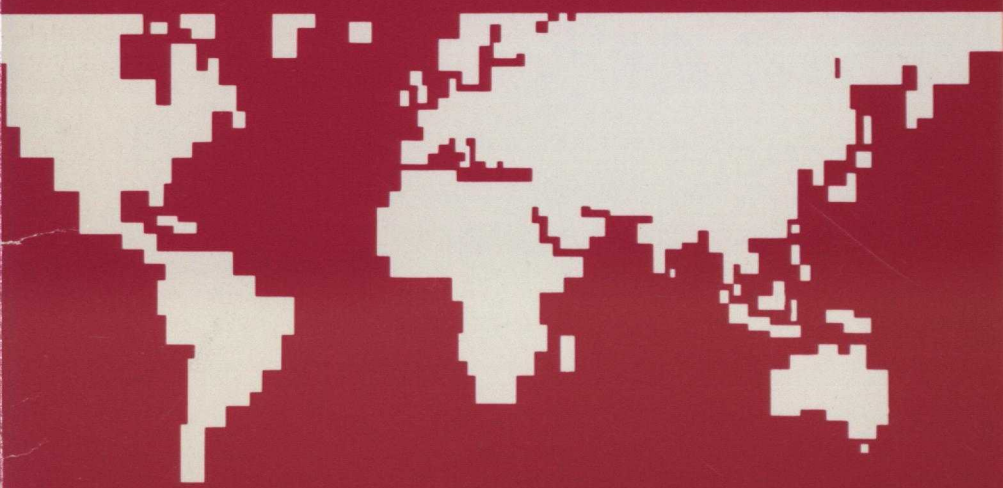


.6237593X (F)

CA1
EA676
91S27f
docs

*Choix et utilisation
des représentants
et des distributeurs
étrangers*



Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

Canada

**Choix et utilisation
des représentants et
des distributeurs
étrangers**

43-259-672

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

JUL 4 1991

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Direction des services
d'exportation et de transport (TPS)
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada
1991

Table des matières

Avant-propos	5
Introduction	6
Qu'est-ce qui distingue un représentant d'un distributeur?	8
Le représentant	8
Le distributeur	9
Comment trouver un représentant ou un distributeur?	9
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada	10
Les banques	10
Les chambres de commerce	11
Les associations industrielles ou commerciales	11
Les foires commerciales	11
Les autres exportateurs	12
L'évaluation du représentant ou du distributeur	12
L'entrevue	13
La négociation du contrat	16
Les éléments essentiels	17
Les problèmes	19
Le soutien et la formation	21
Les relations publiques	21
Les bulletins d'information	21
Le matériel publicitaire	22
Le téléphone, le télex et le télécopieur	22
Comment tirer tous les avantages d'une visite personnelle à l'étranger	22
La visite du représentant ou distributeur	25
Les conférences	25
Les foires commerciales	25
Comment motiver votre représentant ou distributeur	26
Les clauses contractuelles	26
Les bonis	26

L'évaluation du rendement	26
Les tableaux comparatifs de rendement	27
L'évaluation objective	27
La résiliation du contrat : comment réduire les risques	28
Un dernier conseil	30
Annexe A — Adresses utiles	31
Centres du commerce international	31
Industrie, Sciences et Technologie Canada	35
Annexe B — Publications d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada	37
Annexe C — Exemple d'établissement des prix à l'exportation	38

Avant-propos

Le présent document, qui traite de la sélection et de l'utilisation des représentants et distributeurs étrangers, s'inscrit dans le cadre d'une série de publications destinées à répondre aux problèmes de distribution et de transport auxquels doivent faire face les exportateurs canadiens. La collection comprend d'autres titres, notamment *Les marchés d'exportation : la filière des maisons de commerce*, *Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis* et *L'exportateur canadien et le commerce de compensation*. On prévoit y ajouter bientôt les ouvrages suivants : *Transports, documentation et crédits documentaires : Guide de l'exportateur* et *Arrimage sécuritaire*.

On conseille aux nouveaux exportateurs de parcourir la brochure intitulée *Guide de l'exportateur : Conseils pratiques* avant d'entreprendre la lecture des publications susmentionnées, où ils trouveront des renseignements plus complets et plus spécialisés. On peut voir à l'annexe B, à la fin du présent document, la marche à suivre pour se procurer tous ces ouvrages.

Toute observation au sujet de la présente brochure ou toute suggestion concernant d'autres ouvrages susceptibles d'être utiles aux exportateurs sera reçue avec plaisir à l'adresse suivante :

Direction des services d'exportation et de transport
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Introduction

La présente publication s'adresse aux exportateurs qui, dans le cadre de leur stratégie de commercialisation, étudient les choix qui s'offrent à eux du point de vue de la représentation à l'étranger; elle est également destinée aux entreprises ayant reçu des offres de services de représentants et de distributeurs et désirant obtenir des conseils sur la manière d'en évaluer l'utilité.

Les principes énoncés dans la présente publication ont été conçus en vue d'aider les exportateurs dans les opérations suivantes :

- recherche de représentants et distributeurs éventuels et évaluation de leur potentiel;
- conception et négociation du contrat;
- concertation avec le représentant ou le distributeur, afin d'obtenir les meilleurs résultats et de maximiser les avantages réciproques; et
- résiliation de l'entente si les circonstances l'exigent.

Les paragraphes qui suivent ont trait à l'utilisation de représentants ailleurs qu'aux États-Unis, car la brochure intitulée *Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis* traite précisément des conditions particulières à ce pays.

Les principes énoncés dans la présente brochure ne sont guère plus que des lignes directrices. Bien que les auteurs aient voulu traiter d'autant de produits, de marchés et de situations que possible, toutes leurs propositions ne pourront pas s'appliquer à chaque cas particulier. On conseille aux exportateurs de s'adresser au délégué commercial canadien en poste dans le pays visé pour s'informer des aspects dont il faudra tenir compte dans le choix d'un représentant ou d'un distributeur (l'annexe B indique comment se procurer le *Répertoire du Service des délégués commerciaux canadiens à l'étranger*). L'élaboration de la stratégie de commercialisation de l'entreprise exportatrice ne fait pas l'objet de la présente publication. On peut par contre, à ce sujet, consulter la brochure intitulée *Guide de l'exportateur : Conseils pratiques* (voir l'annexe B).

Si vous avez besoin d'une aide supplémentaire ou désirez obtenir plus de renseignements au sujet de l'exportation, veuillez communiquer avec le Centre du commerce international de votre région (voir l'annexe A) ou appeler InfoExport, en composant sans frais le 1-800-267-8376.

Vous pouvez communiquer vos observations concernant la présente brochure à l'adresse suivante :

Direction des services d'exportation et de transport
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
125, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2
Tél. : (613) 996-1862
Télécopieur : (613) 996-1225

Qu'est-ce qui distingue un représentant d'un distributeur?

On utilise parfois abusivement le terme «représentant» pour désigner une vaste gamme de modalités de représentation offertes à l'exportateur. Pour savoir si le terme est utilisé dans son sens propre, il faut déterminer si le «représentant» est rémunéré à commission ou s'il effectue ses achats et ses ventes pour son propre compte. Dans le premier cas, il s'agit d'un véritable représentant et dans le second, d'un distributeur. Les fonctions respectives du représentant et du distributeur se chevauchent souvent, ce qui rend d'autant plus difficile la distinction entre l'un et l'autre. Il est essentiel que l'exportateur, avant de choisir la forme de représentation qui lui convient, saisisse bien le sens des termes employés et le rôle que peut jouer la personne qui le représentera.

Le représentant

En règle générale, l'exportateur peut autoriser ses représentants à conclure, pour son propre compte, des contrats de vente avec des clients. Les représentants, dont bon nombre offrent une gamme de produits apparentés mais non concurrentiels, sont la plupart du temps rémunérés à commission; certains préféreront cependant qu'on leur verse un acompte pour retenir leurs services et voudront conclure une entente distincte au chapitre des frais. Les représentants peuvent exécuter diverses fonctions, notamment vous renseigner sur le marché, vous conseiller en matière de financement et de transport, aider au dédouanement, repérer les clients potentiels et participer au recouvrement des sommes dues.

Lors de la conclusion d'une vente, c'est généralement le représentant qui dresse la commande; l'exportateur expédie les marchandises auxquelles il adjoint une facture adressée directement au client, conformément aux conditions de paiement convenues au préalable (lettre de crédit, traite à vue, etc.). Le représentant recevra habituellement sa commission lorsque le client aura payé son achat. Les fonctions du représentant et les modalités de recouvrement varient d'un pays à l'autre, souvent selon les pratiques commerciales, juridiques et culturelles locales.

Le distributeur

Dans le cours normal des choses, le distributeur achète les produits de l'exportateur, les met en entreposage (selon la fréquence des ventes ou le coût et la durée de vie des marchandises) et les revend à sa clientèle. Au Canada, les entreprises qui procèdent ainsi portent le nom de vendeurs en gros. Au vu de ces circonstances, l'exportateur pourra considérer la possibilité de prolonger les délais de paiement accordés au distributeur et voudra peut-être fixer lui-même le prix de vente à l'utilisateur. Le distributeur peut souvent se charger du service après-vente; si cet aspect revêt pour vous une grande importance, il faudra évidemment en tenir compte dans le processus de sélection.

Comment trouver un représentant ou un distributeur?

Avant de négocier une entente avec un représentant ou un distributeur, l'exportateur doit bien connaître les capacités réelles et éventuelles de son entreprise, ainsi que les objectifs qu'elle vise dans le pays en cause. On lui conseille également de fixer les prix qu'il entend y pratiquer, de préférence sur une base c.a.f. et dans une monnaie localement acceptée — dollars américains ou devise forte européenne ou asiatique (l'annexe C donne un exemple de l'établissement des prix). Avant l'exportation, il est également bon d'examiner en profondeur les options de transport, les coûts, la fréquence des livraisons, la documentation nécessaire au dédouanement, etc. Le transitaire peut se révéler utile pour toutes ces questions (l'annexe A vous renseignera sur la manière de vous procurer le répertoire des membres de l'Association des transitaires internationaux canadiens).

Nombre de réseaux commerciaux bien établis peuvent aider les exportateurs à trouver un représentant ou un distributeur fiable. Il ne faut cependant jamais oublier l'importance des relations personnelles dans l'établissement de liens efficaces avec ces intermédiaires.

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC)

AECEC est un bon point de départ pour qui veut trouver un représentant ou un distributeur. Les délégués commerciaux et le personnel local de la section commerciale des ambassades et des haut-commissariats canadiens connaissent le nom de personnes de haute compétence et de bonne renommée. De plus, les délégués commerciaux (voir la rubrique *Répertoire du Service des délégués commerciaux canadiens à l'étranger* à l'annexe B), qui collaborent avec les agents des directions générales régionales d'expansion du commerce (dont le nom figure dans le répertoire susmentionné), peuvent souvent vous fournir le nom d'exportateurs canadiens qui ont connu le succès à l'étranger avec des produits complémentaires. Ces entreprises pourront non seulement vous proposer d'avoir recours à leur propre représentant, mais vous fourniront des renseignements précieux sur la compétence ou la fiabilité des candidats. Les délégués commerciaux pourront également vous informer des conditions particulières ou des dispositions législatives qui régissent la nomination des représentants et des distributeurs dans les différents pays et qu'il vous est essentiel de connaître avant d'entamer la négociation d'un contrat.

Dans toute correspondance avec des agents canadiens en poste à l'étranger, les exportateurs sont priés d'adjoindre une description de leur entreprise et de leurs produits, ainsi qu'une liste de prix, afin que les spécialistes puissent en arriver aux recommandations appropriées.

Les banques

Les banques canadiennes, par l'entremise de leurs filiales et d'établissements correspondants, sont en mesure de se créer un vaste réseau de relations commerciales internationales. Par ailleurs, les banques étrangères établies au Canada bénéficient d'excellents liens avec leur pays d'origine. Ces établissements peuvent vous présenter des interlocuteurs intéressants; ce service vous est habituellement offert gratuitement et sans trop de délai. Si l'on veut recevoir très rapidement une liste de représentants ou de distributeurs éventuels, les banques ne refusent généralement pas de procéder par télégramme ou par télécopieur, mais exigeront parfois que la communication se fasse aux frais du requérant.

Bien qu'elles soient en mesure de fournir des renseignements financiers sur les représentants et distributeurs, les banques ne considèrent pas comme relevant de leur compétence l'analyse des aptitudes à la vente et du service après-vente.

Les chambres de commerce

Le réseau auquel appartient la Chambre de commerce du Canada rassemble nombre d'autres organismes du même genre. L'exportateur peut faire appel à ces ressources pour localiser le représentant ou le distributeur qui servira au mieux ses intérêts dans un marché donné. Les entreprises ou les personnes recommandées par une chambre de commerce sont généralement fiables.

Vous pouvez obtenir de plus amples renseignements en communiquant avec l'organisme de votre localité ou avec la Chambre de commerce du Canada à Ottawa (tél. : (613) 238-4000).

Les associations industrielles et commerciales

Les associations commerciales qui disposent d'un service de consultation pour les exportateurs peuvent être d'un secours précieux dans la recherche d'un représentant ou d'un distributeur, car elles sont en mesure de communiquer avec des groupes équivalents dans le pays visé. Plusieurs organismes de ce genre publient régulièrement des bulletins d'information dans lesquels figure une liste des entreprises qui cherchent un tel intermédiaire et vice-versa.

L'Association des exportateurs canadiens, par l'entremise de ses bureaux à l'étranger, de ses relations commerciales ou de ses membres, a souvent des idées intéressantes à transmettre. On peut communiquer avec elle par téléphone, au (613) 238-8888, ou par télécopieur, au (613) 563-9218.

Les foires commerciales

Les foires commerciales régionales constituent un autre bon moyen de trouver des représentants ou des distributeurs éventuels. Les fabricants qui y présentent des produits complémentaires mais non concurrentiels voudront peut-être vous exposer leurs modes de commercialisation.

Les autres exportateurs

Votre association professionnelle ou vos collègues canadiens pourront souvent vous donner des renseignements précieux sur l'expérience qu'ils ont acquise dans le marché international; s'il n'existe aucun conflit d'intérêts, ils seront peut-être disposés à vous recommander auprès de leur propre représentant ou distributeur.

L'évaluation du représentant ou du distributeur

Quand vous aurez dressé une liste d'intermédiaires potentiels, il vous restera à vérifier lequel vous convient le mieux. On recommande à l'exportateur, pour faire une première sélection, de préparer un questionnaire dont il expédiera un exemplaire à chaque candidat. D'après les réponses reçues, il sera en mesure de préparer les questions à poser lors des entrevues.

Il est préférable de faire précéder ce premier questionnaire d'une brève description de l'entreprise exportatrice, de ses produits et des objectifs qu'elle vise dans ses activités à l'étranger. Il ne faut pas hésiter à faire suivre votre envoi d'une communication téléphonique, afin de démontrer le sérieux de votre démarche. Le contenu du questionnaire variera évidemment selon le type de produit, mais on devrait y retrouver les éléments suivants :

- genres de produits dont se charge actuellement le représentant ou le distributeur;
- nom des autres entreprises pour lesquelles agit actuellement le représentant ou le distributeur;
- date de fondation de son entreprise;
- évolution de l'entreprise depuis un nombre suffisant d'années;
- fréquence des visites périodiques chez les clients;

-
- possibilités en matière de service après-vente, s'il y a lieu; et
 - nom et adresse des références données au chapitre du crédit.

Les réponses données à ces questions permettront à l'exportateur d'élaguer sa liste de représentants potentiels; il préparera ensuite des questions plus détaillées, qu'il posera lors de la seconde étape du processus de sélection et parmi lesquelles devraient figurer les suivantes :

- nom, âge, formation académique et expérience pratique des cadres supérieurs et du personnel de vente;
- roulement moyen des stocks, selon les produits;
- ampleur moyenne des commandes;
- nombre de visites effectuées chaque mois par un vendeur;
- nombre de visites rendues au client chaque année;
- possibilités du produit dans le marché visé;
- modalités et coût de promotion;
- superficie d'entreposage actuelle;
- dispositions relatives au transport; et
- nom des associations professionnelles dont l'entreprise est membre.

L'entrevue

Quand vous aurez dressé une liste abrégée de représentants potentiels, la prochaine étape sera de vous rendre personnellement dans le pays visé, non sans avoir au préalable vérifié les références commerciales et bancaires données par les candidats. Cette opération vous épargnera temps et argent, car elle vous évitera d'avoir à rencontrer des intermédiaires avec lesquels vous partagez peu d'intérêts commerciaux communs. Il est préférable de se rendre dans le pays visé plusieurs jours avant l'entrevue et de prendre le temps d'étudier le marché et les conditions locales du commerce. Si votre visite coïncide avec la tenue d'une foire commerciale, il vous sera peut-être utile d'y assister, même si elle ne relève pas de votre

secteur, car vous pourrez vous y renseigner sur les pratiques commerciales, les préférences en matière d'emballage, etc.

On recommande également à l'exportateur d'informer l'ambassade ou le haut-commissariat du Canada de sa visite prochaine, afin que les préposés de la section commerciale puissent l'aider à fixer les derniers détails, par exemple l'heure et le lieu de l'entrevue. Les ambassades peuvent souvent mettre une salle à votre disposition ou vous permettre de présenter chez elles vos produits ou votre documentation publicitaire.

Lors de votre visite, vous pourrez vérifier l'exactitude des renseignements que l'on vous aura donnés, poursuivre vos recherches sur des aspects qui n'ont pas été relevés dans votre correspondance préalable et obtenir des précisions à l'égard des éléments de votre premier questionnaire pour lesquels vous n'aurez pas reçu de réponse satisfaisante. La relation personnelle qui s'établira entre vous-même et le représentant ou distributeur vous en dira long sur le succès et la durabilité de vos liens futurs. La clé d'une collaboration commerciale réussie — surtout si les partenaires sont très éloignés — réside dans la capacité de chaque partie à communiquer efficacement et à tenir son rôle tout en demeurant partie d'une équipe.

Bien que l'on puisse rarement retenir les services d'un représentant ou d'un distributeur dès la première rencontre, il est préférable que cette entrevue, en raison du coût élevé des déplacements, soit confiée à une personne habilitée à autoriser la nomination définitive. Le fait de tenir l'entrevue dans les lieux mêmes de l'entreprise du représentant ou du distributeur vous permettra de vous renseigner directement sur ses méthodes d'exploitation.

Afin d'être en mesure d'évaluer objectivement les résultats de l'entrevue, il est préférable de poser les mêmes questions à chaque candidat. Faites en sorte que vos questions soient brèves et exprimez-les de telle sorte que votre interlocuteur ne puisse deviner la réponse attendue. Portez attention aux réactions du représentant ou du distributeur et notez s'il cherche à dissimuler ou à exagérer les capacités de son entreprise.

Voici quelques autres indications qui vous aideront à préparer les questions à poser lors de l'entrevue. Attardez-vous particulièrement à celles qui ont directement trait à la rentabilité possible de vos produits et à l'aptitude du représentant ou du distributeur à agir efficacement pour votre compte.

Questions relatives à l'entreprise :

- nombre d'employés;
- rôle du propriétaire;
- projets d'expansion;
- nombre de succursales;
- chiffre d'affaires actuel et potentiel;
- genre d'installations (superficie d'entreposage, points de vente, méthode de renouvellement des stocks, équipement de bureau et de communication, etc.);
- matériel de promotion (brochure d'entreprise, etc.);
- situation financière;
- ampleur des stocks et politique à cet égard;
- évaluation personnelle des forces et des faiblesses de l'entreprise; et
- aptitude à servir de nouveaux clients et leurs produits.

Questions relatives à la clientèle, aux produits et au marché :

- région et secteurs commerciaux servis;
- nom et champ d'activité des clients actuels;
- nom et champ d'activité des autres entreprises représentées;
- programmes de promotion et de commercialisation (foires commerciales, etc.);
- possibilités pour le service après-vente;
- résultats minimaux de vente;
- conditions de vente et de paiement;

-
- protection contre les violations de brevets à l'échelle locale; et
 - programmes d'information des consommateurs.

Le suivi

Vous avez maintenant devant vous une comparaison objective des représentants et distributeurs que vous avez rencontrés. Dans la prochaine étape, vous en ferez une évaluation beaucoup plus subjective. Comment le représentant ou le distributeur s'est-il comporté durant l'entrevue? S'est-il montré enthousiaste, réaliste, digne de foi? Quel genre de relation s'est-il établi entre vous? C'est en répondant à cette dernière question surtout que vous aurez une idée de votre capacité à travailler efficacement ensemble.

Donnez suite à l'entrevue en faisant parvenir au représentant ou au distributeur une lettre dans laquelle vous relèverez tous les aspects importants qui auront été traités et lui demanderez de signaler les inexacititudes.

La négociation du contrat

Il arrive souvent qu'une entreprise retienne les services d'un intermédiaire sur une base ponctuelle, mais décide plus tard que la conclusion d'un contrat serait utile à la poursuite de la relation. L'exportateur qui préfère agir sans entente formelle devra adjoindre à chaque estimation, commande ou facture des détails précis et complets concernant la transaction envisagée.

Un contrat, qui réunit toujours deux parties, comprend également deux volets : les questions commerciales et les aspects juridiques. Pour les premières, l'exportateur et le représentant ou distributeur doivent s'entendre sur les objectifs de leur collaboration et les consigner avant la négociation et la signature. Ce document préliminaire pourra également servir de plan de travail. Lorsqu'on se sera entendu sur les responsabilités de chacun, il faudra s'adresser à un conseiller juridique, qui verra à ce que le contrat respecte les critères suivants :

- précision et concision des passages décrivant les objectifs et la part de chacun dans leur réalisation;
- conformité aux lois en vigueur dans le pays de l'exportateur et celui du représentant ou du distributeur; et

-
- absence de tout tort à l'une ou l'autre des parties, eu égard aux lois fiscales des deux pays.

Les éléments essentiels

Pour éviter les conflits, il serait souhaitable que les aspects suivants soient mentionnés dans le contrat :

- identité des parties contractantes;
- but de l'entente (une partie convient de retenir les services de l'autre partie à titre de représentant ou de distributeur et celle-ci convient d'agir en cette qualité, sous réserve des conditions du contrat);
- produits dont la vente est confiée au représentant ou au distributeur (il est préférable d'ajouter une clause portant que l'exportateur peut, moyennant avis raisonnable, cesser de fabriquer un produit);
- région et secteur du marché à servir;
- obligations de l'exportateur (il est préférable de tenir compte d'aspects tels le droit de l'exportateur de faire affaires avec d'autres représentants ou de vendre directement aux consommateurs dans le territoire en cause);
- obligations du représentant ou distributeur;
- exceptions, réserves, clauses de non-concurrence et autres restrictions;
- nomination de tiers représentants;
- marques de commerce, brevets et symboles appartenant à l'exportateur;
- méthode adoptée par l'exportateur pour les estimations;
- acceptation des commandes par l'exportateur;
- méthode d'achat et de vente pratiquée par le représentant ou distributeur;
- marchandises achetées en consignation;
- plaintes des consommateurs;

-
- stocks et pièces de remplacement à conserver sur place;
 - cas de force majeure — qui déchargent l'exportateur de son obligation de livrer les marchandises à temps, à la condition qu'il en donne immédiatement avis au représentant et lui fournisse, au besoin, une attestation;
 - clause optionnelle permettant au représentant de s'approvisionner ailleurs si l'exportateur ne peut soutenir la concurrence ou, pour quelque raison, fournir les marchandises en cause;
 - commissions et marges bénéficiaires. Si le représentant n'agit pas pour son propre compte, le libellé de l'entente doit préciser le pourcentage de commission et les conditions de paiement. Dans le cas contraire, il faut indiquer clairement que l'exportateur est en droit de fixer la marge bénéficiaire, pour s'assurer que ses produits demeurent concurrentiels;
 - méthode de calcul de la commission et conditions de paiement;
 - frais de promotion (indiquer clairement la répartition des frais de promotion entre les parties);
 - rapports périodiques (préciser que le représentant ou le distributeur est tenu de produire régulièrement des rapports au sujet de ses ventes et activités et que l'exportateur doit informer le représentant des modifications ou de l'évolution de son entreprise ou de ses produits);
 - conditions générales : le représentant s'engage à n'entreprendre aucune poursuite judiciaire au nom de l'exportateur sans en avoir au préalable obtenu l'autorisation et à ne révéler aucun renseignement confidentiel relatif à l'entreprise de l'exportateur;
 - durée (y compris la période couverte par le contrat, les conditions de renouvellement et les dispositions relatives à la résiliation avant expiration);
 - conditions de résiliation anticipée par l'une ou l'autre des parties et préavis requis;
 - indemnité de résiliation;
 - remise des documents et des échantillons confiés au représentant ou distributeur;

-
- bris de contrat — si l'une des parties est jugée coupable de non-respect de certaines clauses du contrat, l'autre peut donner avis qu'elle entend y mettre fin;
 - lois régissant la mise en oeuvre de l'entente et le règlement des différends (il est préférable de préciser le titre de la loi en vertu de laquelle le contrat a été établi et la manière dont les différends seront réglés); et
 - cession — indiquer que les avantages et obligations prévus dans le contrat ne peuvent être cédés, sauf sur approbation des deux parties.

Il existe deux excellentes publications traitant des contrats de représentation: la première s'intitule *Agence commerciale : Un guide pour l'élaboration de contrats*, que l'on peut se procurer auprès de la Chambre de commerce international de Montréal (voir l'annexe A); la seconde, dont l'auteur est C.M. Schmitthoff, porte le titre de *Agency Agreements in the Export Trade*, 9e édition, 1990, et contient des exemples de contrats; elle est distribuée par la Carswell Company (voir l'annexe A). Ni l'une, ni l'autre ne sont gratuites.

Les problèmes

Malgré une planification soignée et une rédaction minutieuse du contrat, il surviendra souvent des situations où il faudra s'y référer pour résoudre un problème. Voici quelques exemples parmi les plus fréquents :

- Le contrat a-t-il été conclu avec un particulier, une entreprise ou les deux?
- Se peut-il que l'exportateur se trouve représenté par un nouvel intermédiaire si le représentant ou le distributeur original a le droit de céder ses engagements?
- Quel exemplaire du contrat est réputé être la copie originale pour les fins de l'interprétation? S'agit-il de celui qui a été rédigé dans la langue de l'exportateur ou de celui qui a été établi dans celle du représentant ou du distributeur?
- L'exportateur qui désire introduire un nouveau produit dans le marché peut-il, à son gré, retenir les services d'un autre représentant ou distributeur?

-
- Le représentant ou le distributeur agit-il pour le compte de l'entreprise ou à l'égard d'un seul produit?
 - L'exportateur doit-il verser la commission si une commande provenant du territoire cédé lui parvient d'une personne autre que le représentant ou le distributeur?
 - L'exportateur a-t-il le droit de vendre ses produits à des clients résidant dans le territoire du représentant et qui s'adressent directement à lui en disant refuser de passer commande à un intermédiaire?
 - La commission est-elle établie d'après les ventes brutes ou les ventes nettes?
 - Les rabais sont-ils calculés d'après la valeur brute ou la valeur nette des marchandises?
 - Sur quelle méthode s'est-on entendu au chapitre des estimations de prix?
 - Qui doit acquitter les frais de dédouanement, d'inspection et de transport intérieur?
 - À qui revient la responsabilité d'assurer les marchandises en transit ou celles qui sont mises en consignation?
 - Le représentant peut-il s'approvisionner ailleurs si l'exportateur est incapable de respecter les délais de livraison?
 - À quelles conditions peut-on mettre fin au contrat et quelle est l'indemnité prévue en cas de résiliation?
 - La durée de l'entente est-elle précisée et quelles sont les modalités du renouvellement?

Pour que votre contrat soit complet, il vous est fortement recommandé d'y incorporer des clauses donnant réponse aux questions qui précèdent, ainsi qu'à toutes celles qui sont capitales pour votre entreprise. Tout exportateur désireux de conclure un contrat doit avant tout se mettre en contact avec un conseiller juridique.

Le soutien et la formation

Une association commerciale réussie se fonde sur la confiance mutuelle et la collaboration, que renforce une communication ouverte et franche. Les exportateurs et leurs représentants, que séparent à la fois les distances et les différences culturelles et linguistiques, doivent se doter de moyens de communication efficaces.

Voici quelques suggestions qui vous aideront à garder ouvertes vos voies de communication et à raffermir vos liens avec un représentant ou un distributeur étranger.

Les relations publiques

Informez votre clientèle actuelle et éventuelle de votre nouvelle association. Faites de même pour les autres entreprises de votre secteur, si vous croyez y voir votre intérêt. Vous pouvez utiliser l'un ou l'autre des moyens suivants :

- Rédaction d'articles et de communiqués pour la presse locale et régionale et pour les bulletins commerciaux nationaux.
- Envoi d'une lettre aux clients actuels et éventuels de votre représentant ou distributeur, pour les informer de vos nouveaux produits; vous pouvez joindre un catalogue ou autre document publicitaire.
- Visite, lors de votre prochain séjour dans le pays visé, des clients importants qui sont susceptibles de passer une grosse commande à votre représentant.

Les bulletins d'information

Gardez votre représentant ou distributeur bien informé en faisant paraître à intervalles réguliers des circulaires qui l'informent des nouveaux développements et de vos projets d'avenir. Vous avez le choix entre l'imprimé, dont l'apparence est toujours plus attrayante, et le message télécopié, qui a l'avantage d'être livré plus rapidement; toutefois, assurez-vous de consacrer le temps nécessaire pour imaginer un mode de communication susceptible de fournir une information complète, qu'il s'agisse des nominations récentes, des produits inédits, des modifications de prix ou de renseignements concernant le personnel à l'étranger ou les

succès obtenus à l'échelle internationale. Faites en sorte d'obtenir la participation de votre représentant ou distributeur, car ce genre de publication est un excellent moyen de faire fructifier la transmission réciproque des nouvelles et des idées.

Le matériel publicitaire

Les documents publicitaires provenant du siège social ne conviennent pas tous au marché international. Parfois, on insistera sur des aspects qui ont plus ou moins d'importance selon les pays et selon la langue employée; un texte traduit n'a pas toujours la même efficacité. Pour vous assurer que votre matériel publicitaire garde son effet même à l'étranger, faites participer votre représentant. Recherchez ses conseils. Après tout, c'est lui le spécialiste de son pays. Incitez-le à prendre part à la rédaction des textes; lorsqu'il recevra la version finale à son bureau, il manifestera plus d'enthousiasme à l'utiliser.

Le téléphone, le télex et le télécopieur

Voilà trois appareils qui sont essentiels aux communications modernes et dont il faut apprendre à se servir à son avantage. Favorisez les entretiens téléphoniques entre votre personnel au Canada et vos représentants ou distributeurs, car ils assurent une approche beaucoup plus personnelle que ne le fait le courrier. N'oubliez pas, cependant, qu'il vaut mieux confirmer par écrit toute question d'intérêt commercial résolue par téléphone, surtout si l'emploi de langues différentes pourrait donner lieu à des interprétations fautives. Le télex et le télécopieur sont plus avantageux que le courrier, non seulement par leur rapidité supérieure, mais aussi parce qu'un lien aussi immédiat renforce, chez le représentant, l'impression qu'il a d'être très proche du siège social.

Comment tirer tous les avantages d'une visite personnelle à l'étranger

La visite personnelle est la pierre angulaire d'une relation exportateur-représentant réussie. Malheureusement, trop peu d'exportateurs se rendent assez souvent chez leurs intermédiaires. Ceux qui le font se rendent compte que de tels séjours leur permettent d'analyser les progrès réalisés, de résoudre ou de prévenir les problèmes et de stimuler l'effort de vente de leur représentant. Il est essentiel que ces visites soient toujours faites par la

même personne, car la création d'une relation de confiance et de compréhension mutuelle exige beaucoup de temps si les interlocuteurs ne se voient que brièvement, une ou deux fois l'an. On peut obtenir une aide financière dans le cadre du Programme de développement des marchés d'exportation, au sujet duquel on peut se renseigner auprès des Centres de commerce international (voir l'annexe A).

Pour ce genre de séjour promotionnel, il est préférable de se fixer des objectifs précis, tels les suivants :

- persuader le représentant ou le distributeur de vendre un nouveau produit;
- réviser le taux de commission;
- persuader le distributeur d'augmenter ses stocks;
- informer le représentant de l'utilité de participer à des foires commerciales;
- persuader le représentant d'absorber une plus grande partie des frais de promotion;
- fixer de nouveaux objectifs de vente pour l'année suivante.

Il est conseillé de toujours faire parvenir au représentant ou au distributeur une copie du rapport faisant état de l'entente convenue au sujet de l'un ou l'autre de ces objectifs. Si le représentant ou le distributeur n'en respecte pas les termes, on pourra lui rafraîchir la mémoire dans le cours de l'année. Il faut aussi témoigner sa reconnaissance au représentant ou au distributeur qui aura atteint les objectifs fixés au cours de la visite.

Pour tirer le maximum d'avantages de son séjour à l'étranger, l'exportateur aura intérêt à l'annoncer deux ou trois mois à l'avance et à s'informer auprès de son représentant ou distributeur pour vérifier si les dates choisies lui conviennent. Il devrait également prier son représentant de préparer une liste des personnes que tous deux pourront rencontrer, dans le but de renforcer des liens avec de bons clients ou de se créer de nouvelles relations.

Sachant que nombre de représentants agissent pour le compte de plusieurs entreprises, l'exportateur devrait ménager, au cours de la rencontre, le temps nécessaire pour que l'intermédiaire et le client puissent discuter de

divers sujets. De cette façon, le distributeur ne ressentira aucun malaise à consacrer plus de temps à un de ses comptes alors que d'autres clients le pressent d'agir.

L'exportateur peut également profiter de sa visite à l'étranger pour rencontrer d'autres intervenants et pour répondre aux questions qui lui ont été directement adressées. On lui conseille de rassembler, avant son départ, des renseignements qui lui permettront de démontrer au représentant ou au distributeur qu'il est bien au courant de la conjoncture économique et pourrait relever ses lacunes. Ces données devraient notamment porter sur les aspects suivants : récents chiffres de ventes, comparaison avec les résultats obtenus au cours d'exercices correspondants d'années précédentes et avec les progrès réalisés dans d'autres territoires; statistiques sur les tendances du marché; part du marché détenue par les concurrents; résultats généraux obtenus dans le pays (par exemple, hausse ou baisse des ventes).

Une visite à l'étranger permet également à l'exportateur de mettre à jour ses fiches de renseignements sur ses clients, qui lui seront fort précieuses en cas de rupture de ses relations avec son représentant ou distributeur. Voici ce que devraient indiquer ces fiches :

- nom et poste du principal interlocuteur;
- adresse et numéros de téléphone, de télex et de télécopieur;
- mode de paiement;
- antécédents du point de vue du paiement des comptes;
- exigences au chapitre de l'emballage;
- taille des commandes (précédentes et actuelles);
- renseignements personnels (anniversaire, nombre d'enfants, violons d'Ingres, restaurants favoris, etc.);
- durée et objet de la visite;
- mesures de suivi requises et date d'exécution.

La visite du représentant ou du distributeur

Il est rarement possible de résoudre tous les problèmes en un seul bref séjour dans un territoire de vente situé à l'étranger. La meilleure façon de procéder est souvent d'inviter le représentant ou le distributeur au siège social pour qu'il y rencontre les dirigeants de l'entreprise. Une visite de ce genre peut viser plusieurs objectifs. Elle permet à l'intermédiaire d'observer personnellement les méthodes d'exploitation et les effets d'activités (telles la comptabilité, l'expédition, la conception et la production) sur la mise en marché. Pendant son séjour, on peut également tenir des séances de formation technique ou de promotion qui lui permettront une meilleure compréhension de la raison d'être du produit.

Les conférences

Certains exportateurs préféreront organiser des conférences qui réunissent tous leurs représentants et distributeurs et feront souvent en sorte qu'elles coïncident avec le lancement d'un nouveau produit. L'exportateur et ses divers intermédiaires ont ainsi l'occasion d'échanger des idées, de discuter de problèmes communs et de les résoudre et même de préparer des stratégies commerciales conjointes pour l'avenir. Ce type de conférence est également l'occasion par excellence de témoigner sa reconnaissance aux représentants ou distributeurs qui ont remarquablement amélioré leurs résultats de ventes. L'exportateur est ainsi en mesure de manifester clairement qu'il connaît et apprécie les efforts consentis par l'intermédiaire dans l'intérêt de l'entreprise.

Les foires commerciales

La participation à des foires commerciales nationales ou régionales, en collaboration avec votre représentant ou distributeur, vous offre un autre moyen de consolider les liens qui vous unissent. L'idéal serait de faire coïncider cette participation avec un séjour dans le pays en cause, car les frais de déplacement sont très élevés.

Comment motiver votre représentant ou distributeur

Le succès des ventes à l'étranger réside dans la motivation du représentant ou du distributeur. Voici quelques méthodes éprouvées :

Les clauses contractuelles

Une entente juridique peut servir de plan d'action, notamment si elle contient des dispositions fixant les objectifs de vente, détaillant les récompenses financières et prévoyant des pénalités en cas de non-réalisation. On peut également la rédiger de telle sorte que le représentant doive recruter un nombre donné de nouveaux clients chaque année, sous peine de résiliation. L'exportateur peut exiger que le représentant respecte à la lettre son contrat, à la condition que le marché n'ait pas été surexploité.

Les bonis

Sans prime, certains représentants ne feront aucun effort pour augmenter les ventes. Les bonis en espèces constituent l'un des moyens les plus efficaces de stimuler un représentant, dans le but de l'amener à atteindre ou dépasser un objectif, à présenter des nouveautés ou encore à introduire des produits établis dans un territoire inexploité. On peut également motiver les distributeurs en leur offrant des rabais sur les grosses commandes, car ces avantages sont pour eux doublement rentables, puisque leur marge bénéficiaire s'en trouve augmentée. Mais il faut tenir compte des conséquences fiscales de cette manoeuvre, car les bonis en espèces sont imposables; les gratifications de ce genre peuvent être concrétisées sous d'autres formes.

L'évaluation du rendement

Les exportateurs sont souvent moins bien informés au sujet de leurs représentants ou distributeurs oeuvrant dans les marchés peu rentables. Fréquemment, ils ne renouvelleront pas des ententes dont l'insuccès est dû non pas à l'incompétence de l'intermédiaire, mais à eux-mêmes, à leur produit ou à leurs concurrents.

La création de nouveaux marchés demande beaucoup de temps, et les représentants ou distributeurs ne devraient pas être tenus entièrement responsables de difficultés de nature cyclique. C'est souvent la réputation de l'employeur qui souffrira du congédiement injuste d'un intermédiaire. Il importe donc que l'on ait une idée claire du rendement d'un représentant ou d'un distributeur avant de décider de sa valeur. Cette appréciation peut se faire au moyen de tableaux comparatifs de rendement ou par une analyse objective du soutien qu'on lui aura accordé.

Les tableaux comparatifs de rendement

Non seulement ces tableaux exposent-ils les progrès réalisés par l'entreprise dans les marchés étrangers, mais ils permettent aussi au représentant de comparer ses propres résultats avec les chiffres d'ensemble. L'intermédiaire est alors en mesure de mettre son propre rendement en relation avec la moyenne; s'il se voit remercié de ses services, l'effet de surprise sera moins grand. Les tableaux comparatifs de rendement devraient indiquer les ventes réalisées dans chaque territoire selon les produits, la part du marché que détient le produit et celle d'articles concurrentiels, ainsi que le taux d'augmentation des ventes par produit.

S'il constate une diminution généralisée de la taille moyenne des commandes dans plusieurs marchés, au profit du même concurrent, l'exportateur aura intérêt à chercher dans son propre produit et dans ses méthodes de soutien l'origine d'une telle détérioration.

L'évaluation objective

Lorsque les tableaux démontrent hors de tout doute que le représentant ne répond pas aux attentes, on conseille à l'exportateur de vérifier d'abord s'il lui offre tout le soutien nécessaire, afin de se prémunir contre les inconvénients d'une interruption injustifiée du contrat. Une évaluation objective, faite régulièrement, lui donnera un aperçu beaucoup plus précis de la situation. Cette analyse devrait au minimum donner réponse aux questions suivantes :

- Quel pourcentage de son revenu total le représentant ou le distributeur tirera-t-il de la vente du produit en cause?
- Le temps que le représentant ou le distributeur consacre à la promotion du produit est-il rentable, par rapport à des produits différents?

-
- À quel intervalle un dirigeant de la maison mère se rend-il dans le pays en cause?
 - Les communications avec le siège social sont-elles fréquentes et suffisantes?
 - Le représentant ou le distributeur a-t-il confiance en ce produit?
 - Le soutien aux ventes est-il satisfaisant, au chapitre des prix, des nouveaux produits, de la documentation publicitaire et de l'aide technique?
 - Le budget de promotion est-il suffisamment élevé pour contrer les efforts des concurrents?
 - L'exportateur connaît-il très bien le pays et les problèmes auxquels le représentant ou le distributeur a dû faire face?
 - Tous les problèmes antérieurs ont-ils été réglés?
 - Fait-on régulièrement venir le représentant ou le distributeur au siège social pour l'informer des nouveaux produits, des techniques de vente et des campagnes de promotion?

La résiliation du contrat : comment réduire les risques

Un examen attentif du rendement du représentant ou du distributeur peut indiquer qu'il vaudrait mieux mettre fin au contrat et trouver un nouvel intermédiaire; en ce cas, il faut procéder conformément aux dispositions de l'entente, chaque partie respectant ses obligations. Lorsque tous les dangers liés à la résiliation auront été cernés, il reviendra à l'exportateur, en collaboration avec le représentant ou le distributeur et celui qui doit le remplacer, de répartir les responsabilités dans le but de réduire les risques au minimum.

Il serait bon que l'exportateur soit en possession des renseignements suivants avant d'annoncer la résiliation du contrat :

- effets de la perte du compte sur le chiffre d'affaires total du représentant ou du distributeur;

-
- marchandises en transit;
 - valeur et taille des commandes en cours;
 - estimation des stocks totaux et temps nécessaire à leur écoulement;
 - campagnes de publicité et de promotion en cours;
 - événements spéciaux et fêtes tombant pendant la période de préavis;
 - nom des personnes à rejoindre chez les principaux clients.

L'exportateur devra ensuite s'assurer que le nouveau représentant est prêt à respecter fidèlement le plan de réduction des risques. Par exemple, achètera-t-il les stocks de son prédécesseur? Acquittera-t-il une fraction du coût des plus récents programmes de promotion?

L'exportateur voudra peut-être « dorer la pilule » à son nouveau distributeur en acquittant lui-même une partie des frais de cession des stocks. L'évaluation de ceux-ci est souvent source de litiges en raison de la variation du taux de change entre le moment de l'achat original et celui de la cession effective; de plus, les frais d'intérêts ont un effet sur la valeur de marchandises longues à écouler, dont le nouvel intermédiaire ne voudra peut-être pas s'encombrer.

Dans toute période de transition, le principal objectif à réaliser est d'éviter toute réclamation du représentant évincé contre l'exportateur. En second lieu, on s'efforcera de réduire les risques associés à des stocks insuffisants ou excédentaires et d'assurer la stabilité des prix et la promptitude des livraisons.

Un dernier conseil

Les entreprises qui désirent se lancer sur les marchés étrangers, soit de façon indirecte, à savoir par l'entremise de négociants canadiens (voir la rubrique *Les marchés d'exportation : la filière des maisons de commerce* à l'annexe B), soit directement, au moyen de représentants ou de distributeurs, auront intérêt à examiner de très près les relations qui les unissent à de tels intermédiaires. Le succès de l'exportateur repose sur la qualité et l'efficacité de sa représentation à l'étranger. Une entreprise ne sera jamais supérieure à ceux qui agissent pour son compte, et la réalisation des objectifs d'exportation est fonction de l'esprit d'équipe des intervenants.

ANNEXE A - Adresses utiles

Chambre de commerce du Canada

Siège social

55, rue Metcalfe, pièce 1160

Ottawa (Ontario)

K1P 6N4

Tél. : (613) 230-4000

Télec. : (613) 238-7643

Chambre de commerce du Canada

Succursale de Montréal

1080, côte du Beaver Hall

Bureau 1430

Montréal (Québec)

H2Z 1T2

Tél. : (514) 866-4334

Télec. : (514) 866-7296

Chambre de commerce du Canada

Succursale de Toronto

120, rue Adelaide ouest

Pièce 2109

Toronto (Ontario)

M5H 1T1

Tél.: (416) 868-6415

Télec. : (416) 868-0189

Association des transitaires internationaux canadiens Inc.

C.P. 929

Streetsville (Ontario)

Tél. : (416) 567-4633

Télec. : (416) 542-2716

The Carswell Company

2075 Kennedy Road

Scarborough (Ontario)

M1T 3V4

Tél. : (416) 609-3800

Centres du commerce international

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada et Industrie, Sciences et Technologie Canada ont conjointement établi, dans tout le Canada, des **Centres du commerce international (CCI)**, qui ont pour fonction de venir en aide aux exportateurs canadiens, qu'ils en soient ou non à leurs premières armes à l'étranger, en leur offrant des publications spécialisées, en recrutant des participants à des foires et à des délégations commerciales et en fournissant une vaste gamme de services aux entreprises qui désirent obtenir des conseils en matière d'exportation, faire des transferts de technologies ou se lancer dans des coentreprises avec des investisseurs étrangers. On peut obtenir de plus amples renseignements en s'adressant au CCI de sa région.

Terre-Neuve

Centre du commerce international
C.P. 8950
Suite 504, Atlantic Place
215 Water Street
St. John's (Terre-Neuve)
A1B 3R9
Tél. : (709) 772-5511
Télex : 016-4749
Télécopieur : (709) 772-2373

Île-du-Prince-Édouard

Centre du commerce international
C.P. 1115
Confederation Court Mall
134, rue Kent, bureau 400
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 7M8
Tél. : (902) 566-7400
Télex : 014-44129
Télécopieur : (902) 566-7450

Nouvelle-Écosse

Centre du commerce international
C.P. 940, Succursale M
1801, rue Hollis
Halifax (N.-É.)
B3J 2V9
Tél. : (902) 426-7540
Télex : 019-22525
Télécopieur : (902) 426-2624

Nouveau-Brunswick

Centre du commerce international
C.P. 1210
Place Assomption
770, rue Main
Moncton (N.-B.)
E1C 8P9
Tél. : (506) 857-6452
Sans frais (appels provenant du Nouveau-Brunswick) : 1-800-332-3801
Télex : 014-2200
Télécopieur : (506) 857-6429

Québec

Centre du commerce international
Tour de la Bourse
800, place Victoria, bureau 3800
C.P. 247
Montréal (Québec)
H4Z 1E8
Tél. : (514) 233-8185
Télex : 055-60768
Télécopieur : (514) 283-8794

Ontario

Centre du commerce international
Dominion Public Building, 4^e étage
One Front Street West
Toronto (Ontario)
M5J 1A4
Tél. : (416) 973-5053
Télex : 065-24378
Télécopieur : (416) 973-8161

Manitoba

Centre du commerce international
C.P. 981
330, av. Portage, 8^e étage
Winnipeg (Manitoba)
R3C 2V2
Tél. : (204) 983-8036
Télex : 07-57624
Télécopieur : (204) 983-2187

Saskatchewan

Centre du commerce international
105, 21^e Rue est, 6^e étage
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 0B3
Tél. : (306) 975-5925
Télex : 074-2742
Télécopieur : (306) 975-5334

Centre du commerce international
1955, rue Smith, 4^e étage
Regina (Saskatchewan)
S4P 2N8
Tél. : (306) 780-6108
Télex : 071-2745
Télécopieur : (306) 780-6679

Alberta

Centre du commerce international
Canada Place
9700, avenue Jasper, pièce 540
Edmonton (Alberta)
T5J 4C3
Tél. : (403) 495-2944
Télex : 037-2762
Télécopieur : (403) 495-4507

Centre du commerce international
510, 5^e Rue S.W., 11^e étage
Calgary (Alberta)
T2P 3S2
Tél. : (403) 292-6660
Télécopieur : (403) 292-4578

Colombie-Britannique

Centre du commerce international
C.P. 11610
900-650, rue West Georgia
Vancouver (C.-B.)
V6B 5H8
Tél. : (604) 666-0434
Télex : 04-51191
Télécopieur : (604) 666-8330

Industrie, Sciences et Technologie Canada

Territoires du Nord-Ouest

Industrie, Sciences et Technologie Canada
S.P. 6100
Yellowknife (T. N.-O.)
X1A 2R3
Tél. : (403) 920-8568
Télécopieur : (403) 873-6228

Yukon

Industrie, Sciences et Technologie Canada

108, rue Lambert, bureau 301

Whitehorse (Yukon)

Y1A 1Z2

Tél. : (403) 668-4655

Télécopieur : (403) 668-5003

ANNEXE B — Publications d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

Les publications indiquées à la suite traitent de l'aide disponible en matière d'exportation; on y trouve également des guides d'exportation de nature générale et d'autres qui ont trait à diverses formes de représentation à l'étranger. On peut se les procurer en s'adressant à InfoExport (au 1-800-267-8376) ou au Centre du commerce international le plus proche (voir l'annexe A). Y sont également disponibles plusieurs publications portant sur l'exportation dans divers pays, des études sectorielles de marché, des listes de foires commerciales et des ouvrages traitant des programmes d'aide à l'exportation.

1. *Répertoire du Service des délégués commerciaux du Canada;*
2. *Guide de l'exportateur : Conseils pratiques;*
3. *Choix et utilisation d'un agent commercial aux États-Unis;*
4. *Aux futurs exportateurs;*
5. *Les marchés d'exportation : la filière des maisons de commerce;*
6. *Répertoire du Conseil canadien des maisons de commerce;*
7. *L'exportateur canadien et le commerce de compensation;*
8. *CanadExport*, bulletin bimestriel national publié à 54 000 exemplaires, qui contient des renseignements concernant les occasions d'exporter ou d'importer, les nouveaux projets intéressants du point de vue de l'exportation, les modifications apportées aux programmes gouvernementaux, les événements à venir (foires, délégations et conférences commerciales) et les succès remportés à l'étranger (y compris les stratégies employées). On peut s'abonner gratuitement en composant le numéro d'InfoExport.

ANNEXE C — Exemple d'établissement des prix à l'exportation*

	Marché intérieur	Étranger (sauf É.-U.)
1. Coût du produit		
Matières premières	\$ 3,15 ¢	\$ 3,15 ¢
Main-d'oeuvre	5,35	5,35
Fabrication	1,30	1,30
Gestion	5,75	2,75
Frais de vente totaux (marché intérieur)	5,25	s. o.
Frais de gestion totaux (ventes à l'étranger)	s. o.	1,95
Publicité et documentation	1,05	0,25
2. Coût d'exportation <small>Coût total de production ></small>	21,85	14,75
Emballage	s. o.	1,30
Expédition i. Documents	s. o.	0,60
ii. Assurances (produits)	s. o.	0,30
Total partiel >	21,85	16,95
Moins : Drawbacks de droits	N/A	— 0,80
Coût avant bénéfice >	21,85	16,15
Plus : Bénéfice visé	+ 2,20	+ 1,60
Prix de vente de base >	24,05	17,75
Plus : i. Taxe de vente fédérale	2,16	s. o.
ii. Commissions des représentants étrangers (% du P.V.B.)	s. o.	+ 2,67
ii. Intérêt bancaire sur ventes à crédit	+ s. o.	+ s. o.
3. Coût d'expédition des exportations <small>Prix de vente à la sortie d'usine (en \$ CAN) ></small>	26,21	20,42
Plus: i. Transport intérieur		+ 1,40
ii. Droits de qual		+ 0,35
Total (Coût f.à.b. port canadien) \$ CAN		22,17
Plus : i. Transport océanique		+ 1,70
ii. Assurance maritime		+ 0,35
Total c.a.f. (coût, assurance, fret au port d'entrée) \$ CAN		24,22
Conversion (au taux de change courant) \$ US		20,59

* Reproduit avec l'autorisation du ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie de l'Ontario.

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20074683 5



60984 81800



Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

External Affairs and
International Trade Canada