. Elle permet de réduire le nombre et le montant des transferts entre les filiales du groupe.

Au moyen de tableau de bord multi entrées (filiales devises et échéances), une date est fixée chaque semaine à laquelle tous les règlements intergroupe doivent être effectués par la compensation multilatérale des dettes et des créances. Ce système permet de réduire le montant des devises à couvrir.

d. Les techniques externes de couverture :

Elles concernent essentiellement :

- Les opérations de couverture à terme
- Les opérations d'avances en devises
- Les produits hybrides

d.1- La couverture à terme : Elle fonde sur un échange de gré à gré d'une devise contre une autre sur la base d'un cours comptant avec livraison réciproque à une date convenue.

d.2- L'avance en devises : C'est une opération par laquelle une banque prête des devises à une entreprise .En cas d'importation l'on parlera d'ADI (avance à l'importation) et en cas d'exportation, l'on parlera d'ADEC (d'avance de devises à l'export).

Les avances en devises en effet à l'exportateur de constituer immédiatement une trésorerie en monnaie locale, correspondante à la contre-valeur de la créance qu'il détient sur son client étranger.

d.3- Les produits hybrides :

e. Les techniques qui relèvent de l'assurance :

Généralement, les assurances crédits à l'export dont au premier chef la Coface, propose plusieurs polices qui ont un double objectif :

- Faciliter de par leur simplicité la gestion de la trésorerie des devises.
- Préserver, voire améliorer les marges commerciales en faisant bénéficier l'entreprise d'une partie des gains de change pour certaines polices.

Pour ses deux raisons, les polices d'assurance peuvent soit couvrir les exportations ponctuelles et permettre ainsi de couvrir le risque de change depuis la présentation de l'offre jusqu'au paiement, en bénéficiant d'un cours garanti, même en cas de hausse de la devise concernée.

Par ailleurs, cette famille de police peut couvrir les variations de change sur un courant d'affaires pendant un période déterminée… généralement 18 mois.

1.5- Données relatives à la Direction Technique :

a. Problèmes récurrents : Ils sont nombreux et multiformes, cependant, nous pouvons retenir la difficulté permanente de trouver des sources d'approvisionnement fiables et

constantes. Par ailleurs, comme nous travaillons sur des matériels techniques, il est souvent recommander que nos paiements n'interviennent qu'après installation et mise en marche du matériel commandé… Chose que n'acceptent pas souvent les fournisseurs.

b. **Questions courantes :** Ces questions sont généralement liées à la nature des incoterms retenus lesquels sont eux même fonction de notre décision d'opter pour telle ou telle méthode d'approvisionnement. Exemple : les fournisseurs voulant savoir à juste titre si nous achetons FOB ; CAF …

Tous les éléments ainsi déclinés et analysés viennent confirmer notre hypothèse n°3 qui relève le lien étroit entre le choix de l'incoterm, le mode de transport et le mode de paiement.

c. **Elaboration de l'information :** Ici toutes les informations relatives aux activités de la Direction Technique sont élaborées et gérées par elle-même. Les informations qui nous viennent de l'extérieur et qui relèvent d'un processus électronique sont sécurisées par le département informatique qui veille au quotidien à l'identification des utilisateurs.

d. **Processus d'identification des ressources nécessaires au bon fonctionnement de la Direction technique :** La Direction technique est inscrite dans une demande qualité par conséquent toutes ses activités sont décrites sous forme de processus. Les moyens, les méthodes, les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ses activités sont inventoriées identifiées mises en place et cordonnées pour réaliser les objectifs fixés.

e. **Processus mis en place pour assurer la transmission à temps des informations pertinentes et fiables :** La Direction technique maintenance et informatique a mis en place les processus du SMQ. Ces processus ont des indicateurs associés qui permettent de s'assurer de l'efficacité et du respect des délais de traitement.

f. **L'amélioration des processus des systèmes d'information :** Avec la certification ISO 9001, la Direction technique s'inscrit dans une amélioration continue de ses activités. Par ailleurs, le besoin croissant de mutualiser les données de l'agence fait de l'amélioration du système d'information une priorité.

g. **Le développement des processus et des systèmes d'information :** Les processus sont bien développés. Le système d'information, pour une meilleure intégration est en pleine refonte.

1.6- Données relatives au bureau achat :

a. Le rôle du bureau achat au sein de l'entreprise : Le rôle du bureau achat est de répondre aux demandes de matériels, provenant des représentations de l'ASECNA qui sont dans les pays membre de l'ASECNA, aux différents bureaux et services tels que : le service météorologique qui ont besoin des ballons météorologiques chaque matin. Service pompier (pièces de véhicule pompier, l'énergie balisage…

b. La fonction principale du bureau achat : Nous pouvons encore redire que : le bureau achat a pour fonction principale de répondre aux demandes de matériels (DM) provenant des autres sites de l'ASECNA.

c. Le but du bureau achat : Le but du bureau achat est d'approvisionner d'autres services et bureaux pour une satisfaction meilleure de ceux-ci.

d. Problèmes récurrents : Ils sont nombreux et multiformes. Cependant, nous pouvons retenir la difficulté permanente de retard de livraison. Le fournisseur ne livre pas le matériel demandé un cas qui peut arriver).

e. Questions courantes : Ces questions sont généralement liées au non-respect des délais :

-le non-respect du délai de livraison au niveau des fournisseurs

- le délai administratif : Il faut attendre 45 jours pour établir un bon de commande, attendre 5 à 6 mois pour pouvoir faire un marché.

- le problème de crédit : il nous arrive de lancer un appel d'offre et que l'on a pas assez d'argent pour payer les choses qu'on ne prévoit pas (les imprévues)

f. Les risques opérationnels : Très fréquemment, nous sommes exposés aux risques opérationnels et aux risques de non conformités.

Les risques opérationnels : il nous arrive très souvent de nous confronter aux risques de type de non-conformité, et aux risques de types opérationnels.
Pour les risques de non conformités, il nous arrive de recevoir des matériels qu'on n'a pas demandé cela est très souvent dû aux confusions de références de matériels.

g. Les impacts probables en termes commerciaux : Ces impacts sont gênants et ralentissent les activités du bureau achat.

h. Les impacts en termes opérationnels : En termes opérationnels, les impacts deviennent de plus en plus critiques quand il s'agit d'approvisionner les cites en état d'urgence matériels et que ces matériels n'existent pas en stock.

i. Les impacts probables en termes de réputation : En termes de réputation c'est l'image de l'agence qui est en danger vu que cela peut créer des désagréments au niveau de la clientèle qui ne sera plus bien servie et aura une réticence envers les prestations de l'Agence pour la Sécurité de la navigation aérienne en Afrique et à Madagascar. (L'ASECNA). C'est assez difficile vu qu'on dépend de tout le monde .Certaines personnes ou acteurs ne participent pas assez.

j. Procédures mises en place pour réduire ces risques : Pour réduire tous ces risques, chaque personnel ou acteur devra bien jouer son rôle afin de permettre plusieurs évolutions sur tous les types de risques que nous avons eu à citer.

k. Les principaux clients de l'ASECNA : Les principaux clients de l'ASECNA sont : Toutes les représentations et structures du siège.

l. Les procédures d'achat à l'international utilisées par le bureau achat : Le bureau achat utilise très souvent des appels d'offres ouverts.

m. Les fournisseurs consultés lors des appels d'offres : Le bureau achat lance des appels d'offres ouverts .Ainsi, toute personne apte à concourir peut se présenter. L'agence cible tous les fournisseurs crédibles, du monde entier intéressé.

n. Existence des risques commerciaux lors des appels d'offres : D'un point de vue commercial, il se dégage d'enjeux lors des appels d'offres. Le premier concerne l'image de l'entreprise. Un appel d'offres est l'occasion pour l'entreprise de montrer au commanditaire sa volonté de transparence, de communication, d'analyse et sa compétence à fournir des réponses adaptées, l'esprit dans lequel se déroule l'appel d'offres, aussi bien lors de la réponse aux questions que pendant la phase de négociation, permet d'apprécier la qualité de l'éventuelle future relation entre les deux parties.

Il est alors primordial d'entretenir un bon climat, afin de faciliter la victoire, mais aussi de jeter des bases saines pour le contrat à venir. Cela constitue donc un enjeu commercial à court et moyen termes. L'autre enjeu est relatif à l'image de l'entreprise vis à vis de l'extérieur et aux objectifs de qualité de service fixés par le commanditaire. En effet, les atteindre signifie percevoir des gratifications qui y sont associées tout en améliorant l'image commerciale de l'entreprise.

o. Réduction de ces risques : Pour réduire tous les impacts cités, le bureau achat établit une fiche d'évaluation des fournisseurs qu'on évalue à chaque fin de l'année.

1.7- Données relatives aux banques :

a. Le rôle d'une banque dans les activités du commerce international : Le banquier est incontournable du fait du rôle qu'il joue, aussi bien dans les sociétés industrialisées que dans les pays en développement : le financement de l'activité économique à travers la collecte de fonds et l'octroi de crédit. Bien entendu il convient de bien connaître au préalable les outils dont il dispose pour répondre parfaitement aux besoins de l'entreprise. A l'échelle internationale, ceux-ci sont d'autant plus nombreux que l'exercice est complexe : besoin de sécuriser le règlement d'une exportation, besoin de rassurer un fournisseur étranger avec une lettre de crédit, besoin d'une ligne de garantie pour répondre à un appel d'offres à l'étranger, besoin de proposer une solution de financement à un client.

b. Le rôle de la banque dans le développement d'une entreprise : Les entreprises étant aujourd'hui capables de se financer directement sur différents marchés, ce secteur bancaire a réagi en diminuant son rôle de prêteur et en augmentant celui de prestataire de service, sa rémunération dépendant désormais plus de commissions et moins de l'activité de crédit proprement dite.

En fait les banques se sont placées à toutes les phases de vie d'une entreprise : naissance, expansion, introduction en bourse, fusions, acquisitions, restructuration, sortie de côte, cession, etc. Elles peuvent également agir sur le crédit à la clientèle des entreprises qu'elles servent. C'est le cas des secteurs immobiliers (on prêt simultanément aux promoteurs, aux entreprises et aux acheteurs), de l'aviation (on finance la construction et les achats par les grands clients), l'automobile (on finance les stocks et en même temps l'achat des flottes par les entreprises et le crédit automobile des particuliers via des filiales spécialisées).

c. Problèmes récurrents : Très souvent, nous sommes confrontés aux problèmes de la réglementation des changes des pays membres de l'UEMOA qui stipule qu'une facture dont les marchandises ne sont pas totalement dédouanées ne doit pas faire l'objet d'une réglementation.

d. Questions courantes : Ces questions sont généralement liées à la non satisfaction des clients au niveau de la prestation des services qui finissent par partir au lieu d'attendre longtemps. Des clients qu'ils perdent par exemple encours de leur objectif.

e. L'existence des risques économiques et des risques financiers : Par rapport au change du aux fluctuations de certaines devises, ses risques existent et sont permanents.

f. Les techniques et moyens de paiement les plus utilisés par les entreprises ou les clients lors des transactions commerciales à l'international : Les techniques et moyens de paiement les plus utilisés par les entreprises ou clients sont : Le transfert bancaire international, S.W.I.F.T (Society for worldwide Interbank Financial Télécommunication, Société pour la Télécommunication Financière Interbancaire mondiale), la Remise Documentaire (REMDOC) et le crédit documentaire (CREDOC).

g. Les avantages et les inconvénients au niveau de l'acheteur : Pour le transfert bancaire international les avantages et inconvénients sont : élimine le risque de change parce qu'émise dans la monnaie du vendeur, soumise à l'acceptation du tiré, peu coûteux, impossibilité de perte, vol ou de falsification : absence de support papier.

h. Les avantages et les inconvénients au niveau du vendeur : Pour le transfert bancaire international les avantages et inconvénients sont : Matérialise la créance du vendeur

et précise le délai de paiement accordé, permet au tireur de mobiliser la créance, lenteur si virement par courrier, risque de change éventuel, impossibilité d'endos à l'initiative de l'acheteur, impossibilité d'impayé.

i. Définition du risque de change : Les mouvements de capitaux à la recherche de la meilleure rémunération, les disparités dans les taux d'inflation, l'agressivité des opérations commerciales avec l'étranger, les transferts massifs de fonds etc. font que les entreprises sont de plus en plus confrontées à des risques appelés : risque de change.

j. Naissance de risque de change : Ce sont des phénomènes internationaux définissant des fluctuations, l'interdépendance qui causent les risques de change.

k. Procédures mises en place pour réduire les risques de types financiers et de types économiques : Il existe plusieurs procédures permettant de réduire les risques financiers et les risques économiques. Mais, celle utilisée très souvent par la Société générale des banques du Sénégal (SGBS) c'est la consultation du cours indicatif.

1.8 – Tableau des forces et faiblesses du bureau achat de l ASECNA :

Forces	**Faiblesses**
Au plan organisationnel : ❖ Bonne gestion de l'information au niveau de la DMTI direction maintenance technique et informatique ❖ Bonne maitrise de ses activités ❖ L'amélioration des processus des systèmes d'information avec le certificat ISO 9001 ❖ Procédures mise en place pour réduire les risques opérationnels, de non-conformité, les impacts en	Au plan organisationnel : ❖ Délais administratif du suivi et de la signature des dossiers d'appel d'offres au niveau du CF contrôle financier et du DAF directeur administratif et financier n'est pas respecté ❖ Existence des risques commerciaux et opérationnels ❖ Difficultés permanentes de retard de livraison ❖ Difficulté permanente de trouver des

termes de réputation Au plan relationnel : ❖ Etablissement d'une fiche d'évaluation des fournisseurs à chaque fin d'année ❖ La prestation des fournisseurs en les évaluant par rapport à leur travail dans le respect des conditions et obligations ❖ Le bureau achats arrive a satisfaire ses clients à 90% ; à approvisionner les différents sites et services qui sont en urgence matérielle ❖ Elaboration des codes fournisseur au niveau de la comptabilité exemple : ENERCOM a pour code 385	sources d'approvisionnement fiables et constantes ❖ Les logiciels utilisés au bureau achat ne sont pas très souvent mis à jour

Figure 17

1.9 - Commentaires du tableau des forces et faiblesses du bureau achat

Le tableau ci-dessus nous montre les forces et faiblesses du bureau approvisionnement et achats au plan organisationnel et au plan relationnel. Nous constatons qu'il y a plus de forces que de faiblesses.

Le bureau approvisionnement et achat maitrise ses activités prouve par toute ses forces qu'elle joue sans faute son rôle et sa fonction d'approvisionner et de répondre aux demandes matériels et urgences matérielles, satisfaire les besoins de ses sites et services.

La bonne gestion de l'information de la DMTI contribue de beaucoup pour la croissance des objectifs du service approvisionnement et du bureau achat.

L'agreement au certificat ISO 9001 assainie l'image de l'agence .L'établissement des fiches d'évaluation des fournisseurs permet à l'agence de sélectionner les bons et mauvais fournisseurs qui ne respectent pas leurs obligations et les délais de livraison aussi cet évaluation permet à l'agence de savoir avec qui elle à faire.

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

2.1- Recommandations générales :

De façon générale, l'activité des processus d'achat à l'international, pourrait connaître une croissance significative grâce aux solutions diverses s'offrant aux différents acteurs. Ces solutions viseraient essentiellement la Direction Technique de l'ASECNA, le département Achat, les banques, les fournisseurs qui sont les acteurs principaux.

2.2- Recommandations spécifiques à la Direction Technique :

Il conviendrait d'abord d'améliorer et de soutenir le dialogue entre les bureaux Achat et les fournisseurs pour ce qui concerne le paiement des matériels commandés. Chose que n'acceptent pas souvent les fournisseurs.

2.3- Recommandations spécifiques au département Achat de l'ASECNA:

Le bureau Achat, devrait :

- revoir leur système de fonctionnement pour faciliter la gestion du temps de consultation de certains dossiers tels que le délai administratif : il faut attendre 45 jours pour établir un bon de commande, attendre 5 à 6 mois pour pouvoir faire un marché.
- Instaurer un très bon logiciel par lequel il pourrait mieux suivre les dossiers pour savoir à quel niveau de traitement le dossier est stoppé. Cela pourrait résoudre aussi les problèmes de retard de livraison.
- Etablir une commuté spécialisée à résoudre tous les problèmes de crédit pourront ralentir les lancements des appels d'offres.

Les agents du Bureau Achat devraient mieux maîtriser les références de matériels, les codes fournisseurs pour échapper aux risques de non-conformité dus aux confusions de références

de matériels. A cela, chaque agent du Bureau Achat et du magasin devrait avoir sur papier et en tête, la liste des codes fournisseurs et références des matériels.

En termes opérationnels, les impacts deviennent de plus en plus critiques quand il s'agit d'approvisionner les sites en état d'urgence matériels et que ses matériels ne sont pas en stock. Ainsi, le Bureau Approvisionnement et Achat devraient s'arranger a ce qu'il n'y ait pas rupture de matériels en stock. Les locaux du magasin devraient être examinés tous les jours chaque matin afin de repérer la quantité des matériels en baisse et y commander le plus tôt possible.

2.4- Recommandations spécifiques aux Banques :

Les banques devraient être crédibles car à l'échelle internationale, celles-ci sont autant plus nombreuses que l'exercice est complexe, besoin de sécuriser le règlement d'une exportation, besoin de rassurer un fournisseur étranger avec une lettre de crédit, besoin d'une ligne de garantie pour répondre à un appel d'offres à l'étranger, besoin de proposer une solution de financement aux clients.

Ainsi, elles pourraient éviter de perdre les clients par exemple en cours de leur objectif en améliorant et soutenant le dialogue entre elles et ses clients. Cela se passerait par exemple par des actions comme :

- La détection des PME susceptibles d'exporter, ayant un volume d'affaires modeste et souvent non répertoriées par les banques
- L'accélération des prises de décisions au niveau des établissements de crédit en instituant par exemple des contrats de services
- La vulgarisation des informations bancaires concernant les types de financement appropriés aux différents secteurs économiques
- La diffusion aux entreprises des modèles de crédit adaptés

Les banques devraient consulter les cours indicatifs pour éviter et réduire les risques financiers et les risques économiques.

2.5- Recommandations spécifiques aux fournisseurs :

Dans la réalisation de la procédure d'achat à l'international plusieurs difficultés y sont rencontrées dans la relation entre le fournisseur et l'acheteur. Malgré tous les points mis en évidence pour remédier à ces problèmes qui pénalisent très souvent les deux parties surtout du

côté de l'acheteur comme par exemple : nous prendrons le cas des délais de livraison ; certains fournisseurs ne les respectent pas souvent.

Alors que, les entreprises qui commandent les produits doivent répondre dans des délais limités aux besoins de leurs clientèles et atteindre l'optimum pour couvrir l'étendue de leur exploitation comme le cas de l'ASECNA.

Certes, le délai d'exécution est fixé à un mois à compter de la date de réception de la commande, ce délai est celui imparti au fournisseur pour présenter la marchandise en réception technique d'où la période des congés annuels ne donnera lieu à aucune majoration du délai.

Cependant, ce délai d'exécution fixé à un mois ne peut pas toujours arranger les représentations de l'ASECNA qui sont en urgence matérielle. A cet effet, l'ASECNA devrait toujours avoir en stock les matériels les plus utilisés tels que : les ballons météorologiques qu'ils utilisent tous les matins pour prélever la température du jour. Du fait que ce matériel est très utile pour les aéroports.

L'agence devrait disposer des fichiers Fournisseurs. Ce fichier devrait contenir le profil de ses fournisseurs. Il permet de les identifier et de les classer. Cela nécessite de définir les pays ou les zone d'approvisionnement avant de mener des enquêtes plus approfondies sur les espaces géographiques retenus afin de repérer ses fournisseurs.

L'Agence devrait aussi continuer d'évaluer ses fournisseurs chaque fin de l'année.

Les fournisseurs devraient garantir leur prestation qualité sur une longue durée à un prix acceptable. Cette pérennité serait garantie s'il n'existerait pas de risque de défaillance élevé. Ce risque de défaillance serait apprécié au travers de différentes qualités dont le fournisseur doit apporter la preuve :

- Adaptabilité à l'environnement économique : faculté de s'adapter à un marché concurrentiel en constante évolution.
- Compétitivité dans son domaine d'activité : faculté à supporter la concurrence en termes de qualité, de coûts et de prix.
- Autonomie technique et financière : aptitude à conserver la maîtrise de l'essentiel du cycle de production et des décisions stratégiques.

CONCLUSION

Les achats internationaux constituent un élément moteur du développement économique mondial car, entrainant dans son sciage d'énormes effets induits économiquement positifs tels que le développement de la logistique et du transport à l'international avec tout ce que cela comporte comme métiers parallèles, mais aussi l'évolution des technologies de communication qui ne cessent de booster le développement du commerce international.

L'ASECNA est présente au niveau de la cinquantenaire des pays membres et son activité nécessite des investissements qui ne peuvent être réalisés sans l'exécution et la maitrise des achats à l'international.

Un tel contexte nécessite que les acteurs maitrisent les techniques de paiement à l'international.

Le commerce international a existé depuis des siècles. Mais il connaît un essor récent du fait de la mondialisation, dont il est une composante majeure. L'insuffisance, des ressources naturelles, matières premières, due à la position géographique de certains pays n'est plus un obstacle.

L'économie se développe, se mondialise à une vitesse de croisière, grâce aux échanges internationaux, et le flux des investissements étrangers directs. Les entreprises locales peuvent facilement s'échanger des biens et services, matières premières, dans l'au-delà de leurs frontières. L'internationalisation, permet aux entreprises d'aller s'implanter dans les pays où les coûts de la main d'œuvre sont moins coûteux. Tout ceci permet, à l'entreprise, d'augmenter son chiffre d'affaire. Dans le choix de l'organisation, le service import peut être organisé selon la taille de l'entreprise, la diversité des familles de produits et les spécificités des pays fournisseurs qui jouent un rôle important dans le choix de l'organisation. Cette organisation permettra à l'entreprise de mettre en évidence toutes les différentes phases des achats à l'international du fournisseur à l'acheteur en passant aussi par les techniques et moyens de paiement à l'international.

Mais, nous devrions retenir que : aller à l'international c'est aussi aller se confronter à de nombreux problèmes à gérer, multiples obstacles à franchir. D'une manière impérative, l'ASECNA en tant que structure multinationale ne peut s'échapper aux problèmes liés aux achats, à la logistique et aux techniques de paiement mais aussi et surtout ceux liés à l'assurance.

L'optimisation des paiements par la réalisation d'un bon choix particulier à l'amélioration d'une bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise. L'acheteur doit maîtriser tous les contours financiers relatifs aux opérations de changes et veiller à ce que le contrat qui les lie à son fournisseur ne désavantage point son entreprise.

A l'international le mode de paiement retenu doit intégrer la possibilité de contrôle de conformité à l'arrivée de la marchandise ainsi commandée. Les réseaux informatiques jouent un grand rôle entre partenaires distants exportateur, importateur et favorise une dématérialisation croissante des supports de paiement. Le commerce électronique accentue la tendance à la dématérialisation des instruments de paiement. Il permet la réalisation de transactions internationales instantanées.

La transaction n'est validée que si le paiement est effectué : le paiement électronique déclenche le traitement de la commande, l'expédition et la livraison. Lors des négociations commerciales, les modalités financières du contrat prennent une importance primordiale. L'exportateur, s'il est désireux d'obtenir de nouveaux marchés à l'étranger, a pour souci majeur de se faire payer de ses clients. Il faut insister sur la nécessité de concilier les intérêts divergents de Co contractants. . En raison de certains impératifs commerciaux, l'exportateur ne dispose pas souvent d'une position de force suffisante susceptible de lui permettre d'imposer ses conditions de paiement. Un mauvais choix peut engendrer des conséquences financières et commerciales grave pour l'entreprise exportatrice.

L'ASECNA est consciente de l'importance et des enjeux dont fait l'objet son département chargé des achats à l'international. Aussi, son organisation interne comme celui externe tend à faciliter le fonctionnement du service approvisionnement et achats.

En effets, ce service gère les passations de commande, surveille la traçabilité des livraisons, gère les relations avec les transitaires s'occupe de la possession des commandes avant éventuellement de dispatcher ou de stocker les produits ainsi réceptionnés.

La réalisation de ce mémoire nous a permis de beaucoup apprendre à travers l'intensité de notre recherche documentaire. Cependant, nous avons conscience que tout travail intellectuel

est toujours perfectible ; aussi, nous souhaitons que d’autres chercheurs puissent un jour améliorer notre travail.