

Etude de cas “Zéro” 1 – E5 – Mise en œuvre des opérations internationales –

Cafés Richard - Eléments de corrigé

Mission 1 – Gestion de la demande du client COFFEE MIDDLE EAST (40 points)

Evaluer les conséquences des choix opérés

Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges.

Conditions souhaitées par le prospect	Conditions proposées par Cafés Richard	Implications pour Cafés Richard
CIP Alexandrie	EXW Gennevilliers	<p>ANALYSE DE L'INCOTERM</p> <p>Cafés Richard pratique habituellement EXW, le passage en CIP implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des opérations logistiques <p>Cafés Richard réalise le dédouanement export, organise le transport jusqu'au port d'Alexandrie, l'assure pour le compte du client. Cafés Richard doit donc dans ce cas rechercher et sélectionner un transitaire.</p> <p>Vendre en CIP permet de faire une meilleure offre commerciale au client en rajoutant des prestations logistiques prises en charge par le vendeur, et peut éventuellement amener Cafés Richard à évoluer dans sa pratique commerciale concernant les incoterms.</p> <p>Vendre en CIP peut permettre à Cafés Richard de marger sur les opérations logistiques.</p> <p>Etant exportateur agréé, il peut attester de l'origine sur la facture.</p> <p>-Gestion des risques :</p> <p>Alors que le transfert de risques se fait dès la mise à disposition des marchandises dans les locaux de Cafés Richard en EXW, en CIP, le transfert se fait à l'arrivée au port du Havre, marchandise non-déchargée du moyen de transport d'approche. (Le transfert de risques peut aussi se faire lors de la remise au 1^{er} transporteur, marchandise chargée). Le risque transport est cependant relativement faible car limité au pays de départ.</p>
Livraison à Alexandrie 30 jours date de commande	10 jours date de commande	<p>ANALYSE DES MODALITES DE LIVRAISON</p> <p>Concernant le délai de livraison attendu par le prospect, le transit time proposé par les 2 transitaires est de 13 jours</p> <p>Donc mise à disposition de 10 jours date de commande + 13 j de transit = 23 jours</p> <p>Cela permet de répondre aux attentes du client et même de livrer un peu plus tôt.</p>
Acompte 25% - 75% à 30	Acompte 50 % - 50% à 45	<p>ANALYSE DES CONDITIONS DE PAIEMENT</p> <p>La demande du prospect augmente le risque de non-paiement de</p>

jours virement	jours virement	50% (de 50% à 75%). De plus, ce risque supplémentaire n'est pas couvert par l'assureur crédit en cas d'impayé, même si le prospect propose de réduire le délai de paiement de 15 jours. L'agrément proposé dépend de l'évaluation (fiable) du risque réalisé par l'assureur et constitue un indicateur à respecter. Le virement ne permet pas d'éviter le risque d'impayé. L'assureur couvre ce client égyptien à hauteur de 9000 EUR. Il y a 9442 EUR d'acompte (50%), ce qui laisse 442 EUR de risque d'impayé
EGP	EUR	Il convient de vérifier la convertibilité de l'EGP. Si l'EGP est convertible, accepter que le prospect paie en EGP fait supporter le risque de change à Cafés Richard qui n'a pas d'expérience en la matière. De plus, l'EGP ne fait pas partie de principales devises utilisées dans les transactions internationales. On peut aussi s'interroger sur sa volatilité.

Nouvelle offre soucieuse des intérêts de Cafés Richard sans pour autant renoncer à toutes exigences du client:

- Accepter l'incoterm CIP Alexandrie. D'une part, le risque transport est limité en CIP pour le vendeur. D'autre part, EXW est peu commercial. Organiser le dédouanement export et le transport international de la marchandise est un service pertinent à rendre au prospect si l'on souhaite l'acquérir et le conserver. Cela permettrait aussi à l'entreprise de parfaire son expérience en logistique internationale.
- Accepter la date de livraison puisque les 2 propositions des transitaires permettent de donner satisfaction au client.
- Refuser l'acompte de 25% et le solde de 75% à 30 jours compte tenu de l'agrément de l'assureur crédit qui laisserait un risque d'impayé non assuré plus important pour Cafés Richard.

En effet, accepter un paiement avec uniquement 25% d'acompte amène Cafés Richard à supporter un risque sur $75\% \times 18884,55 = 14\,163,34$ EUR alors que le montant garanti porte quant à lui sur 9000 EUR. Ainsi il y a 5163.41 EUR de risque d'impayé non couvert et sur la partie couverte, Cafés Richard perdrait encore 10% du fait de la quotité qui n'est pas de 100%.

Alors qu'avec un acompte de 50%, le montant exposé au risque d'impayé serait de 9442 EUR ($18884,55 \times 50\%$) soit à peine plus que le montant de 9000 EUR couvert par l'assureur.

Montrer au client qu'en contrepartie, on accepte qu'il paie le solde de 50% à 45 jours et non 30 jours, ce qui est bénéfique pour sa trésorerie.

- Refuser le paiement en EGP compte tenu du risque sur une devise peu utilisée au niveau international et du fait de l'absence d'expérience de l'entreprise en termes de gestion du

risque de change. Il serait judicieux que l'entreprise s'interroge sur les différentes modalités de gestion du risque de change pour envisager éventuellement de proposer à l'avenir à ses clients d'autres devises que l'EUR telles que l'USD, par exemple. Ce qui pourrait faciliter les négociations.

Pour conclure, sur 4 conditions exigées par le client, les 2 conditions logistiques sont acceptées. Pour les conditions financières, il y a également un avantage pour le client qui pourra régler le solde plus tard, ce qui laisse donc une condition refusée.

Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international

Pour proposer un tarif CIP, Richard a donc sollicité 2 transitaires pour trouver la meilleure offre.

CALCUL PRIX FRAIS LOGISTIQUES TRANSITAIRE ZIEGLER

	Calculs	Montant en EUR
EXW Gennevilliers		17 898.40
transport	5 palettes x 220 EUR / palette	1 100,00
CPT Alexandrie		18 998,40
Assurance	CIP-CPT	168,67
CIP Alexandrie	$18998,40 / 1 - (0.008 * 1.1) = 18998,40 / 0,9912$	19 167,07

CALCUL PRIX FRAIS LOGISTIQUES TRANSITAIRE AMATRANS

	Calculs	Montant en EUR
EXW Gennevilliers		17 898.40
Préacheminement		270.00
Douane export		75.00
FCA LE HAVRE		18 243.40
Manutention	48*1.6	76.80
ISPS		7.00
SOLAS		15.00
BL		70.00
Fret maritime	$1.6 t < 3.602 m^3 \Rightarrow 3.602 UP$ $3.602 * 85 = 306.17$	306.17
CPT Alexandrie		18 718.37
Assurance	18884.55 – 18718.37	166.18
CIP Alexandrie	$18718.37 / ((1 - (0.008 * 1.1))) = 18718.37 / 0.9912$	18 884.55

Pas de taxe EUR1 car Cafés Richard est exportateur agréé ; il fait une DOF

Pas de frais supplémentaire pour crédit documentaire ; paiement par encaissement simple

Pas de taxe pour fret à collecter ; vente fret prépayé.

Le prix d'offre CIP Alexandrie s'élève à 18 884.55 EUR. Amatrans est plus compétitif.

Mission 2 – Gestion du risque de crédit (35 points)

Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges

Analyse du choix des modalités de paiement :

L'entreprise recourt exclusivement à l'encaissement simple par virement Swift. Cette technique de paiement est simple, rapide et peu coûteuse pour l'entreprise. Elle est, par ailleurs, plutôt très appréciée par les partenaires commerciaux. Le délai de paiement diffère selon les relations commerciales entretenues avec le client, sa qualité de bon payeur et s'il est couvert ou non par l'assureur crédit. Cela montre la volonté de Cafés Richard de tenir compte de ses intérêts financiers et commerciaux et son agilité en adaptant si besoin, les délais. On peut néanmoins s'interroger sur l'octroi d'un délai de paiement à 90 jours, qui augmente le risque de non-paiement et affecte la trésorerie.

Il n'y a pas de pratique d'acompte à la commande pour les clients couverts, sauf en cas de dépassement de la quotité garantie. Ce qui paraît tout à fait pertinent.

De plus, il peut sembler dommage de ne pas proposer d'alternative (si cela est possible) au paiement total à la commande aux clients non couverts.

Analyse de la procédure de suivi des encaissements :

Les relances sont effectuées plutôt rapidement après l'échéance (5 jours, puis 10 jours) et de façon automatisée par le département export. Cependant il est dommage que l'entreprise ne réalise pas systématiquement des demandes d'intervention en cas d'impayés.

Analyse du choix de la couverture du risque de non-paiement : recours exclusif à l'assurance-crédit :

L'assurance-crédit permet à l'entreprise de bénéficier des services performants offerts par Euler Hermes : prévention grâce à l'information financière fournie sur les clients et à son actualisation ; recouvrement réalisé par l'assureur en cas d'impayés et indemnisation si la créance n'a pas été recouvrée (85 à 90% de la créance, dans la limite de la quotité garantie) pour un faible coût (0.45 % du CA). Cependant, si une créance n'est pas recouvrée, il faut attendre plusieurs mois avant d'être indemnisé.

Tableau de bord de suivi des paiements – clients export – propositions d’indicateurs.

Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations

Accepter tout indicateur pertinent. Par exemple :

Ref client	Délai paiement accordé en jours	Montant Agrément Euler Hermes en EUR	Encaissements cumulés depuis 01/01/2021 en EUR	Encours des créances en EUR à date	Montant des impayés en EUR à date	Respect Agrément EH	CA cumulé depuis 01/01/N	Poids du client dans le CA	Taux de recouvrement	Taux de respect des délais
						Encours - Agrément	Encaissements + Encours	% CA cumulé client / CA cumulé total	Total encaissements / Encaissements + montant des impayés * 100	Nombre de créances respectant les délais / nombre total de créances
Total										

Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations

Propositions d'amélioration de gestion du risque de non-paiement : Objectif : améliorer le taux de respect des délais de paiement et réduire les impayés :

- Au niveau des modalités de paiement :
 - o Poursuivre la pratique d'adaptation des délais aux caractéristiques du client et à la qualité de la relation commerciale.
 - o Ne plus recourir au paiement à 90 jours, trop long. Un délai de 60 jours apparaît suffisamment long.
 - o Dans un souci de préservation de la trésorerie de l'entreprise, négocier davantage le paiement d'acompte (20% ?).
 - o Il apparaît pertinent que les clients non couverts paient d'avance. Leur notation est mauvaise. Cependant si cela leur pose problème, peut-être serait-il pertinent de voir si un aval/une garantie bancaire pourrait être possible ? On pourrait alors imaginer un paiement par acompte et le solde par lettre de change avalisée pour les petites créances (persistance risque pays/de non transfert et risque bancaire), voire par crédit documentaire si le montant de la vente est important (voir ci-dessus).

- Au niveau de la technique de couverture du risque de non-paiement :

Le montant des commandes peut être élevé (jusqu'à 180000 EUR ; 20000 EUR en moyenne). Aussi, en parallèle de la poursuite de l'assurance-crédit auprès d'une partie des clients, il pourrait être judicieux de recourir au crédit documentaire (technique de paiement) ou à la lettre de crédit standby (garantie bancaire). Ces 2 propositions offrent une garantie bancaire en cas de non-paiement du client. « L'indemnisation » par la banque est beaucoup plus rapide que celle de l'assureur crédit en cas de non-paiement (paiement à échéance pour le crédoc, paiement à 1^{ère} demande pour la LCSB). Le coût est plus important et il est vrai que c'est, surtout pour le crédit documentaire, un peu lourd à gérer administrativement. Mais il pourrait être pertinent que l'entreprise s'informe sur les tarifs de ces services bancaires et étudie l'intérêt d'y recourir. D'autant plus que le crédit documentaire sécurise également le client en termes de respect des engagements du fournisseur (date limite d'expédition, liasse documentaire prouvant la bonne réalisation des opérations).

- Au niveau de la procédure de relance et de recouvrement :

Recourir à des demandes d'intervention de façon systématique auprès de l'assurance-crédit en cas d'impayés.

Arrêter de livrer si les 2 relances sont infructueuses et avertir le client que les livraisons sont suspendues en attente du paiement.

Voir la clause de pénalités de retard prévue dans les CGV et la mettre en œuvre.

En fonction de la relation commerciale entretenue avec le client et de la prise en compte de la dimension interculturelle, peut-être pourrait-il être judicieux :

- d'envoyer un rappel de paiement quelques jours avant l'échéance si cette pratique est commercialement acceptée et pertinente ?
- d'impliquer les responsables de zone dans le processus de relance ?

Questions complémentaires (25 points)

1. A l'aide des informations ci-dessous, communiquées par la banque, évaluez le montant net en EUR qui sera versé au crédit du compte de Pertaud. (6 points) (Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international, Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges)

Calcul du montant décaissé

Calcul du cours à terme : $Ct = \text{cours spot} - \text{déport à 90 jours} = 1,1847 - 0,0821 = 1,1026$

Calcul du montant net encaissé par Pertaud à échéance :

Conversion : 105 000 USD / 1,1026 EUR 95229,46

- commission de change 0,05 % 47,61

Montant total mobilisable EUR 95181,85

Montant mobilisable : 95181,85 EUR.

Coût de la mobilisation : $95181,85 \times 2\% \times 3/12 = 475,91$ EUR.

Montant net versé au crédit du compte = $95181,85 - 475,91 = 94705,94$ EUR

(Accepter que le montant mobilisable soit 95229,46. Coût = 476,15. Net encaissé : 94705,70 EUR)

2. Conseillez votre responsable de façon argumentée quant au type de contrat à signer avec le prestataire logistique. (8 points) (Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international)

Statut PSL	Mandataire	Commissionnaire de transport	Analyse
Engagement contractuel	Exécute les ordres de son mandant	S'organise en fonction des instructions du commettant	
Choix des sous-traitants (i.e les transporteurs)	Non, c'est le chargeur qui choisit ...même si dans les faits, le PSL est force de proposition	Oui	Plus forte implication/engagement du commissionnaire.
Responsabilité vis-à-vis du chargeur	N'est responsable que de ses propres fautes	Est responsable de toutes les fautes (les siennes et celles des entreprises avec lesquelles il a contracté).	En cas de sinistre transport, si le PSL est commissionnaire, le chargeur ne se retourne que contre le PSL. Plus simple. De plus, le fait que le PSL soit responsable des fautes des autres vis-à-vis du chargeur fait qu'il doit

			être certainement bien plus vigilant dans ses choix.
Obligation	Obligation de moyen	Obligation de résultat	La non-exécution ou l'absence d'exécution de l'obligation de moyen est beaucoup plus difficile à prouver que l'obligation de résultat
Coût	Moins cher	Plus cher	

Conclusion : le service rendu par un commissionnaire de transport est plus important, ainsi que sa responsabilité vis-à-vis du chargeur. Ce qui justifie un prix de prestation plus élevé.

Dans la mesure où l'entreprise Pernaut se lance dans l'organisation logistique du transport international, en proposant à ses clients d'organiser le transport de la marchandise jusque dans le pays de destination, y compris en assumant les risques (DAP) alors qu'elle n'a pas d'expérience en la matière, il serait plus judicieux, au moins dans un premier temps, et si le différentiel de coût le permet, de contracter avec les PSL sous le statut de commissionnaire de transport.

3. A l'aide des informations réglementaires ci-dessous, listez et justifiez les documents qu'il est pertinent d'exiger, ainsi que leurs mentions particulières, le cas échéant. (6 points) (Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international, Contrôler et suivre les processus et la chaîne documentaire)

Il convient d'exiger des documents qui :

- prouvent que le fournisseur expédie bien la marchandise souhaitée tant au niveau qualitatif que quantitatif
- prouvent que le fournisseur respecte son engagement en matière de souscription d'assurance transport (si achat CIF ou CIP)
- permettent à l'entreprise de faire son dédouanement import sans difficulté, en disposant des documents exigés par les Douanes, en étant en conformité avec la réglementation de l'UE
- permettent de bénéficier de l'accord préférentiel avec le Mexique qui permet de ne pas payer de DD. (Taux erga omnes 5.1%)

Les documents :

- Facture commerciale avec la déclaration d'origine Mexique des avocats
- Liste de colisage
- Certificat d'assurance transport conforme à l'incoterm CIP (ICC 2020) : assurance au nom de Pernaut, tous risques sur une base de CIP+10%
- Connaissance maritime mention fret prépayé à ordre de la banque de Pernaut
- Certificat phytosanitaire émis par l'autorité compétente dans le pays du fournisseur

Grille d'évaluation par compétences

Etude de cas « Zéro » 1 – E5

MISSION 1 (40 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
Compétences	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges.	Les risques sont identifiés et mesurés.	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 9 pts	10 à 13 pts
Evaluer les conséquences des choix opérés	La vérification de la faisabilité et de la conformité de l'opération est rigoureuse.				
Evaluer les conséquences des choix opérés	Les solutions de remédiation sont adaptées.	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 9 pts	10 à 13 pts
Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international	Le choix des prestataires est pertinent.	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 9 pts	10 à 14 pts

MISSION 2 (35 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges	Les risques sont identifiés et mesurés	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 10 pts	11 à 13 pts
Concevoir et analyser des tableaux de bord de suivi de la gestion des opérations	Les indicateurs de suivi de la gestion des opérations sont pertinents	0 pt	2 à 3 pts	4 à 6 pts	7 à 8 pts
Proposer des pistes d'amélioration de gestion des opérations	Les propositions d'amélioration sont appropriées	0 à 2 pts	3 à 6 pts	7 à 10 pts	11 à 14 pts

QUESTIONS COMPLEMENTAIRES (25 points)		Niveau d'atteinte des compétences			
	Critères d'évaluation	1	2	3	4
Question 1 : Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international Mesurer les risques, gérer leur couverture, les sinistres et les litiges	Le suivi de l'opération est efficient La couverture est optimale	0 pt	4 pts	6 pts	8 pts
Question 2 : Organiser, contrôler et	Les responsabilités de chaque intervenant sont	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 9 pts

suivre la réalisation d'un contrat international	délimitées Le choix des prestataires est pertinent				
Question 3 : Organiser, contrôler et suivre la réalisation d'un contrat international, Contrôler et suivre les processus et la chaîne documentaire	Le suivi de l'opération est efficient Le processus de gestion de l'opération est rigoureusement appliqué	0 à 2 pts	3 à 4 pts	5 à 6 pts	7 à 8 pts

Appréciation du niveau d'atteinte des compétences :

1 - N'a pas développé la compétence ou présente des lacunes graves dans le développement de la compétence : **propos peu cohérent, démarche de résolution de problème pas mise en œuvre ou de façon non pertinente, calculs très erronés**

2 - Présente des lacunes dans le développement de la compétence nécessitant un approfondissement : **propos peu développé, peu analytique, beaucoup d'erreurs dans les calculs, propositions peu pertinentes**

3 - A atteint un niveau de maîtrise satisfaisant de la compétence : **propos et démarche de résolution de problème cohérents, propositions intéressantes mais insuffisamment justifiées, quelques erreurs dans les calculs mais le raisonnement est bon.**

4 - A atteint un niveau élevé dans le développement de la compétence. **Démarche, propositions, justifications pertinents, efficaces, efficients, pas ou peu d'erreurs dans les calculs.**