

Affronter la tempête

Guide pratique à l'intention
des PME canadiennes
pour gérer les tarifs entre
le Canada et les États-Unis

MARS 2025



Table de matières

Introduction	Un appel à l'action à l'intention des petites et moyennes entreprises canadiennes	03
Module 1	Maîtriser les flux de trésorerie : huit stratégies pratiques pour connaître un succès d'entreprise	04
Module 2	Protéger vos prix et votre rentabilité des tarifs douaniers : stratégies pour les PME canadiennes	08
Module 3	Résilience de la chaîne d'approvisionnement – Diversifier les fournisseurs pour minimiser les perturbations causées par les tarifs douaniers	24
Module 4	Efficacité opérationnelle sous pression : mesures pratiques pour réduire les coûts et accroître l'efficacité	29
Module 5	Comprendre les modalités de paiement et les Incoterms dans un contexte de tarifs douaniers – Minimiser les risques commerciaux	35

INTRODUCTION

Un appel à l'action à l'intention des petites et moyennes entreprises canadiennes

Le contexte commercial entre le Canada et les États-Unis a évolué. L'instauration de tarifs douaniers et les mesures de représailles posent un sérieux défi aux PME canadiennes. Il ne s'agit pas simplement d'un fait divers : c'est un impact réel sur votre rentabilité, votre chaîne d'approvisionnement et votre compétitivité. Mais cette situation ne doit pas vous mettre à terre.

Ce guide a été conçu comme un outil stratégique, pratique et direct pour vous accompagner durant cette période d'incertitude. Il s'adresse aux dirigeants de PME canadiennes à la recherche de solutions rapides, abordables et concrètes pour limiter les effets des tarifs et renforcer leur position. Nous savons que vous n'avez pas le luxe de perdre du temps avec des théories abstraites — vous avez besoin de mesures claires et applicables dès maintenant.

Voici un aperçu rapide du contenu :

MODULE 1 : MAÎTRISER LES FLUX DE TRÉSORERIE SOUS LA PRESSION DES TARIFS

Protégez vos flux de trésorerie — le moteur de votre entreprise — grâce à des prévisions ciblées, une gestion rigoureuse des coûts et une optimisation du fonds de roulement.

MODULE 2 : PROTÉGER VOS PRIX ET VOTRE RENTABILITÉ DES TARIFS DOUANIERS

Découvrez des stratégies pour ajuster vos modèles de tarification, recalculer vos coûts et tirer parti des programmes de remboursement des droits de douane afin de préserver votre rentabilité.

MODULE 3 : RÉSILIENCE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Diversifiez vos fournisseurs, évaluez les risques et explorez des sources d'approvisionnement alternatives pour minimiser les perturbations et réduire votre dépendance aux régions touchées par les tarifs douaniers.

MODULE 4 : EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE SOUS PRESSION

Appliquez des méthodologies Lean, optimisez vos processus et identifiez des opportunités d'économies pour atténuer l'impact des tarifs et améliorer votre productivité globale.

MODULE 5 : COMPRENDRE LES MODALITÉS DE PAIEMENT ET LES INCOTERMS DANS UN CONTEXTE DE TARIFS DOUANIERS

Comprenez comment optimiser les modalités de paiement et les Incoterms afin de réduire les risques commerciaux et de mieux gérer les coûts liés aux tarifs douaniers.

Il ne s'agit pas de théorie, mais d'un véritable guide de survie pour votre entreprise.

Les stratégies proposées dans ce guide sont conçues pour être accessibles, concrètes et faciles à mettre en œuvre dès aujourd'hui. Elles reposent sur des pratiques éprouvées et une expertise de terrain, soigneusement adaptées aux défis que rencontrent les PME canadiennes dans un climat commercial en constante évolution. Ne restez pas figé en attendant que la tempête se calme — reprenez dès maintenant le contrôle sur l'avenir de votre entreprise. Mettez ces stratégies en action dès aujourd'hui pour renforcer votre résilience et bâtir une entreprise capable de faire face aux réalités des tarifs douaniers.

Ce que contient ce guide

Ce guide est structuré en cinq modules clés, chacun portant sur un aspect crucial de votre entreprise touché par les tarifs douaniers. Chaque module comprend :

OBJECTIFS PRÉCIS

Comprenez le but spécifique de chaque module et la façon dont il contribue à la résilience globale de votre entreprise.

STRATÉGIES ESSENTIELLES

Apprenez les tactiques éprouvées pour atteindre ces objectifs, expliquées en langage simple.

MESURES PRIORITAIRES IMMÉDIATES

Accédez à une liste de mesures concrètes à mettre en œuvre dès maintenant pour commencer à protéger votre entreprise.

Module 1

Maîtriser les flux de trésorerie : huit stratégies pratiques pour connaître un succès d'entreprise

Une gestion efficace des flux de trésorerie est essentielle au succès et à la pérennité des entreprises en démarrage et des petites et moyennes entreprises (PME). Au Canada, les défis encourus en matière de flux de trésorerie constituent une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises. Selon un sondage réalisé en 2023 par Xero, près du tiers (31 %) des propriétaires de petites entreprises canadiennes ont été incapables à un moment donné de se payer au cours des 12 derniers mois en raison de problèmes de flux de trésorerie.

Comme l'a judicieusement énoncé Peter Drucker : « Les entrepreneurs croient que le profit est ce qui compte le plus dans une nouvelle entreprise. Mais le profit est secondaire. Le flux de trésorerie, c'est ce qui compte le plus. » Pour éviter ce piège courant, voici huit conseils pratiques pour vous aider à assurer une gestion efficace des flux de trésorerie.

1. Comprendre la dynamique des flux de trésorerie
2. Élaborer des prévisions de trésorerie précises
3. Optimiser les comptes fournisseurs
4. Gérer les comptes fournisseurs de manière stratégique
5. Contrôler les dépenses d'exploitation
6. Maintenir des réserves de trésorerie adéquates
7. Surveiller les niveaux de stocks
8. Planifier selon le caractère saisonnier

1. Comprendre la dynamique des flux de trésorerie

→ Entrées de trésorerie

Ce sont les fonds qui entrent dans votre entreprise et qui proviennent principalement du chiffre d'affaires, d'investissements ou de prêts. Par exemple, lorsqu'un client achète votre produit ou service, le paiement reçu constitue une entrée de trésorerie.

→ Sorties de trésorerie

Ce sont les fonds qui sortent de votre entreprise pour couvrir des dépenses comme les salaires, le loyer, les charges de services publics et le remboursement des prêts. Par exemple, les loyers mensuels de vos bureaux ou les salaires versés à vos employés constituent des sorties de trésorerie.

En surveillant et en analysant régulièrement ces entrées et sorties, vous pouvez repérer des tendances, anticiper les insuffisances de fonds et prendre des décisions éclairées pour maintenir un solde de trésorerie sain.

2. Élaborer des prévisions de trésorerie précises

→ Tirer parti des données historiques

Examinez vos documents financiers passés pour repérer les tendances des ventes et des dépenses. Par exemple, si votre entreprise enregistre une hausse de ses ventes pendant la saison des Fêtes, prévoyez une augmentation de vos rentrées de fonds pendant cette période.

→ Planifier des scénarios

Créez plusieurs scénarios de flux de trésorerie (optimal, le pire et le plus probable) pour vous préparer à diverses situations financières. Par exemple, réfléchissez à l'impact d'une baisse de 10 % des ventes sur votre capacité à couvrir vos dépenses.

→ Utiliser des outils de prévision

Utilisez un logiciel de comptabilité ou des tableurs pour prévoir vos flux de trésorerie à partir des données actuelles. Des outils comme QuickBooks ou Excel peuvent automatiser ce processus et fournir des informations en temps réel.

Des prévisions régulières vous permettent de prévoir les découverts de trésorerie et de prendre des mesures proactives, notamment obtenir une marge de crédit avant qu'elle ne soit nécessaire.

3. Optimiser les comptes fournisseurs

→ Établir des politiques de crédit claires

Définissez les modalités de paiement dès le départ. Par exemple, exigez un paiement dans les 30 jours suivant la facturation et communiquez-le clairement aux clients.

→ Encourager les paiements anticipés

Offrez des réductions aux clients qui paient en avance. Par exemple, offrez une réduction de 2 % pour les paiements effectués dans les 10 jours.

→ Mettre en place une facturation automatisée

Utilisez des systèmes de facturation numériques pour accélérer la facturation, et effectuer un suivi efficace des paiements. Des plateformes comme FreshBooks peuvent automatiser la génération de factures et envoyer des rappels aux clients.

Une gestion efficace des comptes fournisseurs accélère les entrées de trésorerie et réduit le risque de créances irrécouvrables.

4. Gérer les comptes fournisseurs de manière stratégique

→ **Négocier des conditions avantageuses**

Collaborez avec les fournisseurs pour prolonger les délais de paiement sans pénalités. Par exemple, négociez un délai de paiement de 60 jours au lieu de 30 jours.

→ **Prioriser les paiements**

Planifiez les paiements en fonction des dates d'échéance et de l'importance de la relation avec le fournisseur. Veillez à ce que les fournisseurs clés soient payés à temps afin de maintenir de bonnes relations.

→ **Profiter des remises**

Dans la mesure du possible, payez rapidement pour profiter des remises des fournisseurs. Par exemple, si un fournisseur offre une remise de 3 % pour les paiements effectués dans les 15 jours et que vos flux de trésorerie le permettent, profitez de cette offre.

La gestion stratégique des comptes fournisseurs permet de maintenir des relations positives et de préserver la trésorerie.

5. Contrôler les dépenses d'exploitation

→ **Effectuer régulièrement des audits des dépenses**

Examinez régulièrement toutes les dépenses afin de repérer les coûts inutiles et de les éliminer. Par exemple, évaluez si tous les abonnements actuels à des logiciels sont essentiels ou s'il existe d'autres choix plus rentables.

→ **Respecter le budget**

Respectez un budget bien planifié pour éviter de trop dépenser. Allouez des montants spécifiques à chaque service et surveillez leur respect.

→ **Investir intelligemment**

Priorisez les dépenses qui contribuent directement à la génération de revenus. Par exemple, investissez dans une campagne marketing qui a déjà généré une augmentation des ventes.

Maîtriser les coûts d'exploitation garantit la disponibilité de plus de liquidités pour les activités essentielles.

6. Maintenir des réserves de trésorerie adéquates

→ **Fonds d'urgence**

Mettez de côté des fonds pour couvrir les dépenses imprévues ou les baisses de revenus. Essayez d'avoir au moins trois à six mois de dépenses de fonctionnement en épargne.

→ **Cotisations régulières**

Affectez une partie de vos bénéfices à la constitution et au maintien de cette réserve. Considérez-la comme une dépense non négociable dans votre processus budgétaire.

Une réserve de trésorerie saine agit comme un filet de sécurité financière en cas de défis imprévus.

7. Surveiller les niveaux de stocks

→ **Éviter de surstocker**

Les stocks excédentaires immobilisent des liquidités qui pourraient être utilisées ailleurs.
Analysez les données de vente pour déterminer les niveaux de stock optimaux.

→ **Mettre en place un inventaire juste-à-temps**

Commandez des stocks selon vos besoins pour réduire les coûts de stockage.
Cette approche minimise les dépenses de stockage et réduit le risque d'obsolescence.

→ **Effectuer régulièrement des audits des stocks**

Évaluez les taux de rotation des stocks pour identifier les articles à rotation lente.
Envisagez des remises ou des promotions pour écouler les stocks stagnants.

Une gestion efficace des stocks libère des liquidités et réduit les coûts de stockage.

8. Planifier selon le caractère saisonnier

→ **Identifier les tendances saisonnières**

Analysez les données de vente pour comprendre les périodes de pointe et les périodes creuses.
Par exemple, un détaillant pourrait enregistrer des ventes plus élevées pendant les Fêtes.

→ **Ajuster les prévisions de flux de trésorerie**

Anticipez des dépenses accrues pendant les périodes de pointe et préserver les liquidités pendant les périodes creuses.

→ **Diversifier les sources de revenus**

Proposez des produits ou services qui génèrent des revenus pendant les périodes creuses.
Par exemple, une entreprise d'aménagement paysager pourrait proposer des services de déneigement pendant les mois d'hiver.

En gérant proactivement les fluctuations saisonnières, vous pouvez maintenir un flux de trésorerie stable tout au long de l'année.

Appliquer ces stratégies peut aider votre entreprise à relever les défis de la gestion des flux de trésorerie et à atteindre une stabilité financière à long terme.

Module 2

Protéger vos prix et votre rentabilité des tarifs douaniers : stratégies pour les PME canadiennes

OBJECTIF

Les tarifs douaniers et les barrières commerciales peuvent entraîner des répercussions importantes sur les PME canadiennes qui exportent aux États-Unis, en créant des défis en matière de rentabilité, de fidélisation de la clientèle et de stabilité financière. Ce module fournit aux entreprises des stratégies pour composer avec ces perturbations, en recalculant les coûts, en ajustant les modèles de fixation des prix, en renégociant les contrats et en tirant parti des programmes d'aide gouvernementaux. En adoptant des mesures proactives, les entreprises peuvent protéger leurs résultats et rester compétitives dans un contexte commercial en constante évolution.

INTRODUCTION

Les barrières commerciales, y compris les tarifs douaniers, peuvent entraîner des répercussions financières et opérationnelles importantes pour les entreprises engagées dans le commerce international. L'imposition de tarifs douaniers peut éroder les marges bénéficiaires, perturber les chaînes d'approvisionnement et imposer des décisions de prix difficiles qui impactent la croissance à long terme des entreprises. Pour demeurer compétitives, les entreprises doivent évaluer leur exposition aux risques de manière proactive et mettre en œuvre des stratégies pour atténuer ces difficultés.

Ce module est conçu pour aider les PME canadiennes à renforcer leur résilience face aux tarifs douaniers en aidant à :

- ✓ Comprendre l'impact économique des tarifs douaniers et déterminer qui en supporte le coût.
- ✓ Renégocier les contrats avec les fournisseurs et les clients afin de répartir ou de réduire la charge des tarifs douaniers.
- ✓ Tirer parti des programmes de remboursement et d'exonération des droits de douane pour recouvrer les dépenses liées aux tarifs douaniers.
- ✓ Recalculer les coûts au débarquement afin d'ajuster efficacement les modèles de fixation des prix.

À la fin de ce module, vous serez en mesure d'effectuer les éléments suivants :

- ✓ Évaluer votre exposition aux tarifs douaniers et déterminer l'impact financier sur votre entreprise.
- ✓ Utiliser les négociations de contrats pour répartir stratégiquement les coûts liés aux tarifs douaniers.
- ✓ Profiter des programmes d'aide gouvernementaux pour minimiser les pertes financières.
- ✓ Ajuster vos modèles de fixation de prix pour maintenir votre compétitivité sans compromettre votre rentabilité.

En intégrant ces stratégies dans votre planification d'entreprise, vous pouvez vous assurer que votre entreprise reste agile et préparée à tout changement de politique commerciale dans l'avenir.

1. Qui paie les tarifs douaniers ?

Pour les PME canadiennes qui exportent aux États-Unis, il est essentiel de comprendre qui est responsable du paiement des tarifs douaniers à la frontière afin de maintenir des prix compétitifs, tout en gérant les coûts.

L'importateur officiel, responsable du dédouanement, assume les coûts des droits de douane:

→ **L'acheteur américain, en tant qu'importateur officiel**

Il absorbe les droits de douane, ce qui réduit vos coûts.

→ **Votre entreprise, en tant qu'importateur officiel**

vous payez les droits de douane, ce qui augmente les coûts au débarquement et affecte votre rentabilité.

FACTEURS CLÉS

→ **Incoterms dans les contrats**

Examiner les Incoterms (conditions internationales de vente) de vos contrats peut vous aider à déterminer si votre entreprise ou votre acheteur américain est responsable des droits et des tarifs douaniers. L'ajustement de ces conditions peut permettre de mettre en place des stratégies de partage ou d'évitement des coûts.

→ **Vérification de l'importateur officiel**

Si votre entreprise est l'importateur officiel, songez à transférer cette responsabilité à l'acheteur américains, ce qui peut atténuer les coûts liés aux droits de douane.

→ **Stratégie de répercussion des droits de douane**

Si votre entreprise reste l'importateur officiel, assurez-vous que les coûts liés aux droits de douane sont pris en compte dans vos modèles de fixation de prix et qu'ils sont communiqués clairement à vos clients.

→ **Compétitivité et stratégie de prix**

Refler l'intégralité des droits de douane aux acheteurs américains peut nuire à la compétitivité. Une répercussion rigide pourrait rendre vos prix moins attractifs, surtout si les concurrents absorbent une partie des droits de douane ou ajustent leurs structures de prix de manière stratégique. Une approche nuancée, comme l'absorption sélective des coûts, le regroupement, ou un prix en fonction de la valeur, peut contribuer à équilibrer rentabilité et positionnement sur le marché.

MESURES RÉALISABLES

- ✓ Évaluer les accords actuels avec l'importateur officiel et déterminer si le transfert de responsabilité peut réduire les coûts.
 - ✓ Examiner les Incoterms des contrats avec les fournisseurs et les clients afin de clarifier les responsabilités en matière de droits de douane.
 - ✓ Communiquer en toute transparence aux acheteurs américains tout ajustement de prix dans le cas où les droits de douane seront répercutés.
-

Conditions internationales de vente

Les Incoterms, une abréviation des « Conditions internationales de vente », sont des termes commerciaux normalisés qui sont publiés par la Chambre de commerce internationale (CCI). Ils définissent les responsabilités des vendeurs et des acheteurs dans les transactions internationales, en précisant qui est responsable de tâches, telles que l'expédition, l'assurance, la documentation, le dédouanement et d'autres activités logistiques. En fournissant un ensemble de règles communes, les Incoterms facilitent le commerce international et réduisent les malentendus entre les parties.

Incoterms courants et responsabilités en matière de tarifs douaniers

INCOTERM	RESPONSABILITÉS DU VENDEUR	RESPONSABILITÉS DE L'ACHETEUR	RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DES TARIFS
EXW (à l'usine)	Met les marchandises à disposition sur ses lieux	Organise l'ensemble du transport et des coûts	Acheteur
FCA (franco transporteur)	Livre les marchandises au transporteur qui a été désigné par l'acheteur	Organise le transport principal et le dédouanement à l'importation	Acheteur
FOB (franco à bord)	Charge les marchandises sur le navire au port d'embarquement	S'occupe du transport principal, de l'assurance et du dédouanement à l'importation	Acheteur
CIF (coût, assurance et fret)	Couvre les frais de transport et d'assurance jusqu'au port de destination	Organise le dédouanement à l'importation et la livraison	Acheteur
DAP (rendu au lieu de destination)	Livre la marchandise au lieu convenu	S'occupe du dédouanement à l'importation et des droits de douane	Acheteur
DDP (rendu droits acquittés)	S'occupe de tous les coûts, y compris des droits de douane à l'importation	Reçoit les marchandises au lieu convenu	Vendeur

Note : Bien qu'il s'agisse des responsabilités typiques, les parties peuvent négocier des conditions spécifiques qui modifient les responsabilités en matière de tarifs douaniers.

2. Renégociations du contrat : gérer les accords avec le fournisseur et avec le client

POURQUOI CELA EST IMPORTANT

- Les contrats à prix fixe peuvent ne pas tenir compte des augmentations soudaines des coûts dues aux tarifs douaniers.
- Une communication et des renégociations transparentes aident les entreprises et les clients à gérer les ajustements de prix de manière collaborative.

STRATÉGIES CLÉS

→ Examiner les contrats existants

Repérer les clauses liées aux ajustements de prix, aux cas de force majeure et aux déclencheurs de renégociation.

→ Négociations avec le fournisseur

- Discuter d'une responsabilité partagée des coûts liés aux tarifs douaniers.
- Chercher à obtenir des remises ou des délais de paiement prolongés pour compenser les dépenses liées aux tarifs douaniers.

→ Communication avec le client

- Fournir un préavis sur les changements de prix en l'accompagnant d'une justification claire.
- Proposer des augmentations de prix progressives ou des remises en fonction de la fidélité pour garder vos clients.

ÉTAPES À RÉALISER

- ✓ Effectuer un audit de tous les contrats avec les fournisseurs et les clients pour vérifier les clauses tarifaires.
- ✓ Planifier des discussions de renégociation avec les principaux intervenants avant la mise en œuvre des tarifs.
- ✓ Élaborer des stratégies de communication claires avec les clients pour expliquer les ajustements de prix.

Liste de contrôle de la gestion des contrats : renégociation et atténuation des risques

Examinez vos contrats immédiatement pour ce qui concerne les :

✓ **Clauses d'ajustement des prix**

Assurez-vous que vos contrats prévoient des renégociations de prix en cas d'augmentation des tarifs douaniers.

✓ **Clauses de force majeure**

Le cas échéant, vérifiez si les tarifs douaniers constituent un impact commercial imprévu.

✓ **Examinez le droit applicable aux contrats**

Différentes compétences administratives peuvent interpréter différemment un cas de force majeure, ce qui influence la qualification des tarifs douaniers comme un événement imprévu.

✓ **Incoterms**

Transférez la responsabilité des tarifs douaniers aux acheteurs américains si cela est possible.

✓ **Accords avec les fournisseurs**

Négociez le partage des coûts liés aux tarifs douaniers avec les fournisseurs en amont.

✓ **Remises sur le volume**

Proposez des prix de gros incitatifs pour fidéliser vos clients.

Tactiques de négociation avec les fournisseurs

Stratégies principales pour négocier de meilleures conditions avec les fournisseurs afin de compenser les impacts des tarifs douaniers.

STRATÉGIE	DESCRIPTION	OPTIMALE	DÉFIS
Demander un partage des coûts	Demander aux fournisseurs de partager les coûts des tarifs douaniers pour conserver votre compétitivité.	Lorsque les fournisseurs dépendent fortement de votre entreprise ou ont des marges élevées.	Les fournisseurs peuvent tenir ferme; cela nécessite un fort pouvoir de négociation.
Chercher d'autres fournisseurs	Explorer la présence de fournisseurs dans les régions sans tarifs douaniers ou dans celles ayant des coûts plus bas.	Lorsque les entreprises sont ouvertes à changer de fournisseurs, à une logistique flexible, lorsque la différenciation des produits est faible.	Changer de fournisseur comporte des risques et des ajustements des délais.
Négocier des modalités de paiement prolongées	Demander des délais de paiement plus longs pour améliorer la gestion des flux de trésorerie.	Pour les entreprises à flux de trésorerie restreint, planification à long terme.	Peut nécessiter des limites de crédit plus élevées, risques financiers potentiels, impact potentiel sur la relation avec les fournisseurs s'ils sont à court de liquidités.
Conclure des contrats à long terme	Négocier des accords de prix stables pour atténuer les futures augmentations de coûts.	Dans le cas des entreprises ayant une demande prévisible et des besoins d'approvisionnement stables.	Limite la flexibilité, risques d'être bloqué avec des prix plus élevés, risque de payer trop cher si les prix courants baissent.
Optimiser les volumes des commandes	Augmenter la taille des commandes pour bénéficier de remises sur le volume et de meilleurs prix.	Dans le cas des entreprises ayant une capacité de stockage, des stratégies d'achat à long terme.	Immobilise le fonds de roulement et nécessite des prévisions précises de la demande.

3. Programmes de remboursement des droits de douane : Recouvrer des coûts grâce à l'aide gouvernementale

POURQUOI CELA EST IMPORTANT

- Le [programme de drawback de l'Agence des services frontaliers du Canada \(l'ASFC\)](#) permet aux entreprises de recouvrer les droits de douane payés sur les marchandises importées qui sont ensuite réexportées.
- Comprendre les critères d'admissibilité et les processus de demande peut permettre de réaliser des économies substantielles, notamment compte tenu des prochaines hausses de tarifs douaniers.
- L'admissibilité au remboursement des droits de douane peut être complexe et varier selon la nature des marchandises et les procédures d'exportation.

STRATÉGIES CLÉS

- **Déterminer l'admissibilité**
Les produits qui sont réexportés ou utilisés dans la fabrication destinée à l'exportation peuvent bénéficier d'un remboursement des droits de douane ayant été payés.
- **Tenir des dossiers précis**
Un suivi détaillé des marchandises importées et exportées est essentiel lors des demandes de remboursement des droits de douane.
- **Consulter des courtiers en douane**
Des conseils de professionnels garantissent la conformité et maximisent le potentiel de recouvrement.

Note : Bien que les programmes de remboursement des droits de douane offrent un allègement financier, ils peuvent être chronophages et complexes sur le plan administratif. Les PME devraient évaluer les avantages par rapport à la charge opérationnelle avant de déposer une demande.

ÉTAPES À RÉALISER

- ✓ Repérer les produits admissibles aux demandes de remboursement des droits de douane dans le cadre du nouveau régime de tarifs douaniers.
- ✓ Élaborer des systèmes de suivi interne des documents d'import/export afin de faciliter les demandes.
- ✓ Planifier des consultations avec des courtiers en douane afin de simplifier le processus de remboursement avant l'entrée en vigueur des nouveaux tarifs douaniers.

Exemple : Façon dont fonctionnent les programmes de remboursement des droits de douane dans la pratique

SCÉNARIO

Une entreprise canadienne, Pièces d'Auto Précision Ltée, importe des composants en acier des États-Unis pour fabriquer des pièces de moteur. Ces composants sont assujettis à des droits de douane de 25 % à l'importation. Cependant, l'entreprise exporte aux États-Unis 60 % de ses pièces de moteur finies après qu'elles ont été assemblées.

En l'absence de programme de remboursement des droits de douane, l'entreprise paie la totalité des tarifs douaniers sur tous les composants importés, ce qui augmente considérablement ses coûts. Cependant, grâce au programme de drawback des droits de douane du Canada, Pièces d'Auto Précision Ltée peut recouvrer les droits payés sur la partie des marchandises qui sont réexportées.

PROCESSUS ÉTAPE PAR ÉTAPE D'UNE DEMANDE DE REMBOURSEMENT DES DROITS DE DOUANE

→ Étape 1 : Déterminer l'admissibilité

L'entreprise confirme que les composants en acier importés sont admissibles au remboursement des droits de douane dans la catégorie « Fabrication et réexportation ».

Puisque 60 % des produits finis sont exportés, l'entreprise peut demander le remboursement des droits de douane payés pour ces matériaux.

→ Étape 2 : Tenir des dossiers précis

Pièces d'Auto Précision Ltée effectue un suivi attentif de toutes ses importations et exportations, ce qui garantit une documentation détaillée des quantités de produits, des montants des droits de douane et des destinations des clients.

Son équipe des chaînes d'approvisionnement a mis en place un système interne pour associer les expéditions d'importations aux exportations correspondantes.

→ Étape 3 : Demander un remboursement des droits de douane

L'entreprise collabore avec un courtier en douane pour préparer une demande de remboursement des droits de douane.

Elle soumet les factures, les documents d'expédition et les preuves de réexportation à l'Agence des services frontaliers du Canada (l'ASFC).

→ Étape 4 : Recevoir le remboursement

Après l'approbation de l'ASFC, l'entreprise reçoit un remboursement de 60 % des droits de douane payés sur les composants en acier importés, ce qui réduit les coûts de production et améliore les flux de trésorerie.

IMPACT DU REMBOURSEMENT DES DROITS DE DOUANE SUR LES COÛTS

AVANT LE REMBOURSEMENT DES DROITS DE DOUANE	APRÈS LE REMBOURSEMENT DES DROITS DE DOUANE
Importe pour 1 M\$ de composants en acier	Importe pour 1 M\$ de composants en acier
Paie 250 000 \$ de droits de douane (25 %)	Paie 250 000 \$ de droits de douane
Exporte 60 % des produits finis	Applique un remboursement de 60 % des droits de douane
Aucun recouvrement des coûts des droits de douane	Recouvre 150 000 \$ en remboursement des droits de douane
Coût final des droits de douane = 250 000 \$	Coût final des droits de douane = 100 000 \$

4. Comprendre l'impact total des tarifs douaniers

POURQUOI CELA EST IMPORTANT

Les tarifs douaniers peuvent augmenter considérablement les frais au débarquement des marchandises exportées, ce qui impacte directement les marges bénéficiaires et la compétitivité. Les entreprises doivent réévaluer leurs structures de coûts afin de garantir leur viabilité financière dans les marchés touchés.

En repérant les produits et les composantes de coûts ayant subi le plus gros impact, les entreprises peuvent prendre des mesures ciblées pour ajuster leurs stratégies de prix, d'approvisionnement et de chaîne d'approvisionnement.

ÉTAPES À RÉALISER

✔ Audit des chaînes d'approvisionnement

Repérer les produits et les matériaux qui seront touchés par les droits de douane. Analyser l'ampleur des augmentations de coûts dans l'approvisionnement, la production et la logistique.

✔ Ventiler les impacts sur les coûts

Calculer l'impact des droits de douane sur le coût total au débarquement, incluant les droits d'importation, le transport et l'entreposage. Analyser l'impact de ces changements sur les stratégies de prix.

✔ Repérer des alternatives

Explorer des façons de réduire l'exposition aux tarifs douaniers, notamment :

- Déplacer la production vers des pays appliquant des droits de douane plus bas.
- Revoir les accords avec les fournisseurs afin de partager le fardeau des coûts.
- Étudier les exemptions tarifaires ou les programmes d'allègement, le cas échéant.

✔ Modéliser différents scénarios

Réaliser des évaluations d'impact financier qui sont basées sur différents niveaux de tarifs douaniers, ainsi que les ripostes possibles des gouvernements. Cela permet de prendre des décisions éclairées en matière de prix et d'expansion du marché.

En comprenant parfaitement comment les tarifs douaniers remodelent les structures de coûts et les chaînes d'approvisionnement, les entreprises peuvent procéder à des ajustements stratégiques pour maintenir leur rentabilité et leur compétitivité à long terme.

Recalcul des coûts : ajustements immédiats des prix

RECALCULER VOS MODÈLES DE PRIX

Comprendre l'impact réel des droits de douane sur les coûts est essentiel pour maintenir la rentabilité. Les droits de douane sont généralement calculés en pourcentage de la valeur en douane des marchandises importées.

Formule de calcul des tarifs

Montant du tarif = valeur en douane × (taux tarifaire/100)

Coût unitaire au débarquement

[Coût du produit + fret + assurance + frais douaniers + tarif douanier] / unités vendues

- **Assurez-vous que tous les éléments de coût (expédition, droits de douane, frais de courtage) sont pris en compte.**
- **Vérifiez la sensibilité aux prix pour déterminer la proportion de l'augmentation qui peut être répercutée sur les clients.**

Autoévaluation: Comprendre votre exposition aux tarifs douaniers

Utiliser cet outil pour évaluer votre risque et établir un plan d'action :

Tableau de bord de l'impact des tarifs douaniers

(Accorder une note à chaque question : de 1 = faible risque à 5 = risque élevé)

QUESTION	NOTE (1-5)
Quel pourcentage de vos revenus provient des exportations aux É.-U. ?	
Dans quelle mesure dépendez-vous de clients sensibles aux prix ?	
Quel pourcentage de vos coûts de matières directes subit l'impact des tarifs douaniers ?	
Vos contrats prévoient-ils des ajustements de prix en raison des tarifs douaniers ?	
Vos clients peuvent-ils changer facilement de fournisseur si vous augmentez les prix ?	
Vos contrats avec les fournisseurs permettent-ils des renégociations liées aux tarifs douaniers ?	
Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans votre capacité à utiliser efficacement les programmes de remboursement des droits de douane ? (1=pas du tout 5=extrêmement confiant)	

Recommandations pour atténuer les risques

En fonction de la note, quelles priorités les entreprises devraient-elles privilégier ?

- **0-10 (Risque faible) :** Bien que l'impact immédiat soit minime, il est important de se tenir informé des possibles changements. Surveiller l'évolution des échanges commerciaux, évaluer tout effet indirect sur les fournisseurs ou les clients et être prêt à faire des ajustements si nécessaire.
- **11-20 (Risque modéré) :** Effectuer des ajustements de prix et réviser les contrats. Élaborer une stratégie de prix préliminaire révisée et communiquer de manière proactive avec les principaux clients afin de gérer les attentes et de maintenir la compétitivité.
- **21-30 (Risque élevé) :** Mesures immédiates requises : renégocier les contrats, réévaluer les prix et étudier les programmes de remboursement des droits de douane. Faire immédiatement appel à un conseiller juridique pour examiner les contrats et à des consultants en commerce pour obtenir des conseils sur les programmes de remboursement des droits de douane. Songer à restructurer les stratégies de la chaîne d'approvisionnement afin d'atténuer l'exposition aux droits de douane.

5. Modèles de fixation de prix : s'adapter aux augmentations tarifaires

Les tarifs douaniers ont un impact important sur les marges. Les entreprises doivent trouver un équilibre entre absorption des coûts, ajustements de prix et différenciation de la valeur pour fidéliser leurs clients.

Établir la stratégie de prix

Comparaison des modèles de fixation de prix

Comparaison de différents modèles de fixation de prix, de leurs applications et de leurs défis.

MODÈLE DE FIXATION DE PRIX	DESCRIPTION	OPTIMAL POUR	DÉFIS
Absorber les coûts	L'entreprise absorbe les coûts des tarifs douaniers sans les répercuter sur les clients.	Produits à forte marge, stratégie à court terme.	Réduit la rentabilité, non viable à long terme. Impact négatif potentiel sur la perception de la marque si l'absorption des coûts est perçue comme une faiblesse.
Répercuter les coûts sur le client	Augmente le prix des produits pour couvrir les coûts des tarifs douaniers.	Clients peu sensibles aux prix, forte demande du marché. Concurrence limitée, offre de produits unique.	Marché très concurrentiel, clients sensibles aux prix, risque de mauvaise publicité si l'augmentation des prix n'est pas justifiée. Risque de perte de clientèle ; communication judicieuse nécessaire.
Fixation de prix différenciée	Propose des prix plus bas pour les commandes groupées afin de maintenir la compétitivité.	Encourager les achats groupés et fidéliser la clientèle. Produits à élasticité variable de la demande selon les segments de clientèle.	Gestion complexe, peut nécessiter des ajustements de contrats. Administration plus complexe des prix, risque de confusion pour les clients.
Fixation de prix en fonction de la valeur	Justifie les augmentations de prix en mettant l'accent sur la valeur ajoutée (p. ex., service premium, garanties).	Produits différenciés, solide réputation de la marque. Solides relations avec les clients, fondées sur la confiance et la création de valeur.	Nécessite une proposition de valeur forte, mais peut ne pas s'appliquer à tous les produits. Requiert une communication solide sur la valeur, et des cycles de vente potentiellement plus longs.
Fixation de prix dynamique	Ajuste les prix en temps réel en fonction des fluctuations des coûts et des prix des concurrents.	Secteurs ayant de fréquents changements de prix et entreprises axées sur les données. Entreprises de commerce électronique et secteurs aux coûts d'intrants volatils.	Nécessite un logiciel de fixation de prix sophistiqué et des analyses de données, possible réaction négative des clients si cela est perçu comme des prix abusifs.

Appliquer une stratégie d'ajustement des prix

→ **Augmentations immédiates des prix**

Pour les produits insensibles au prix ou lorsque les concurrents augmentent également leur prix.

→ **Ajustements progressifs des prix**

Augmentations progressives pour tester la réaction des clients et gérer la rétention.

→ **Regroupement et remises**

Offrir des mesures incitatives pour les achats en gros ou les ensembles multiproduits afin de compenser les coûts unitaires des tarifs douaniers.

Former les équipes de vente à communiquer les ajustements

→ S'assurer que les équipes de vente peuvent justifier les changements de prix par des explications claires.

→ Présenter les augmentations comme une réponse nécessaire à des conditions commerciales externes plutôt que comme une hausse discrétionnaire.

→ Proposer d'autres choix (p. ex., des remises sur le volume, des contrats à long terme) pour fidéliser les clients.

Points de communication particuliers pour les équipes de vente

→ Mettre l'accent sur le facteur externe des tarifs douaniers : expliquer que les augmentations de coûts sont dues à des changements réglementaires et non à des décisions de l'entreprise.

→ Souligner les coûts absorbés : signaler les endroits où l'entreprise a compensé ou minimisé l'impact pour aider ses clients.

→ Mettre l'accent sur la proposition de valeur : renforcer les avantages du produit/service plutôt que son prix seul.

→ Proposer des alternatives : structures de commande modifiées, Incoterms différents ou mesures incitatives en fonction de la fidélité.

→ Être prêt à négocier : faire preuve de flexibilité dans la mesure du possible pour garder de bonnes relations avec les clients importants.

Conclusion

Les tarifs douaniers et les perturbations commerciales peuvent être imprévisibles, mais votre capacité à vous adapter et à prospérer est entre vos mains. En adoptant des mesures stratégiques – évaluer l'exposition aux tarifs douaniers, optimiser les structures de coûts et renégocier les contrats – les PME canadiennes peuvent non seulement surmonter ces défis, mais aussi en sortir plus fortes, plus compétitives et mieux préparées pour l'avenir.

Voici comment garder une longueur d'avance :

✔ **Soyez au courant de vos chiffres**

Ventilez l'impact réel des tarifs douaniers sur vos résultats.

✔ **Négociez plus intelligemment**

Travaillez avec les fournisseurs et les clients pour répartir les coûts équitablement.

✔ **Recouvrez ce que vous pouvez**

Profitez des programmes de remboursement des droits de douane et des aides gouvernementales.

✔ **Fixez vos prix en toute confiance**

Ajustez les modèles, testez les stratégies et assurez-vous que la valeur reste élevée.

✔ **Prenez le contrôle de la conversation**

Donnez à vos équipes de vente les moyens de justifier les changements et d'édifier la confiance.

Les politiques commerciales vont changer, mais la résilience se construit par ceux qui savent s'adapter. En agissant dès maintenant, non seulement vous protégez votre entreprise, mais vous la préparez aussi à réaliser un succès à long terme dans un monde imprévisible. Restez agile, restez informé et transformez l'incertitude en opportunité.

Liste de contrôle : protéger votre entreprise des droits de douane

✓ Vérifier l'importateur officiel et les Incoterms

Évaluer si le fait de changer d'importateur officiel ou d'ajuster les Incoterms pourrait réduire les coûts des tarifs douaniers.

✓ Renégocier les contrats

S'impliquer avec les fournisseurs et les clients pour négocier un partage équitable des coûts et des ajustements de prix.

✓ Utiliser les programmes de remboursement des droits de douane

Repérer les produits admissibles et mettre en place un suivi interne pour recouvrer les droits de douane sur les marchandises réexportées.

✓ Comprendre l'impact des tarifs douaniers

Évaluer l'impact des droits de douane sur votre coût total au débarquement, vos marges et votre stratégie de prix. Effectuer une analyse de l'exposition aux tarifs douaniers pour déterminer l'impact financier sur votre entreprise.

✓ Recalculer les coûts au débarquement

Intégrer les tarifs douaniers, les frais de douane et les dépenses supplémentaires dans les structures de prix.

✓ Ajuster les modèles de fixation de prix

Explorer des stratégies flexibles, telles que la fixation de prix en fonction de la valeur, la fixation de prix différenciée ou la fixation de prix dynamique.

✓ Former les équipes de vente

S'assurer que les équipes de vente et en contact avec la clientèle sont préparées à communiquer efficacement les ajustements de prix.

✓ Élaborer des plans d'urgence

En cas de nouvelles hausses de tarifs douaniers ou de litiges commerciaux afin de promouvoir une pensée stratégique à long terme.

✓ Surveiller les prix des concurrents et les réactions du marché

Faire le suivi de la façon dont les concurrents ajustent leurs prix, et évaluer les réactions des clients aux changements de prix.

✓ Consulter des experts et des ressources gouvernementales

Faire appel à des courtiers en douane, des consultants en commerce et des conseillers financiers pour obtenir des conseils stratégiques sur la manière d'atténuer les droits de douane.

En appliquant ces stratégies, les PME canadiennes peuvent affronter l'incertitude créée par les nouveaux tarifs douaniers avec confiance et agilité.

Resources/outils numériques

En intégrant ces outils et ressources numériques à leurs opérations, les PME canadiennes peuvent améliorer leurs processus décisionnels, optimiser leurs stratégies de prix et maintenir leur conformité aux réglementations du commerce international.

INCOTERMS

Comprendre les termes et réglementations du commerce international est essentiel au bon déroulement des opérations. La [Chambre de commerce internationale \(CCI\)](#) propose des ressources complètes sur les Incoterms, en offrant des conseils sur les responsabilités des acheteurs et des vendeurs lors des transactions internationales. De plus, les sites web gouvernementaux, notamment celui de l'[Agence des services frontaliers du Canada \(ASFC\)](#), offrent des informations précieuses sur les procédures d'import-export, les tarifs douaniers et la réglementation en la matière.

CALCULATEUR EN LIGNE DE COÛT À L'EMBARQUEMENT

Établir avec précision le coût total des marchandises importées est essentiel pour la fixation des prix et la rentabilité. Les calculateurs de coût au débarquement aident les entreprises à comptabiliser les dépenses, telles que les frais d'expédition, les droits de douane, les taxes et les frais supplémentaires

- [Dutify](#) propose un calculateur complet qui fournit une ventilation détaillée des coûts, y compris les codes SH et les informations sur la conformité.
- [IncoDocs](#) fournit un outil pour estimer les coûts au débarquement des marchandises importées, y compris le change, l'expédition, les droits et les taxes.

LOGICIEL DE FIXATION DE PRIX DYNAMIQUE

Pour rester compétitives et maximiser leur rentabilité, les entreprises peuvent utiliser un logiciel de fixation de prix dynamique qui ajuste les prix en fonction des conditions du marché, de la demande et des prix des concurrents.

- [Prisync](#) permet des ajustements automatiques des prix en surveillant les conditions du marché, les concurrents et la disponibilité des stocks.
- [Vendavo](#) propose des solutions qui appliquent la fixation de prix dynamique, l'analyse des prix et l'optimisation pour améliorer les stratégies de prix.

Glossaire des termes principaux

- A Absorber le coût** : Une stratégie de prix dans laquelle une entreprise assume les coûts supplémentaires (tels que les tarifs douaniers) sans les répercuter sur les clients, ce qui réduit les marges bénéficiaires.
-
- C Agence des services frontaliers du Canada (ASFC)** : L'agence fédérale chargée de faire respecter les politiques frontalières du Canada, y compris les programmes de remboursement des droits de douane qui permettent aux entreprises de recouvrer les tarifs douaniers payés sur les marchandises réexportées.
- Coût au débarquement** : Le coût total d'un produit une fois qu'il est parvenu à l'acheteur, y compris la production, l'expédition, l'assurance, les frais de douane et les tarifs.
-
- E Élasticité de la demande** : Mesure de la sensibilité de la demande des clients aux variations de prix. Si la demande diminue de manière substantielle lorsque les prix augmentent, le produit est considéré comme ayant une demande élastique ; si la demande reste stable, elle est inélastique. Comprendre ce concept permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées en matière de prix pour riposter aux tarifs douaniers.
- Exposition au tarif douanier** : La mesure avec laquelle une entreprise est affectée par les augmentations des tarifs douaniers, en fonction de facteurs comme le volume des exportations et la structure des coûts du produit.
-
- I Importateur officiel** : L'entité légalement responsable de garantir que les marchandises importées sont conformes à la réglementation douanière et de payer les droits de douane applicables.
- Incoterms (Conditions internationales de vente)** : Un ensemble de règles commerciales mondiales définissant les responsabilités des acheteurs et des vendeurs dans les transactions internationales, y compris les obligations en matière de tarifs et de droits de douane.
-
- P Programme de remboursement des droits de douane** : Une initiative du gouvernement qui permet aux entreprises de recouvrer les droits payés sur les marchandises importées si elles sont ensuite réexportées.
- Protection contre les tarifs** : Stratégies utilisées par les entreprises pour minimiser l'impact financier des tarifs douaniers, comme l'ajustement des prix, la renégociation des contrats ou le recours aux programmes d'aide gouvernementale.
-
- R Redevances douanières** : Frais appliqués par les agences gouvernementales sur les marchandises importées ou exportées et qui sont distincts des tarifs.
-
- T Tarif douanier** : Une taxe imposée par le gouvernement sur les marchandises importées, destinée à réguler le commerce et à protéger les industries nationales.
- Tarif de rétorsion** : Un tarif douanier imposé par un pays, en réaction aux droits de douane imposés par un autre pays sur ses exportations. Ces tarifs douaniers sont souvent utilisés dans les conflits commerciaux pour contraindre les gouvernements étrangers à négocier ou à accorder des concessions.
-

Module 3

Résilience de la chaîne d'approvisionnement – Diversifier les fournisseurs pour minimiser les perturbations causées par les tarifs douaniers

INTRODUCTION

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement peuvent avoir un impact direct sur vos résultats financiers. Augmentation des coûts, retards et instabilité des environnements commerciaux peuvent faire en sorte qu'il est plus difficile de rester compétitif. Ce chapitre ne traite pas de théories complexes, mais de mesures pratiques et peu coûteuses que vous pouvez prendre dès maintenant pour renforcer votre chaîne d'approvisionnement, minimiser les risques et assurer le bon fonctionnement de votre entreprise. Considérez-le comme une boîte à outils pour vous aider à vous adapter, à changer et à bâtir un réseau d'approvisionnement plus résilient, même en période d'incertitude. Nous nous concentrerons sur des méthodes éprouvées qui requièrent un investissement minimal, mais qui peuvent produire un gros impact.

STRATÉGIES CLÉS POUR UNE ACTION IMMÉDIATE

1. Trouver et qualifier d'autres fournisseurs

L'objectif est de réduire la dépendance à une région ou à un fournisseur unique. Cependant, puisque la diversification n'est pas toujours envisageable pour toutes les PME, renforcer des relations avec les fournisseurs existants peut également améliorer la résilience.

→ Tirer parti de renseignements gratuits et à faible coût sur les fournisseurs

Utilisez les ressources des associations industrielles, des chambres de commerce et des agences gouvernementales de commerce qui fournissent gratuitement des bases de données de fournisseurs et des études de marché.

→ S'impliquer avec les délégués commerciaux

Ayez recours au Service des délégués commerciaux du Canada pour obtenir des listes de fournisseurs vérifiés et des présentations à des partenaires internationaux présélectionnés.

→ Tirer parti des réseaux des homologues

Tissez des liens avec d'autres PME par le biais d'associations industrielles pour échanger des recommandations de fournisseurs et de meilleures pratiques.

→ Tester de petites commandes

Certains fournisseurs peuvent avoir des quantités élevées de commande minimale (MOQ). Commencez par commander des échantillons ou par effectuer des achats partagés avec des pairs du secteur pour réduire les coûts.

→ Vérification simplifiée des fournisseurs

Pour les PME n'ayant pas d'équipes d'approvisionnement, une liste de contrôle de base couvrant la qualité, la fiabilité et les délais de livraison peut rationaliser la sélection des fournisseurs.

2. Explorer la délocalisation à proximité ou la relocalisation grâce à une analyse coûts-avantages

La délocalisation à proximité ou la relocalisation peut atténuer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, mais cela peut ne pas être approprié pour toutes les PME. Utilisez des outils d'évaluation simples pour établir la faisabilité :

- **Évaluer le coût total de possession (TCO) de manière simplifiée**
Comparez les coûts de la délocalisation à proximité (main-d'œuvre, logistique, encouragement fiscal) par rapport à l'approvisionnement extraterritorial en utilisant un tableur de base plutôt qu'une modélisation financière complexe.
- **Évaluer les avantages d'une réduction des délais de livraison**
Des délais de livraison plus rapides de la part des fournisseurs nationaux peuvent compenser des coûts unitaires plus élevés.
- **Mesures incitatives gouvernementales pour la relocalisation**
De nombreux programmes ont des critères d'admissibilité que les PME peinent à remplir. Consultez les études de cas de PME retenues pour orienter votre approche.
- **Collaborer avec les réseaux du secteur**
Établissez des partenariats avec d'autres entreprises du même secteur pour vous approvisionner collectivement auprès de fournisseurs locaux.

OUTIL DÉCISIONNEL: EFFECTUER UNE ANALYSE COÛTS-AVANTAGES POUR LA DÉLOCALISATION À PROXIMITÉ PAR RAPPORT À LA DÉLOCALISATION EXTRATERRITORIALE

Objectif : Aider les PME à décider de la viabilité du transfert de la production à proximité.

Utiliser ce modèle pour comparer différents choix d'approvisionnement en fonction du coût, de la logistique et des facteurs de risque.

FACTEUR	DÉLOCALISATION EXTRATERRITORIALE (PAYS A)	DÉLOCALISATION À PROXIMITÉ (PAYS B)	NATIONAL (CANADA)
Coût unitaire (\$)			
Délai (jours)			
Impact des tarifs douaniers			
Complexité de la logistique			
Coût total au débarquement (\$)			

3. Effectuer une évaluation des risques liés à la chaîne d'approvisionnement (en moins de 30 minutes)

Comprendre où sont vos vulnérabilités est la première étape pour atténuer les risques. Les PME peuvent adopter une approche rapide et simplifiée :

→ Utiliser une liste de contrôle des risques simple

Repérez les dépendances et les risques clés à l'aide d'un modèle d'évaluation de la chaîne d'approvisionnement.

MODÈLE D'IDENTIFICATION RAPIDE DES RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS

Utilisez ce modèle pour identifier les fournisseurs à risque élevé et établir des plans d'urgence.

FOURNISSEUR	PAYS	COMPOSANT ESSENTIEL? (O/N)	AUTRE FOURNISSEUR? (O/N)	NIVEAU DE RISQUE (FAIBLE/MOYEN/ÉLEVÉ)	PLAN D'URGENCE
Fournisseur A	XX	Oui	Non	Élevé	Chercher une solution de remplacement
Fournisseur B	XX	Non	Oui	Moyen	Mettre en place un fournisseur de secours
Fournisseur C	XX	Oui	Oui	Faible	Garder un stock de réserve

→ Surveiller en temps réel les risques liés aux fournisseurs

Abonnez-vous aux courriels de l'ASFC sur les alertes en matière de politique commerciale.

→ Élaborer des plans d'urgence

Même si une évaluation complète des risques n'est pas réalisable, établissez au moins une option de réserve de fournisseurs clés.

OUTIL DE SUIVI RAPIDE DES PERFORMANCES DES FOURNISSEURS

Utilisez cette liste de contrôle pour comparer les fournisseurs potentiels en fonction de critères de sélection clés.

CRITÈRES	FOURNISSEUR A	FOURNISSEUR B	FOURNISSEUR C
Délai (jours)			
Prix (unitaire)			
Certifications de qualité? (O/N)			
Note en matière de fiabilité (1-10)			
Quantité minimale de commande (MOQ)			

4. Renforcer les accords avec les fournisseurs et bâtir des partenariats stratégiques

→ **Négocier des conditions réalistes pour les PME**

Les plus petites entreprises peuvent manquer d'influence, de sorte qu'il faut vous concentrer sur l'établissement de relations à long terme en démontrant votre fiabilité en tant que client.

→ **Positionner votre PME comme un client précieux**

Montrez que votre passation de commandes est régulière et que vous avez un potentiel de croissance pour obtenir de meilleures conditions.

→ **Diversifier les choix d'expédition**

Explorez d'autres choix d'itinéraires ou de prestataires logistiques pour atténuer les retards.

5. Surveiller l'évolution des politiques commerciales et tarifaires grâce à des ressources gratuites

→ **S'inscrire aux alertes**

Abonnez-vous aux nouvelles de l'AFSC, aux bulletins d'information sur la politique commerciale des associations industrielles et aux rapports économiques du gouvernement.

→ **S'impliquer avec des groupes de défense des politiques**

Devenez membre d'organisations commerciales axées sur les PME pour rester informé et plaidez en faveur de meilleures politiques commerciales.

→ **Planification de scénarios en cas de futurs risques de tarifs douaniers**

Utilisez un cadre de référence simple « Et si ? » (p. ex., « Si les tarifs augmentent de X %, quelles sont nos options ? ») plutôt que d'investir dans des outils de prévision coûteux.

6. Tirer parti des programmes de soutien gouvernementaux et autres sources de financement

→ **Exportation et développement Canada (EDC)**

Propose des solutions de fonds de roulement et des outils d'atténuation des risques pour les PME qui doivent s'adapter à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

→ **Subventions et aides pour la chaîne d'approvisionnement**

Recherche de financement par le biais de programmes comme Croissance économique régionale par l'innovation (CERI).

→ **Vérification rapide de l'admissibilité aux programmes gouvernementaux**

Avant de faire une demande, les PME doivent vérifier les critères d'admissibilité de base pour éviter de perdre du temps.

→ **Envisager un financement de la part du secteur privé**

Les autres choix de financement favorables aux PME (notamment l'affacturage ou le financement des fournisseurs) peuvent offrir une flexibilité supplémentaire.

7. Implanter un système léger de révision des performances des fournisseurs

→ Plans d'action à niveaux multiples

- Gains rapides (pour les PME ayant des ressources limitées) : trouvez un fournisseur de secours, passez une petite commande test et configurez les alertes commerciales de l'ASFC.
- Stratégies à long terme (pour les PME avec potentiel de croissance): investissez dans des logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement, obtenez d'autres modes de financement et nouez des partenariats à long terme avec les fournisseurs.

→ Effectuer un suivi informel des performances des fournisseurs

Au lieu de procéder à des révisions trimestrielles, conservez un dossier continu de la réactivité des fournisseurs, des délais de livraison et des problèmes de qualité.

→ Utiliser des outils numériques gratuits ou à faible coût

Utilisez les modèles Google Sheets pour faire le suivi de la performance des fournisseurs.

Éléments d'action – Commencez dès maintenant

- ✓ Trouvez cette semaine une vulnérabilité importante de la chaîne d'approvisionnement et cherchez au moins deux autres fournisseurs en utilisant des ressources gratuites ou à faible coût.
- ✓ Planifiez une réunion interne de 30 minutes pour dresser le portrait des risques liés à la chaîne d'approvisionnement à l'aide d'une liste de contrôle simplifiée.
- ✓ Passez une petite commande test auprès d'un fournisseur de réserve ou renforcez vos relations avec un fournisseur existant.
- ✓ Examinez au moins un contrat fournisseur pour explorer des conditions flexibles ou des ajustements de volume.
- ✓ Mettez en place des alertes gratuites sur les politiques commerciales par l'intermédiaire de l'ASFC et d'associations industrielles.

Conclusion

Les PME canadiennes doivent prendre des mesures proactives pour bâtir une chaîne d'approvisionnement plus résiliente. Bien que la diversification soit idéale, elle n'est pas toujours réalisable. Avoir des relations plus solides avec les fournisseurs, effectuer une analyse coûts-avantages de la délocalisation de proximité, et mettre à profit les ressources gouvernementales et industrielles gratuites peuvent également améliorer considérablement la résilience. De petites actions stratégiques prises aujourd'hui positionneront votre entreprise sur la voie du succès à long terme dans un contexte commercial mondial en constante évolution.

Module 4

Efficacité opérationnelle sous pression : mesures pratiques pour réduire les coûts et accroître l'efficacité

INTRODUCTION

Les tarifs douaniers et les mesures de rétorsion ont un impact direct sur vos résultats financiers. L'augmentation des coûts fait en sorte qu'il est plus difficile d'être compétitif. Ce module ne traite pas de théories commerciales complexes, mais plutôt de mesures pratiques et peu coûteuses que vous pouvez prendre dès maintenant pour rationaliser vos opérations, éliminer le gaspillage et libérer des liquidités. Considérez-le comme une boîte à outils pour vous aider non seulement à survivre, mais aussi à prospérer, même dans ce contexte difficile. Nous nous concentrerons sur des méthodes éprouvées permettant d'optimiser votre entreprise et de la rendre plus résiliente, sans avoir recours à un investissement important en temps ou en argent.

STRATÉGIES CLÉS POUR UNE ACTION IMMÉDIATE

1. Trouver et éliminer le gaspillage : le fondement des économies de coûts

L'idée principale est simple : repérer et éliminer tout ce qui ne profite pas directement à votre client. Ce « gaspillage » gruge votre temps, vos ressources et vos profits. Nous utiliserons des techniques simples et éprouvées qui sont issues de la pensée « allégée », mais ne vous souciez pas du jargon. Il vaut mieux vous concentrer sur les étapes pratiques.

LES HUIT GASPILLAGES COURANTS (PENSER: TEMPS D'ARRÊT)

Voici les domaines dans lesquels les entreprises perdent le plus souvent de l'argent sans s'en rendre compte. Réfléchissez à vos propres opérations en les lisant:

-
- **Défauts** : erreurs nécessitant une correction
(p. ex., commandes erronées, défauts de produit, erreurs de facturation).

 - **Surproduction** : production supérieure à ce que l'on peut vendre immédiatement
(p. ex., stocks excédentaires, rapports inutilisés).

 - **Attente** : temps perdu à attendre quelque chose
(p. ex., approbations, livraisons, réparations de machines).

 - **Talents non utilisés** : ne pas exploiter les compétences et les idées de vos employés
(p. ex., ignorer les suggestions d'amélioration).

 - **Transport** : déplacement excessif de marchandises (p. ex., aménagement inefficace de l'entrepôt).

 - **Stocks** : excédents de matériaux ou de produits inutilisés
(p. ex., stocks importants, fichiers numériques encombrés).

- **Mouvement** : déplacements inutiles de personnes
(p. ex., recherche d'outils, espace de travail mal organisé).
- **Traitement supplémentaire** : effectuer plus de travail que ce qui est nécessaire pour le client
(p. ex., rapports trop complexes).

MESURES RÉALISABLES : COMMENCER À PETITE ÉCHELLE, VOIR LES RÉSULTATS

☑ Cette semaine: « Marche anti-gaspillage » de 15 minutes:

- Réunir une petite équipe (2 à 3 personnes) de différents services de votre entreprise.
- Choisir un domaine sur lequel se concentrer (p. ex., l'atelier, les bureaux, le traitement des commandes).
- Marcher dans la zone pendant 15 minutes.
- Rechercher des exemples des 8 gaspillages ci-dessus. Utiliser des feuillets autoadhésifs (Post-it) pour étiqueter littéralement les gaspillages là où vous les voyez (p. ex., « stock excédentaire ici », « en attente d'approbation »).
- Discuter ensuite de vos constatations et réfléchir à une petite chose que vous pouvez changer immédiatement pour réduire ce gaspillage.

Exemple : Si vous trouvez des cartons empilés qui bloquent un passage (déchets liés au transport), l'action immédiate pourrait être de les déplacer vers une zone de stockage désignée.

☑ La semaine prochaine: Appliquer la « méthode 5 tâches » dans votre espace de travail (trier, ranger, nettoyer, normaliser, maintenir)

- Il s'agit d'une méthode simple et efficace pour organiser vos espaces physiques et numériques.
- Trier : se débarrasser de tout ce dont vous n'avez pas besoin.
- Ranger : organiser ce qui reste pour le retrouver facilement et l'utiliser.
- Nettoyer : nettoyer l'espace de travail.
- Normaliser : créer des règles simples pour que les choses restent organisées.
- Maintenir : en faire une habitude.
- Commencer par un poste de travail ou un dossier numérique partagé. Même une petite amélioration peut faire une grande différence.

Exemple : Pour un dossier numérique, cela peut vouloir dire de supprimer de vieux fichiers, de créer des sous-dossiers clairs et d'établir une convention d'identification pour les documents.

☑ Dans les deux semaines: Schématiser un processus simple (schéma de la chaîne de valeur - version vraiment légère)

- Choisir un processus clé qui subit l'impact des tarifs douaniers
(p. ex., l'exécution d'une commande pour votre produit le plus populaire).
- Prendre une feuille de papier et, avec une petite équipe, dessiner un organigramme simple de chaque étape, allant de la commande du client jusqu'à la livraison.
- Pour chaque étape, se demander : « Cette étape apporte-t-elle directement une valeur ajoutée au client ? » Si c'est non, il s'agit probablement d'un gaspillage.
- Se concentrer sur la recherche de solutions pour éliminer ou réduire considérablement les étapes sans valeur ajoutée.

Exemple (boulangerie):

- Le client commande en ligne (valeur)
- La commande reste dans la boîte de réception des courriels pendant 2 heures (perte - attente)
- La commande est imprimée et acheminée en cuisine (valeur)
- Le boulanger attend la livraison des ingrédients (perte - attente)
- Le gâteau est cuit (valeur)

- Le gâteau est décoré (valeur)
- Le gâteau attend d'être récupéré (perte - attente)
- Le gâteau est livré (valeur)
- Amélioration possible : appliquer des alertes automatiques de commande pour réduire le temps d'attente.

✔ **Projet pilote: Système Kanban simple pour le stock (le cas échéant) :**

- Si vous gérez un inventaire physique, essayer un système Kanban simple pour éviter le surstockage.
- Utiliser des cartes ou des signaux visuels pour indiquer quand commander de nouveau du matériel.
- Commencer par un seul type de matériel ou de produit.

Exemple : Une carte rouge placée dans un bac indique qu'il est temps de commander cet article.

✔ **Événements Kaizen (ateliers d'amélioration rapide) :**

- Identifier un problème précis et bien défini.
- Réunir les personnes directement concernées.
- Consacrer une demi-journée ou une journée entière à cette tâche.
- Réfléchir à des solutions et les appliquer immédiatement.
- Privilégier les changements rapides et peu coûteux.

Exemple : Si les erreurs d'exécution des commandes sont nombreuses (défauts), un événement Kaizen pourrait se concentrer sur la simplification du processus de prise de commandes et la mise en place d'un système de double vérification.

RESSOURCES CANADIENNES

→ **Banque de développement du Canada (BDC)**

Rechercher « efficacité opérationnelle », « gestion allégée » et « productivité » sur son site Web. On y propose des articles, des guides et parfois des webinaires.

→ **Manufacturiers & Exportateurs du Canada (MEC)**

Consulter leur site Web pour des ressources sur l'excellence opérationnelle, en particulier pour les fabricants.

→ **Votre association industrielle**

De nombreuses associations industrielles offrent des ressources spécifiques à votre secteur.

2. Optimiser vos processus et utiliser la technologie judicieusement

Optimiser vos processus, c'est assurer une fluidité et une efficacité optimales. La normalisation et l'utilisation intelligente des technologies peuvent y contribuer.

MESURES RÉALISABLES

✓ Normaliser vos étapes clés

- Choisir 2 ou 3 de vos processus les plus courants (p ex., facturation, intégration des clients, traitement des plaintes des clients).
- Noter les étapes de manière simple et claire (une liste de contrôle ou un organigramme est idéal). Il s'agit de votre procédure opérationnelle standard (POS).
- Les POS réduisent les erreurs, facilitent la formation et garantissent la cohérence.

Exemple : Une POS pour le traitement des plaintes des clients peut inclure les étapes suivantes :

1. Accuser réception de la plainte dans les 2 heures ;
2. Recueillir les informations ;
3. Proposer une solution dans les 24 heures ;
4. Assurer un suivi pour garantir la satisfaction.

✓ Adopter une technologie gratuite/à faible coût

- Outils de collaboration : utiliser des outils gratuits ou peu coûteux comme Trello, Asana, Slack ou Google Workspace pour améliorer la communication et le travail d'équipe (ce qui réduit le temps perdu à chercher des informations).
- Facturation en ligne : adopter des plateformes de facturation et de paiement en ligne pour automatiser la facturation et être payé plus rapidement.
- Automatiser les tâches simples : rechercher des fonctionnalités de « macro » ou d'« automatisation » dans vos logiciels existants (p. ex., comptabilité, gestion de la relation client). Est-il possible d'automatiser les réponses par courriel ou la génération de rapports ?

Exemple : Configurer des réponses automatiques par courriel pour confirmer la réception d'une commande ou accuser réception des demandes de renseignements des clients.

✓ Acheter au local: repenser la liste de vos fournisseurs

- Les tarifs douaniers font augmenter le prix des produits importés. Envisager de vous approvisionner en matériaux ou en services à l'intérieur du Canada.
- Même si les prix locaux sont légèrement plus élevés, vous pourriez économiser sur les frais d'expédition et les délais de livraison, et éviter complètement les tarifs douaniers.
- Utiliser les annuaires en ligne : rechercher « Annuaire des fournisseurs canadiens » + votre secteur d'activité (p. ex., « fournisseurs de textiles canadiens »).

✓ Examiner les contrats actuels avec vos fournisseurs

- Ne pas vous sentir prisonnier. Contacter vos fournisseurs pour obtenir de meilleures conditions et de meilleurs prix.
- Songer à changer de fournisseurs si vous n'obtenez pas un accord équitable.
- Important : bien comprendre vos contrats actuels. Existe-t-il des clauses que vous pouvez utiliser ou des frais de résiliation anticipée?

RESSOURCES CANADIENNES

→ **BDC** : rechercher « transformation numérique » et « adoption de la technologie » sur son site Web

→ **Votre association industrielle** : rechercher des ressources ou des programmes liés à la technologie.

3. Faire le suivi de vos coûts et trouver des économies : chaque sou compte

Une approche systématique de réduction des coûts est essentielle. Cela veut dire savoir où va votre argent.

MESURES RÉALISABLES

✔ **Audit de l'énergie – Gains rapides**

- Chercher des moyens simples d'économiser l'énergie. Opter pour des lumières DEL, régler les thermostats et éteindre les appareils lorsqu'ils ne sont pas utilisés.
- Se renseigner auprès du gouvernement provincial ; plusieurs offrent des programmes ou des rabais en matière d'efficacité énergétique.

✔ **Révision de l'expédition et du transport**

- Est-il possible de regrouper vos expéditions ? Négocier de meilleurs prix avec vos transporteurs ? Optimiser les itinéraires de livraison ?

✔ **Productivité du travail – Pas simplement des coupures**

- Ne pas se concentrer uniquement sur la réduction du personnel. Est-il possible d'améliorer les processus pour que votre équipe actuelle soit plus productive ?
- Est-il possible de fournir à vos employés une formation à la polyvalence pour qu'ils puissent effectuer plusieurs tâches ?

✔ **« Examen essentiel » de toutes les dépenses**

- Examiner chaque dépense, petite ou grosse. Se demander : « Est-ce absolument nécessaire ? Est-il possible de la réduire ? »
- Se concentrer d'abord sur les principaux facteurs de coûts.

Exemples : fournitures de bureau, abonnements, déplacements, marketing.

✔ **Envisager des achats groupés**

- Envisager de vous associer à d'autres entreprises locales pour acheter en gros des fournitures ou des services et ainsi obtenir de meilleurs prix. Se renseigner auprès de votre association professionnelle locale.

✔ **Indicateurs clés à mesurer (choisir 2 ou 3 pour commencer)**

- Durée du cycle de production : temps nécessaire pour fabriquer une unité d'un produit.
- Délai d'exécution : de la commande du client à la réception.
- Rotation des stocks : vitesse d'écoulement des stocks.
- Effectuer le suivi de ces données et de vos efforts de réduction des coûts.

RESSOURCES CANADIENNES

→ **Statistique Canada**

Fournit des données sur les industries canadiennes (utiles pour comprendre les grandes tendances).

→ **Votre gouvernement provincial/territorial**

Chercher des programmes liés à la réduction des coûts sur son site Web de soutien aux entreprises.

Mesures à prendre – Commencer dès maintenant

✓ **Planifier votre première « Marche anti-gaspillage » de 15 minutes cette semaine.**

Choisir un domaine et responsabiliser votre équipe.

✓ **Choisir un processus à normaliser.**

Créer une procédure opérationnelle standard simple d'ici la semaine prochaine.

✓ **Choisir un domaine pour appliquer la méthode 5 tâches.**

Commencer à petite échelle et créer progressivement une dynamique.

✓ **Utiliser un tableur simple pour faire le suivi des principaux coûts.**

(énergie, expédition, matériaux clés).

✓ **Désigner une personne responsable pour encourager ces améliorations.**

Planifier des suivis réguliers (p. ex., mensuels) pour évaluer les progrès.

✓ **Prioriser : utiliser cette matrice simple pour vous aider à décider des priorités.**

(à titre d'exemple, insérer VOS PROPRES tâches et valeurs):

ACTION	IMPACT	EFFORT	PRIORITÉ
Marche anti-gaspillage	Élevé	Faible	1
Méthode 5 tâches (un secteur)	Moyen	Faible	2
POS (un processus)	Moyen	Moyen	3
Événement Kaizen (une sem.)	Élevé	Élevé	4
Formation à la polyvalence (une équipe)	Moyen	Moyen	5
Automatisation (une tâche)	Élevé	Élevé	6
Schéma chaîne de valeur	Moyen	Moyen	7
Dispositif anti-erreurs (un processus)	Faible	Faible	8

À garder en mémoire

Riposter aux tarifs douaniers exige des mesures concrètes. En vous concentrant sur des mesures concrètes pour éliminer le gaspillage, rationaliser vos processus et faire le suivi de vos coûts, vous pouvez bâtir une entreprise plus résiliente et plus compétitive. Commencez à petite échelle, impliquez votre équipe et célébrez vos réussites. N'oubliez pas que l'amélioration continue est un parcours, et non une destination. Les ressources canadiennes mentionnées ci-dessus peuvent vous apporter un soutien supplémentaire. N'attendez plus ! Passez à l'action dès aujourd'hui !

Module 5

Comprendre les modalités de paiement et les Incoterms dans un contexte de tarifs douaniers – Minimiser les risques commerciaux

OBJECTIF

Optimiser vos modalités de paiement et vos Incoterms pour réduire les risques commerciaux, gérer les répercussions sur les coûts liés aux droits de douane et préserver votre flux de trésorerie pendant cette période de perturbation commerciale. Nous avons mis l'accent sur des mesures pratiques à prendre dès aujourd'hui, et nous vous proposons une compréhension plus complète de vos choix.

LA SITUATION

Des tarifs douaniers appliqués de part et d'autre de la frontière entraînent des coûts plus élevés, des risques accrus et d'éventuelles perturbations. Ce module vous aide à contrôler ce que vous pouvez contrôler : vos accords, la façon dont vous êtes payé et votre stratégie commerciale globale.

PARTIE 1

Modalités de paiement – Le flux de trésorerie est roi (particulièrement maintenant !)

Action immédiate no 1 : « Audit des conditions de paiement et segmentation de la clientèle »

✓ Ce qu'il faut faire

Prendre vos contrats standards et vos cinq derniers contrats de vente aux É.-U. Indiquer comment et quand vous avez été payé. Classer également vos clients des É.-U. par niveaux:

- **Niveau 1: de longue date, de confiance**
Clients ayant des antécédents éprouvés en matière de paiements ponctuels et de relations solides
- **Niveau 2: clients standards**
Fiables, habituellement, mais peut-être avec quelques retards de paiement occasionnels ou des relations moins établies.
- **Niveau 3: nouveaux ou à risques élevés**
Nouveaux clients, ceux ayant des antécédents de retards de paiement ou ceux qui se trouvent dans une situation financière instable.

✓ Pourquoi cela est important

Des délais de paiement plus longs vous exposent à davantage de risques (défaillance du client, fluctuations du change) et immobilisent votre capital. Des clients différents nécessitent une approche différente.

✓ Ce qu'il faut faire maintenant

Trouver quels sont les clients de plus longue date au sein de chaque niveau. Préparer une approche personnalisée pour chaque niveau (voir ci-dessous).

Action immédiate no 2 : « Approche personnalisée » du texte pour courriels/téléphone

✓ Concept

Adapter votre communication en fonction du niveau du client.

✓ Niveau 1 (de longue date, de confiance)

– Exemple de texte :

« Bonjour [Nom du client], nous estimons notre partenariat de longue date. À la suite des récents changements apportés aux tarifs douaniers, nous révisons tous nos accords afin de continuer à vous offrir le meilleur service et les meilleurs prix possibles. Nous souhaiterions discuter d'un léger ajustement de nos modalités de paiement pour les prochaines commandes, par exemple, en passant à [net 45] ou en envisageant une réduction pour paiement anticipé. Quel serait le moment convenable pour avoir un entretien rapide ? »

– Pourquoi cela fonctionne

Met l'accent sur la relation existante et positionne le changement comme un effort de collaboration. Offre de la flexibilité

✓ Niveau 2 (clients standards)

– Exemple de texte :

« Bonjour [Nom du client], à la suite des récents changements apportés aux tarifs douaniers, nous révisons toutes nos modalités de paiement afin de maintenir des prix compétitifs et un approvisionnement fiable. Nous aimerions discuter du passage aux conditions [net 30/net 45] pour les prochaines commandes. Cela nous permettra de gérer la hausse des coûts et de maintenir vos prix aussi stables que possible. Quel serait le meilleur moment pour avoir une discussion de 5 minutes ? »

– Pourquoi cela fonctionne

Ton collaboratif et non conflictuel. Présente le changement comme bénéfique pour les deux parties.

✓ Niveau 3 (nouveaux ou à risques élevés)

– Approche

Envisager d'exiger une lettre de crédit (voir Action no 4) ou un acompte important à l'avance, le solde étant dû à l'expédition, voire avant. Être ferme, mais professionnel. Expliquer que ces conditions sont nécessaires compte tenu du contexte commercial actuel.

– Note importante

Soyez prêt à négocier à tous ces niveaux. Même une petite amélioration constitue une victoire.

Action immédiate no 3 : Explorer « Remise pour paiement anticipé »

✓ **Concept**

Offrir une petite remise (p. ex., 1 à 2 %) pour un paiement dans les 10 à 15 jours.

✓ **Pourquoi cela fonctionne**

Encourage un paiement plus rapide sans imposer de modification des conditions. Peut s'avérer plus acceptable qu'un délai strict, notamment pour les clients de niveau 1.

✓ **Ce qu'il faut faire maintenant**

Calculer à quoi ressemblerait une remise de 1 % et 2 % sur une commande typique. Cela vaut-il la peine de bénéficier d'un flux de trésorerie plus rapide ?

Action immédiate no 4 : Lettres de crédit (LdC) – Un outil stratégique

✓ **La LdC peut offrir une sécurité de paiement solide, mais elle s'accompagne de frais et de frais généraux administratifs.**

✓ **Pour les clients de niveau 3 (nouveaux ou à risques élevés) les clients des É.-U, ou encore les très grosses commandes**

Il est fortement recommandé d'exiger une lettre de crédit. Dans ces situations, la sécurité l'emporte sur les coûts.

✓ **Pour les clients des niveaux 1 et 2**

Une lettre de crédit est probablement inutile et pourrait nuire à la relation.
Privilégier d'abord la réduction du terme et l'offre de remises pour paiement anticipé.

✓ **Étape cruciale**

Parler d'abord à votre banque pour comprendre les frais et le processus liés aux LdC.

PARTIE 2

Optimisation des Incoterms – Savoir qui paie quoi (et quand !)

Action immédiate no 5 : « Aide-mémoire et guide de référence sur les Incoterms »

✓ Ce que c'est

Un résumé d'une page des Incoterms les plus courants (EXW, FCA, FOB, CIF, DAP, DDP) et indiquant qui est responsable de quoi (expédition, assurance, tarifs, dédouanement).

✓ Pourquoi vous en avez besoin

Les Incoterms déterminent qui paie les 25 %, et quand. Utiliser un Incoterm inadapté peut s'avérer extrêmement coûteux.

✓ Où se le procurer

Le site Web de la Chambre de commerce internationale (ICC) dispose de ressources, mais de nombreuses banques et prestataires logistiques proposent des aide-mémoire gratuits et simplifiés. Rechercher « Aide-mémoire Incoterms 2020 PDF » sur Google ; trouver une version canadienne si possible. Privilégier les ressources expliquant FCA.

✓ Ce qu'il faut faire maintenant

L'imprimer. Le garder sur votre bureau. Le consulter chaque fois que vous faites un devis pour un client des É.-U.

Action immédiate no 6 : « Examen des devis et audit des Incoterms »

✓ Ce qu'il faut faire

Examiner vos trois derniers devis pour les É.-U. Quel Incoterm avez-vous utilisé ?

✓ Pourquoi cela est important

Si vous choisissez le mode EXW (à l'usine), l'acheteur est responsable de tous les frais à partir de chez vous, y compris les droits de douane. Si vous optez pour le mode DDP (rendu droits acquittés), les droits de douane sont à votre charge.

✓ Question clé

Fixez-vous correctement le prix de vos marchandises pour tenir compte de l'Incoterm utilisé ? Si vous utilisez DDP, votre prix doit inclure ce droit de douane de 25 %, sinon vous perdez de l'argent. En règle générale, éviter DDP dans ce contexte de tarifs douaniers.

Action immédiate no 7 : Abandonner DDP

À moins que votre client soit peu averti, il est préférable d'abandonner DDP. Votre client préférera probablement faire appel à son propre courtier en douane.

Action immédiate no 8 : « L'arbre de décision FCA/FOB/CIF/DAP »

✓ FCA (franco transporteur)

Vous livrez les marchandises à un transporteur (p. ex., une entreprise de camionnage) à un endroit convenu au Canada. Cette méthode est souvent plus avantageuse que la livraison franco à bord pour les envois conteneurisés qui ne sont pas directement embarqués sur un navire. L'acheteur gère tout à partir de ce point, y compris les tarifs douaniers.

✓ FOB (franco à bord)

Vous êtes responsable de l'embarquement des marchandises à bord du navire dans un port canadien désigné. L'acheteur gère ensuite tout (y compris les droits de douane). Ceci permet de minimiser les risques si les marchandises sont expédiées par voie maritime.

✓ CIF (coût, assurance et fret)

Vous payez les frais d'expédition et d'assurance jusqu'au port des É.-U., mais uniquement si les marchandises sont expédiées par voie maritime. L'acheteur assume la responsabilité des droits de douane à l'arrivée. Une responsabilité accrue, mais potentiellement plus attirante pour certains acheteurs.

✓ DAP (rendu au lieu de destination)

Vous êtes responsable du transport jusqu'au lieu de destination désigné (p. ex., l'entrepôt de l'acheteur), mais non des droits d'importation ni du dédouanement.

✓ Décision

Pour la plupart des PME, FCA ou DAP constituent probablement le meilleur choix dans ce contexte de tarifs douaniers. Ce mode de paiement fait peser la charge tarifaire sur l'acheteur américains, tout en offrant une certaine flexibilité en matière de transport. Évitez les modes FOB et CIF, sauf si les marchandises sont effectivement expédiées par voie maritime.

PARTIE 3

Clarté du contrat et diligence raisonnable

Action immédiate no 9 : « Clause tarifaire »

✓ Ce que c'est

Un énoncé clair dans vos contrats de vente précisant qui paie les tarifs douaniers.

✓ Exemple (si utilisation de FCA, FOB ou DAP)

« L'acheteur est responsable de tous les droits d'importation, tarifs douaniers et taxes applicables qui sont prélevés par le gouvernement des États-Unis. »

✓ Pourquoi cela importe

Évite les litiges, et vous protège sur le plan juridique.

✓ Ce qu'il faut faire maintenant

Ajouter cette clause (ou une clause semblable) à votre modèle de contrat de vente standard.
L'utiliser pour toutes les nouvelles commandes aux É.-U.

Action immédiate no 10: « Vérification juridique (à faible coût) »

✓ Nul besoin d'un examen juridique exhaustif

De nombreux cabinets d'avocats proposent des consultations initiales gratuites ou disposent de ressources sur leur site Web pour les PME.

✓ Ce qu'il faut demander

« Ma nouvelle clause tarifaire me protège-t-elle adéquatement ? » « Y a-t-il des règlements canadiens spécifiques concernant ces tarifs qu'il me faut connaître ? » « En règle générale, mes contrats sont-ils adaptés au commerce transfrontalier ? »

✓ Ce qu'il faut consulter

Blogues de cabinets d'avocats, FAQ sur les tarifs douaniers, webinaires.

PARTIE 4

Au-delà des modalités de paiement et des Incoterms : une stratégie plus vaste

Action immédiate no 11 : Classification des tarifs douaniers (codes SH)

- ✓ **Ce que c'est**
Chaque produit a un code du Système harmonisé (SH) qui détermine le taux tarifaire spécifique.
- ✓ **Pourquoi cela est important**
Une classification incorrecte peut entraîner des retards, des pénalités et même des tarifs douaniers plus élevés.
- ✓ **Ce qu'il faut faire maintenant**
Vérifier les codes SH de tous vos produits exportés aux États-Unis. Consulter les ressources du gouvernement canadien en matière de tarifs douaniers ou un courtier en douane.

Action immédiate no 12 : Règles d'origine

- ✓ **Ce que c'est**
Même avec des tarifs douaniers en vigueur, vos produits peuvent être considérés comme « fabriqués au Canada » en vertu des accords commerciaux existants (même en cas de violation). Cela peut s'avérer complexe.
- ✓ **Pourquoi cela est important**
Respecter les règles d'origine peut éventuellement réduire ou éliminer les tarifs douaniers, ou au moins les empêcher d'être supérieurs à 25 %.
- ✓ **Ce qu'il faut faire maintenant**
Vous renseigner sur les règles d'origine de vos produits. Consulter d'abord les ressources du gouvernement canadien sur les accords commerciaux et, au besoin, consulter un courtier en douane.

Action immédiate no 13 : Remboursement des droits de douane (le cas échéant)

- ✓ **Ce que c'est**
Si vous importez des matériaux des É.-U., les utiliser pour fabriquer des produits finis, puis réexporter ces produits vers les É.-U., vous pourriez obtenir un remboursement des droits de douane payés sur les matériaux importés.
- ✓ **Pourquoi cela est important**
Cela peut représenter un important recouvrement des coûts.
- ✓ **Ce qu'il faut faire maintenant**
Vérifier si vous êtes admissible à un remboursement des droits de douane. Consulter votre comptable et un courtier en douane.

Action immédiate no 14 : Explorer d'autres choix de financement

- ✓ **Ce que c'est**
Songer à des options, notamment le financement des exportations ou l'affacturage pour vous aider à gérer les problèmes de flux de trésorerie liés à des délais de paiement plus longs ou à des coûts accrus.
 - ✓ **Pourquoi cela est important**
Accès au fonds d'exploitation
 - ✓ **Ce qu'il faut faire maintenant**
Demander à votre banque ou à un conseiller financier quels sont les choix à votre disposition.
-

Action immédiate no 15 : Envisager des remises sur volume et des ajustements de prix

- ✓ **Fournisseurs**
Négocier avec vos fournisseurs des remises sur volume pour compenser certains des coûts liés aux tarifs douaniers.
- ✓ **Clients**
Analyser attentivement la possibilité de répercuter une partie du coût des droits de douane sur vos clients américains par le biais d'augmentations de prix. Il s'agit d'un équilibre délicat : vous devez rester compétitif.

Récapitulatif des éléments d'action (priorisés)

- ✓ **Audit des modalités de paiement et segmentation de la clientèle** : réviser les contrats et classer les clients par catégorie.

- ✓ **Textes personnalisés « règles plus strictes »** : vous préparer à négocier en adaptant votre approche à chaque catégorie de clientèle.

- ✓ **Explorer les remises pour paiement anticipé** : calculer leur impact.

- ✓ **Lettres de crédit - Utilisation stratégique** : uniquement pour les clients à risques élevés ou les grosses commandes; vérifier les frais.

- ✓ **Aide-mémoire sur les Incoterms** : l'imprimer et l'utiliser !

- ✓ **Examen des devis et audit des Incoterms** : bien comprendre vos Incoterms et vos tarifs douaniers actuels.

- ✓ **Abandonner DDP** : incoterm peu judicieux, sauf si votre client est très peu averti.

- ✓ **Décision sur les FCA/FOB/CIF/DAP** : choisir le bon Incoterm (FCA ou DAP sont souvent les meilleurs).

- ✓ **Clause tarifaire** : l'ajouter à vos contrats.

- ✓ **Vérification juridique** : obtenir un examen rapide.

- ✓ **Vérification du code SH** : vous assurer d'un classement tarifaire précis.

- ✓ **Recherche sur les règles d'origine** : déterminer si vos marchandises se qualifient comme étant de fabrication canadienne.

- ✓ **Étude sur le remboursement des droits** : vérifier l'admissibilité si vous réexportez.

- ✓ **Exploration des choix de financement** : consulter votre banque ou votre conseiller.

- ✓ **Remises sur le volume/Ajustements de prix** : analyser les stratégies de gestion des coûts.

À garder en mémoire

Ce module vous apprend à prendre le contrôle et à renforcer votre résilience. En gérant de manière proactive vos modalités de paiement, vos Incoterms et votre stratégie commerciale globale, vous pouvez minimiser les risques et l'impact financier de ces tarifs douaniers, et assurer la prospérité de votre entreprise. Il ne s'agit pas seulement de survivre, mais de s'adapter et de trouver de nouvelles opportunités.



WORLD TRADE CENTRE®
TORONTO

Le Toronto Region Board of Trade est l'une des plus grandes et influentes chambres de commerce en Amérique du Nord. Il joue un rôle moteur dans la stratégie de croissance économique de la région. Fort de plus de 11 500 membres, nous poursuivons des changements de politiques visant à stimuler la croissance et la compétitivité de la région de Toronto, et nous facilitons l'accès aux marchés grâce à des programmes, des partenariats et des connexions pour aider nos membres à réussir — tant au niveau national qu'international.

Pour en savoir plus sur nos efforts visant à faire de Toronto l'une des régions d'affaires les plus compétitives et convoitées au monde, visitez bot.com et suivez-nous sur [@TorontoRBOT](https://twitter.com/TorontoRBOT).

Le World Trade Centre Toronto (WTC-T) est la branche de services commerciaux et de croissance du Toronto Region Board of Trade. Il offre des programmes complets, des services-conseils et une expertise pour aider les entreprises canadiennes à accélérer leur croissance et à renforcer leur compétitivité commerciale.



World Trade Centre Toronto | bot.com/wtctoronto