



Forum pour la formation en
commerce international

PROFIL PROFESSIONNEL :

**GESTION DE LA CHAÎNE
D'APPROVISIONNEMENT**

PROFIL PROFESSIONNEL DU FITT: GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Droit d'auteur © 2016 FITT

Tous droits réservés. La reproduction, le stockage ou transmission sous quelque forme ou par quelque moyen (y compris électroniquement, physiquement ou à l'aide d'une photographie, d'une photocopie ou d'un enregistrement) de toute partie de cette publication sans l'autorisation écrite préalable du Forum pour la formation en commerce international (FITT) est une violation du droit d'auteur.

Pour rejoindre le FITT:

100 – 116 Lisgar Street
Ottawa, ON K2P 0C2
Canada

Tél. : 1.613.230.3553 or 1.800.561.3488

Fax : 1.613.230.6808

Courriel : info@fitt.ca

Site Web : www.FITTforTrade.com

Avis de non-responsabilité

Le FITT a fait tous les efforts raisonnables pour fournir des informations exactes, ces informations peuvent contenir des erreurs ou omissions dont le FITT décline toute responsabilité.

Les opinions exprimées dans ce document sont celles du FITT. Elles ne doivent pas nécessairement être interprétées comme étant les opinions du gouvernement du Canada.

Disponible en anglais sous le titre « Occupational Profile: Supply Chain »

Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada grâce au Programme d'appui aux initiatives sectorielles (PAIS).



Table des matières

INTRODUCTION.....	5
Aperçu.....	4
Les fondements du commerce international d'aujourd'hui	4
Profil professionnel : Le rôle de la chaîne d'approvisionnement dans le commerce international	5
COMMENT LES NORMES SONT STRUCTURÉES.....	6
COMMENT LES NORMES PEUVENT ÊTRE UTILISÉES.....	7
FAISABILITÉ DU COMMERCE INTERNATIONAL	8
Compétence de base 1 : Procéder à une analyse situationnelle.....	9
Compétence de base 2 : Procéder à une analyse des coûts.....	17
Compétence de base 3 : Analyser le risque.....	20
PLANIFICATION DE L'EXPANSION DU MARCHÉ	33
Compétence de base 4: Atténuer le risque	34
Compétence de base 5: Élaborer des plans.....	45
STRATÉGIES D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ.....	47
Compétence de base 6: Gérer les exportations directes	48
Compétence de base 7: Gérer les exportations indirectes.....	49
Compétence de base 8: Élaborer des alliances stratégiques	50
FINANCES	54
Compétence de base 11: Effectuer des transactions commerciales.....	55
DIFFÉRENDS COMMERCIAUX.....	64
Compétence de base 14: Régler les différends commerciaux	65
APPROVISIONNEMENT.....	69
Compétence de base 15: Acheter des marchandises.....	70
Compétence de base 16: Acheter des services	74
PRODUCTION DE PRODUITS ET DE SERVICES	77
Compétence de base 17: Fabriquer un produit.....	78
GESTION DES STOCKS.....	79
Compétence de base 20: Gérer les stocks.....	80
DISTRIBUTION	86
Compétence de base 21: Transporter les marchandises.....	87
GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INVERSÉE.....	95
Compétence de base 23: Gérer les retours	96

Compétence de base 24: Gestion des rappels	98
Compétence de base 25: Établir une stratégie de mise au rebut	103
GESTION DES DOCUMENTS	105
Compétence de base 26: Gérer les documents de contrôle	106
RESSOURCES HUMAINES	111
Compétence de base 30: Gérer les ressources humaines	112
COMPÉTENCE INTERCULTURELLE	120
Compétence de base 31: Établir une relation avec d'autres cultures.....	121
Compétence de base 33: Promouvoir la compétence interculturelle au sein de l'organisation	126
LOI ET ÉTHIQUE.....	128
Compétence de base 34: Se conformer aux exigences prévues par la loi.....	129
Compétence de base 35: Observer l'éthique des affaires.....	132
APPENDICE A.....	136
GLOSSAIRE	137
APPENDICE B.....	162
SOURCES	163

INTRODUCTION

L'objectif de cette publication est de fournir un résumé complet des compétences requises pour développer et gérer les chaînes d'approvisionnements internationales. Ces compétences ont été définies par le Forum pour la formation en commerce international (FITT) – l'organisme de référence dans l'élaboration des normes pour la profession du commerce international – et reflétée dans le Cadre des compétences en commerce international du FITT. Le cadre reflète les pratiques actuelles et futures et contient des normes pour des professions variés dans le commerce international, y compris les vingt professions prioritaires.

Ce profil professionnel est censé être un document prospectif et sera donc appelé à évoluer et à changer au même moment où les pratiques commerciales internationales évoluent et changent.

Aperçu

Ces normes font partie du projet d'établissement de Normes professionnelles et de certification pour les professions du commerce international. Ce projet a abouti à la création du Cadre de compétences en commerce international du FITT, le premier de son genre jamais créé pour le commerce international. Le cadre est une collection de tous les éléments de compétences fondamentales qui ont été identifiés pour les praticiens du commerce international.

Pour en savoir davantage sur la démarche observée pour élaborer le cadre de compétences en commerce international du FITT, téléchargez le livre blanc du FITT intitulé [Les professionnels du commerce international : moteurs de la croissance](#).

Les fondements du commerce international d'aujourd'hui

Alors que la mondialisation s'est accélérée, des changements importants se sont produits dans le paradigme du commerce international. Cette évolution a vu le commerce remodelé par une fragmentation du processus de production à différents domaines de l'économie mondiale, ce qui entraîne une expansion du commerce des biens et services intermédiaires.

En outre, le commerce international ne peut plus être considéré comme étant «exportations seulement», il comprend désormais l'exportation et l'importation de biens et de services, les flux d'investissement, les ventes de filiales étrangères gérées au niveau national et les exportations de marchandises en proportion des expéditions domestiques. Les modèles contemporains des affaires internationales ne sont pas conformes à un simple modèle dans lequel un produit est fabriqué dans un pays et exporté vers un autre. L'engagement dans l'économie mondiale se produit grâce à l'investissement bidirectionnel, la gestion (au Canada) des sociétés affiliées dans d'autres marchés, et la participation aux chaînes de valeur mondiales.

Les connections globales entre les organisations et les gens sont de plus en plus importante. Le commerce n'est plus unidirectionnel. Ceux qui travaillent dans le commerce international négocient avec plusieurs organisations, personnes et juridictions. Il y a un besoin de compétences pour gérer la production de biens et la fourniture de services à travers les fournisseurs et les marchés de multiples pays. Des professionnels du commerce compétent sont essentiels pour que le commerce puisse prospérer à travers le monde.

Profil professionnel : Le rôle de la chaîne d'approvisionnement dans le commerce international

Les chaînes d'approvisionnement sont des réseaux de processus et de relations qui permettent de ramassés, livrés et transformés les matières premières en divers produits qui sont ensuite vendus et distribués aux clients. La chaîne d'approvisionnement doit également être en mesure de gérer le mouvement inverse d'un produit du client jusqu'à sa source. Gérer les relations associées à plusieurs flux directionnels de biens et services dans un système global est complexe. Alors que certaines organisations peuvent simplement déplacer un produit fini directement vers un client, d'autres organisations peuvent être responsables de l'approvisionnement en matières premières nécessaires à la fabrication d'un produit avant que celui-ci soit déplacé à travers de multiples agents pour finalement atteindre l'utilisateur final. Peu importe, la formation et la gestion d'une chaîne d'approvisionnement est un élément essentiel de la réussite pour les entreprises engagées dans le commerce international. Une chaîne d'approvisionnement bien planifiée et bien gérée permettra d'améliorer la compétitivité d'une organisation.

Le développement d'une chaîne d'approvisionnement doit tenir compte de la conception des produits et services, des besoins des clients, de la réglementation et des infrastructures qui auront une incidence sur la circulation des marchandises ou des services à travers les frontières. Le déplacement de marchandises à l'étranger implique souvent de grandes distances et de nombreux modes de transport. Le coût logistique des chaînes d'approvisionnement peut être important. Faire une transaction commerciale viable se résume souvent à une bonne planification et gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Les normes fournissent un résumé complet des compétences requises pour développer et gérer une chaîne d'approvisionnement.

Liste complète des 20 profils professionnels du FITT présentement disponible

Directeur du développement des affaires	Agent de recherche en commerce international
Directeur de la conformité	Directeur de la logistique
Comptable à l'échelle mondiale	Professionnel de la logistique
Directeur du marketing international	Propriétaire-exploitant (petite entreprise)
Professionnel du marketing international	Directeur de l'approvisionnement
Directeur principal à l'échelle mondiale	Spécialiste de l'approvisionnement
Professionnel du développement des affaires	Gestionnaire du risque
Professionnel des finances à l'échelle mondiale	Directeur des ventes
Professionnel des ventes internationales	Directeur de la chaîne d'approvisionnement
Directeur financier du commerce international	Gestion de la chaîne d'approvisionnement

COMMENT LES NORMES SONT STRUCTURÉES

Compétences de base

La version finale du Cadre de compétence en commerce international du FITT contient 15 catégories de compétences, répartis en 35 compétences de base et 121 éléments de compétences, chaque élément comprend des performances, des connaissances, des variables et d'autres informations contextuelles.

Après examen de l'ensemble du Cadre, il a été déterminé que le profil de gestion de la chaîne d'approvisionnement englobe 14 des 15 catégories de compétences, 24 des 35 compétences de base et 78 des 121 éléments de compétences. Par conséquent, les chiffres utilisés pour identifier les compétences de base et les éléments de compétence ne seront pas dans un ordre séquentiel puisque ce document ne reflète que ceux sélectionnés pour ce profil professionnel.

Particularités des Normes

Ce tableau résume comment les compétences peuvent être acquises.

Les éléments inclus dans cette section sont :

Performance (P)

Chaque élément de compétence comprend une liste explicite des tâches ou compétences qu'un praticien compétent doit être en mesure de performer.

Connaissance (C)

Chaque élément de compétence comprend une liste explicite des connaissances requises : quelles connaissances un praticien compétent doit avoir afin d'accomplir la norme requise.

Variables (V)

Les variables sous lesquelles les éléments de compétence peuvent être effectuées.

Profil taxonomique

Il y a un profil taxonomique à la fin de chaque élément de compétence. Le profil taxonomique comprend un sommaire des six échelles d'évaluation du contexte:

- **Criticité** : importance de l'élément de compétence par rapport à d'autres éléments sur une échelle de 1 (peu critique) à 5 (extrêmement critique)
- **Fréquence** : fréquence d'exécution de la tâche.
- **Difficulté** : difficulté d'effectuer ou d'apprendre l'élément de compétence sur une échelle de 1 (peu difficile) à 5 (très difficile).
- **Perfectionnement** : temps estimée pour un professionnel débutant afin de perfectionner la compétence.
- **Dépendance** : indetification des compétences desquelles la compétence spécifique est tributaire, sachant qu'elle peut être réalisée que si l'autre compétence est d'abord maîtrisé par le professionnel.
- **Autonomie** : la compétence s'effectue sans supervision (N) ou avec supervision (S) et elle peut s'accomplir seul (A) ou en équipe (T).

COMMENT LES NORMES PEUVENT ÊTRE UTILISÉES

Le profil professionnel pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement conçoit un ensemble complet de normes de performance et de connaissance qui définissent clairement ce qui est nécessaire pour réussir dans le commerce international. Les spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, les étudiants, les éducateurs, les gestionnaires, les employeurs et les sont quelques-unes des personnes qui peuvent bénéficier de ces normes.

FITT reconnaît que les entreprises peuvent avoir des politiques internes qui affectent la façon dont les compétences sont accomplies. Le profil professionnel fournit une base d'information générale sur laquelle une entreprise peut construire ses politiques.

En outre, le contexte particulier de votre milieu de travail et votre niveau de responsabilité permettra de déterminer si toutes les compétences ou seulement certaines s'appliquent à vous.

ÊTES-VOUS UN SPÉCIALISTE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ?

Utiliser ce profil pour :

- améliorer votre performance
- planifier votre développement professionnel
- en apprendre davantage sur votre profession
- établir votre plan de carrière
- reconnaître vos compétences utiles
- augmenter votre mobilité professionnelle

ÊTES-VOUS UN ÉDUCATEUR OU UN GESTIONNAIRE DE PROGRAMME ÉDUCATIF ?

Utiliser ce profil pour :

- évaluer les programmes de formation existants
- déterminer quel type de recherche est nécessaire
- créer de nouvelles qualifications professionnelles
- développer de nouveaux programmes de formation

ÊTES-VOUS UN EMPLOYEUR OU UN GESTIONNAIRE EN RESSOURCES HUMAINES ?

Utiliser ce profil pour :

- identifier les besoins en ressources humaines
- orienter les nouveaux employés
- définir les exigences d'un poste
- gérer la prestation
- créer des descriptions de tâches
- évaluer la performance
- écrire une offre d'emploi
- planifier des activités d'apprentissage et de développement

FAISABILITÉ DU COMMERCE INTERNATIONAL

Compétences de base :

- Procéder à une analyse situationnelle
 - Procéder à une analyse des coûts
 - Analyser le risque



FAISABILITÉ DU COMMERCE INTERNATIONAL

COMPÉTENCE DE BASE 1 - PROCÉDER À UNE ANALYSE SITUATIONNELLE

Élément de compétence 1.1 - Évaluer l'état de préparation organisationnelle

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer ce qui pousse l'organisation à explorer les marchés cibles internationaux, par exemple:
 - atteindre des objectifs stratégiques
 - générer de nouvelles sources de revenus
 - accroître la capacité
 - remplacer un marché en diminution
 - maintenir les niveaux d'activité commerciale existants
 - explorer de nouvelles occasions de collaboration et d'expansion
 - chercher de nouveaux segments de clientèle
- P2. Déterminer le niveau d'engagement de la part de membres importants de l'organisation, p. ex., des membres du conseil d'administration, de la direction, du service des finances ou du service d'exploitation
- P3. Identifier quels outils d'évaluation de l'état de préparation au changement peuvent être utilisés pour procéder à l'analyse, s'il y a lieu
- P4. Définir la portée de l'initiative de commerce international proposée
- P5. Déterminer si l'initiative aura un impact sur l'ensemble de l'organisation ou sur des départements ou groupes particuliers
- P6. Définir l'impact de l'initiative sur chaque niveau ou fonction au sein de l'organisation
- P7. Définir l'impact sur les clients, les fournisseurs et les partenaires
- P8. Évaluer l'état actuel de l'organisation, en incluant :
 - la capacité organisationnelle, p. ex., le temps disponible ainsi que les ressources matérielles et intellectuelles
 - l'exigence actuelle de rentabilité
 - la capacité financière, p. ex., les actifs, les passifs et les mouvements de trésorerie
 - conscience organisationnelle des exigences en matière de commerce international, p. ex., les contrôles des exportations, les restrictions à l'importation et l'adaptation du produit pour les marchés étrangers
 - accès à des ressources externes, p. ex., des alliances stratégiques, des délégués commerciaux
- P9. Déterminer les niveaux de compétence et la capacité de production des ressources humaines, par exemple :
 - vigueur de la culture d'apprentissage en milieu de travail
 - niveau actuel de diversité en milieu de travail



- nombre de langues parlées en milieu de travail
 - expérience actuelle en matière de commerce international
- P10. Déterminer si l'expertise requise existe déjà à l'interne ou s'il est nécessaire de consulter un tiers :
- déterminer les coûts d'impartition
- P11. Informer toutes les parties intéressées pertinentes au sein de l'organisation
- P12. Identifier les occasions et les risques possibles associés à l'expansion internationale

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Environnement commercial mondial, p. ex., politique, juridique et financier
- C2. Outils et processus d'évaluation de l'état de préparation au changement
- C3. Principaux facteurs d'évaluation de l'état de préparation au changement dans le contexte du commerce international
- C4. Accords commerciaux internationaux

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La complexité des initiatives de commerce international, p. ex., la pénétration d'un marché international, peut nécessiter une évaluation plus approfondie de l'état de préparation qu'une simple expansion de la portée d'une organisation au sein d'un marché cible international existant.
- V2. Types d'outils et de guides d'évaluation des objectifs organisationnels, et niveau d'adaptation nécessaire pour appliquer de tels outils et guides.

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	3 ans	2.3	N/T

Élément de compétence 1.3 - Mener une étude de marché**Un professionnel compétent doit pouvoir :**

- P1. Déterminer l'information nécessaire
- P2. Identifier les moyens de recueillir l'information concernant le marché cible, par exemple :
- recherche primaire, p. ex., les sondages auprès de la clientèle, les groupes de discussion
 - recherche secondaire, p. ex., les données publiées
- P3. Identifier les sources d'information concernant le marché cible, par exemple :
- organisations et agences professionnelles bilatérales, p. ex., les conseils commerciaux
 - banques locales traitant des transactions étrangères
 - banques étrangères
 - bureaux de délégués commerciaux



- agences, p. ex., des bureaux d'acheteurs, la Japanese External Trade Organization (JETRO)
 - chambres de commerce au sein du marché cible
 - associations industrielles
- P4. Avoir recours à des services de traduction ou d'interprétation, s'il y a lieu
- P5. Recueillir de l'information au sujet du produit ou du service sur le marché cible potentiel
- P6. Cibler les clients et les utilisateurs finaux
- P7. Identifier les concurrents nationaux et étrangers au sein du marché cible potentiel
- P8. Déterminer la force de chacun de ces concurrents :
- analyser la part du marché
 - analyser la capacité concurrentielle en matière de prix, de qualité et de prestation
- P9. Analyser les facteurs ayant un impact sur le marketing et l'utilisation du produit ou du service au sein du marché cible, par exemple :
- habitudes d'achat des utilisateurs finaux
 - canaux de distribution
 - particularités culturelles, p. ex., la perception des produits et services internationaux
 - pratiques commerciales
- P10. Examiner les tendances susceptibles d'influencer la demande pour le produit ou le service offert, par exemple :
- déterminer quelle est la consommation globale des produits et services similaires
 - établir la quantité importée
 - besoins et préférences des utilisateurs finaux
 - normes culturelles
 - données démographiques, p. ex., âge, statut économique
- P11. Déterminer la situation économique générale du marché cible, notamment si le marché affiche une hausse ou une baisse des ventes au sein du secteur
- P12. Analyser le marché cible afin de déterminer les obstacles étrangers et nationaux à l'exportation et à l'importation, en tenant compte :
- des statistiques économiques, p. ex., les statistiques du commerce extérieur
 - des accords commerciaux, tarifs et droits
 - des structures sociales
 - des facteurs géographiques
 - de la nécessité de modifier le produit ou le service
 - des environnements politiques
 - de l'attrait des organisations présentes et des produits et services offerts sur le marché cible
 - des moyens de transport entre le marché source et le marché cible
 - du droit de circuler librement pour le personnel, p. ex., les accords de reconnaissance réciproque, les exigences relatives aux visas
- P13. Déterminer le potentiel des marchés relativement au produit ou service, en tenant compte :



- des tendances de la croissance
 - de la taille d'un marché
 - des restrictions à l'importation
 - des mesures incitatives des gouvernements nationaux et étrangers en ce qui concerne l'exportation
 - de l'acceptation culturelle
 - des prévision de ventes
 - des estimations de rentabilité potentielle et de prix
- P14. Facilité d'entrer sur le marché en s'appuyant sur l'information recueillie
- P15. Établir la priorité des marchés cibles, en tenant compte de ce qui suit :
- ressources organisationnelles
 - forces et faiblesses
 - alignement sur les objectifs stratégiques
 - appui des parties intéressées
 - critères de rendement du capital investi
- P16. Sélectionner le marché cible sur lequel faire son entrée

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'information concernant le marché cible
- C2. Sources de données primaires et secondaires, p. ex., les sondages, la recherche en ligne, les données publiées
- C3. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C4. Techniques de collecte de données
- C5. Les certifications qui peuvent accroître les débouchés possibles au sein d'un marché cible
- C6. Les lois et règlements concernant les produits ou services offerts sur les marchés potentiels, p. ex., les lois qui touchent la réinstallation des employés au sein du marché cible, l'antidumping, l'importation et l'exportation
- C7. Processus d'évaluation des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Au sein des petites entreprises aux ressources limitées, certaines activités peuvent être imparties ou omises, si cela s'avère nécessaire.
- V2. Cette compétence peut être accomplie par une personne ou par un groupe de personnes de l'entreprise ou de l'extérieur.
- V3. L'ampleur des recherches à effectuer dépendra de l'offre – produit ou service – et du niveau de connaissance des marchés potentiels.
- V4. L'accessibilité des données peut varier selon le marché cible potentiel étudié.

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	4	1 – 2 ans		S/A



Élément de compétence 1.4 - Accéder aux programmes et aux services

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Énoncer les résultats de l'analyse situationnelle et de l'étude de marché de l'organisation, en incluant :
 - les objectifs
 - les stratégies
 - les besoins financiers
- P2. Identifier les ressources offertes dans le cadre de politiques et programmes gouvernementaux nationaux et internationaux :
 - consulter les sites Web du gouvernement et de l'industrie
 - consulter les spécialistes du gouvernement et de l'industrie, p. ex., les délégués commerciaux, les représentants des associations industrielles
- P3. Comprendre la nature historique et actuelle de la relation entre le marché source et le marché cible
- P4. Établir quel est le soutien offert à l'égard des initiatives commerciales proposées, p. ex., les délégués commerciaux, les personnes-ressources locales
- P5. Identifier quels sont les services et programmes offerts par d'autres organisations, p. ex., les organismes non gouvernementaux (ONG), les chambres de commerce, les associations industrielles
- P6. Identifier quels sont les services de consultation susceptibles de faciliter la pénétration de marché
- P7. Présenter une demande pour des programmes et des services connexes aux initiatives commerciales possibles, p. ex., déclaration d'intérêt, formulaire de demande

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Stratégie de développement des affaires internationales de l'organisation, p. ex., les objectifs, les besoins financiers
- C2. Organisations offrant des programmes et services commerciaux, notamment :
 - les organisations intergouvernementales, p. ex., l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Organisation mondiale des douanes
 - les gouvernements locaux, provinciaux, nationaux et étrangers aux niveaux national, provincial, territorial et régional
 - les organismes non gouvernementaux (ONG), p. ex., la Chambre de commerce internationale
 - les consultants et les fournisseurs de services, p. ex., les courtiers en douanes, les transitaires, les conseillers
- C3. Politiques et programmes commerciaux favorisant le commerce, p. ex., les missions commerciales, le financement et les assurances pour les exportations



- C4. Politiques et règlements commerciaux nuisant au commerce, p. ex., l'administration des douanes, les tarifs, les quotas, les sanctions
- C5. Politiques, programmes et infrastructures nationaux susceptibles d'avoir un impact sur le commerce, en incluant :
- le réseau de transport
 - le réseau de communication
 - le système bancaire
 - le système d'éducation

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Nouvelles politiques gouvernementales
- V2. Nouvelles exigences pour accéder aux ressources
- V3. Financement limité
- V4. Échéances
- V5. Compétences linguistiques

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
2	Occasionnellement	3	1 – 2 ans	1.1, 1.2, 1.3	N/A

Élément de compétence 1.5 - Déterminer l'admissibilité du produit à l'importation ou l'exportation

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Determine trade barriers, e.g. inspection procedures, origin of product, tariff preferences
- review sources of information, e.g. quotas, Harmonized System (HS) codes, NAICS, certificate of origin
 - review applicable trade agreements
 - check with enquiry point
 - consult with resources, e.g. customs broker, freight forwarder
- P2. Confirm if product is banned, restricted or controlled
- P3. Determine other safety and testing requirements
- identify how to obtain applicable certifications, licenses and permits, e.g. fumigation or inspection certificates
 - identify customs tariffs, value added taxes (VAT)
 - identify correct Harmonized System (HS) code
 - receive country specific ruling on HS code
- P4. Determine requirements to import/export product, e.g. banking, security, transactional costs
- identify certifying bodies



- determine required inspection certificates, e.g. safety, labelling, licensing, language, translation, packaging, nutritional facts
 - determine if adaptation of product is required
- P5. Determine if product needs to comply with non-preferential or preferential rules of origin:
- determine requirements of verification/proof of origin
 - review requirements for documentary evidence
 - meet requirements for certificate, if required
 - review specific import guidelines
 - review export regulations of target markets, e.g. protection laws, norms and certification
- P6. Determine applicable regulations and standards based on:
- HS Code
 - type of product
 - country of origin and target market
 - trade agreements
- P7. Identify documents required for product to cross borders
- P8. Identify costs associated with compliance, e.g. customs compliance personnel, testing, applications

Un professionnel compétent doit connaître :

- K1. Meanings of Harmonized Sales (HS) codes
- K2. Applicable trade agreements between source market and target market countries
- K3. Common business practices in specific country
- K4. Restrictions and requirements of target market for type of product being shipped
- K5. Certificates of origin and non-preferential and preferential rules of origin
- K6. Roles of safety associations
- K7. Role of competition bureaus in source and target markets
- K8. Labelling requirements in source and target markets
- K9. When to seek the guidance and expertise of legal counsel

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. New trade agreements between importing or exporting countries
- V2. Changes in legislation and regulation, e.g. new controlled or restricted products
- V3. Changing safety standards
- V4. Special circumstances affecting product, e.g. Bovine spongiform encephalopathy (BSE) in cattle
- V5. Different source market and target market languages

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	1 an	1.3	N/A



Élément de compétence 1.6 - Déterminer l'admissibilité du service à l'importation ou à l'exportation

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer les règlements et les normes applicables selon le type de services, p. ex., la reconnaissance réciproque des titres, la mobilité du personnel, les exigences relatives aux visas et la réglementation du travail
- P2. Identifier les modes de livraison applicables parmi les quatre suivants :
 - livraison transfrontalière
 - consommation à l'étranger
 - présence commerciale
 - mouvement de personnes physiques
- P3. Examiner les accords commerciaux applicables afin de déterminer les possibilités et les obstacles
- P4. Confirmer si le service est réglementé
- P5. Identifier les documents nécessaires pour que le service puisse être fourni au-delà des frontières ou transfrontalier
- P6. Calculer les coûts associés à la conformité, p. ex., les applications
- P7. Déterminer si la prestation du service nécessite des mesures particulières, p. ex., la traduction, l'adaptation culturelle, la personnalisation
- P8. Déterminer les coûts du commerce électronique et les capacités du marché cible
- P9. Déterminer les coûts qu'engendrerait toute modification de l'infrastructure et des opérations
- P10. Déterminer les options d'approvisionnement, p. ex., sources internes, impartition

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Accords commerciaux applicables entre le marché source et le marché cible
- C2. Restrictions d'ordre légal
- C3. Risque opérationnel, p. ex., la responsabilité
- C4. Restrictions et exigences du marché cible en ce qui concerne le service offert
- C5. Rôle des bureaux de la concurrence des marchés source et cible
- C6. Pratiques commerciales liées aux services, p. ex. paiement des services
- C7. Produits d'assurance
- C8. Lois régissant les remises et le rapatriement

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Nouveaux accords commerciaux entre les marchés importateurs et exportateurs
- V2. Modification de lois et de règlements, p. ex., professions réglementées

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	1 an	1.3	N/A

**COMPÉTENCE DE BASE 2 - PROCÉDER À UNE ANALYSE DES COÛTS****Élément de compétence 2.1 - Procéder à une analyse des coûts d'importation de produits*****Un professionnel compétent doit pouvoir :***

- P1. Calculer les coûts à déboursier pour trouver des fournisseurs, p. ex., appel d'offres, diligence raisonnable, choix des fournisseurs
- P2. Calculer les frais de préparation des envois et le coût total de possession, notamment :
 - établir le classement selon le Système harmonisé (SH); confirmer le classement et son impact sur les tarifs
 - calculer le prix au débarquement, le coût des produits, les assurances, le fret
 - déterminer les coûts afférents aux documents d'importation, p. ex., le traitement des documents
 - déterminer les coûts afférents aux Incoterms, p. ex., la valeur en douanes (ad valorem)
 - calculer les droits et les taxes locales exigibles, p. ex., la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)
 - identifier les exonérations fiscales, p. ex., les remboursements d'impôt
 - déterminer les coûts du financement international, le coût en devise et la marge bénéficiaire
- P3. Déceler les coûts cachés, p. ex., conteneur complet (CC) ou conteneur partiel, temps de livraison, inspections imprévues
- P4. Calculer les coûts marginaux, p. ex., volume de commande optimal
- P5. Calculer le coût par unité et le prix de vente et les comparer aux prix du marché pour des articles comparables
- P6. Déterminer si la décision concernant l'approvisionnement est financièrement viable

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Options d'expédition, p. ex., par voie aérienne, terrestre, maritime ou ferroviaire.
- C2. Exigences en matière d'expédition
- C3. Coût du produit
- C4. Incoterms
- C5. Règles de valorisation, p. ex., fonds d'investissement collectif
- C6. Règles d'approvisionnement de l'entreprise importatrice
- C7. Frais relatif aux services, p. ex., les services bancaires, le transport, la manutention, le débarquement
- C8. Exigences juridiques et réglementaires, p. ex., les embargos, les certificats, les permis, les déclarations
- C9. Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH)
- C10. Taux de change
- C11. Prix de détail de marchandises comparables
- C12. Accords commerciaux



C13. Options de courtiers en douanes

C14. Accords bilatéraux, p. ex., les accords de libre-échange, les nations les plus favorisées

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

V1. Plus d'un produit

V2. Fournisseurs multiples

V3. Méthodes de paiement multiples

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	3	1 an	3.2	N/A

Élément de compétence 2.2 - Procéder à une analyse des coûts d'exportation de produits

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer les coûts directs, p. ex., le coût des marchandises
- P2. Déterminer les coûts nécessaires pour adapter le produit, s'il y a lieu
- P3. Calculer les coûts indirects, p. ex., recherche de clients, marketing
- P4. Déterminer les options d'expédition possibles, p. ex., capacité de chargement et de partage des conteneurs, expédition traditionnelle, marchandises conteneurisées
- P5. Calculer les frais de préparation des envois et les coûts à l'exportation :
 - établir et confirmer le classement selon le Système harmonisé (SH)
 - déterminer les coûts de transport, p. ex., le fret
 - déterminer les frais d'assurance, s'il y a lieu
 - déterminer les coûts afférents aux documents d'exportation, p. ex., le traitement des documents et des visas
 - déterminer les coûts afférents aux Incoterms
- P6. Vérifier quel est le pays d'origine ainsi que le traitement tarifaire applicable
 - calculer les droits et les taxes locales exigibles, p. ex., la taxe sur la valeur ajoutée, l'assurance cargo
 - identifier les exonérations fiscales
 - établir les coûts du financement international, le coût en devise et la marge bénéficiaire
 - déterminer les frais de cautionnement, p. ex., le cautionnement de soumission, le cautionnement de bonne exécution
- P7. Établir si un remboursement de certains droits exigés sur les marchandises exportées est possible
- P8. Déterminer quels sont les besoins en service après-vente et les coûts connexes
- P9. Déterminer si la décision est viable en ce qui concerne les ventes

Un professionnel compétent doit connaître :



- C1. Système harmonisé (SH) de classement et d'évaluation des ventes reposant sur des règles
- C2. Options d'expédition, p. ex., par voie aérienne, terrestre, maritime
- C3. Règles relatives aux processus d'approvisionnement
- C4. Coûts associés au produit, p. ex., marginaux, fixes et variables
- C5. Considérations financières, p. ex., frais bancaires, lettres de crédit, taux de change
- C6. Options de protection financière applicables au marché cible (p. ex., les modes de paiement, les options et les frais d'assurance)
- C7. Frais relatifs aux services, p. ex., le transport, la manutention, le débarquement, la livraison locale
- C8. Incoterms
- C9. Exigences juridiques et réglementaires, p. ex., les certificats, les permis, les déclarations
- C10. Prix de marchandises comparables dans le marché cible
- C11. Programmes gouvernementaux, p. ex., les subventions
- C12. Options de courtiers en douanes
- C13. Accords commerciaux applicables, p. ex., les accords de libre-échange, les nations les plus favorisées (NPF)

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Taille de l'organisation
- V2. Exportation de plusieurs produits vendus à des prix différents
- V3. Fluctuation des devises
- V4. Environnement politique et économique sur le marché cible
- V5. Conditions de travail sur le marché cible
- V6. Risques connexes, p. ex., politiques, économiques

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	3	1 an	1.3, 3.2	N/A



COMPÉTENCE DE BASE 3 - ANALYSER LE RISQUE

Élément de compétence 3.1 - Analyser le risque commercial

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Identifier des partenaires locaux potentiels, p. ex., un agent, un courtier, un partenaire stratégique
- P2. Identifier les sources d'information concernant les entreprises sur le marché cible, par exemple :
 - organisation et agences commerciales bilatérales, p. ex., le Conseil canadien des affaires Abu Dhabi, le Conseil d'affaires Canada-Chine
 - banques locales traitant des transactions étrangères
 - banques étrangères
 - bureaux de délégués commerciaux
 - bureaux d'Exportation et développement Canada (EDC)
 - agences, p. ex., des bureaux d'acheteurs, la Japanese External Trade Organization (JETRO)
 - chambres de commerce au sein du marché cible
 - associations industrielles établies sur les marchés source et cible
- P3. Passer en revue les données historiques et actuelles concernant les partenaires commerciaux possibles au sein du marché cible, par exemple :
 - consulter les sources en ligne, p. ex., les médias sociaux
 - consulter les journaux locaux et les périodiques au format imprimé ou numérique
 - participer à des salons professionnels internationaux
 - obtenir des recommandations, p. ex., auprès de clients existants, d'anciens clients, de partenaires commerciaux
 - vérifier les cotes de crédit
- P4. Déterminer les normes et les exigences concernant les vérifications de produits effectuées par des tiers indépendants
- P5. Analyser la santé financière des organisations étrangères, par exemple :
 - examiner les états financiers de l'organisation, si c'est possible :
 - surveiller les pressions sur les liquidités
 - prendre en compte le fait que les états peuvent ne pas être vérifiés
 - présenter un formulaire de demande de crédit, s'il y a lieu
 - procéder à des vérifications de crédit
- P6. Déterminer les exigences gouvernementales concernant la sélection de potentiels partenaires commerciaux, p. ex., le filtrage des parties non autorisées, les quotas
- P7. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
 - l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence



- la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'information concernant le risque commercial
- C2. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C3. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C4. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La quantité et le type de renseignements disponibles concernant les organisations étrangères varient en fonction de chaque organisation et des exigences relatives aux documents en vigueur dans le pays où celle-ci exerce ses activités

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	3	1-2 ans	1.3	N/A

Élément de compétence 3.2 - Analyser le risque de change

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données sur les devises étrangères utilisées dans le cadre des initiatives commerciales, par exemple :
 - volatilité
 - forces et faiblesses
 - tendances historiques
- P2. Calculer le risque de transaction de l'organisation :
 - calculer le taux de change de référence
 - établir l'horizon temporel du risque, p. ex., un an
 - déterminer la position de change de l'organisation
 - déterminer le risque financier global
- P3. Déterminer les gains et les pertes possibles attribuables aux fluctuations de change, c.-à-d. le risque de conversion
- P4. Déterminer le risque économique, en incluant :
 - le risque actuel des activités commerciales existantes
 - le risque d'acquérir des actifs et des passifs étrangers dans le cadre de nouvelles initiatives commerciales
- P5. Évaluer les produits offerts pour compenser le risque de change, p. ex., les contrats à terme, les spécialistes du taux de change
- P6. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
 - l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence



- la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'information concernant le risque de change
- C2. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C3. Facteurs ayant une incidence sur le risque de change, p. ex., le mode de paiement, le choix de la devise, l'instabilité politique
- C4. Risque financier auquel s'expose l'organisation
- C5. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C6. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les fluctuations de change varient grandement en fonction des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques dans les pays concernés

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Occasionnellement	4	1-2 ans	1.3	N/A

Élément de compétence 3.3 - Analyser le risque économique

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles relatives au risque économique au sein des marchés cibles, par exemple :
 - consulter les prévisions économiques concernant le pays cible
 - consulter les principaux cabinets comptables
 - communiquer avec les organismes gouvernementaux chargés des affaires étrangères
 - consulter les plus récents guides d'évaluation des risques pays, p. ex., les documents d'EDC, le rapport sur le risque pays de Dun & Bradstreet
 - consulter des journaux et des périodiques au format imprimé ou numérique, p. ex. Wall Street Journal, Financial Times, The Economist
- P2. Examiner les facteurs économiques et financiers fondamentaux des marchés cibles, notamment :
 - produit intérieur brut (PIB)
 - cotes de crédit
 - inflation
 - indice des prix à la consommation (IPC)
 - structure des marchés financiers
 - rendement récent des marchés des valeurs mobilières et des obligations
 - historique des cycles économiques
 - signes de ralentissement économique en cours



- réserves en monnaies étrangères
- P3. Analyser le contrôle des changes sur le marché cible, par exemple :
- taux de change variables selon les transactions, p. ex., les marchandises de première nécessité comparativement aux marchandises de luxe
 - capacité de rapatrier les bénéfices, p. ex., règlements sur les retenues d'impôt à la source
- P4. Analyser les lois, les taxes et les accords commerciaux, par exemple :
- lois sur la teneur locale
 - droits et taxes sur les marchandises étrangères
 - impôts sur le revenu
 - cours plafonds
 - avantages fiscaux
- P5. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Accords commerciaux, p. ex., ALENA, Accord économique et commercial global
- C2. Conventions fiscales, p. ex., entente sur la double imposition avec les États-Unis
- C3. Accords de protection des investissements, p. ex., Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS), accords sur la promotion et la protection des investissements étrangers (APIE)
- C4. Réglementation douanière, p. ex., antidumping, Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI)
- C5. Infrastructure du marché cible, p. ex., commerciale, physique, communication, transport
- C6. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C7. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C8. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C9. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. L'ampleur de l'analyse varie de façon importante en fonction des pays à l'étude, p. ex., une analyse exhaustive des marchés cibles en développement peut nécessiter plus de données et de temps
- V2. L'accessibilité des données peut varier selon le marché cible étudié
- V3. Les méthodes d'évaluation des données économiques peuvent varier d'un marché cible à un autre

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Occasionnellement	5	1-2 ans	1.3	N/A



Élément de compétence 3.4 - Analyser le risque lié aux biens matériels étrangers

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles concernant les partenaires commerciaux possibles au sein du marché cible, par exemple :
- consulter les journaux locaux et les périodiques au format imprimé ou numérique
 - obtenir des recommandations
 - consulter les autorités locales, p. ex., la chambre de commerce, les associations industrielles
 - se renseigner auprès de consultants en sécurité privés
 - contacter des agences pour obtenir les statistiques sur le crime, p. ex., les institutions financières internationales
 - contacter les agences d'assurances
- P2. Évaluer la possibilité de faire appel à des consultants, p. ex., des services de sécurité privés
- P3. Analyser le potentiel de vol des biens matériels mobiliers
- recueillir de l'information sur le vol dans une région donnée, p. ex., les cas de vols recensés
 - déterminer les mesures de prévention en place, p. ex., les patrouilles de sécurité, les vérifications
- P4. Analyser le potentiel de dommage aux biens immobiliers et à l'équipement, p. ex., les catastrophes naturelles, les conditions météorologiques extrêmes, les troubles publics
- P5. Analyser la capacité des institutions d'un marché cible à réagir aux menaces, p. ex., le vol, la violence, les catastrophes
- P6. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Indicateurs de sécurité, p. ex., les incidences de violence, le Global Peace Index
- C4. Institutions responsables de la sécurité au sein du marché cible
- C5. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C6. Catastrophes naturelles et conditions météorologiques extrêmes au sein du marché cible
- C7. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La quantité et le type de renseignements disponibles varient en fonction de chaque organisation et des exigences relatives aux documents en vigueur dans le pays où celle-ci exerce ses activités



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	2 ans	1.3	N/T

Élément de compétence 3.5 - Analyser le risque lié au personnel

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles concernant les risques pour les employés et leurs familles au sein du marché cible, par exemple :
- contacter des spécialistes locaux du pays
 - contacter des spécialistes de la réinstallation
 - consulter les journaux locaux et les périodiques
 - contacter les organisations spécialisées dans la santé des voyageurs, p. ex., International SOS Foundation
 - consulter l'information gouvernementale concernant les avis aux voyageurs
- P2. Évaluer les risques associés au recrutement et à la conservation des talents les plus prometteurs
- P3. Déterminer les normes sociales au sein du marché cible
- P4. Évaluer les risques pour la santé des employés et de leurs familles au sein du marché cible, en incluant :
- les épidémies
 - les conditions environnementales
 - l'accès à des soins médicaux
 - l'accès à un plan d'évacuation d'urgence
- P5. Évaluer les risques pour la sécurité des employés et de leurs familles au sein du marché cible, en incluant :
- le vol
 - l'enlèvement
 - le terrorisme
 - les catastrophes naturelles
 - l'emplacement physique des lieux de travail, des résidences et des écoles
- P6. Déterminer les impôts sur le revenu potentiels à payer par les employés
- P7. Déterminer les variations possibles de la couverture d'assurance selon le lieu et l'activité
- P8. Déterminer les vulnérabilités des expatriés au sein du marché cible
- P9. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- évaluation des mesures de contrôle en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence
 - la probabilité de l'occurrence



Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C4. Lois du travail au sein du marché cible
- C5. Lois et normes de santé et de sécurité au sein du marché cible
- C6. Mesures sanitaires et phytosanitaires
- C7. Risques courants pour la santé des voyageurs
- C8. Risques courants pour la sécurité des voyageurs
- C9. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La quantité de renseignements disponibles sur le marché cible varie

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 ans	1.3/29.7	A/T

Élément de compétence 3.6 - Analyser le risque politique

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles relatives au risque politique au sein des marchés cibles, par exemple :
 - consulter des spécialistes locaux sur le marché cible
 - consulter des guides d'évaluation du risque pays, p. ex., l'Economist Intelligence Unit (EIU)
 - consulter les avis aux voyageurs publiés par le gouvernement
 - historique des changements politiques
- P2. Évaluer les relations politiques entre le marché cible et le marché source, en incluant :
 - l'attitudes à l'égard des organisations étrangères
- P3. Déterminer les relations politiques entre le marché cible et d'autres pays, p. ex., les alliances ou les conflits avec d'autres pays
- P4. Analyser le potentiel pour ce qui suit :
 - insurrection ou trouble civil, p. ex., les forces insurgées, les forces séparatistes armées, les guérillas ou les groupes paramilitaires
 - changement politique, p. ex., la démocratie ou la dictature, le moment des élections, les tensions ethniques, la montée du nationalisme, le terrorisme
 - questions relatives au travail, p. ex., les arrêts de travail, les grèves
 - corruption, p. ex., la subornation, l'extorsion
 - expropriation des avoirs, p. ex., la nationalisation des ressources pétrolières
 - défaillance des infrastructures au sein du marché cible, p. ex., l'énergie, le transport



- malentendu d'ordre culturel dans le cadre des relations d'affaires sur le marché cible
- P5. Analyser le protectionnisme évident constitué par les barrières tarifaires et non tarifaires du marché cible
- P6. Analyser les lois pertinentes, en incluant :
- les lois sur les pratiques de corruption à l'étranger
 - les lois locales relatives à la protection de la vie privée
- P7. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- évaluation des mesures de contrôle en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - analyse des conséquences décrivant la nature et le type des répercussions qui pourraient survenir, qu'elles soient positives ou négatives
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Différends idéologiques
- C4. Lois et pratiques concernant le lobbying sur le marché cible, p. ex., la Convention de l'OCDE contre la corruption, la Foreign Corrupt Practices Act (États-Unis), la Loi sur la corruption d'agents publics étrangers (Canada)
- C5. Contexte historique du marché et des régions cibles
- C6. Contexte politique du marché et des régions cibles
- C7. Position géopolitique du marché cible
- C8. Différences en ce qui concerne les coutumes et les pratiques des systèmes judiciaires du marché cible et du marché source, p. ex., comment les contrats sont réglementés, interprétés et appliqués
- C9. Structure organisationnelle du gouvernement, principales parties intéressées et influenceurs
- C10. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C11. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. L'ampleur de l'analyse varie de façon importante en fonction du marché cible dont il faut tenir compte, p. ex., une analyse exhaustive des pays cibles en développement peut nécessiter plus de données et de temps

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	1-2 ans	1.3	N/A



Élément de compétence 3.7 - Analyser les risques sociaux

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles sur le potentiel de risque social au sein des marchés cibles potentiels, par exemple :
- consulter des spécialistes locaux sur le marché cible
 - consulter les plus récents guides d'évaluation du risque pays, p. ex., les indices de liberté
 - cerner la dynamique sociale
 - identifier les risques réels ou perçus pour la communauté
 - établir l'historique des dommages à l'environnement et la réaction de la communauté
 - niveau de biodiversité ou espèces en péril
- P2. Identifier les parties intéressées qui ont des intérêts dans l'atténuation des risques sociaux, par exemple :
- les gouvernements locaux
 - les organisations des droits de la personne
 - les organismes non gouvernementaux (ONG)
 - les syndicats et les groupes ouvriers
 - les membres de la communauté
 - les organismes d'aide
- P3. Déterminer la dynamique communautaire, p. ex., les influenceurs, les protocoles de communication, les attitudes à l'égard de l'investissement étranger
- P4. Cerner les enjeux sociaux actuels, par exemple :
- la pauvreté et l'écart entre les revenus
 - le trafic de stupéfiants
 - la traite de personne
 - la contrebande ou les autres activités illicites
 - le vandalisme ou les protestations contre les organisations
 - les enlèvements
- P5. Analyser la règle de droit sur le marché cible, p. ex., la capacité à assurer l'application des décisions judiciaires
- P6. Déterminer l'engagement des gouvernements sur le marché cible pour ce qui est de soutenir les droits de la personne, p. ex., la liberté de circulation, la liberté d'expression
- P7. Analyser le potentiel pour ce qui suit :
- vulnérabilité aux enjeux des droits de la personne et conséquences, p. ex. travail des enfants, heures de travail, conditions de travail, violence potentielle contre les femmes ou les minorités
 - enjeux environnementaux, p. ex. déversement de produits chimiques, perte de biodiversité



- problèmes de santé publique, p. ex. risques environnementaux locaux, niveau d'accès aux emplacements d'opérations
 - enjeux relatifs aux droits des Autochtones, p. ex. utilisation des terres
- P8. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - analyse des conséquences décrivant la nature et le type des répercussions qui pourraient survenir, qu'elles soient positives ou négatives
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C4. Méthodes d'analyse des risques
- C5. Lois, conventions et règlements relatifs aux droits de la personne
- C6. Lois, conventions et règlements relatifs à l'environnement

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le nombre d'analyses variera grandement en fonction des marchés cibles à prendre en considération, p. ex. le degré de détail requis dépendra de l'application en particulier, de la disponibilité de données fiables et des besoins de prise de décisions de l'organisation

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	4	1-2 ans	1.3	N/A

Élément de compétence 3.8 - Analyser les risques liés à la technologie

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles sur les risques liés à la technologie touchant les marchés cibles potentiels, par exemple :
 - consulter des journaux et des périodiques au format imprimé ou numérique, p. ex. SC magazine, Network World
 - consulter les médias sociaux pour obtenir des avis à jour, p. ex. vulnérabilités nouvellement détectées
 - consulter des experts en TI
- P2. Établir les pays, les régions ou les secteurs ciblés
- P3. Analyser le potentiel pour ce qui suit :
 - cyberterrorisme, p. ex. espionnage en ligne commandité par un État
 - cybercrime, p. ex. violations de sécurité



- défaillance technologique, p. ex. panne de réseau, panne de matériel, défaillance de logiciels
 - utilisation non autorisée de technologies par des employés, p. ex. consulter ou distribuer des renseignements à diffusion restreinte
 - erreur humaine, y compris lors des processus de sécurité
- P4. Obtenir des listes des technologies contrôlées, p. ex. liste des marchandises d'exportation contrôlée, liste des produits de base d'exportation contrôlée
- P5. Identifier les exigences et les restrictions applicables aux technologies contrôlées, p. ex. licences d'exportation
- P6. Créer des analyses de scénarios, en incluant :
- l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche
- C2. Réglementation et lois du marché cible concernant le stockage et la transmission des données
- C3. Normes internationales applicables, p. ex. ISO 27001 – Management de la sécurité de l'information
- C4. Restrictions des marchés cibles concernant les renseignements en ligne
- C5. Contrôle des exportations relativement aux transferts de technologie
- C6. Efficacité des réseaux de communication dans le marché cible, p. ex. vitesse de téléversement, étendue du réseau de téléphonie cellulaire
- C7. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C8. Types de technologie qu'utilise actuellement l'organisation
- C9. Nouveaux types de technologie possiblement en cours d'acquisition
- C10. Tendances des technologies actuelles, y compris leurs vulnérabilités
- C11. Méthodes d'analyse des risques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le niveau de risques liés à la technologie varie en fonction du type de technologie utilisé
- V2. La quantité et le type de renseignements disponibles concernant les risques liés à la technologie dépendent du marché cible et des exigences relatives aux documents en vigueur dans ce pays

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	5	2 ans	1.3	N/T



Élément de compétence 3.9 - Analyse des risques liés à la propriété intellectuelle

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue les données historiques et actuelles concernant la protection de la propriété intellectuelle dans le marché cible, par exemple :
- consulter les délégués commerciaux
 - consulter les associations industrielles
 - consulter des organisations possédant une expérience relativement au marché cible, p. ex. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)
 - consulter les guides d'évaluation des risques pays
- P2. Évaluer l'environnement commercial et juridique du marché cible concernant la propriété intellectuelle de l'organisation, par exemple :
- infrastructure de protection
 - force exécutoire de la loi
 - fiabilité des coentreprises
 - rendement passé des partenaires potentiels, p. ex. antécédents de contrefaçon ou de contrefaçon de brevet
 - mécanismes ou infrastructures de contrôle de la qualité
- P3. Évaluer la valeur de la propriété intellectuelle de l'organisation, par exemple :
- établir l'évaluation basée sur le coût
 - établir l'évaluation fondée sur le marché
 - établir l'évaluation fondée sur les bénéfices
- P4. Déterminer les bénéfices découlant du vol de la propriété intellectuelle
- P5. Établir à qui profiterait le vol de la propriété intellectuelle
- P6. Établir les risques qu'une utilisation non autorisée peut poser à l'organisation, p. ex. perte de profits futurs, de réputation, de qualité et de reconnaissance de la marque
- P7. Consulter un agent de brevets ou un conseiller juridique spécialisé, le cas échéant :
- déterminer ce qui peut être protégé, p. ex. un procédé, un produit, un service, etc.
 - établir comment fonctionne le processus de protection de la PI dans des juridictions différentes
 - déterminer le niveau de protection nécessaire
 - durée de la protection fournie
- P8. Établir le coût de la protection de la propriété intellectuelle
- P9. Créer des analyses de scénarios, en incluant:
- l'évaluation des mesures en place pour répondre à certains facteurs de risque
 - l'évaluation de l'incidence
 - la probabilité de l'occurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques de recherche, p. ex., qualitative, quantitative



- C2. Lois et réglementation relatives à la propriété intellectuelle du marché cible, p. ex. protection par brevet, marques de commerce
- C3. Processus en matière de droit d'auteur du marché cible
- C4. Méthodes d'analyse des risques
- C5. Catégories de protection offertes pour les marques de commerce, les droits d'auteur, les brevets et les secrets commerciaux
- C6. Durée de la protection offerte
- C7. Sources de renseignements concernant les politiques et réglementations mondiales sur la propriété intellectuelle, p. ex. Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le niveau de renseignements disponible concernant la protection de la propriété intellectuelle au sein du marché cible dépend des exigences relatives aux documents appliquées dans ce pays

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	2 ans	1.3	N/T

PLANIFICATION DE L'EXPANSION DU MARCHÉ

Compétences de base :

- Atténuer le risque
- Élaborer des plans



PLANIFICATION DE L'EXPANSION DU MARCHÉ

COMPÉTENCE DE BASE 4 - ATTÉNUER LE RISQUE

Élément de compétence 4.1 - Gérer les risques commerciaux

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Négocier les modalités des contrats avec les fournisseurs et les clients étrangers, en incluant :
- la garantie, le cas échéant
 - les pénalités en cas de défaut de livraison et de non-conformité
 - les modalités de paiement facilitant les mouvements de trésorerie de l'organisation, p. ex. LCI ou accréditif de 60 jours avant la date du connaissance
 - la garantie d'inspection avant la livraison
 - les opérations de couverture pour pallier les fluctuations du taux de change
 - la responsabilité des coûts, p. ex. expédition, droits de douane (p. ex. Incoterms), inspections, responsabilité
 - les conditions et les procédure de résiliation de contrat
- P2. Obtenir une assurance comptes clients, s'il y a lieu, pour avoir une protection contre :
- la faillite ou le défaut de paiement d'un client
 - le refus d'un client d'accepter les marchandises conformément aux modalités contractuelles
 - une résiliation injustifiée
 - des retards de paiement découlant de fonds bloqués ou de problèmes de transfert
 - des hostilités dans le pays où se trouve le client
 - une annulation ou un non-renouvellement de permis d'exportation ou d'importation et risque politique
- P3. Obtenir une assurance impossibilité d'exécution d'un contrat, s'il y a lieu, pour obtenir une protection contre :
- la faillite ou le défaut de paiement d'un client
 - la résiliation de contrat
 - des retards de paiement découlant de fonds bloqués ou de problèmes de transfert
 - des hostilités dans le pays où se trouve le client
 - l'annulation de permis d'exportation ou d'importation
 - un moratoire sur les dettes
 - des garanties de bonne fin
- P4. Mettre sur pied et utiliser un processus de gestion des fournisseurs pour qualifier et gérer les relations en cours, y compris :



- effectuer une vérification des fournisseurs, p. ex. le contrôle de la qualité, la vérification d'usine, l'assurance qualité
 - maintenir des cartes de pointage pour chaque fournisseur
 - calculer les coûts entraînés par une faible qualité
 - concevoir des pratiques de recouvrement de coûts, comme le recouvrement des arriérés
 - intégrer les activités à celles des fournisseurs pour permettre un partage plus efficace des risques et des données.
- P5. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, en s'assurant qu'elles :
- sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la conscience des risques et leur gestion sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P6. Intenter des recours juridiques, lorsque nécessaire, en cas de non-respect d'obligations contractuelles ou de non-paiement
- P7. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'assurance comptes clients et d'assurance impossibilité d'exécution d'un contrat, p. ex Exportation et développement Canada, Export-Import Bank of the United States, Euler Hermes.
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Mesures et stratégies d'évaluation de la qualité des produits et services.
- C4. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La nature et la portée du contrat dépendent de l'initiative commerciale
- V2. Le niveau de contrôle de la qualité et de vérification varie, c.-à-d. qu'il peut être moindre pour les relations d'affaires actuelles en cours
- V3. Fluctuations du marché

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Occasionnellement	3	2 ans	3.1, 8.2, 8.3	N/A



Élément de compétence 4.2 - Gérer les risques de change

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Développer ou mettre en œuvre une politique relative au change, comprenant :
 - une opération de couverture de change
 - des outils et des instruments appropriés pour des circonstances précises
 - un processus de mesure des actions de couverture
 - des exigences de rapports réguliers, p. ex. bulletins de devises quotidiens, états sommaires des contrats futurs
- P2. Employer des opérations de couverture naturelle, de couverture financière ou une combinaison des deux types
- P3. Employer des stratégies de couverture naturelle, s'il y a lieu, par exemple :
 - régler les achats auprès des fournisseurs étrangers dans leur propre devise
 - vendre les produits et effectuer les recouvrements en dollars américains
 - construire ou acheter une installation de production dans un pays étranger, c.-à-d. un investissement en installations nouvelles ou dans les friches industrielles.
- P4. Établir des contrats à terme avec des banques ou des courtiers en change, s'il y a lieu :
 - si la banque ou le courtier exige des garanties, examiner les services de soutien offerts par l'intermédiaire des organismes, p. ex. le programme de Garantie de facilité de change (FXG) d'EDC.
- P5. Acheter des options sur devises, s'il y a lieu
- P6. Effectuer des swaps, s'il y a lieu
- P7. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Montants en devises nationales et étrangères que l'on prévoit utiliser dans les opérations commerciales
- C2. Types d'instruments de couverture de change offerts à l'organisation
- C3. Planification des mouvements de trésorerie en tenant compte du taux de change variable
- C4. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les fluctuations de change peuvent varier grandement en fonction des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques dans les pays concernés
- V2. Les stratégies d'opération de couverture offertes à une organisation peuvent varier selon l'emplacement géographique et la nature de l'entreprise

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Couramment	4	2 ans	3.2, 12.1	N/A



Élément de compétence 4.3 - Gérer le risque économique

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Établir des relations au sein du secteur financier dans le marché cible, s'il y a lieu
- P2. Développer des alliances stratégiques avec les organisations dans le marché cible, s'il y a lieu, afin de partager le risque financier et les connaissances locales
- P3. Réaliser l'augmentation prévue de la participation locale dans le contrôle des activités de l'entreprise, s'il y a lieu
- P4. Communiquer la divulgation des risques aux parties intéressées, p. ex. la direction générale
- P5. Surveiller et adapter les stratégies de gestion des risques de façon continue, en fonction des résultats
- P6. Tenir compte de l'achat d'assurance, p. ex. politique en matière de risque pays

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources des données historiques et actuelles liées au marché cible
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C4. Institutions financières dans le marché cible
- C5. Partenaires stratégiques potentiels dans le marché cible
- C6. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Nombre d'analyses variable selon les pays du marché cible dont il faut tenir compte, p. ex. les pays du marché cible en développement peuvent exiger plus de données et de temps pour effectuer une analyse exhaustive

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Couramment	5	2 ans	3.3	N/A

Élément de compétence 4.4 - Gérer le risque lié aux biens matériels étrangers

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Évaluer s'il faut aller de l'avant ou non avec une initiative en particulier selon l'information tirée de l'analyse
- P2. Tenir compte de solutions de rechange à la possession d'actifs étrangers, p. ex. contrats de concession de licences avec des partenaires, location ou crédit-bail, alliances stratégiques
- P3. Élaborer et mettre en œuvre des mesures de sécurité pour protéger les actifs étrangers, par exemple :
 - faire appel à des employés garantis ou à leurs équivalents dans le marché cible



- mettre en œuvre plusieurs niveaux de sécurité
 - surveiller l'expropriation potentielle
- P4. Obtenir une assurance de biens contre le vol et les dommages
- P5. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, en s'assurant qu'elles :
- sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la conscience des risques et leur gestion sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P6. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources des données historiques et actuelles liées au pays du marché cible
- C2. Différences culturelles relativement au vol et au vandalisme
- C3. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C4. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C5. Fournisseurs d'assurance
- C6. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Types et taille des actifs, p. ex. équipement, bâtiments, livraisons

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Par projet	4	5 ans	3.4, 9.1, 9.2	N/T

Élément de compétence 4.5 - Gérer le risque lié au personnel

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'assurer que le personnel est adéquatement préparé à intégrer l'environnement étranger dans lequel il va œuvrer :
- orienter le personnel vers des cliniques de santé-voyages pour obtenir les médicaments et les vaccins recommandés et nécessaires
 - offrir une formation sur les relations interculturelles qui traite des événements historiques, des comportements appropriés et des risques potentiels pouvant survenir
 - donner de l'information ou une formation sur les sujets suivants :
 - exigences en matière de sécurité
 - langue(s) locale(s), habillement, nourriture et boissons
 - transport et logistique



- P2. Embaucher des conseillers et du personnel en sécurité, au besoin
- P3. Élaborer des plans d'extraction, au besoin
- P4. Obtenir une assurance évacuation médicale, s'il y a lieu
- P5. Obtenir une assurance prise d'otage et une assurance enlèvement, s'il y a lieu
- P6. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, comme les employés, et s'assurer qu'elles :
 - sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la conscience des risques et leur gestion sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P7. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources des données historiques et actuelles liées au marché cible
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C3. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C4. Risques courants pour la santé des voyageurs
- C5. Risques courants pour la sécurité des voyageurs
- C6. Fournisseurs d'assurance évacuation médicale, d'assurance prise d'otage et d'assurance enlèvement
- C7. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le niveau de risque varie énormément d'un marché cible à l'autre
- V2. Le montant de l'assurance et la nécessité d'une telle assurance varient en fonction du marché cible et de l'initiative commerciale

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Occasionnellement	4	5 ans	3.5, 29.1, 29.7, 29.8	A/T

Élément de compétence 4.6 - Gérer les risques politiques

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Une organisation doit déterminer si une assurance risque politique est nécessaire pour le pays cible et son initiative commerciale
- P2. Souscrire une assurance risque politique, si une telle assurance est offerte et appropriée, pour plusieurs risques précis, y compris :



- répudiation d'un contrat
 - expropriation rampante ou pure et simple
 - violence politique
 - non-paiement par un gouvernement
 - guerre, trouble civil
- P3. Établir des relations favorables avec les gouvernements locaux, régionaux et nationaux du marché cible, au besoin
- P4. Ajuster les politiques et procédures opérationnelles et financières de l'organisation afin de se conformer aux lois locales pertinentes, par exemple :
- pactes d'éthique et d'intégrité, y compris le trafic d'influence et les relations inappropriées
 - code de conduite
 - participation des acteurs locaux
 - désinvestissement planifié et plan de retrait
 - modification du ratio avantage-coûts
- P5. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, en s'assurant qu'elles :
- sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la prise de conscience et la gestion des risques sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P6. Surveiller l'octroi de cadeaux et de divertissements à des membres du gouvernement, à des fournisseurs potentiels ou actuels, à des clients ou à des politiciens afin de garantir la conformité à la réglementation et aux lois du marché cible
- P7. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats, notamment :
- surveiller les conflits d'intérêts
 - tenir des dossiers et des contrôles internes exacts
 - coopérer lors des activités de collecte de renseignements par les gouvernements ou organismes réglementaires autorisés.
- P8. Élaborer un plan de contingence pour réagir à chaque risque politique ciblé lors des analyses, y compris :
- insurrection ou agitation politique
 - changement politique
 - arrêt de travail ou grève
 - expropriation d'actifs
 - défaillance des infrastructures

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'assurance risque politique
- C2. Tolérance pour le risque interne de l'organisation



- C3. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C4. Planification commerciale continue
- C5. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le nombre de facteurs devant être couverts par l'assurance risque politique dépend de l'organisation et de l'initiative commerciale proposée

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Occasionnellement	3	2 ans	3.6	N/A

Élément de compétence 4.7 - Gérer les risques sociaux

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Tenir compte du contexte social et culturel des affaires dans le marché cible, p. ex. les effets culturels touchant les comportements, l'égalité entre les sexes et les conflits sociaux
- P2. Si possible, intégrer une teneur locale à la planification commerciale, par exemple :
 - utiliser des matériaux de provenance locale
 - privilégier l'embauche d'habitants locaux qualifiés
 - créer des programmes d'investissements sociaux et communautaires, p. ex. écoles ou emplois
 - redistribuer les bénéfices dans l'ensemble de la collectivité, p. ex embaucher du personnel local
- P3. Former des partenariats stratégiques avec la collectivité et le gouvernement local
- P4. S'assurer que le droit d'acheter des terres et de les exploiter est exempt de conditions avant d'effectuer tout investissement :
 - dissiper les inquiétudes de la collectivité ou d'autres parties intéressées à l'aide d'un processus transparent et cohérent
- P5. Employer des méthodes de production durables sur le plan de l'environnement conformément à la loi, aux coutumes locales et aux valeurs organisationnelles
- P6. Élaborer des politiques éthiques en matière d'approvisionnement selon lesquelles tous les contrats avec des fournisseurs doivent tenir compte des droits de la personne et des normes du travail
- P7. Veiller à ce que les fournisseurs agissent en conformité avec les politiques, p. ex. effectuer des vérifications
- P8. Ajuster les politiques et procédures opérationnelles et financières de l'organisation dans le cadre des activités ayant lieu dans les marchés cibles ou impliquant ceux-ci, par exemple :
 - politiques d'embauche donnant l'impression de favoriser un certain groupe



- intégrer des principes des droits de la personne, p. ex. faire référence au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels
 - mettre en place un système de communication d'alerte rapide dans les secteurs sujets à la violence
- P9. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, en s'assurant qu'elles :
- sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la conscience des risques et leur gestion sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P10. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Tolérance pour le risque interne de l'organisation
- C2. Initiatives commerciales internationales précises qui en sont aux étapes de planification
- C3. Acteurs locaux, y compris les influenceurs
- C4. Exigences juridiques concernant la possession et l'utilisation de terres à l'étranger
- C5. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. L'ampleur de l'analyse varie de façon importante en fonction des pays cibles dont il faut tenir compte, p. ex. les pays du marché cible en développement peuvent nécessiter plus de données et de temps pour effectuer une analyse exhaustive

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 ans	3.7	N/A

Élément de compétence 4.8 - Gérer le risque lié à la technologie

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Élaborer des politiques de sécurité d'accès avec des niveaux d'accès basés sur les rôles des utilisateurs :
 - confier l'expertise à une entreprise en TI externe
- P2. Élaborer un plan de gestion des risques, y compris un plan de retrait et des solutions de rechange
- P3. Créer des systèmes de sauvegarde et de récupération, p. ex. sauvegarde sécurisée hors site des données sensibles
- P4. Adopter de nouvelles mesures de sécurité lorsqu'elles deviennent réalisables, p. ex. carte à puce avec NIP



- P5. Effectuer un test d'intrusion en ligne, s'il y a lieu, c'est-à-dire en embauchant des pirates informatiques pour tester la sécurité de l'organisation
- P6. Acheter une assurance, s'il y a lieu et au besoin, p. ex. assurance de données, assurance commerciale
- P7. Communiquer les risques potentiels et leurs stratégies d'atténuation aux parties intéressées, en s'assurant qu'elles :
 - sont conscientes de leurs responsabilités relativement aux risques individuels
 - contribuent à l'amélioration continue du processus de gestion des risques
 - comprennent que la conscience des risques et leur gestion sont des éléments essentiels de la culture de l'organisation
 - informent la haute direction de tout signe de risque
- P8. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Normes ou exigences prévues par la loi pour traiter les données dans les marchés sources et cibles
- C2. Politiques et procédures relatives au traitement et à la gestion des données
- C3. Méthodes d'accès aux données les plus sécuritaires, p. ex. connexion VPN, cryptage
- C4. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Par projet	5	5 ans	3.8	A/T

Élément de compétence 4.9 - Atténuer le risque lié à la propriété intellectuelle (PI)

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Effectuer des recherches de brevet pour tous les produits et processus critiques afin de prévenir la violation de la protection de la PI :
 - vérifier les marques de commerce et de service qui n'ont pas été revendiquées par d'autres entreprises ou individus
- P2. Enregistrer les droits d'auteur et les marques de commerce et déposer les demandes de brevets dans les pays du marché cible
- P3. Établir des garanties contractuelles, par exemple :
 - établir des clauses contractuelles couvrant la propriété intellectuelle, p. ex. clause de propriété clairement définie
 - établir des accords de non-divulgaration
 - établir des accords de consultation.
- P4. Élaborer des mesures de sécurité physique, par exemple :



- limiter l'accès de la PI aux parties essentielles, aux entrepreneurs et aux partenaires de la chaîne d'approvisionnement
 - interdire les copies non autorisées de la PI, p. ex. sur des périphériques USB, des lecteurs partagés en réseau
 - chiffrer toute PI transmise de façon numérique ou électronique
 - verrouiller les locaux où se trouve la PI
- P5. Gérer les licences de PI des utilisateurs tiers pour en assurer la validité, la sécurité et une viabilité continue
- P6. Vérifier et évaluer régulièrement l'inventaire de PI de l'organisation et examiner les produits et les processus pour déceler les nouvelles PI nécessitant une protection
- P7. Surveiller la mauvaise utilisation de la PI à l'interne et à l'externe
- P8. Surveiller et ajuster les stratégies de gestion des risques de façon continue, y compris les mesures adoptées et les résultats

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Système judiciaire, y compris les lois relatives à la propriété intellectuelle, du marché cible
- C2. Processus liés à la marque de commerce, au brevet et au droit d'auteur du marché cible
- C3. Ententes et exigences contractuelles
- C4. PI de l'organisation nécessitant une protection
- C5. Catégories de PI disponibles au sein des marchés sources et cibles, p. ex. les marques de commerce, les brevets, les droits d'auteur et les secrets commerciaux
- C6. Options d'atténuation des risques, p. ex surveiller, accepter, éviter, limiter, transférer

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Par projet	4	5 ans	3.9	N/T



COMPÉTENCE DE BASE 5 - ÉLABORER DES PLANS

Élément de compétence 5.4 - Élaborer un plan stratégique d'entrée sur le marché

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Identifier les facteurs organisationnels relatifs à l'entrée sur le marché, y compris :
 - objectifs organisationnels, p. ex. une capacité améliorée, une part de marché accrue, une évaluation de la stratégie centrale
 - ressources disponibles, p. ex. ressources humaines, finances, infrastructure
 - offres de produit ou de service
 - concurrence, p. ex. directe, indirecte, part de marché
 - investissement requis, p. ex. ressources financières ou humaines
 - temps, p. ex. temps nécessaire pour réussir à pénétrer le marché
 - risque, p. ex. tolérance pour le risque de l'organisation
 - degré d'expérience interne avec le nouveau marché
 - compréhension de l'engagement interne envers l'expansion
- P2. Analyser et interpréter les caractéristiques du marché, y compris :
 - taille du marché pouvant être atteint selon les facteurs démographiques, culturels, géographiques ou économiques, p. ex. taux de croissance du marché, préférences des clients
 - situation politique, p. ex. risque associé avec la perte de marchandises ou de paiement, intensité concurrentielle
 - conjoncture économique, p. ex. confiance du consommateur, habitudes de consommation, degré de contrôle
 - culture et mode de vie, p. ex. pertinence du produit ou du service dans le marché cible, canaux de distribution.
- P3. Prendre en compte les problèmes potentiels relatifs à l'entrée sur le marché, y compris :
 - la menace de nouveaux participants ou de barrières à l'entrée sur le marché
 - l'intensité de la rivalité entre les concurrents existants dans le marché
 - la menace posée par les produits de substitution, p. ex. la concurrence indirecte
 - le pouvoir de négociation des acheteurs
 - le degré de normalisation du produit et du service
 - les problèmes ou la résistance de la filiale
 - le pouvoir de négociation des fournisseurs
- P4. Étudier les barrières à l'entrée, y compris :
 - les problèmes associés à la distribution et au transport de marchandises
 - les barrières politiques et réglementaires, p. ex. exigences de licences d'exportation ou existence de sanctions commerciales



- les restrictions quant au déplacement du personnel, p. ex. reconnaissance des titres, exigences relatives aux visas
 - les problèmes d'obtention des paiements provenant de marchés étrangers
 - les coûts associés aux tarifs des douanes et aux assurances ainsi qu'aux questions réglementaires
- P5. Analyser les risques et les avantages en prenant en considération :
- la probabilité qu'il y ait des risques ou des avantages
 - les répercussions sur l'organisation
- P6. Évaluer le potentiel et la pertinence de diverses stratégies d'entrée sur le marché
- P7. Sélectionner la stratégie d'entrée sur le marché cible appropriée à l'organisation

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Techniques d'étude de marché
- C2. Techniques d'analyse des risques
- C3. Techniques d'évaluation des besoins
- C4. Types de stratégies d'entrée sur le marché :
- exportation directe, p. ex. commerce interentreprises (B2B) ou commerce de détail (B2C)
 - exportation indirecte, p. ex. ferroutage et commerce de contrepartie
 - alliances stratégiques, p. ex. coentreprise, consortium
 - investissement direct, p. ex. fusions et acquisitions, investissements en installations nouvelles ou dans les friches industrielles

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le type de produit ou de service offert par une organisation aura un effet direct sur la stratégie d'entrée sur le marché utilisée
- V2. La formalité et la longueur du plan d'entrée sur le marché dépendront des ressources disponibles et de la nature de l'initiative commerciale. Dans certains cas, aucun plan sur papier ne sera produit toutefois, le processus de planification aura été suivi
- V3. La structure et le contenu du plan stratégique d'entrée sur le marché seront influencés par les agences et programmes de financement auxquels l'organisation souhaite avoir accès
- V4. Chaque stratégie d'entrée sur le marché présente un niveau de risque différent pour l'organisation. Une analyse des risques et le calcul de la tolérance pour le risque de l'organisation sont essentiels pour déterminer la meilleure stratégie d'entrée

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	2 – 3 ans	1.1–1.3, 3.1–3.9, 4.1–4.9	S/T

STRATÉGIES D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

Compétences de base :

- Gérer les exportations directes
- Gérer les exportations indirectes
- Élaborer des alliances stratégiques



STRATÉGIES D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

COMPÉTENCE DE BASE 6 - GÉRER LES EXPORTATIONS DIRECTES

Élément de compétence 6.1 - Gérer les exportations directes

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Exécuter la stratégie d'accès sur le marché, y compris :
 - cadre logistique, p. ex. Incoterms, entreposage, expédition, indicateurs clés de performance, prévente et soutien après-vente
 - activités de marketing
- P2. Identifier et développer des relations de travail avec les gouvernements ou les organismes réglementaires, p. ex. les taxes et les droits de douane
- P3. Cibler des clients potentiels et établir des relations avec eux
- P4. Mettre au point un modèle financier, p. ex. services bancaires, paiements
- P5. Mettre au point des modèles pour les contrats d'un marché cible précis

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Initiatives de commerce international planifiées par l'organisation
- C2. Méthodes de financement
- C3. Environnement réglementaire du marché cible
- C4. Restrictions juridiques et exigences gouvernementales
- C5. Contexte culturel du marché cible
- C6. Situation politique et économique du marché cible
- C7. Pratiques commerciales éthiques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. An international commercial terms may have a different meaning when used as part of a set of domestic commercial terms governing movement of goods between regions within in the target market, e.g. different meanings for terms used in by both Incoterms and Uniform Commercial Code (UCC)

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Couramment	4	2 ans	3, 21	S/T



COMPÉTENCE DE BASE 7 - GÉRER LES EXPORTATIONS INDIRECTES

Élément de compétence 7.1 - Gérer les exportations indirectes

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Définir les critères de sélection pour les partenaires potentiels
- P2. Faire appel à des stratégies pour établir des partenariats fiables, comme :
 - identifier des associés commerciaux ayant une expertise dans le marché cible
 - examiner les accords de libre-échange actuels en vigueur et en négociation
 - communiquer avec les ministères responsables des services commerciaux
 - communiquer avec des ambassades étrangères et des délégués commerciaux dans les marchés étrangers
 - communiquer avec des associations commerciales dans les endroits cibles
 - accéder à des bases de données commerciales de pays exploitant les marchés cibles
 - participer à des expositions internationales et à des salons professionnels afin de réseauter
- P3. Obtenir le financement requis :
 - accéder à des institutions financières locales et du marché cible
 - accéder aux programmes gouvernementaux et non gouvernementaux, p. ex. le financement d'actifs étrangers d'EDC
- P4. Garantir la capacité de respecter les engagements contractuels envers l'intermédiaire
- P5. Garantir que le produit ou le service est conforme
- P6. Fournir la documentation requise

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Initiatives de commerce international planifiées par l'organisation
- C2. Méthodes de financement
- C3. Restrictions juridiques et exigences gouvernementales
- C4. Contexte culturel du marché cible
- C5. Pratiques commerciales éthiques

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Couramment	3	1 – 2 ans	26.1	S/A



COMPÉTENCE DE BASE 8 - ÉLABORER DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Élément de compétence 8.1 - Étudier les occasions d'alliance stratégique

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Établir des relations de travail avec les parties intéressées et les professionnels locaux, comme les conseillers juridiques
- P2. Analyser les écarts organisationnels internes dans des domaines comme :
 - la prestation de services
 - les ressources humaines
 - la familiarité avec les processus et les technologies du marché
 - financement
 - les capacités culturelles et linguistiques
- P3. Définir les critères de sélection pour les partenaires potentiels
- P4. User de stratégies pour identifier les partenariats potentiels, comme :
 - identifier les sociétés qui ont une expertise dans le marché cible
 - identifier les sociétés qui ont des alliances stratégiques existantes
 - examiner les accords de libre-échange actuels en vigueur et en négociation
 - communiquer avec les ministères responsables des services commerciaux
 - communiquer avec des ambassades étrangères et des délégués commerciaux dans les marchés étrangers
 - communiquer avec des associations commerciales dans les marchés cibles
 - accéder à des bases de données commerciales d'entreprises exploitant les marchés cibles
 - participer à des occasions de réseautage, p. ex. des expositions, des conférences et des salons professionnels internationaux
- P5. Obtenir tout le financement nécessaire à l'initiative :
 - étudier les institutions financières locales et du marché cible
 - cibler des programmes gouvernementaux et non gouvernementaux, p. ex. les programmes d'investissement étranger

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Plan d'affaires international de l'organisation
- C2. Sources de renseignements à jour sur le marché cible
- C3. Environnement réglementaire du marché cible
- C4. Exigences juridiques du marché cible

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Contexte culturel du marché cible
- V2. Restrictions juridiques et exigences gouvernementales



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	1 an	1.3, 3.1	N/A

Élément de compétence 8.2 - Évaluer les partenaires potentiels

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Établir des critères de sélection en fonction des caractéristiques souhaitées, par exemple :
- capacité de répondre aux besoins
 - volonté de conclure des alliances stratégiques
 - compatibilité
- P2. Enquêter sur le partenaire potentiel :
- solvabilité
 - situation financière
 - qualité de la gestion
 - antécédents commerciaux
 - réputation dans le marché local et international
 - normes éthiques
- P3. Établir si les initiatives commerciales du partenaire potentiel pourraient créer des conflits d'intérêts, p. ex. d'autres partenariats
- P4. Comparer les objectifs de l'organisation à ceux du partenaire potentiel, c.-à-d. veiller à ce que les objectifs et les valeurs soient similaires
- P5. Déterminer les types d'alliance qui seraient les plus avantageux, comme :
- marketing combiné et distribution
 - coentreprise, production ou fabrication
 - recherche et développement conjoints
 - sociétés virtuelles et entreprises de relations
 - services externes
 - franchisage, concession de licence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Initiatives de commerce international planifiées par l'organisation
- C2. Environnement réglementaire du marché cible
- C3. Parties intéressées du marché cible pour l'initiative potentielle
- C4. Exigences juridiques du marché cible pour les coentreprises avec des entreprises étrangères
- C5. Aspects culturels de travail avec les parties intéressées du marché cible, p. ex. méthodes de communication et de négociation appropriées
- C6. Potentiel de corruption durant le processus d'investissement



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Par projet	4	3 ans	4.1	N/T

Élément de compétence 8.3 - Négocier des contrats pour les alliances stratégiques

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Avoir accès à des ressources juridiques qui connaissent le droit des contrats international et le droit des affaires du marché où l'alliance stratégique sera en activité
- P2. Inclure au sein de l'équipe de négociation des individus qui connaissent les pratiques culturelles et d'affaires du marché cible
- P3. Créer une relation de confiance avec les organisations partenaires :
 - reconnaître les attitudes et les comportements qui pourraient laisser entrevoir un risque
- P4. Déterminer le modèle d'accord à utiliser, p. ex., un contrat ou un protocole d'entente
- P5. Mettre sur pied le plan de travail :
 - définir les buts, les objectifs, les contributions et les obligations de chaque organisation
 - établir les rôles et les responsabilités de chaque organisation
 - développer des modes de production de rapports
 - identifier des points de repère
- P6. Développer des ententes officielles, y compris :
 - le plan de travail
 - la durée de l'entente
 - les clauses d'exclusivité, de confidentialité et de propriété intellectuelle
 - les termes de la dissolution
 - les incidences juridiques
 - le règlement de différends
 - le champ d'application de la loi applicable
- P7. Obtenir l'approbation légale du contrat

Un professionnel compétent doit connaître :

- V1. Initiatives de commerce international planifiées par l'organisation
- V2. Environnement réglementaire du marché cible
- V3. Parties intéressées par l'initiative potentielle dans le marché cible
- V4. Restrictions juridiques et exigences gouvernementales
- V5. Contexte culturel du marché cible, p. ex., les méthodes de négociation et de communication privilégiées
- V6. Possibilité de pratiques commerciales contraires à l'éthique
- V7. Techniques de négociation
- V8. Pratiques commerciales et éthique



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Par projet	5	3 ans	4.2	N/T

Élément de compétence 8.4 - Gérer les alliances stratégiques existantes

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Surveillance de la conformité aux modalités du contrat
- P2. Cultiver une relation continue avec les partenaires, par exemple :
 - maintenir un dialogue continu
 - mener des examens périodiques
 - évaluer la satisfaction des partenaires envers l'alliance
- P3. Gérer les questions interculturelles
- P4. Résoudre les différends

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'information sur le marché cible et son environnement commercial
- C2. Environnement réglementaire du marché cible, p. ex., expatriation des profits, imposition
- C3. Restrictions légales des autorités applicables et exigences des gouvernements, p. ex., restrictions sur le franchisage et la concession de licence
- C4. Contexte culturel du marché cible
- C5. Possibilité de corruption
- C6. Pratiques commerciales habituelles du marché cible

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Continuellement	4	3 ans	8.3	N/T

FINANCES

Compétence de base :

- Effectuer des transactions commerciales



FINANCES

COMPÉTENCE DE BASE 11 - EFFECTUER DES TRANSACTIONS COMMERCIALES

Élément de compétence 11.1 - Négocier les modes de paiement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Faire preuve de diligence raisonnable avant de commencer les négociations, par exemple :
 - vérifier la réputation du client ou de l'acheteur
 - déterminer depuis combien de temps l'organisation est en activité et la portée de ses activités
 - déterminer l'identité des propriétaires et la provenance des fonds
 - valider la capacité de payer du client ou de l'acheteur
 - s'assurer que le fournisseur peut livrer les marchandises ou les services
- P2. Déterminer le niveau de confiance entre les partenaires
- P3. Déterminer le niveau de risque que l'organisation est prête à prendre
- P4. Définir les termes utilisés dans le contrat
- P5. Décider des lois du pays qui régiront le contrat
- P6. Négocier les modes de paiement, par exemple :
 - compte en fidéicommis ou compte ouvert, p. ex., paiement anticipé, paiement à la livraison de marchandises, livrables d'un service et points de repère qui indiquent sa fin
 - lettre de crédit (L/C) aussi appelée crédit documentaire ou lettre de crédit documentaire
 - encaissement documentaire, p. ex., documents contre paiement ou documents contre acceptation
 - modes de remplacement
 - provision avec factures pour les paiements progressifs
- P7. Négocier les modalités de paiement pour le mode de paiement choisi, par exemple :
 - délai de paiement, p. ex., net dans 30, 60 ou 90 jours
 - montant du paiement anticipé, p. ex. pourcentage du contrat
 - Incoterms, y compris la date et l'endroit de référence au besoin
 - garantie de bonne exécution ou exigences en matière de garantie
- P8. Déterminer les coûts et la partie responsable de chaque mode de paiement
- P9. Convenir de la répartition des coûts pour le mode de paiement
- P10. Inclure une clause de force majeure
- P11. Fournir ou obtenir les informations de la banque pour les transferts télégraphiques des fonds



Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Portée des contrôles de diligence raisonnable
- C2. Options de modes de paiement
- C3. Types d'instruments financiers pour les transactions commerciales
- C4. Options de modalités de paiement
- C5. Types de risques financiers
- C6. Devise de la vente
- C7. Devise des coûts (matériel, main d'œuvre)
- C8. Risque de change
- C9. Incoterms, s'il y a lieu
- C10. Documentation requise
- C11. Options en matière de transfert de la propriété
- C12. Processus de négociation et tactiques
- C13. Règlements de la Chambre de commerce internationale (CCI) pour le financement des transactions commerciales, p. ex., RUU 600
- C14. Types de garanties
- C15. Types de cautionnements
- C16. Avantages et désavantages de l'assurance, des garanties et des cautionnements, p. ex., ampleur de l'assurance, limites de la police, franchises, cotisations, délais d'attente pour le traitement des réclamations, exigences pour remplir une réclamation
- C17. Exigences en matière d'information sur les virements télégraphiques

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation (OCE)
- V2. Niveaux de risque que le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'OCE s'engagent à prendre
- V3. Les modes de paiement pour les services et les marchandises peuvent différer
- V4. Les ententes de services peuvent exiger la prise en charge d'un plus grand risque par le fournisseur de services
- V5. Maturité du marché pour l'exportateur ou l'importateur, p. ex., développé, émergent.
- V6. Degré d'autorité qu'a le négociateur selon les valeurs contractuelles. Possibilité d'avoir à demander l'approbation des modalités ou l'aide d'un gestionnaire pour prendre la négociation en main
- V7. Les Incoterms s'appliquent aux marchandises, mais pas au commerce de services

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	3	1-2 ans		S/A



Élément de compétence 11.2 - Obtenir du financement du commerce international

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Mettre sur pied un plan pour le marché international, dont :
- l'objectif du financement
 - les plans d'atténuation des risques
 - l'analyse des sources de financement et de leurs utilisations, par exemple :
 - le financement des entreprises, p. ex., financement du démarrage d'un projet précis, achat de matériel
 - le financement des transactions, p. ex., modalités et modes de paiement négociés
 - le financement du développement de marché pour aider à payer les salons professionnels internationaux et les voyages
 - le financement du développement de marché en installations nouvelles ou en friches industrielles
 - le plan d'affaires et le plan de marché particulier pour le marché cible
 - les prévisions des mouvements de trésorerie entrants et sortants
 - le système de compte rendu p. ex., le triple résultat
 - la stratégie de change pour les revenus et les dépenses
 - analyse des coûts
 - la rationalisation du risque par rapport à la récompense
 - les ressources non financières requises, p. ex., main-d'œuvre, infrastructure, services professionnels
- P2. Examiner le plan financier de l'organisation
- P3. Examiner les options de financement selon le risque et le coût :
- faire une demande de financement à une institution financière pour le financement nécessaire, p. ex., prêt direct
 - utiliser les arrangements commerciaux existants, p. ex., marges de crédit, investisseurs
 - prendre des dispositions pour des accords d'achat de billets à ordre
 - utiliser les lettres de crédit afin d'obtenir un financement anticipé sur les possibilités de paiement futures, p. ex., forfaitage, affacturage
- P4. Choisir une option de financement et obtenir des fonds :
- se conformer à la réglementation régissant les opérations financières
 - fournir la documentation requise à la banque
 - fournir les garanties nécessaires
- P5. Embaucher un conseiller juridique tiers pour examiner la convention de crédit

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Résultats de l'analyse des coûts, p. ex., les marges



| EFFECTUER DES TRANSACTIONS COMMERCIALES

- C2. Variétés de méthodes de paiement
- C3. Types d'instruments financiers pour les transactions commerciales
- C4. Options de modalités de paiement
- C5. Types de risques, p. ex., géographiques, politiques, économiques, sociopolitiques, juridiques, écologiques, liés au transfert de devises
- C6. Incoterms
- C7. Documentation requise
- C8. Types d'options de financement
- C9. Informations sur le client, p. ex., source de financement de l'entreprise du client

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation
- V2. Niveaux de risque que le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation s'engagent à prendre
- V3. Type de marché, p. ex., développé, émergent
- V4. Financement existant, p. ex., marge de crédit
- V5. Antécédents financiers de l'organisation
- V6. Portée des exigences de financement pour les divers services
- V7. Valeur de la nouvelle transaction

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	1 – 2 ans	5.1	S/T

Élément de compétence 11.3 - Obtenir une assurance crédit

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Analyser le risque de crédit associé au client
- P2. Déterminer si une assurance crédit est nécessaire
- P3. Obtenir une couverture pour :
 - chaque transaction avec un acheteur précis
 - les services professionnels
- P4. Déterminer le besoin pour une assurance crédit ou commerciale selon la valeur du contrat
- P5. Déterminer les coûts associés à la couverture
- P6. Faire une demande pour une couverture à une compagnie d'assurance :
 - fournir la documentation et l'information requises
- P7. Obtenir la documentation de la police d'assurance
- P8. Payer la police d'assurance



Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Types de risques, par exemple :
 - risques liés à l'emplacement géographique
 - risques sociaux et politiques
 - risques économiques
 - risques juridiques
 - risques environnementaux
 - risques de change
- C2. Compagnies d'assurance
 - services liés aux assurances offerts
- C3. Types d'assurances et moment où l'assurance est requise
- C4. Détail de la police, dont :
 - étendue de l'assurance, c.-à-d. ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas
 - limites de l'acheteur
 - limites de la police
 - franchises
 - délais d'attente pour le traitement des réclamations
 - valeur en dollars de l'assurance disponible
 - portée de l'assurance, c.-à-d. le montant maximal pouvant être réclamé au cours d'une période fixe
- C5. Options de modes de paiement
- C6. Coûts associés à l'assurance
- C7. Options pour les assurances, les garanties et les cautionnements, par exemple :
 - les franchises
 - les délais d'attente pour le traitement des réclamations
 - les exigences pour remplir une réclamation

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation
- V2. Exigences des institutions financières pour l'avance de fonds, p. ex., assurance comptes clients
- V3. Niveaux de risque que le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation s'engagent à prendre
- V4. Type de marché, p. ex., développé, émergent
- V5. Type d'industrie, peut exiger différents types d'assurances et de garanties

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	1 an	5.1	S/T



Élément de compétence 11.4 - Obtenir des garanties

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer le type de garantie nécessaire, par exemple :
 - lettre de crédit de réserve
 - garantie et garantie de retenue
 - garanties de paiement anticipé ou de paiement progressif
- P2. Faire une demande de garantie, soumettre de l'information à la compagnie d'assurance au sujet :
 - des modalités contractuelles
 - de la capacité de gestion, des compétences techniques et de la capacité financière de l'entreprise
 - du profil de l'acheteur
- P3. Achever les arrangements de la garantie
- P4. Fournir les documents de la garantie requis au bénéficiaire
- P5. Respecter les modalités des garanties
- P6. Élaborer un plan pour atténuer le risque d'« appel injustifié d'une garantie », par exemple :
 - acheter une assurance pour cautionnement bancaire

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Options de modes de paiement pour les transactions commerciales, p. ex., lettres de crédit de réserve
- C2. Types de garanties et moment où elles sont requises
- C3. Fournisseurs de garanties
- C4. Coûts associés aux garanties
- C5. Modalités des garanties, par exemple :
 - durée de la garantie
 - pourcentage de la garantie lié à la valeur en dollars du contrat
 - le pays dont les lois s'appliqueront en cas de différend
- C6. Options pour les assurances, les garanties et les cautionnements, par exemple :
 - étendue de la couverture d'assurance
 - limites de la police
 - les franchises
 - les délais d'attente pour le traitement des réclamations
 - les exigences pour remplir une réclamation
- C7. Fournisseurs de garanties acceptés par le bénéficiaire
- C8. Spécifications du contrat, p. ex., exigences relatives aux documents
- C9. Règles uniformes relatives aux garanties sur demande (CCI)



Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation
- V2. Niveaux de risque que le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation s'engagent à prendre
- V3. Type de marché, p. ex., développé, émergent
- V4. Le type d'industrie peut avoir un effet sur le type de garantie requise
- V5. Valeur du contrat
- V6. Ampleur du projet

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	1 an	5.1	N/A

Élément de compétence 11.5 - Obtenir des cautionnements

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer le type de cautionnement nécessaire, p. ex., cautionnement de soumission, cautionnement de bonne exécution
- P2. Déterminer les exigences financières explicites pour le cautionnement, p. ex., le pourcentage du contrat
- P3. Faire une demande de financement garanti à un fournisseur approprié, p. ex., banques, sociétés de cautionnement
 - fournir les documents requis
 - fournir de l'information sur les modalités du contrat
 - fournir de l'information sur l'acheteur
- P4. Parachever les arrangements sur les cautionnements, p. ex., prime pour le cautionnement, processus de réclamation
- P5. Payer le cautionnement, p. ex., primes, franchises, commissions
- P6. Fournir la documentation au bénéficiaire

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Types de cautionnements et leurs objectifs
- C2. Fournisseurs de cautionnements, p. ex., banques, sociétés de cautionnement
- C3. Coûts associés aux cautionnements
- C4. Caractéristiques financières négociées du contrat

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière, l'organisme de crédit à l'exportation et la société de cautionnement



| EFFECTUER DES TRANSACTIONS COMMERCIALES

- V2. Niveaux de risque que le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière, l'organisme de crédit à l'exportation et la société de cautionnement s'engagent à prendre
- V3. Type de marché, p. ex., développé, émergent
- V4. Type d'industrie
- V5. Valeur du contrat
- V6. Ampleur du projet
- V7. Modalités du contrat

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	1 an	5.1	N/A

Élément de compétence 11.6 - Respecter les modalités des modes de paiement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Recevoir ou envoyer une cargaison de marchandises ou les livrables du projet
- P2. Fournir tous les documents requis, conformément au contrat, pour faciliter le paiement
- P3. Présenter les documents pour le transfert de fonds en fonction :
 - du mode de paiement négocié, conformément au contrat, y compris les banques concernées, la responsabilité de l'acquittement des frais bancaires, etc.
 - du respect des modalités du contrat
 - de l'acceptation des livrables de projet
- P4. Fournir ou obtenir les informations de la banque pour le transfert de fonds
- P5. Effectuer les paiements selon les modalités du contrat

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Options de modes de paiement
- C2. Types d'instruments financiers pour les transactions commerciales
- C3. Types de risques, p. ex., géographiques, politiques, économiques, sociopolitiques, juridiques, écologiques, liés au transfert de devises
- C4. Incoterms, s'il y a lieu
- C5. Documentation requise
- C6. Les plans d'urgence et le dépannage, et les mécanisme(s) de règlement des différends convenus dans le contrat, p. ex., utilisation d'un médiateur, retrait des services, examen mené par un tiers

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance de la relation et de l'historique avec le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation
- V2. Types de modes de paiement
- V3. Modalités du contrat



| EFFECTUER DES TRANSACTIONS COMMERCIALES

- V4. Échéanciers
- V5. Modalités de paiement
- V6. Type de marché, p. ex., développé, émergent
- V7. Lorsque les modalités ne sont pas respectées (voir Différends d'ordre commercial : résoudre les différends commerciaux)

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	6 mois		S/A

DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

Compétence de base :

- Régler les différends commerciaux



DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

COMPÉTENCE DE BASE 14 - RÉGLER LES DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

Élément de compétence 14.1 - Corriger les irrégularités commerciales

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'assurer que les marchandises et les paiements sont sécurisés ou que la prestation de services est mise en attente, p. ex., invoquer un « état de détention provisoire »
- P2. Déterminer la nature précise du problème, p. ex., financière, juridique, contractuelle ou s'il s'agit d'un cas de force majeure ou de renseignements inexacts sur la banque ou le compte
- P3. Négocier avec l'acheteur ou le vendeur pour corriger l'irrégularité, p. ex., au moyen d'une lettre de crédit rectificative, en modifiant les dates de facturation
- P4. S'assurer que les documents relatifs aux marchandises sont conformes et exacts, par exemple :
 - vérifier avec le transitaire
 - demander à la banque d'examiner les documents avant leur transmission à la banque émettrice
- P5. Utiliser une provision pour couvrir les frais et aviser le client que des coûts supplémentaires peuvent s'ajouter
- P6. Déterminer les coûts des options en matière de règlement

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Conventions sur les opérations de virements télégraphiques ainsi que les politiques et les protocoles d'entreprise
- C2. Relation entre les opérations de virements télégraphiques et les Incoterms
- C3. Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)
- C4. Processus et contenus relatifs aux lettres de crédit et à l'encaissement documentaire
- C5. Modes de paiement négociés
- C6. Options en matière de règlement
- C7. Coûts des options en matière de règlement

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur ou l'acheteur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation (OCE)
- V2. Modes de paiement négociés
- V3. Types de transactions.
- V4. Valeur des transactions.

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 – 3 ans		N/A



Élément de compétence 14.2 Régler les différends commerciaux

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'assurer que les marchandises et les paiements sont sécurisés ou que la prestation de services est mise en attente
- P2. Déterminer la nature précise du différend commercial en fonction des modalités du contrat
- P3. Considérer le coût des différentes options en matière de règlement de différends
- P4. Invoquer les modalités du contrat
- P5. Négocier avec l'acheteur ou le vendeur pour régler le différend, p. ex., en renégociant les modalités, en utilisant les procédés de conciliation et de médiation, en recherchant des faits
- P6. Instaurer des mécanismes de règlement avec les tiers, p. ex., l'arbitrage ou le litige
- P7. Déterminer quand déposer une réclamation de garantie ou au cautionnement
- P8. Faire un suivi pour assurer la satisfaction relative au règlement des différends

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Processus et contenus relatifs aux lettres de crédit et à l'encaissement documentaire
- C2. Modalités du contrat
- C3. Coûts des options en matière de règlement
- C4. Processus de règlement de différends applicable en fonction de la situation, p. ex., les modalités du contrat et les négociations, les accords bilatéraux et multilatéraux
- C5. Modalités de l'accord de vente et d'achat
- C6. Méthodes de règlement de différends, notamment les règles, les procédures et les conventions, par exemple :
 - Règles uniformes relatives aux encaissements (RUE) et règles uniformes relatives aux garanties sur demande
 - Règlement de conciliation de la CNUDCI
 - Convention des Nations Unies sur les garanties indépendantes et les lettres de crédit stand-by
 - Convention universelle sur la protection du droit d'auteur
 - Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises
- C7. Incoterms, s'il y a lieu
- C8. Droit commercial et de l'arbitrage des marchés cibles

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Importance des relations entre le fournisseur, l'institution financière et l'organisme de crédit à l'exportation
- V2. Droit commercial et de l'arbitrage de différents marchés cibles
- V3. Types de transactions, p. ex., l'achat ou la vente de marchandises ou de services.
- V4. Valeur des transactions



- V5. Des problèmes peuvent survenir à différents moments au cours du processus de transaction
- V6. Différents types d'enjeux éthiques

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 – 3 ans		N/A

Élément de compétence 14.3 - Déposer une réclamation de garantie ou au cautionnement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'assurer que les marchandises sont sécurisées, dans la mesure du possible, ou que la prestation de services est mise en attente
- P2. Déterminer la méthode la plus prudente pour l'entreprise, par exemple :
- radier la perte
 - produire une réclamation au cautionnement ou de garantie
 - imposer une retenue
- P3. Déterminer les exigences ou les conditions relatives à la réclamation
- P4. Documenter les causes de la situation de différend, par exemple :
- à quel moment les modalités du contrat n'ont pas été respectées
 - quelles sont les modalités du contrat qui n'ont pas été respectées
 - documents relatifs aux mesures prises pour régler le différend
- P5. Déposer une réclamation auprès du fournisseur de garanties ou de cautionnements
- fournir la documentation requise
- P6. Recevoir le paiement d'une garantie ou prendre des dispositions pour l'exécution du travail stipulé dans le contrat
- P7. Déterminer les conséquences pour les nouvelles demandes de garanties ou de cautionnements
- P8. Passer en revue les stratégies d'atténuation des risques et les modalités de paiement pour les contrats à venir, au besoin

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Modes de paiement
- C2. Modalités des garanties et des cautionnements
- C3. Coûts relatifs au dépôt d'une réclamation
- C4. Documents requis
- C5. Stratégies d'atténuation des risques
- C6. Exigences relatives au traitement d'une réclamation et échéanciers
- C7. Coût de chaque produit financier

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Différents types de cautionnements et de garanties



V2. Modalités de paiement qui pourraient avoir une incidence sur le plan d'action

V3. Modalités du contrat

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	3	1 an		N/A

APPROVISIONNEMENT

Compétences de base :

- Acheter des marchandises
 - Acheter des services



APPROVISIONNEMENT

COMPÉTENCE DE BASE 15 - ACHETER DES MARCHANDISES

Élément de compétence 15.1 - Obtenir des marchandises d'organisations étrangères

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Respecter les exigences juridiques lors de la conclusion d'accords commerciaux avec des organisations commerciales sur des marchés cibles, p. ex., les règles ou les accords commerciaux de nature financière reconnus
- P2. Établir des relations avec des fournisseurs potentiels, par exemple :
 - définir le pays d'origine de tous les composants
 - prendre connaissance des personnes-ressources à contacter au sein de l'organisation du fournisseur, p. ex., les décideurs, les signataires autorisés
 - connaître les coutumes culturelles et sociales ainsi que les mœurs pour exercer les activités
 - assister aux événements de l'industrie
 - visiter les bureaux ou les usines
- P3. Effectuer des recherches sur la réputation commerciale du fournisseur potentiel, par exemple :
 - depuis combien de temps l'entreprise est-elle en activité
 - qui est le propriétaire
 - la vitesse de livraison
 - la vitesse maximale de traitement et la capacité actuelle
 - les plans d'urgence et de contingence en cas de défaillance à l'usine
- P4. Établir les normes de qualité du fournisseur potentiel :
 - vérifier les échantillons ou les produits fabriqués pour d'autres clients
- P5. Déterminer la logistique pour acheminer le produit des installations du fournisseur à son propre emplacement :
 - préparer un plan logistique pour la réception, le transport, l'entreposage et la distribution des marchandises
 - examiner l'analyse des coûts, le cas échéant
- P6. Mettre en œuvre un processus d'appel d'offres, par exemple :
 - s'assurer que le processus respecte la législation et les règles en matière d'appel d'offres
 - s'assurer que le processus est adapté à la culture
 - choisir le type d'offre, p. ex., une soumission, une demande de proposition (DP), une demande de renseignements (Dprix)
- P7. Inviter les fournisseurs potentiels à présenter leur soumission
 - informer les fournisseurs potentiels des conditions



- P8. Examiner les soumissions :
- minimiser le risque en examinant plusieurs fournisseurs
- P9. Sélectionner la soumission retenue

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Brevet ou protection de la propriété intellectuelle
- C2. Méthodes d’approvisionnement, p. ex., des soumissions, une demande de proposition, une demande de prix
- C3. Processus de distribution et d’évaluation pour les méthodes d’approvisionnement
- C4. Droit commercial sur le marché cible, p. ex., les mesures législatives, les règlements, les permis, les licences, les déclarations, les certificats
- C5. Législation et règlements en matière d’importation, p. ex., les permis, les licences, les déclarations, les certificats, les quotas d’importation, les tarifs, les droits
- C6. Facteurs qui dictent les recherches de fournisseurs étrangers par une organisation, p. ex., le facteur de production ou l’accès au marché
- C7. Différences et questions culturelles
- C8. Indicateurs clés de performance, p. ex., les livraisons dans les délais, les rejets
- C9. Arrangements commerciaux internationaux de nature financière, p. ex., des lettres de crédit
- C10. Accords commerciaux de nature financière applicables et reconnus par les pays importateurs et exportateurs

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Différences entre les processus gouvernementaux (publics) et le processus d’appel d’offres privé
- V2. Fluctuation des devises
- V3. Un grand nombre de stratégies relatives aux achats et aux ventes
- V4. Exigences en matière de transport
- V5. Volume et caractéristiques des marchandises, p. ex., les matières premières, les produits finis
- V6. Différentes mesures législatives et différents règlements de nature juridictionnelle
- V7. Profondeur des relations entre les fournisseurs, les acheteurs et les institutions financières
- V8. Accords internationaux en matière de commerce et de finances

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Fréquemment	3	6 mois	4.1, 4.3	S/A



Élément de compétence 15.2 - Impartition de la fabrication de marchandises pour les organisations étrangères

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Établir des objectifs en matière d'impartition, p. ex., de faibles coûts, une production de haute qualité
- P2. Déterminer quelle région offre des entreprises qui procèdent à l'impartition conformément aux objectifs
- P3. Repérer les sous-traitants potentiels dans la région choisie :
 - développer un réseau avec les représentants commerciaux locaux de la région
 - travailler avec un spécialiste de l'approvisionnement
- P4. Respecter les prescriptions juridiques lors de la conclusion d'accords commerciaux avec des entreprises dans des pays étrangers, p. ex., des règles ou des accords commerciaux reconnus de nature financière
- P5. Établir des relations avec des fournisseurs potentiels, par exemple :
 - connaître les coutumes culturelles et sociales ainsi que les normes pour exercer les activités
 - assister aux événements de l'industrie
 - visiter les bureaux ou les usines
- P6. Discuter des exigences en matière de fabrication :
 - délais d'exécution pour la fabrication
 - échéance pour la production initiale
 - fournir des exigences et des horaires de livraison
 - fournir les caractéristiques du produit, le modèle, l'étiquetage
 - demander des échantillons à différents stades de la production
 - évaluer l'incidence des changements apportés aux caractéristiques du produit
 - préciser les conditions relatives à la gestion des contrats d'impartition, p. ex., les visites du site
 - discuter des prix et des options de financement

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Risques liés à l'impartition, p. ex., la perte d'expertise, la dépendance envers le fournisseur, la perte de contrôle sur la qualité, les coûts, etc.
- C2. Risques sociaux et éthiques, les perceptions qu'ont les consommateurs de la responsabilité sociale dans les régions en voie de développement
- C3. Brevet et protection de la propriété intellectuelle (loi commerciale?)
- C4. Droit commercial dans les pays étrangers, p. ex., les mesures législatives, les règlements, les permis, les licences, les déclarations, les certificats
- C5. Législation et règlements en matière d'importation internationale de son propre pays, les permis, les licences, les déclarations, les certificats, les quotas d'importation, les tarifs, les droits, etc.



- C6. Facteurs qui dictent le maintien de l'impartition, p. ex., les faibles coûts, la qualité des produits, les compétences techniques, la meilleure utilisation des ressources
- C7. Différences et questions culturelles
- C8. Indicateurs clés de performance, p. ex., les livraisons dans les délais, les rejets
- C9. Arrangements commerciaux internationaux de nature financière, instruments, institutions
- C10. Accords commerciaux de nature financière applicables et reconnus par les pays importateurs et exportateurs

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Fluctuation des devises
- V2. Fluctuation des salaires
- V3. Main-d'œuvre ou agitation politique
- V4. Systèmes de gestion
- V5. Compétences techniques
- V6. Stratégies relatives aux achats et aux ventes
- V7. Exigences en matière de transport
- V8. Volume et caractéristiques des produits
- V9. Différentes mesures législatives et différents règlements de nature juridictionnelle
- V10. Profondeur des relations entre les fournisseurs, les acheteurs et les institutions financières
- V11. Accords internationaux en matière de commerce et de finances

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 – 3 ans	3.1, 3.4, 4.1	N/ T



COMPÉTENCE DE BASE 16 - ACHETER DES SERVICES

Élément de compétence 16.1 - Obtenir des services d'organisations étrangères

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Fixer les objectifs et les exigences en matière de services :
- déterminer la nature des services requis pour répondre aux besoins, p. ex., commerciale, professionnelle, technique
 - déterminer la nature de la relation, p. ex., l'externalisation des processus d'affaires (BPO), les services professionnels, les franchisés, les licences, les services de soutien
 - déterminer les modes de prestation de services appropriés, p. ex., les quatre modes de prestation de l'OMC
- P2. Mener une recherche :
- consulter l'Accord général sur le commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce
 - repérer les accords commerciaux des services bilatéraux actuels qui sont pertinents, p. ex., Canada-UE, ALENA, etc.
 - évaluer l'incidence possible sur les consommateurs
- P3. Évaluer le besoin en matière de service pour déterminer les risques, par exemple :
- la sécurité des données
 - le droit d'auteur et la protection de marque
 - la responsabilité
 - les risques de nature financière, p. ex., le non-paiement, les fluctuations de change
- P4. Consulter les analyses des risques, particulièrement celles concernant les risques sociaux, politiques et économiques
- P5. Élaborer une analyse coûts-avantages comparant l'approvisionnement local à l'approvisionnement à l'étranger :
- repérer tout coût caché
 - vérifier les coûts et les avantages des options de niveaux de service
 - examiner la durée, p. ex., à court terme, à long terme
- P6. Déterminer les exigences relatives au financement
- P7. Déterminer les exigences juridiques possibles lors de la conclusion d'accords commerciaux avec des organisations dans des pays étrangers, p. ex., des règles ou des accords commerciaux de nature financière reconnus et en vigueur dans son propre pays et dans celui du fournisseur
- P8. Repérer les fournisseurs de services étrangers potentiels
- établir une liste des fournisseurs de services préqualifiés
- P9. Établir des relations avec des fournisseurs de services potentiels, par exemple :



- prendre connaissance des personnes-ressources à contacter au sein de l'organisation du fournisseur, p. ex., les décideurs, les signataires autorisés
 - connaître les coutumes sociales et culturelles ainsi que le contexte commercial général
 - assister aux événements de l'industrie
 - visiter les bureaux ou les installations
 - vérifier les références
- P10. Demander des offres de service aux fournisseurs :
- examiner la portée des services
 - le coût
 - la valeur ajoutée, p. ex., l'innovation, les gains d'efficacité, le délai d'exécution, les contrôles de la qualité, les solutions
 - les options de niveaux de service
- P11. Qualifier les fournisseurs :
- évaluer les offres de service
 - planifier les ressources
 - élaborer un plan de travail et un calendrier
 - obtenir et analyser les offres de service détaillées
- P12. Choisir le fournisseur approprié
- P13. Négocier l'entente sur les niveaux de service

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Aspects de l'organisation pouvant être effectués par un tiers
- C2. Modes de prestation de service
- C3. Différents niveaux et types de risques associés à la délocalisation à l'étranger, p. ex., la qualité, la sécurité
- C4. Les lois internationales, les règlements et les restrictions de son propre pays concernant l'impartition et la délocalisation des services
- C5. Accords commerciaux sur les services bilatéraux et internationaux
- C6. Accords sur le commerce des services financiers (OMC) reconnus par les pays importateurs et exportateurs
- C7. Facteurs qui dictent les recherches de fournisseurs de services étrangers par une organisation, p. ex., les coûts de la main-d'œuvre, l'expertise professionnelle
- C8. Différences et questions culturelles
- C9. Méthodes d'approvisionnement, p. ex., des soumissions, une demande de proposition, une demande de prix
- C10. Processus de distribution et d'évaluation pour les méthodes d'approvisionnement
- C11. Éléments de l'entente sur les niveaux de service

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Fluctuation des devises
- V2. Conjonctures politique et économique
- V3. Différences linguistiques et culturelles



- V4. Décalage entre les fuseaux horaires
- V5. Caractéristiques des services
- V6. Différentes mesures législatives et différents règlements de nature juridictionnelle
- V7. Profondeur des relations entre les fournisseurs, les acheteurs et les institutions financières
- V8. Accords internationaux en matière de commerce et de finances
- V9. Perception qu'ont les consommateurs de la délocalisation des services

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	1 – 2 ans	1.1, 3.1, 8.1	N/A

PRODUCTION DE PRODUITS ET DE SERVICES

Compétence de base :

- Fabriquer un produit



PRODUCTION DE PRODUITS ET DE SERVICES

COMPÉTENCE DE BASE 17 - FABRIQUER UN PRODUIT

Élément de compétence 17.6 - Définir les services d'accompagnement pour les produits

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer les aspects du produit qui nécessitent un soutien par des services
- P2. Définir la portée des services avec l'acheteur, par exemple :
 - l'installation du produit
 - le démarrage du produit
 - la formation des opérateurs locaux
 - les services en direct distants
 - l'intégration aux systèmes du client
 - la rédaction de documents de soutien
 - le service de garantie
 - la traduction
- P3. Établir des dispositions pour le personnel qui offre les services d'accompagnement, par exemple :
 - le transport et l'hébergement
 - une protection
 - des documents de soutien et le risque de non-transfert
 - la documentation requise, p. ex., des permis de travail, des pièces d'identité du marché cible
- P4. Définir le point de transfert de propriété avec l'acheteur, p. ex., les Incoterms
- P5. Inclure les exigences en matière de service dans les modalités de l'accord de vente

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Caractéristiques du produit et fonctionnement
- C2. Qualifications et compétence du personnel, p. ex., les compétences pédagogiques
- C3. Exigences juridiques relatives à l'importation et à l'exportation sur son propre marché et les marchés cibles
- C4. Modalités de l'accord de vente négocié

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Profondeur de la relation avec l'acheteur
- V2. Modifications législatives apportées aux produits importés
- V3. Demandes du client et portée des objectifs
- V4. Changements apportés à la conception d'un produit

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Par projet	4	2 ans		N/T

GESTION DES STOCKS

Compétence de base :

- Gérer les stocks



GESTION DES STOCKS

COMPÉTENCE DE BASE 20 - GÉRER LES STOCKS

Élément de compétence 20.1 - Mettre en œuvre un système de stocks

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Concevoir un système de gestion des stocks pour :
 - maintenir les conséquences financières au plus bas niveau possible et doter l'organisation d'une flexibilité maximale
 - optimiser les mouvements de trésorerie
 - minimiser les arrêts de production et de distribution
 - transférer la propriété
 - établir des niveaux de stock optimaux
- P2. Évaluer les variables pour établir les emplacements des installations de stockage :
 - l'espace disponible
 - les exigences en matière de taille, de forme, de poids et de stockage des marchandises à stocker
 - placer le produit à proximité de son point d'utilisation, p. ex., la fourniture la plus utilisée près de la ligne de production, l'article le plus souvent expédié près du quai de chargement
 - les exigences en matière de stockage, p. ex., la réfrigération, les considérations de l'HACCP
- P3. Établir des zones ou des emplacements de stockage fixes :
 - attribuer un nom, des zones de code ou des emplacements
 - étiqueter les zones de stock ou les emplacements
 - déterminer la zone ou l'emplacement servant le plus aux marchandises
- P4. Attribuer un numéro de stock à toutes les marchandises, ressources, etc.
 - inclure le nom ou le code de la zone de stockage ou de l'emplacement
- P5. Mettre en place le système de contrôle approprié, p. ex., premier entré, premier sorti ou dernier entré, premier sorti
- P6. Décrire les articles en stock
- P7. Attribuer une unité de mesure à toutes les marchandises, p. ex., 1 caisse équivaut à 24 boîtes de douzaines d'œufs
- P8. Faire le dénombrement des stocks :
 - désigner la date et l'heure
 - affecter du personnel
 - enregistrer les résultats du dénombrement



- le rapprochement de stock, p. ex., ce qui figure dans les dossiers par rapport aux quantités réelles
- P9. Générer des rapports d'analyse des stocks :
- calculer les dates pour commander de nouvelles fournitures
 - prévoir les livraisons vers les entrepôts
 - aviser le personnel de vente des stocks disponibles
 - déterminer la quantité économique
- P10. Faire le suivi des entrées et des sorties des stocks dans le système à l'aide des échanges de données informatisées (EDI) pour scanner les codes à barres ou l'identification par radiofréquence (RFID)
- P11. Former les employés sur l'utilisation du système des EDI :
- entrer de nouvelles fournitures et de nouveaux produits
 - faire le suivi des stocks tout au long du processus, des fournitures pour la fabrication aux produits finis pour les clients
- P12. Tenir compte des avantages et des inconvénients liés à l'utilisation d'un système de gestion des stocks organisé par un fournisseur pour permettre une coordination plus efficace de la production, afin de maintenir les niveaux des stocks
- P13. Mettre en place ou intégrer un système semblable pour les marchandises de la chaîne d'approvisionnement inversée, p. ex., les retours, les rappels de produit, les articles remis à neuf

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Financement des stocks étrangers
- C2. Logiciel de TI de gestion des stocks, y compris les systèmes gérés par le vendeur
- C3. Types de fournitures et produits finis
- C4. Équipement et fournitures non liés à la production
- C5. Contraintes d'espace de stockage
- C6. Points d'utilisation
- C7. Gestion et contrôle des stocks
- C8. Systèmes de dénomination, de codage et d'étiquetage
- C9. Capacités de stockage des fournisseurs et des fabricants étrangers de l'organisation, s'il y a lieu

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Différents types de fournitures et de produits
- V2. Dimensions et configurations des espaces de stockage et exigences
- V3. Portée des activités de l'organisation
- V4. Conformité du système de suivi

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	1 – 2 ans		S/A

**Élément de compétence 20.2 - Maintenir des niveaux de stocks optimaux*****Un professionnel compétent doit pouvoir :***

- P1. Définir les délais d'exécution :
- des fournitures à l'usine de fabrication/du temps de livraison à l'entrepôt
 - de la production
 - du produit au client
 - de l'entrepôt au client
 - de la détection de valeurs de stocks obsolètes par le processus d'identification
- P2. Déterminer la « méthode ABC » pour les fournitures et les produits en fonction de l'utilisation et de la demande :
- évaluer les pourcentages de stocks requis selon une demande de fournitures et de produits élevée, moyenne ou basse
- P3. Fixer des objectifs pour les niveaux de service, par exemple :
- le pourcentage de commandes remplies
 - le délai avant que le client ne reçoive une commande
 - le nombre de ventes perdues à cause d'une rupture de stock
- P4. Déterminer les niveaux de stocks tampons ou de couverture en fonction du suivi des niveaux de stocks
- P5. Surveiller les niveaux de stocks pour maintenir des niveaux de stocks tampons rentables :
- éviter l'accumulation de stocks excédentaires, surtout de stocks pour lesquels la demande est moyenne ou basse
 - conserver assez de stocks pour prévenir les pénuries qui pourraient interrompre la production ou les ventes
 - envisager la méthode de stockage juste à temps afin de maintenir les niveaux de stocks pour lesquels la demande est faible
 - se conformer à la réglementation sur l'entreposage de stocks, surtout pour les marchandises périssables et dangereuses
- P6. Suivre les mouvements des stocks :
- logistique amont – flux de matières premières ou de produits expédiés à l'entreprise pour la fabrication ou la distribution
 - logistique interne – le mouvement de matières premières et de produits finis d'un service à un autre
 - logistique aval – la préparation pour l'expédition, le transport des produits finis jusqu'au client
- P7. Déceler les anomalies entre le rapport du système logiciel et les stocks réels
- P8. Conserver des dossiers exacts pour :
- analyser les ventes et les niveaux de stocks afin de prévoir les ventes
 - fournir de l'information exacte pour les calculs fiscaux

**Un professionnel compétent doit connaître :**

- C1. Stratégies de prévision pour la production et les ventes
- C2. Stratégies de gestion des risques
- C3. Individus responsables des risques à différents moments dans le processus
- C4. Fournitures et produits utilisés, importés et fabriqués par l'organisation
- C5. Stratégie de gestion des stocks juste à temps
- C6. Analyse des données des stocks afin de prévoir les ventes, les dates de commande
- C7. Système et logiciel de suivi des stocks
- C8. Coûts de possession des stocks

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Emplacements des entrepôts
- V2. Tolérance pour le risque concernant la stratégie de gestion des stocks juste à temps
- V3. Événements imprévus qui peuvent engendrer des pénuries de stock

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	2	1 -3 mois		S/T

Élément de compétence 20.3 - Planifier les emplacements des entrepôts des stocks

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Évaluer les variables pour déterminer les emplacements des entrepôts qui procureront un avantage concurrentiel à l'organisation :
 - réglementation du marché cible
 - infrastructure dans le marché cible
 - délais d'exécution jusqu'à la clientèle
 - coûts associés à la mise en place et à l'entretien des entrepôts
 - emplacement géographique du centre de fabrication ou point d'entrée pour la fabrication à l'étranger
 - coûts associés au transport
 - potentiel du site de servir également comme installation pour la chaîne d'approvisionnement inversée
- P2. Évaluer le potentiel d'autres emplacements, p. ex., les zones franches, les partenariats avec les distributeurs
- P3. Définir des moyens rentables de réduire les délais d'exécution et les coûts associés au transport de départ
- P4. Analyser les coûts associés à la mise en place et à l'entretien d'un entrepôt et les coûts à l'arrivée associés à l'expédition des stocks à l'entrepôt depuis le centre de fabrication ou le point d'entrée



P5. Choisir une stratégie centralisée ou décentralisée :

- surveiller les coûts
- évaluer la stratégie et l'ajuster au besoin

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Coûts et facteurs associés au transport et infrastructure locale
- C2. Avantages et désavantages d'une stratégie de distribution centralisée ou décentralisée
- C3. Tolérance pour le risque de l'organisation concernant le transport des stocks
- C4. Emplacements et considérations d'une zone franche
- C5. Occasions potentielles de partenariat de distribution
- C6. Individus possédant un titre de propriété sur des marchandises à un moment donné au cours du processus

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Fluctuation des coûts associés au transport
- V2. Emplacement géographique
- V3. Types de produits
- V4. Fluctuation de la demande des clients

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 ans	5.2	S/T

Élément de compétence 20.5 - Gérer les stocks problématiques

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Définir les types de stocks problématiques :
 - produit obsolète
 - quantité excessive de stock tampon
 - stock au mauvais endroit
 - fournitures encore bonnes ne pouvant pas être jetées, mais qui ne sont plus utilisées
 - matériaux approchant la fin de leur durée de vie minimale
- P2. Mettre en place un système de suivi des stocks problématiques
- P3. Mettre en œuvre des solutions à court terme pour diminuer les niveaux de stocks problématiques, par exemple :
 - donner les matériaux approchant la fin de leur durée de vie
 - vendre des fournitures
 - expédier ou déplacer les stocks vers les endroits appropriés
- P4. Mettre en œuvre des solutions à long terme pour prévenir l'accumulation de stocks problématiques, par exemple :
 - diminuer les commandes de fournitures pour les petites séries de production



- éviter d'acheter des quantités excédentaires pour tirer parti des économies d'échelle
 - surveiller les tendances chez les clients pour anticiper l'obsolescence des produits
 - utiliser la stratégie premer entré, premier sorti
 - améliorer les processus d'analyse
- P5. Faire de la quantité de stocks problématiques une mesure permanente de la performance
- P6. Conserver des dossiers exacts pour :
- analyser les ventes et les niveaux de stocks afin de prévoir les ventes
 - fournir de l'information exacte pour les calculs fiscaux

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Prévisions
- C2. Stratégies de gestion des risques
- C3. Fournitures et produits utilisés, importés et fabriqués par l'organisation
- C4. Stratégie de gestion des stocks juste à temps
- C5. Analyse des données des stocks afin de prévoir l'utilisation et les commandes
- C6. Système et logiciel de suivi des stocks
- C7. Coûts de possession des stocks

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Changements dans la conception d'un produit
- V2. Changement des exigences du marché cible relatives aux composants autorisés
- V3. Tolérance pour le risque concernant la stratégie de gestion des stocks juste à temps
- V4. Événements imprévus qui peuvent engendrer des pénuries ou des excès de stock

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Fréquemment	3	1 – 3 mois		S/T

DISTRIBUTION

Compétence de base :

- Transporter les marchandises



DISTRIBUTION

COMPÉTENCE DE BASE 21 - TRANSPORTER LES MARCHANDISES

Élément de compétence 21.1 - Déterminer les exigences en matière de transport

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Examiner les échéanciers pour le transport des marchandises en tenant compte :
- du temps de transit selon le moyen de transport
 - de la date de livraison négociée
 - du temps de production, y compris du respect des exigences relatives à la réglementation
 - du temps nécessaire pour le passage à la frontière, p. ex., les inspections douanières
 - des imprévus possibles, p. ex., retards causés par la météo
- P2. Déterminer les moyens de transport nécessaires :
- types de moyens de transport nécessaires, p. ex., camion, bateau, avion
 - exigences relatives au transport intermodal, p. ex., camions ou trains à destination ou en provenance de ports ou d'aéroports
- P3. Examiner les caractéristiques des marchandises qui ont une incidence sur les types de transporteurs et les conditions de manutention, p. ex., grandeur, quantité, contrôle de la température, poids, sécurité, risques de contamination
- P4. Définir les exigences relatives au transport :
- documentation requise
 - exigences relatives au transport de marchandises, p.ex., contrôle de la température, taille des conteneurs, types précis de couvertures
 - manières permises de bloquer, de soutenir et d'emballer les matériaux jusqu'à la destination
 - possibilité pour le transporteur d'arriver à destination, p. ex. bateau battant un pavillon précis
 - date du ramassage ou du départ
 - date d'arrivée prévue
 - capacité de surveiller les mouvements du produit, p. ex., par GPS
 - preuves des accords de financement, p. ex., quelle lettre de crédit sera acceptée ou non
 - exigences relatives aux tests en transit, p. ex., température, freinte, qualité
 - exigences relatives au chargement et au déchargement, p. ex., grue
- P5. Choisir le trajet pour la livraison en tenant compte :
- du temps
 - de la distance



- des coûts associés au trajet
- du transport intermodal, au besoin
- de la taille des marchandises
- des retards potentiels

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Moyens de transport disponibles entre le marché source et le marché cible
- C2. Possibilité de faire appel à des tiers, p. ex., un transitaire, un courtier en douanes
- C3. Normes ou exigences prévues par la loi pour le transport de marchandises dans les marchés source et cible
- C4. Caractéristiques des produits qui ont des conséquences sur les exigences relatives au transport
- C5. Moyens de transport disponibles dans le marché cible
- C6. Incoterms et codes de système harmonisé (SH)

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Recours à des courtiers en douanes et à des transitaires
- V2. Moyens de transport disponibles
- V3. Échéanciers d'expédition, périodes de transit
- V4. Gamme de produits et leurs caractéristiques, p. ex., les matières premières par rapport aux produits finis

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Fréquemment	2	1 an		S/A

Élément de compétence 21.2 - Prévoir le(s) transporteur(s)

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Comparer les tarifs et les offres de service de différents transporteurs en fonction des exigences :
 - fournir les exigences du transporteur au transitaire, s'il y a lieu
- P2. Choisir le transporteur selon :
 - la fiabilité
 - la stabilité des prix et la compétitivité du marché
 - la qualité du service
 - la possibilité d'expédier des commandes en accéléré
 - la réaction aux plaintes et aux questions des clients
 - la réponse positive aux demandes
 - la capacité à présenter des solutions
- P3. Négocier les modalités du contrat avec le transporteur, veiller à ce que le contrat couvre :



- les énoncés de performance
 - les tarifs pour des périodes données
 - les points de départ et d'arrivée à desservir
 - les produits de base à transporter
 - le fret et les autres documents régissant le mouvement et l'exportation de marchandises
 - la responsabilité pour les blessures physiques, les dommages aux biens et le dommage au fret ou sa perte
 - l'indemnisation de l'expéditeur en cas de poursuite par un tiers pour des dommages causés par le transporteur
 - la clause de force majeure
 - les garanties de volume minimal
 - les pénalités
 - la confirmation du statut d'indépendant de l'entreprise de transport
 - l'indemnité aux travailleurs
 - le calendrier et les modalités de paiement
 - la garantie de la confidentialité du contrat
 - l'attribution du contrat (ne peut pas être transféré à une autre partie)
 - la clause de résiliation
 - les spécifications concernant la mesure des pertes
 - la modification de l'entente
 - les spécifications concernant l'équipement du transporteur et les services de transport
 - l'autonomie des dispositions du contrat (si une clause est considérée comme non valide, les autres demeurent en vigueur)
 - les frais de transit, de surestaries et de services au terminal de l'entreprise de transport
 - les procédures d'arbitrage en cas de litiges, dont l'emplacement de l'arbitrage
 - les coûts associés au carburant, s'il y a lieu
 - le recours à des sous-traitants
- P4. Énoncer les conditions de la livraison en utilisant les Incoterms
- P5. Réserver le(s) transporteur(s) :
- fournir la date de ramassage disponible
 - fournir la date de livraison requise
 - obtenir le calendrier
 - obtenir l'information sur l'itinéraire
- P6. Fournir de l'information sur le transport à l'acheteur
- P7. Prévoir la mise au rebut des matériaux d'emballage, au besoin

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Moyens de transport disponibles entre le marché source et le marché cible
- C2. Possibilité de faire appel à des tiers, p. ex., un transitaire, un courtier en douanes



- C3. Assurance et responsabilité
- C4. Normes ou exigences prévues par la loi pour le transport de marchandises dans les marchés source et cible
- C5. Caractéristiques des produits qui ont des conséquences sur les exigences relatives au transport
- C6. Incoterms

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Recours à des transitaires
- V2. Différents moyens de transport
- V3. Moyens de transport disponibles en fonction des points d'origine et d'arrivée
- V4. Échéanciers d'expédition
- V5. Gamme de marchandises et leurs caractéristiques, p. ex., les matières premières par rapport aux produits finis

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Fréquemment	2	1 an	21.1	S/A

Élément de compétence 21.3 - Obtenir une assurance transports

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Analyser les types de risques pris en compte par les compagnies d'assurance :
 - propres au produit
 - estimation des marchandises
 - deux autorités ou plus régissant les litiges
 - moyen(s) de transport et nombre de transporteurs
 - pays impliqués dans le transport
 - risque pays
 - calendrier
 - durée du voyage et destination
 - période de l'année
 - type de transporteur, grandeur, construction
 - emballage par l'expéditeur
 - potentiel de récupération
- P2. Déterminer si le niveau de risque requiert l'achat d'une assurance
- P3. Choisir un courtier d'assurance, au besoin
- P4. Déterminer le type d'assurance transports nécessaire, en tenant compte :
 - de la valeur assurable appropriée



- des types de couvertures pour les pertes ou les dommages, p. ex., police d'abonnement flottante, police pour cargaison spéciale
- clauses appropriées pour la portée de l'assurance, p. ex., franc d'avaries particulières (FPA), avec avaries, diverses clauses spéciales
- couverture basée sur les conséquences des Incoterms
- portée nécessaire de la couverture

- P5. Choisir le bon type d'assurance
 P6. Obtenir les taux de la couverture d'assurance nécessaire
 P7. Contracter l'assurance
 P8. Fournir des copies aux autres parties, au besoin

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Logiciel de suivi de la cargaison
 C2. Moyens de transport
 C3. Transporteurs choisis
 C4. Risques de transport potentiels, p. ex., instabilité politique menant à la fermeture des frontières, météo, problèmes mécaniques, grève des travailleurs
 C5. Compagnies d'assurance transports
 C6. Couverture offerte par l'assurance, p. ex., fluctuation des droits ou des frais et du taux de change
 C7. Accords de financement négociés
 C8. Coûts associés aux inspections, à la distance parcourue, à la sécurité, aux garanties
 C9. Documents d'importation et d'exportation

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. L'achat d'une assurance peut être la responsabilité du fournisseur ou de l'acheteur, selon les Incoterms utilisés
 V2. Échéanciers, p. ex., l'expédition d'urgence par rapport à l'expédition de marchandises normales
 V3. Importance de la relation avec les institutions financières
 V4. Lois et conventions nationales et internationales
 V5. Échéanciers variables, selon le nombre d'inspections, les certifications, etc.

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Par projet	3	6 - 12 mois	S/A	3

Élément de compétence 21.7 - Suivre les protocoles des douanes

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Respecter les Incoterms de l'accord



- P2. Interagir avec les agents des douanes, p. ex., courtier, commissaire en douanes
- fournir les renseignements du programme de gestion des risques et de la sécurité, p. ex., Partenaires en protection (PEP), Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES), Opérateur économique agréé (OEA)
 - fournir la documentation requise sur la cargaison, p. ex., connaissance, déclaration d'importation ou d'exportation, tout permis ou certification nécessaire
 - répondre aux questions au sujet de la cargaison
 - se comporter d'une manière appropriée pour la culture
- P3. Ouvrir les conteneurs pour inspection, au besoin :
- consigner les inspections effectuées par les commissaires en douane ou les inspecteurs des gouvernements

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Marchandises expédiées
 C2. Incoterms pour l'expédition
 C3. Codes de système harmonisé (SH)
 C4. Restrictions et exigences du pays de destination pour le type de marchandises expédiées
 C5. Exigences relatives à l'expédition de marchandises dans le marché source et le marché cible
 C6. Rôles et responsabilités des agents de douanes, des transporteurs

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Stabilité politique du pays
 V2. Moyens de transport disponibles

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	6 - 12 mois	N/T	4

Élément de compétence 21.8 - Superviser la circulation des marchandises

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Définir le moment du transfert de propriété en fonction des Incoterms
 P2. Avoir accès au logiciel de suivi du transporteur pour suivre l'expédition des marchandises ou pour maintenir le contact avec le transporteur :
- accéder aux systèmes informatiques ou d'information du transporteur
 - utiliser des GPS
- P3. Connaître l'emplacement de la cargaison au besoin
 P4. Se tenir au courant de tout changement apporté aux modalités d'expédition, p. ex., retards causés par la météo ou liés aux formalités douanières, changement de trajet ou de transporteur
 P5. Informer les clients des retards



- P6. Mettre en place des exigences en matière d'information pour les accords de financement négociés, par exemple :
- signaler tout problème à l'acheteur
 - signaler tout problème à l'institution financière
- P7. Surveiller les produits jusqu'à la fin du transfert de propriété
- P8. Faire un suivi avec l'acheteur pour s'assurer de la satisfaction, p. ex., s'assurer que la cargaison a été reçue
- P9. Recueillir des commentaires de la part des expéditeurs ou des transitaires quant aux problèmes rencontrés avec les transporteurs
- P10. Fournir des commentaires aux services des ventes et du marketing sur des problèmes de livraison qui pourraient avoir des conséquences sur les ventes

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Incoterms
- C2. Logiciel de suivi de la cargaison
- C3. Moyens de transport
- C4. Transporteurs choisis
- C5. Risques de transport potentiels
- C6. Compagnies d'assurance transports
- C7. Accords de financement négociés

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Risques de transport potentiels, p. ex., instabilité politique menant à la fermeture des frontières, météo, problèmes mécaniques, grève des travailleurs
- V2. Échéanciers, p. ex., l'expédition d'urgence par rapport à l'expédition de marchandises normale, cargaisons de produits périssables

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
2	Fréquemment	4	1 an		N/A

Élément de compétence 21.9 - Résoudre les problèmes touchant les marchandises en transit

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Élaborer des solutions potentielles avant le transit, par exemple :
- définir des solutions d'expédition de remplacement
 - trouver des fournisseurs secondaires
- P2. Obtenir les détails des problèmes qui se produisent pendant le transit
- P3. Évaluer les ressources disponibles pour résoudre le problème :
- définir les ressources et la main d'œuvre à l'interne et à l'externe nécessaires pour régler les problèmes, au besoin



- déterminer si du soutien supplémentaire est nécessaire pour assurer un dédouanement sécuritaire, p. ex., agences gouvernementales, délégués commerciaux
 - définir les parties à l'interne qui ont besoin de connaître le problème et leurs rôles
 - déterminer si l'intervention d'un tiers est requise
- P4. Restreindre le potentiel d'aggravation du problème, p. ex., autres expéditions retardées
- P5. Changer l'itinéraire des marchandises en cas de problèmes, p. ex., instabilité politique, problèmes économiques avec l'acheteur
- P6. Modifier la logistique du transit, si possible :
- fournir au transporteur les exigences relatives à la nouvelle destination, au nouveau consignataire et aux changements apportés à la documentation
 - évaluer les coûts supplémentaires
- P7. Recueillir des commentaires de la part des expéditeurs ou des transitaires quant aux problèmes rencontrés avec les transporteurs
- P8. Fournir des commentaires aux services des ventes et du marketing sur des problèmes de livraison qui pourraient avoir des conséquences sur les ventes

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Incoterms
- C2. Logiciel de suivi de la cargaison
- C3. Caractéristiques des marchandises, p. ex., périssables, à courte durée de vie
- C4. Protocoles de communication avec les transporteurs
- C5. Moyens de transport
- C6. Transporteurs choisis
- C7. Risques de transport potentiels
- C8. Compagnies d'assurance transports
- C9. Accords de financement négociés

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Risques de transport potentiels, p. ex., instabilité politique menant à la fermeture des frontières, météo, problèmes mécaniques, grève des travailleurs
- V2. Échéanciers, p. ex., l'expédition d'urgence par rapport à l'expédition de marchandises normale, cargaisons de produits périssables
- V3. Importance de la relation avec les transporteurs
- V4. Utilisation d'agences transitaires
- V5. Caractéristiques des marchandises, p. ex., périssables, à courte durée de vie

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	2 - 3 ans	S/T	4

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INVERSÉE

Compétences de base :

- Gérer les retours
- Gestion des rappels
- Établir une stratégie de mise au rebut

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INVERSÉE

COMPÉTENCE DE BASE 23 - GÉRER LES RETOURS

Élément de compétence 23.1 - Mettre en place des systèmes de retour

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Définir les priorités de l'organisation, par exemple :
 - la réduction des coûts
 - la relation avec les clients
 - les pressions exercées par les clients sur des enjeux environnementaux et sociaux
- P2. Mettre en place des politiques pour minimiser les risques de retour, par exemple :
 - offrir un soutien technique aux clients
 - mener des vérifications de contrôle de la qualité
 - fournir de la formation au personnel des ventes
 - gérer les stocks
- P3. Examiner l'environnement social des marchés cibles, par exemple :
 - préférence des clients pour des produits et des entreprises écologiques
 - attentes en matière de service à la clientèle
- P4. Se conformer aux lois et à la réglementation pour la mise au rebut, le recyclage, les rappels et contre les rejets dans l'environnement
- P5. Choisir des stratégies de retour, par exemple :
 - sous-traiter les services de retour à des prestataires de services logistiques
 - établir des centres de retour
 - organiser l'entreposage par une tierce partie
 - utiliser des liquidateurs et des soldeurs
 - organiser la liquidation des stocks périmés
 - offrir l'entreposage et un crédit pour les stocks périmés
 - instaurer des politiques de retour pour les clients, p. ex., retour dans l'emballage d'origine, la partie assumant les frais de retour
- P6. Augmenter la durabilité du système de retour, par exemple :
 - repenser l'emballage pour utiliser moins de matériau
 - minimiser le nombre de points de transit pour les retours
 - cibler les retours qui peuvent être vendus de nouveau
- P7. Organiser les autres services nécessaires, par exemple :
 - les services de tri
 - les services de réparation
 - la surveillance des services de réparation
 - le transport pour :

- le retour des réclamations de garantie et des produits réparés aux clients
 - le retour des matériaux récupérés à l'installation de fabrication
 - le retour de produits pouvant être revendus au stock de l'entrepôt
- P8. Établir la possibilité d'un remboursement des droits payés sur un produit exporté, p. ex., remboursement de douane
- P9. Mettre en place un système de gestion des stocks qui intègre les produits retournés qui sont de nouveau en stock

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Marché cible :
- lois et réglementation, permis, etc., pour les activités de retour potentielles comme les rappels, la récupération, le recyclage, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs
 - préférences et attitudes des clients envers la responsabilité environnementale et sociale
- C2. Disponibilité des prestataires de services logistiques
- C3. Raisons des retours et conséquences potentielles pour l'organisation, p. ex., image, finances, stratégies de marketing
- C4. Politiques et stratégies de retour
- C5. Accords négociés avec les acheteurs
- C6. Infrastructure des retours de produits, p. ex., centre des retours centralisé

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Raisons diverses pour les retours
- V2. Options pour la chaîne d'approvisionnement inversée, p. ex., centres de service, prestataires de services logistiques
- V3. Importance de la relation entre les fournisseurs, les acheteurs, les détaillants et les clients
- V4. Lois, réglementation, permis, etc., du marché cible relatifs à la protection de l'environnement, au rappel de produits, au recyclage, à la protection des consommateurs
- V5. Caractéristiques des produits, p. ex., courte durée de vie, périssable, composants écologiques, composants réutilisables

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	1 – 2 an		S/T

COMPÉTENCE DE BASE 24 - GESTION DES RAPPELS

Élément de compétence 24.1 - Élaborer des plans de rappels

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Déterminer les exigences relatives au suivi des produits dans les marchés source et cible
- P2. Se conformer aux politiques et aux procédures de traçabilité, par exemple :
 - étiqueter les articles ou les conteneurs aux fins de suivi, p. ex., numéro de lot, code à barres, dates
 - marquer le bétail, p. ex., identificateur par radiofréquence, tatouage
 - suivre les matières premières avec des numéros de lot ou d'envoi
 - consigner la quantité et le nombre de produits de chaque cargaison
 - consigner les procédures de traçabilité
- P3. Créer un système de suivi des produits rappelés
- P4. Connaître les autorités responsables des rappels dans les marchés source et cible
- P5. Connaître la réglementation sur les rappels dans les marchés source et cible, dont
 - les exigences en matière de communication, p. ex., aviser le public, aviser les clients
 - les critères pour les niveaux d'action à prendre, p. ex., menace à la santé et au bien-être par rapport à un défaut mineur
 - les exigences relatives au ramassage et à la mise au rebut
 - les exigences relatives à l'évaluation des rappels
 - les exigences relatives à la documentation
 - les exigences relatives au remboursement, p. ex., documentation sur la mise au rebut
- P6. Évaluer les analyses des risques :
 - envisager les pires scénarios et les stratégies d'atténuation, p. ex., risques pour la santé ou la sécurité, problème lié à la réglementation
 - faire de faux rappels
- P7. Définir les installations et les services disponibles pour tester les produits et les processus
- P8. Désigner une équipe de gestion des rappels dans chaque marché cible :
 - choisir les personnes qui géreront le rappel, diffuseront l'information et mettront des plans en place pour des mesures correctives et préventives
- P9. Déterminer la capacité à gérer le volume de produits rappelés
 - établir si les installations de la chaîne d'approvisionnement inversée peuvent être utilisées pour le ramassage, le remplacement de pièces, le recyclage, etc., en fonction des types de produits et de la nature du rappel
 - déterminer la capacité des sous-traitants à court terme de gérer les produits rappelés séparément
 - établir les actions d'élimination nécessaires, selon le problème et le produit, p. ex., chemin logistique, recyclage de pièces

- P10. Concevoir un plan de communication :
- définir le ton approprié pour les communications
 - désigner un porte-parole crédible dans le marché cible
 - établir quels canaux médiatiques utiliser pour les communications
- P11. Trouver des ressources pour gérer de plus grandes quantités de demandes, p. ex., centres d'appel, mises à jour du site Web, messages sur les médias sociaux
- P12. Définir la compensation appropriée pour le rappel, p. ex. remplacement complet, remplacement de pièces, remboursement
- P13. Évaluer l'efficacité du rappel au besoin
- P14. S'assurer d'une protection adéquate, par exemple :
- vérifier les détails de la couverture des polices d'assurance pour les rappels dans les marchés cibles
 - trouver des services juridiques dans chaque marché cible

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. C1. Types de rappels, par exemple
- majeur, p. ex., menace à la santé telle que E. coli
 - mineur, p. ex., réglementaire tel que des articles mal étiquetés
- C2. Types de contaminants
- C3. Système de suivi des produits de l'organisation
- C4. Compatibilité des systèmes de suivi, des collectes de données, des communications et des systèmes informatiques dans les marchés cibles
- C5. Source et composants des produits
- C6. Autorité réglementaire dans chaque marché cible
- C7. Réglementation de chaque marché cible régissant la gestion des rappels
- C8. Réseau de distribution de l'entreprise dans le marché cible
- C9. Réseau de médias du marché cible
- C10. Conséquences potentielles sur l'image de la marque et de l'entreprise
- C11. Installations actuelles de la chaîne d'approvisionnement inversée de l'organisation
- C12. Niveau de protection de l'assurance
- C13. Accords de vente et d'achat

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Environnement sociopolitique
- V2. Différents types de produits, p. ex., alimentation, électronique, vêtements
- V3. Différences dans la distribution des différents types de produits
- V4. Échéancier du rappel selon le type de produit et le niveau de risque associé au problème
- V5. Réglementations différentes dans les marchés cibles
- V6. Perceptions sociales et culturelles des erreurs d'entreprise, responsabilité

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	5 ans	23.1	S/T

Élément de compétence 24.2 - Gestion des rappels

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Surveiller les problèmes éventuels, par exemple :
 - plaintes de clients
 - assurance qualité/rapports sur la production
 - rapports d'inspection d'une autorité de réglementation
- P2. Effectuer une évaluation des risques, par exemple :
 - établir le niveau de risque pour la sécurité publique
 - déterminer la portée
 - identifier les mesures de rappel requises
- P3. Mettre en œuvre un plan de rappel :
 - informer l'équipe de gestion des rappels
 - informer l'autorité de réglementation
- P4. Isoler le produit défectueux, par exemple :
 - arrêter la production du produit, interrompre les livraisons de produits supplémentaires
 - isoler la réserve de produits
 - demander aux grossistes, distributeurs et détaillants d'isoler leurs réserves du produit visé
 - informer les fournisseurs du problème
 - retracer les produits et leurs propriétaires
- P5. Cerner la source du problème, par exemple :
 - effectuer des tests sur les produits et les matières premières
 - identifier les fournisseurs de pièces et de matières premières
- P6. Mettre en œuvre un plan de communication :
 - informer le personnel de l'entreprise de la situation et de la façon dont le rappel est géré
 - informer rapidement les consommateurs/le grand public de la cause du rappel :
 - assumer la responsabilité du problème, quelle qu'en soit la source
 - fournir de l'information sur le ou les produits visés par le rappel, p. ex. dates de péremption ou dates d'achat
 - fournir les coordonnées d'une personne pouvant répondre aux demandes du public
 - informer le public des mesures préventives prises
 - surveiller les médias sociaux :
 - diffuser l'information dans les médias sociaux
 - informer les propriétaires du problème et fournir de l'information, par exemple :
 - modèles et numéros de série particuliers des produits faisant l'objet du rappel
 - dates d'achat ou dates de péremption

- options pour mettre au rebut/retourner/obtenir des pièces de rechange pour l'article
- P7. Mettre en œuvre des systèmes pour gérer des volumes élevés de demandes au sujet du ou des produits faisant l'objet du rappel, p. ex. numéro à composer, information sur le site Web, médias sociaux
- P8. Mettre en œuvre une mesure privilégiée de compensation, p. ex. remplacement, remboursement, pièces de rechange, chèque-cadeau
- P9. Récupérer et mettre au rebut/recycler/réparer les articles faisant l'objet du rappel
- P10. Faire le suivi et consigner le nombre de produits retournés
- P11. Consigner les mesures de mise au rebut
- P12. Évaluer l'efficacité du rappel :
 - analyser le processus de rappel
 - comparer le nombre de produits retournés et le nombre de produits distribués
 - fournir des rapports à l'autorité de réglementation
- P13. Gérer les problèmes d'assurance et de litige, par exemple :
 - déterminer l'étendue du problème, p. ex. gravité des blessures causées par l'utilisation du produit
 - informer la compagnie d'assurance de la réclamation
 - commencer les négociations en vue d'un règlement
 - examiner les accords et tenter d'obtenir un règlement avec le fournisseur étranger
- P14. Consigner les mesures prises et le processus suivi, au besoin
- P15. Prendre des mesures préventives pour éviter tout rappel futur :
 - établir si un accord d'achat a été enfreint
 - décider si la relation doit être maintenue ou trouver d'autres fournisseurs
 - mettre en œuvre des changements pour prévenir la réapparition du problème, p. ex. nouveau fournisseur, modification à la conception

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Plan de rappel de l'organisation
- C2. Système de suivi des produits de l'organisation
- C3. Compatibilité des systèmes de suivi des produits, des communications et des systèmes informatiques dans les marchés cibles
- C4. Caractéristiques des produits, p. ex. périssable, à courte durée de vie
- C5. Composants des produits, p. ex. sources des composants
- C6. Autorité réglementaire dans chaque marché cible
- C7. Réglementation de chaque marché cible régissant la gestion des rappels
- C8. Réseau de distribution de l'entreprise dans les marchés cibles
- C9. Réseau de médias dans le marché cible
- C10. Conséquences potentielles sur l'image de la marque et de l'entreprise
- C11. Système et installations de la chaîne d'approvisionnement inversée actuelle de l'entreprise
- C12. Niveau de protection de l'assurance

C13. Accords de vente et d'achat

C14. Prestataires de services logistiques dans les marchés cibles

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

V1. Environnement sociopolitique

V2. Différents types de produits et caractéristiques des produits, p. ex. alimentation, électronique, vêtements

V3. Différences dans la distribution des différents types de produits

V4. Échéancier du rappel selon le type de produit et le niveau de risque associé au problème

V5. Différences dans la réglementation entre les différents marchés cibles

V6. Perceptions sociales et culturelles des erreurs d'entreprise, responsabilité

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Occasionnellement	4	1 – 2 ans	23.1, 24.1	S/T

COMPÉTENCE DE BASE 25 - ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE MISE AU REBUT

Élément de compétence 25.1 - Établir une stratégie de mise au rebut

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Identifier les autorités qui réglementent la mise au rebut dans le marché cible
- P2. Déterminer les enjeux environnementaux et sociaux liés à la mise au rebut des déchets dans le marché cible
- P3. Déterminer les exigences relatives aux différents types de produits, p. ex. produits périssables, produits de santé
- P4. Cibler des emplacements de mise au rebut
- P5. Déterminer les exigences réglementaires du marché cible en matière de déchets :
 - mise au rebut
 - expédition et logistique
 - coûts, p. ex. frais de décharge commerciale
 - permis, y compris les processus de demande, le cas échéant
 - documentation
- P6. Examiner les obligations liées aux relations avec les clients, p. ex. garantie à vie
- P7. Sélectionner un fournisseur tiers, le cas échéant
- P8. Évaluer les qualifications des fournisseurs, p. ex. certifications, capacité, flexibilité
- P9. Définir un plan de contingence au cas où le tiers parti ne remplit pas ses obligations
- P10. Déterminer les avantages, du point de vue marketing, à adopter des stratégies « vertes » dépassant les exigences minimales.
- P11. Sélectionner et mettre en œuvre une stratégie de mise au rebut, p. ex. contrat avec un service externe

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Pays importateur :
 - législation et règlements, permis, responsabilité, etc. pour la mise au rebut
 - préférences et attitudes des clients envers la responsabilité environnementale et sociale
- C2. Disponibilité des fournisseurs de services de mise au rebut
- C3. Composants des produits, p. ex. produits recyclables, déchets dangereux
- C4. Obligations des clients

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Exigences particulières du marché
- V2. Options pour la chaîne d'approvisionnement inversée, p. ex., centres de service, prestataires de services logistiques
- V3. Importance de la relation entre les fournisseurs, les acheteurs, les détaillants et les clients

- V4. Différents marchés, règlements, permis, etc. relatifs à la protection de l'environnement, au rappel de produits, au recyclage, à la protection des consommateurs
- V5. Caractéristiques des produits, p. ex., courte durée de vie, périssable, composants écologiques, composants réutilisables

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	1 – 2 ans	23.1	N/T

GESTION DES DOCUMENTS

Compétence de base :

- Gérer les documents de contrôle



GESTION DES DOCUMENTS

COMPÉTENCE DE BASE 26 - GÉRER LES DOCUMENTS DE CONTRÔLE

Élément de compétence 26.1 - Gérer les documents d'approvisionnement pour l'exportation

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Identifier les autorités de réglementation compétente dans le marché cible
 - examiner l'analyse de faisabilité du produit
- P2. Obtenir un numéro d'entreprise aux fins d'exportation
- P3. Attribuer des codes d'exportation appropriés aux produits, p. ex. code de Système harmonisé
- P4. Préparer les documents requis :
 - consulter des guides d'exportation, p. ex. Migra
 - soumettre des demandes aux autorités de réglementation
 - obtenir les documents d'approbation
 - payer les frais relatifs aux documents
 - suivre les procédures pour modifier les documents, au besoin
- P5. S'assurer que les documents sont conformes aux normes internationales
- P6. S'assurer que tous les documents sont clairs, par exemple :
 - aucune ambiguïté
 - lisibles
 - mesures correctes dans le système de mesure requis
- P7. S'assurer de soumettre le type et le nombre corrects de documents papier originaux, selon le cas, p. ex. ne pas soumettre les documents par télécopie
- P8. Soumettre une déclaration d'exportation dans le marché source, au besoin
- P9. Fournir un certificat d'origine à l'acheteur, au besoin
- P10. Fournir une copie du document d'assurance à l'acheteur, au besoin
- P11. Effectuer les inspections et obtenir les certificats requis, p. ex. certificats d'inspection, certificats de traitement spécial
- P12. Obtenir les documents de douane et autres documents connexes de l'acheteur
- P13. Respecter les exigences du marché cible en matière de rapports :
 - communiquer avec les organismes de soutien
 - communiquer avec l'ambassade ou le consulat du marché cible pour obtenir de plus amples renseignements
- P14. Fournir les documents de transport requis pour les transactions financières et les Incoterms, p. ex. connaissance, manifeste à l'institution financière
- P15. Fournir les documents requis aux transporteurs



- P16. Fournir l'information nécessaire au courtier en douane agréé ou au transitaire, le cas échéant
- P17. Préserver l'intégrité des documents, p. ex. respecter les accords de non-divulgence
- P18. Se tenir au courant des changements apportés aux processus d'exportation, aux exigences en matière de rapports, aux pénalités et aux mesures incitatives, par exemple :
- vérifier l'information auprès d'organismes du secteur
 - établir des réseaux avec des organismes de soutien, p. ex. banques de développement économique

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Différents types de documents, par exemple :
- Carnet ATA
 - Formulaire d'importations temporaires, p. ex. E29B
 - certificats de fumigation
 - formulaires de douanes et accise
 - certificat d'origine, p. ex. certificat d'origine ALENA
 - facture commerciale
 - caution en douane
 - documents visés par l'ambassade
 - document de contrôle des changes
 - licences ou permis d'exportation
 - documents particuliers au secteur, au produit et au pays
 - documents notariés
 - liste de colisage
 - certificats de qualité
 - certificats de sécurité
 - connaissance/feuilles de route
- C2. Objectif de chaque document
- C3. Importance des documents
- C4. Transport des documents
- C5. Destinataires des documents
- C6. Incoterms pour expédition
- C7. Accords commerciaux entre les pays importateurs et exportateurs, p. ex. accords commerciaux bilatéraux
- C8. Restrictions et exigences du marché cible relatives au type de produit et au matériel d'emballage
- C9. Déclarations d'exportation
- C10. Certificat d'inspection et autres certificats relatifs au produit requis pour le marché cible
- C11. Processus de contrôle des biens à double usage



Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Situations ayant modifié les règlements relatifs à l'exportation de produits, p. ex. épidémie d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)
- V2. Moyens de transport
- V3. Conditions d'expédition stipulées dans les Incoterms
- V4. Exigences en matière de documentation du marché cible pour différents types de produits, p. ex. légalisation des documents
- V5. Différents types de produits

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	6 – 12 mois		S/A

Élément de compétence 26.2 - Gérer les documents d'approvisionnement pour l'importation

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'assurer que les documents sont conformes aux normes internationales
- P2. Identifier les autorités de réglementation compétentes
- P3. Obtenir un numéro d'entreprise aux fins d'importation
- P4. Établir le numéro de classification du produit importé, p. ex. code SH
- P5. Examiner l'analyse des coûts pour déterminer la valeur des produits expédiés et établir :
 - le prix au débarquement du produit importé
 - les taxes, tarifs, droits et exemptions
- P6. Préparer les documents requis :
 - soumettre des demandes aux autorités de réglementation
 - obtenir les documents d'approbation
 - payer les frais relatifs aux documents
- P7. Soumettre la déclaration d'importation remplie, les droits, les permis requis et les documents connexes
- P8. Payer les taxes, les droits et les autres frais connexes aux douanes en tant qu'importateur officiel
- P9. S'assurer que tous les documents sont clairs :
 - dans la langue requise
 - aucune ambiguïté
 - lisibles
 - mesures correctes dans le système de mesure requis
- P10. S'assurer de soumettre le type et le nombre corrects de documents papier originaux, selon le cas, p. ex. ne pas soumettre les documents par télécopie
- P11. S'assurer que le fournisseur exhibe des certificats d'inspection et de santé et un certificat d'origine, au besoin



- P12. S'assurer que le fournisseur fournit les documents nécessaires à l'institution financière pour que la transaction commerciale se déroule conformément aux Incoterms convenus
- P13. S'assurer que le fournisseur possède les documents nécessaires pour accompagner l'expédition des produits
- P14. Fournir l'information nécessaire au courtier en douane agréé ou au transitaire, le cas échéant
- P15. Préserver l'intégrité des documents, p. ex. respecter les accords de non-divulgence
- P16. Se tenir au courant des changements apportés aux processus d'importation, aux exigences en matière de rapports, aux pénalités et aux mesures incitatives, par exemple :
- vérifier l'information auprès d'organismes du secteur
 - établir des réseaux avec des organismes de réglementation des importations

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Différents types de documents, par exemple :
- connaissance
 - liste de colisage
 - certificat d'origine
 - facture
 - certificats de qualité
 - certificats de sécurité
 - certificats de santé
- C2. Produit importé, caractéristiques et composants
- C3. Incoterms pour expédition
- C4. Accords commerciaux entre les pays importateurs et exportateurs, p. ex. accords commerciaux bilatéraux
- C5. Restrictions et exigences du marché cible relatives au type de produit importé et au matériel d'emballage
- C6. Exigences en matière de documentation pour le produit importé
- C7. Documentation requise pour respecter les modalités de la transaction financière
- C8. Rôles et responsabilités des autorités transfrontalières, p. ex. commissaires en douane, transporteurs

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Situations ayant modifié les règlements relatifs à l'importation de produits, p. ex. épidémie d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)
- V2. Moyens de transport
- V3. Conditions d'expédition stipulées dans les Incoterms
- V4. Exigences en matière de documentation pour différents types de produits
- V5. Différents types de produits

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	6 – 12 mois		S/A



Élément de compétence 26.3 - Gestion du bon d'achat

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Comparer le niveau de stocks disponibles aux prévisions de ventes
- P2. Confirmer le stock disponible et le prix du fournisseur approuvé
- P3. Entrer le bon d'achat dans le système électronique aux fins d'administration et de suivi par d'autres services de l'organisation, p. ex. l'expédition, la réception, les finances
- P4. Identifier la personne autorisée à signer les bons d'achat et consigner son nom

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Demandes de proposition (DP) et demandes de prix (Dprix)
- C2. Objectif du bon d'achat
- C3. Utilisation du bon d'achat par d'autres services
- C4. Transport des documents
- C5. Destinataires des documents
- C6. Incoterms pour expédition
- C7. Accords commerciaux entre les pays importateurs et exportateurs, p. ex. accords commerciaux bilatéraux
- C8. Restrictions et exigences du marché cible relatives au type de produit
- C9. Déclarations d'exportation/dédouanement
- C10. Certificat d'inspection et autres certificats relatifs au produit requis pour le marché cible

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Situations ayant modifié les règlements relatifs à l'exportation de produits, p. ex. épidémie d'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB)
- V2. Moyens de transport
- V3. Conditions d'expédition stipulées dans les Incoterms
- V4. Exigences en matière de documentation du marché cible pour différents types de produits
- V5. Différents types de produits
- V6. Légalité des bons d'achat dans le territoire visé

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	6 – 12 mois		S/A

RESSOURCES HUMAINES

Compétence de base :

- Gérer les ressources humaines



RESSOURCES HUMAINES

COMPÉTENCE DE BASE 30 - GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES

Élément de compétence 30.1 - Élaborer des stratégies et des politiques relatives aux ressources humaines

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Passer en revue le manuel des ressources humaines pour assurer la conformité avec les politiques et les procédures locales et mondiales en matière de ressources humaines
- P2. Collaborer avec les personnes-ressources du marché cible pour déterminer les exigences locales de conformité en matière de ressources humaines
- P3. Offrir de la formation interculturelle aux directeurs des ressources humaines et aux employés, tant dans le marché cible que le marché source
- P4. Créer de nouvelles politiques et procédures relatives aux ressources humaines pour gérer les exigences prévues par les lois du marché cible, par exemple :
 - les normes du travail et en matière d'emploi
 - la législation relative à la protection de la vie privée
 - la santé et la sécurité au travail
 - les droits de la personne
 - l'indemnité pour accident du travail
 - l'éthique
- P5. S'assurer de traduire toutes les politiques et procédures relatives aux ressources humaines vers les langues locales, au besoin
- P6. Passer en revue les politiques et les procédures relatives aux ressources humaines avec le personnel des marchés source et cible
 - vérifier la compréhension et apporter des précisions sur la manière dont les pratiques commerciales locales doivent concorder avec celles de la société mère
- P7. Approuver et mettre en place les politiques et les procédures relatives aux ressources humaines

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Stratégies concernant la gestion des ressources humaines partout dans le monde, p. ex., ethnocentrique, polycentrique, mondiale
- C2. Lois sur le travail et en matière d'emploi du marché cible, p. ex., les heures, les pauses, les congés, les vacances, les jours de congé rémunérés, les congés parentaux
- C3. Attentes et considérations culturelles des employés des marchés cible et source

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La complexité de la stratégie mondiale relative aux ressources humaines dépend de la stratégie adoptée en matière de ressources humaines et des différences culturelles, législatives et juridiques entre le marché d'origine et le marché cible



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	1-2 ans		N/A

Élément de compétence 30.2 - Établir une stratégie de recrutement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Rédiger, pour chaque emploi, des descriptions de postes qui définissent les exigences en matière de rendement, de connaissances et d'expérience, p. ex., avoir déjà travaillé avec des gens d'autres cultures ou parlant d'autres langues, l'horaire de travail (à temps plein, à temps partiel, travail à la pièce)
- P2. Créer un formulaire de demande d'emploi mondial, p. ex., ajouter des éléments propres au travail à l'étranger
- P3. Cerner les méthodes de recrutement généralement employées dans le marché cible
- P4. Élaborer une stratégie qui permet d'être à l'écoute des besoins des candidats de toutes cultures, p. ex., s'assurer de respecter les exigences en matière de langue et de culture pendant le processus d'embauche
- P5. Cerner les stratégies de recrutement les plus efficaces en ce qui a trait aux antécédents culturels des employés potentiels, p. ex., l'embauche d'un employé d'expérience plutôt que celle d'un employé sans expérience constitue le critère d'embauche principal
- P6. Comprendre les documents et les titres de compétence du marché cible
- P7. Élaborer une stratégie de vérification des antécédents et de sélection des employés conforme aux lois et aux pratiques du marché cible
- P8. Élaborer une stratégie pour favoriser la diversité du personnel

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Provenance des employés ou des entrepreneurs, p. ex., des nationaux du pays d'origine, des expatriés, des nationaux du pays du marché cible, des gens d'un pays tiers, des impatriés
- C2. Provenance du soutien au recrutement au sein du marché cible
- C3. Méthodes diverses de recrutement des employés, p. ex., la publicité imprimée et en ligne, les références, les agences de placement et les services d'embauche privés
- C4. Techniques et compétences en matière d'entrevue

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La loi et les règlements du marché cible régissant les pratiques d'embauche auront des conséquences sur la provenance des employés disponibles
- V2. La culture nationale et les institutions sociales ont des répercussions directes sur la manière dont les gens cherchent un emploi et recherchent de l'information sur un emploi. Par conséquent, il faut en tenir compte au moment des activités de recrutement



CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	6 mois		N/A

Élément de compétence 30.3 - Établir une stratégie de formation et de perfectionnement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Mettre sur pied un programme d'orientation organisationnelle destiné à tous les employés qui participent aux initiatives de commerce international dans le but de fournir :
- un aperçu de l'organisation et de la culture de l'entreprise
 - une présentation des produits et des services offerts
 - un aperçu des rôles et des responsabilités de chaque employé et de chaque groupe au sein de l'organisation
 - un aperçu des politiques et des procédures de l'organisation
 - une formation interculturelle, au besoin
 - une formation linguistique ou une formation sur la collaboration avec un interprète, au besoin
- P2. Déterminer quelle partie du programme d'orientation doit être offerte aux employés avant qu'ils partent vers les marchés cibles
- P3. Cerner les ressources, dans les marchés cibles, vers lesquelles les employés peuvent se tourner pour apprendre à connaître l'industrie et la culture locales, p. ex., les délégués commerciaux
- P4. Déterminer les certifications nécessaires pour les employés travaillant dans les marchés cibles
- P5. Déterminer les besoins particuliers en matière de formation pour les employés, p. ex., la gestion des risques concernant les déplacements à l'étranger, la santé et la sécurité, les douanes et la formation réglementaire
- P6. Déterminer la manière de préparer les employés aux changements continus, p. ex., en ce qui a trait aux marchés, à l'environnement réglementaire, à l'environnement social, à la démographie et à la concurrence

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Normes culturelles liées à la formation
- C2. L'importance de connaître la langue locale pour réussir dans le marché cible
- C3. Éthique de l'organisation et de la culture locale
- C4. Méthode de formation de prédilection dans le marché cible
- C5. Lois du travail locales

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	1 an	30.1	N/A



Élément de compétence 30.5 - Élaborer un processus d'évaluation du rendement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Cerner la disposition à l'égard des évaluations du rendement des employés et des cotes dans les marchés cibles
- P2. Cerner les types d'évaluations de rendement des employés et de cotes qui sont favorisés dans les marchés cibles
- P3. S'adapter aux attentes et aux normes relatives à la fréquence des évaluations du rendement
- P4. Trouver les récompenses et la reconnaissance à titre d'incitatifs auxquelles on accorde le plus de valeur dans les marchés cibles
- P5. Déterminer la nécessité de créer un nouveau processus d'évaluation du rendement ou de modifier celui qui est déjà en place
- P6. Décrire le nouveau processus d'évaluation du rendement ou le processus modifié :
 - transmettre le processus aux employés concernés

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Les objectifs des évaluations du rendement personnel, par exemple :
 - déterminer la rémunération
 - cerner les domaines à améliorer
 - planifier le développement de la carrière des employés
 - déterminer le soutien dont les employés ont besoin pour accomplir le travail à faire
 - offrir une reconnaissance
 - solliciter les opinions et les idées des subordonnés
 - définir les prochains objectifs personnels
- C2. Types d'évaluations du rendement
- C3. Différences et points communs entre sa propre culture et celle de l'autre
- C4. Stéréotypes fréquemment véhiculés au sujet de sa propre culture et de celle de l'autre

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les discussions ouvertes sur le rendement peuvent se heurter à la culture du marché cible. Dans ce cas, il serait nécessaire de concevoir d'autres méthodes
- V2. Implications culturelles concernant ce qui est perçu comme étant une récompense adéquate pour le rendement

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	3	1 an		N/T



Élément de compétence 30.6 - Rédiger des contrats de travail

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Demander des conseils juridiques pour déterminer la structure et le contenu des contrats de travail :
- au besoin, communiquer avec un spécialiste de la propriété intellectuelle (PI) pour obtenir des conseils sur la rédaction des clauses sur la PI
- P2. Cerner les principales modalités du contrat de travail concernant le travail dans le marché cible, y compris :
- la définition du poste et de l'affectation, p. ex., l'emplacement et les heures de travail
 - la période de l'emploi, p. ex., la durée de l'affectation
 - les exigences en matière de rendement, p. ex., les objectifs de vente
 - la rémunération et les avantages sociaux
 - la clause de résiliation
 - le soutien offert à l'employé et à sa famille, p. ex., un chauffeur, un interprète
- P3. Cerner les contreparties ou les clauses particulières à inclure dans le contrat de travail, p. ex., la propriété intellectuelle, le droit d'auteur, la confidentialité
- P4. Déterminer les lois de quel pays s'appliquent s'il est nécessaire d'entreprendre une action judiciaire, c.-à-d. celles du pays d'origine ou du pays du marché cible
- P5. Passer en revue les répercussions des contrats avec les employés pour s'assurer qu'ils connaissent les lois commerciales du pays d'origine et celles du pays du marché cible qui les lient

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Importance juridique et signification des contrats de travail signés, et conséquences d'une rupture de contrat

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Respect des règlements et des lois en matière de contrat et de travail qui peuvent différer d'un pays à l'autre
- V2. La nature du produit ou du service qui est importé ou exporté aura des répercussions sur les considérations particulières (comme la propriété intellectuelle, la confidentialité, etc.) qui doivent figurer dans le contrat de travail pour assurer la gestion des risques

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Fréquemment	2	6 mois	3.5, 4.5, 29.4	N/A

**Élément de compétence 30.7 - Créer un plan pour les employés expatriés*****Un professionnel compétent doit pouvoir :***

- P1. Faire de la recherche au sujet de la culture et du style de vie du marché cible
- P2. Concevoir le plan de travail des expatriés :
 - définir les types d'expatriés, p. ex., l'expatrié qui fait carrière à l'étranger, l'employé affecté par projet, l'expatrié qui fait la navette
 - définir les types d'affectations, p. ex., à long terme, à court terme, longs voyages d'affaires, les affectations où l'employé fait la navette
 - définir l'entité de l'employeur de l'expatrié, p. ex., l'entité du pays d'origine ou du siège social par opposition à une société affiliée dans le marché cible
 - définir l'entité commerciale payeuse
 - rédiger un accord de « détachement » intra-entreprise, c.-à-d. entre l'entité du pays d'origine et celle du marché cible
 - rédiger un accord d'affectation d'expatrié, c.-à-d. entre l'entité de l'employeur et l'expatrié
- P3. Prévoir le nécessaire pour les charges de famille de l'expatrié :
 - demander les visas des charges de famille
 - déterminer les avantages propres aux charges de famille
 - définir le plan d'intervention pour les urgences de la famille
 - définir la portée du soutien logistique et des avantages des charges de famille de l'expatrié
- P4. Gérer la logistique des affectations à l'étranger :
 - participer au processus de demande de visa ou de permis de travail de l'expatrié
 - mettre en place la logistique de la paie et de l'octroi des avantages, p. ex., la devise de la paie, l'impôt
 - déterminer les risques médicaux, en matière de sécurité et de blessure personnelle
 - coordonner les assurances de l'expatrié, p. ex., l'assurance maladie
 - déterminer les conditions du voyage de retour à la maison
- P5. S'assurer de la conformité aux lois de tous les employés expatriés :
 - fournir des outils et des ressources concernant les lois commerciales du pays du marché cible
 - élaborer une stratégie de conformité des expatriés en ce qui a trait aux lois du travail
 - s'assurer que les expatriés bénéficient du régime d'indemnisation des travailleurs
- P6. Coordonner une formation de sensibilisation aux réalités culturelles et des cours de langue destinés aux expatriés et aux charges de famille
- P7. Prévoir de faire appel aux services d'une personne qui devra fournir de l'aide à l'arrivée, p. ex., un conducteur, un traducteur, le personnel de l'ambassade, un agent de liaison



- P8. Faire connaître aux expatriés et à leur famille les réseaux, les forums et les groupes de soutien d'expatriés
- P9. S'assurer que des ressources et une assistance techniques sont offerts pour assurer la communication avec la famille qui demeure dans le pays d'origine

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Lois commerciales du marché cible
- C2. Lois sur le travail du pays cible et du pays d'origine, p. ex., les visas et les permis de travail, l'immigration
- C3. Nature des affectations et des exigences pour chaque type d'employé expatrié
- C4. Besoins et préoccupations des employés et de leur famille

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les lois commerciales et les lois sur le travail varient selon le marché cible. Les plans pour les expatriés doivent être conçus par pays de travail pour assurer la conformité à celles-ci
- V2. L'organisation du soutien aux expatriés est confiée à un tiers. Bon nombre de petites et moyennes entreprises auraient de la difficulté à offrir elles-mêmes ce soutien

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	3 – 5 ans	3.5, 4.5, 33.1	S/T

Élément de compétence 30.8 - Élaborer une stratégie de rapatriement

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Créer un contrat de rapatriement (avant le départ) pour clarifier l'avenir des expatriés au sein de l'organisation à leur retour de l'affectation à l'étranger :
 - collaborer avec les expatriés pour définir leur parcours de carrière au sein de l'organisation
- P2. Définir le sort des biens dans le marché cible, p. ex., la maison, le véhicule, les meubles
- P3. Tenir les employés expatriés au courant des changements de politiques et des événements qui ont lieu dans l'organisation, p. ex., leur attribuer un mentor
- P4. Offrir aux expatriés et à leur famille un programme de rapatriement interculturel pour atténuer les effets du choc culturel inverse
- P5. Offrir aux employés des sessions d'orientation au moment du rapatriement pour discuter des changements qui sont survenus pendant leur affectation en ce qui a trait :
 - à la culture et aux pratiques de l'entreprise
 - à leur propre manière de travailler et de vivre
- P6. Offrir des services de consultation en matière de carrière pour permettre aux époux ou aux conjoints des employés de réintégrer la main-d'œuvre nationale



- P7. Évaluer les façons d'utiliser l'expertise des expatriés acquise à l'étranger dans le cadre des activités nationales à leur retour

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Effets du choc culturel inverse au retour de l'affectation
C2. Importance de soutenir les employés rapatriés et leur famille pendant le processus de réintégration de la main-d'œuvre

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Le degré du choc culturel inverse vécu par les expatriés et leur famille pendant le rapatriement dépend du lieu d'affectation

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	4	5 ans	3.5, 4.5, 32.1	S/T

COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

Compétences de base :

- Établir une relation avec d'autres cultures
- Promouvoir la compétence interculturelle au sein de l'organisation



COMPÉTENCE INTERCULTURELLE

COMPÉTENCE DE BASE 31 - ÉTABLIR UNE RELATION AVEC D'AUTRES CULTURES

Élément de compétence 31.1 - S'informer au sujet des autres cultures

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'informer au sujet des normes sociales de l'autre culture, par exemple :
- l'acceptation de la technologie
 - la liberté d'expression et les droits civils
 - les pratiques en matière de consommation de nourriture et de boissons
 - les rôles sociaux liés au sexe
 - les congés
 - les comportements non-verbaux, p. ex., la gestuelle, le ton de voix, les contacts physiques, les expressions faciales, l'espace personnel
 - la tendance à communiquer de manière directe ou indirecte, verbeuse ou laconique, assurée ou polie
 - le respect des délais
 - l'utilisation de l'humour
 - les pratiques religieuses
 - les femmes sur le marché du travail
- P2. S'informer au sujet des protocoles d'affaires de l'autre culture, par exemple :
- le moment approprié pour bavarder et la quantité de temps passé à le faire
 - l'échange de cartes d'affaires
 - la remise de cadeaux
 - saluer et dire au revoir
 - se présenter
 - le niveau de formalité
 - le rythme de communication
 - la reconnaissance des échelons
 - sauver la face
 - les plans de salle
 - la participation à tour de rôle
 - les normes éthiques et le degré de corruption
 - la reconnaissance de l'autorité, p. ex., les influenceurs ou les preneurs de décisions
 - la langue des affaires
- P3. Cerner les différences et les points communs entre sa propre culture et celle de l'autre
- P4. S'informer au sujet de l'histoire de la relation entre votre culture et l'autre culture
- P5. Rester à jour au sujet des questions d'actualité et des tendances du marché cible



- P6. Demander conseil aux membres de l'autre culture (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation) et aux spécialistes qui ont travaillé avec les membres de l'autre culture ou dans le marché cible
- P7. Consigner les résultats :
- communiquer l'information au sein de l'organisation, p. ex., discuter avec les membres de l'équipe, partager les remarques, les rapports, les leçons tirées et les pratiques exemplaires

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Sources d'information culturelle, par exemple :
- les ministères
 - les groupes professionnels de l'industrie
 - les associations commerciales propres au pays
 - les sources en ligne, p. ex., AtoZ World Business, The World Fact Book à l'adresse www.cia.gov, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Better Life Index
- C2. Nature progressive et continue de la compétence interculturelle, qui s'acquiert avec le temps grâce aux connaissances et aux interactions avec les autres cultures

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Niveau d'immersion dans l'autre culture, p. ex., parler au téléphone ou vivre dans le marché cible
- V2. La distance culturelle entre sa propre culture et l'autre culture influera sur la quantité de recherches nécessaire
- V3. Les intervenants peuvent travailler avec d'autres cultures au sein ou à l'extérieur de leur organisation, ainsi qu'à l'intérieur ou à l'extérieur du Canada
- V4. Les méthodes de recherche varient selon les types de données disponibles

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Par projet	3	6 mois	1.3	S/T

Élément de compétence 31.2 - Établir des relations interculturelles

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Consulter les associés des autres cultures pour développer des protocoles liés à la communication et aux langues, s'il y a lieu :
- la langue de rédaction des contrats
 - le recours aux services d'interprètes, de traducteurs, d'agents, au besoin
- P2. Se comporter d'une manière conforme aux choses à faire et à ne pas faire dans les autres cultures, p. ex., éviter les gestes qui pourraient être insultants :



- faire preuve de courtoisie tout en maintenant la relation professionnelle
 - être sensible aux généralisations culturelles sans présumer que tous les gens sont pareils
- P3. Utiliser un vocabulaire simple et clair, p. ex., éviter l'utilisation du jargon ou de l'argot
- P4. Choisir la technologie pour améliorer l'efficacité de la communication, p. ex., les webinaires, les outils de collaboration, les médias sociaux, les applications de traduction :
- utiliser le mode de communication qui convient le mieux à l'objectif, p. ex., utiliser le courriel pour que les gens puissent consulter les messages afin de confirmer qu'ils ont bien compris
- P5. Planifier les communications pour que le moment convienne aux gens des différents fuseaux horaires
- P6. Gérer ses propres réactions vis-à-vis des comportements inconfortables et des incertitudes :
- demeurer patient et calme
 - écouter et observer plutôt que réagir
 - gérer son propre inconfort au besoin, p. ex., parler des réactions, poser des questions pour clarifier une situation
- P7. Se préparer à négocier avec d'autres cultures :
- s'informer au sujet de l'approche des autres cultures en matière de stratégies de négociation, par exemple :
 - met-on l'accent sur les questions techniques ou sur l'établissement de relations?
 - les décisions sont-elles prises en équipe ou sont-elles confiées au leader?
 - planifier la logistique des réunions (p. ex., les sièges, l'emplacement) de manière à témoigner du respect envers l'autre partie sans défavoriser sa propre partie
- P8. Atténuer les malentendus ou les conflits culturels grâce à l'utilisation de stratégies, par exemple :
- reconnaître qu'un comportement a été adopté ou qu'un malentendu s'est produit en raison des différences culturelles
 - utiliser les connaissances culturelles pour interpréter les causes possibles
 - fournir de l'information au sujet des pratiques de sa propre culture
 - si quelque signe que ce soit montre qu'une offense a été commise, élaborer un plan de rétablissement pour corriger la situation

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Points communs et différences entre sa propre culture et celle de l'autre
- C2. Stéréotypes fréquemment véhiculés au sujet de sa propre culture et de celles des autres
- C3. Manière dont le rôle de l'interprète ou de l'agent est perçu dans d'autres cultures
- C4. Coûts relatifs aux options technologiques de communications
- C5. Fuseaux horaires

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Son propre niveau d'intelligences émotionnelle et sociale



V2. Distance culturelle entre sa propre culture et les autres cultures

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	3	1 – 2 ans		N/T

Élément de compétence 31.3 - Interagir avec les gens d'une autre culture

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Suivre les protocoles liés à la communication et aux langues, au besoin, p. ex., la langue à utiliser pour la rédaction des contrats :
- avoir recours aux services des interprètes, des traducteurs et des agents de l'organisation, au besoin
- P2. Se comporter d'une manière conforme aux choses à faire et à ne pas faire dans les autres cultures, p. ex., éviter les gestes qui pourraient être insultants :
- faire preuve de courtoisie tout en maintenant la relation professionnelle
 - être sensible aux généralisations culturelles sans présumer que tous les gens sont pareils
- P3. Utiliser un vocabulaire simple et clair, p. ex., éviter l'utilisation du jargon ou de l'argot
- P4. Utiliser la technologie pour améliorer l'efficacité de la communication, p. ex., les webinaires, les outils de collaboration, les médias sociaux, les applications de traduction :
- utiliser le mode de communication qui convient le mieux à l'objectif, p. ex., utiliser le courriel pour que les gens puissent consulter les messages afin de confirmer qu'ils ont bien compris
- P5. Planifier les communications pour que le moment convienne aux gens des différents fuseaux horaires
- P6. Gérer ses propres réactions vis-à-vis des comportements inconfortables et des incertitudes :
- demeurer patient et calme
 - écouter et observer plutôt que réagir
 - gérer son propre inconfort au besoin, p. ex., parler des réactions, poser des questions pour clarifier une situation
- P7. Répondre aux malentendus ou aux conflits culturels potentiels au moyen de différentes stratégies, par exemple :
- reconnaître qu'un comportement a été adopté ou qu'un malentendu s'est produit en raison des différences culturelles
 - utiliser les connaissances culturelles pour interpréter les causes possibles
 - fournir de l'information au sujet des pratiques de sa propre culture, comme il convient
 - signaler tout problème potentiel au superviseur ou au directeur

Un professionnel compétent doit connaître :



- C1. Points communs et différences entre sa propre culture et celle de l'autre
- C2. Stéréotypes fréquemment véhiculés au sujet de sa propre culture et de celles des autres
- C3. Manière dont le rôle de l'interprète ou de l'agent est perçu dans d'autres cultures
- C4. Fuseaux horaires

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Son propre niveau d'intelligences émotionnelle et sociale
- V2. Distance culturelle entre sa propre culture et les autres cultures

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Continuellement	3	6 mois		S/A

**COMPÉTENCE DE BASE 33 - PROMOUVOIR LA COMPÉTENCE INTERCULTURELLE AU SEIN DE
L'ORGANISATION****Élément de compétence 33.1 - Promote intercultural competence within organization*****Un professionnel compétent doit pouvoir :***

- P1. Faire part des avantages de la compétence interculturelle aux parties intéressées :
- promouvoir la valeur d'incorporer les idées et les méthodes des autres cultures dans les plans
- P2. Faire preuve de respect à l'égard de la diversité dans l'organisation :
- cerner diverses valeurs et divers principes qui permettent à l'organisation de travailler efficacement au sein des différentes cultures
 - recruter activement des employés, des directeurs, des membres du conseil d'administration et des cadres de différentes cultures
 - communiquer avec les employés, les clients et les fournisseurs des différentes cultures pour connaître les barrières ou les préjugés auxquels ils se heurtent
 - faire le suivi des tendances et des influences culturelles dans le marché du travail et dans le secteur
- P3. Étudier la recherche au sujet des autres cultures :
- communiquer de l'information culturelle aux employés, p. ex., publier de l'information en ligne, inviter des conférenciers
- P4. Gérer la dynamique de la différence :
- intégrer des connaissances culturelles dans toutes les facettes de l'organisation, p. ex., les politiques, les documents de marketing
 - consulter différents groupes de personnes au moment de prendre des décisions, p. ex., cerner les compromis, trouver de nouvelles solutions
 - mettre à profit les forces et les ressources de chaque culture
 - éliminer les préjugés et la discrimination des politiques et des pratiques
 - affecter des ressources à la direction et au perfectionnement des employés dans le domaine de la compétence culturelle
 - fournir de l'information organisationnelle dans les langues parlées par les employés et dans le marché cible
 - définir, en des termes qui conviennent aux parties, les concepts, les processus et les résultats escomptés concernant les initiatives
 - faire preuve de patience pendant le processus de conciliation et lorsque sont apportés les changements organisationnels
- P5. S'adapter aux autres cultures, p. ex., passer en revue, du point de vue de l'autre culture, tous les aspects des produits, des services et du soutien connexe, ainsi que des documents de publicité



Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Les valeurs, les traditions et les comportements associés aux autres cultures qui pourraient nuire à l'initiative soutenue dans le marché cible, p. ex., un système d'octroi des promotions aux employés en fonction des relations plutôt que du mérite
- C2. Styles de gestion dans les autres cultures
- C3. Nature progressive et continue de la compétence interculturelle, qui s'acquiert avec le temps grâce aux connaissances et aux interactions avec les autres cultures
- C4. Distance culturelle entre les parties intéressées
- C5. Dynamique interculturelle

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les parties intéressées peuvent se trouver au même endroit ou encore dans différentes régions ou différents pays

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Continuellement	3	1 an		N/T

LOI ET ÉTHIQUE

Compétences de base :

- Se conformer aux exigences prévues par la loi
 - Observer l'éthique des affaires



LOI ET ÉTHIQUE

COMPÉTENCE DE BASE 34 - SE CONFORMER AUX EXIGENCES PRÉVUES PAR LA LOI

Élément de compétence 34.1 - Établir des politiques et des procédures qui répondent aux exigences prévues par la loi concernant les initiatives

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. S'informer au sujet du système judiciaire du marché cible
- P2. S'informer au sujet des exigences juridictionnelles à l'intérieur du pays et entre les pays
- P3. Passer en revue toutes les activités associées à l'organisation et aux initiatives internationales, par exemple :
 - les ententes commerciales, p. ex., les sociétés de personnes, les franchises, les licences, les entreprises individuelles, les coentreprises
 - les restrictions relatives à la propriété étrangère
 - la protection de la propriété intellectuelle
 - l'achat ou la location de terrain ou de propriété
 - les ressources humaines, p. ex., le personnel, les fournisseurs
 - les exigences commerciales, p. ex., les permis, les licences
 - les transactions financières, p. ex., les ventes, les achats, les opérations bancaires
 - la passation de contrat
 - la publicité
 - le marketing
 - la chaîne d'approvisionnement
 - la langue définie pour la rédaction des contrats
 - les exigences de déclaration des importations et des exportations
 - la fiscalité
 - le règlement de différends, p. ex., l'arbitrage, la médiation
- P4. Déterminer les exigences prévues par la loi qui régissent les initiatives internationales de l'organisation, par exemple :
 - communiquer avec les ministères et les organismes gouvernementaux nationaux et étrangers
 - communiquer avec les associations industrielles
 - cerner les questions et les procédures applicables
- P5. Déterminer la manière dont les exigences prévues par la loi auront une incidence sur les activités de l'organisation, p. ex., l'incorporation dans le marché cible
- P6. Faire appel aux services d'un professionnel au besoin, p. ex., en ce qui concerne le droit, la fiscalité, les douanes
- P7. Évaluer la nécessité de créer de nouvelles politiques et procédures ou de modifier celles qui sont en place



- P8. Préparer des contrats standardisés
- P9. Consigner l'information sur les nouvelles politiques et procédures ou celles qui ont été modifiées :
- transmettre l'information aux employés concernés

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Secteurs d'activité et systèmes judiciaires du marché cible
- C2. Ministères nationaux et étrangers (qu'ils soient fédéraux ou provinciaux) qui ont compétence sur les secteurs d'activité applicables
- C3. Agences et ressources disponibles
- C4. Accords commerciaux internationaux et règles connexes applicables
- C5. Frais de douane applicables sur les importations et les exportations
- C6. Droit des contrats applicable
- C7. Exigences réglementaires, par exemple :
- les exigences en matière de documents sur les importations et les exportations
 - la concurrence étrangère et le protectionnisme
 - les crimes financiers, p. ex., la corruption, le blanchiment d'argent
 - le processus judiciaire permettant de résoudre les litiges commerciaux

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La quantité et la complexité des exigences prévues par la loi varient selon l'emplacement géographique, le marché cible et l'initiative

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Fréquemment	4	2 ans		S/T

Élément de compétence 34.2 - Suivre les politiques et les procédures pour répondre aux exigences prévues par la loi

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Cerner les exigences prévues par la loi qui régissent les initiatives internationales de l'organisation, par exemple :
- lire la documentation interne relative aux exigences prévues par la loi, p. ex., les politiques, les procédures opérationnelles standard
 - communiquer avec les membres de l'équipe
 - cerner les questions et les procédures applicables
- P2. Faire appel aux services d'un professionnel au besoin, p. ex., commissaires en douane
- P3. Suivre les politiques et les procédures qui répondent aux exigences prévues par la loi concernant les initiatives, par exemple :
- obtenir les permis et les licences



- obtenir les mainlevées douanières pour les biens importés
 - effectuer les vérifications post-entrée des opérations d'importation et d'exportation
 - remplir les déclarations d'exportation
 - prévoir les services financiers
 - négocier les contrats
- P4. Cerner toutes les pratiques qui peuvent déroger aux exigences prévues par la loi
- P5. Communiquer avec les membres de l'équipe interne pour corriger les problèmes, p. ex., les superviseurs, les directeurs

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Agences et ressources disponibles
- C2. Accords commerciaux internationaux et règles connexes applicables
- C3. Frais de douane applicables sur les importations et les exportations
- C4. Droit des contrats applicable
- C5. Exigences réglementaires, par exemple :
- les exigences en matière de documents sur les importations et les exportations
 - la concurrence étrangère et le protectionnisme
 - les crimes financiers, p. ex., la corruption, le blanchiment d'argent
 - le processus judiciaire permettant de résoudre les litiges commerciaux

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. La quantité et la complexité des exigences prévues par la loi varient selon l'emplacement géographique, le marché cible et l'initiative

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
5	Continuellement	3	6 mois		S/A



COMPÉTENCE DE BASE 35 - OBSERVER L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Élément de compétence 35.1 - Établir un code d'éthique et de conduite

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Comparer les normes du marché cible avec ses propres normes, par exemple :
 - les normes du travail
 - les salaires
 - les conditions de travail
 - la protection de l'enfance
 - les activités criminelles
 - la protection de la propriété intellectuelle
 - la gestion de trésorerie
- P2. Passer en revue ses propres programmes de conformité et code d'éthique et de conduite :
 - consulter les lignes directrices contenues dans le programme de conformité et le code d'éthique et de conduite, si possible
 - évaluer si le programme et le code d'éthique et de conduite actuels suffisent dans le cadre du lancement des initiatives dans les marchés cibles
- P3. Créer un équilibre entre ses propres normes et les pratiques acceptées dans l'emplacement cible, par exemple :
 - le traitement équitable des employés des fournisseurs
 - des sources d'approvisionnement durables
 - des politiques et des procédures éthiques liées aux transactions
- P4. Consigner de l'information sur le code d'éthique et de conduite, y compris toute modification :
 - s'assurer qu'il répond aux exigences prévues par la loi, aux normes de l'industrie et aux normes éthiques de l'entreprise dans les domaines concernés ou qu'il les surpasse, par exemple :
 - les sources de produits et de services
 - offrir et remettre des cadeaux
 - les conflits d'intérêts
 - l'établissement des prix
 - la lutte contre la corruption
 - la protection des dénonciateurs
 - les procédures de réponse aux dilemmes éthiques
- P5. Recueillir l'avis des parties intéressées ou des professionnels du droit au sujet du projet de code d'éthique et de conduite
- P6. Distribuer le code d'éthique et de conduite aux employés


Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Aspects des activités de commerce international qui entraînent des dilemmes éthiques :
- les pratiques du travail, p. ex., la paie, les conditions de travail, l'âge minimal
 - les pratiques environnementales, p. ex., la gestion des déchets, l'eau et l'énergie
 - les normes en matière de produit, p. ex., la qualité et la source des ingrédients
 - les politiques d'achat
 - la responsabilité sociale
 - la transparence
 - la diminution des coûts
- C2. Lois liées au commerce des territoires applicables, par exemple :
- les lois en matière de manœuvre frauduleuse dans les marchés source et cible
 - les frais qui peuvent découler de la non-conformité aux lois anticorruption, p. ex., le trafic d'influence, le conflit d'intérêt, la corruption
- C3. Éthique des affaires du marché cible
- C4. Normes de l'industrie
- C5. Principes défendus par l'initiative Global Compact des Nations unies, y compris les droits de la personne, l'environnement et la lutte contre la corruption
- C6. Endroit où obtenir de l'information au sujet de l'éthique des affaires internationales, p. ex., Transparency International, le projet Doing Business du Groupe de la Banque mondiale

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les organisations peuvent mener des activités commerciales dans des marchés cibles où les normes éthiques et juridiques peuvent être très similaires ou très différentes

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	4	1 -2 ans		S/T

Élément de compétence 35.2 - Mettre en place le code d'éthique et de conduite
Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Communiquer le code d'éthique et de conduite aux employés, y compris les conséquences de ne pas s'y conformer
- P2. S'assurer que le code de conduite a été accepté et signé par le personnel
- P3. Mettre en place une culture dans l'organisation qui correspond au code d'éthique et de conduite, par exemple :
- l'intégrer dans les pratiques de recrutement et d'embauche
 - offrir une formation aux employés, aux filiales, aux fournisseurs, aux distributeurs, aux agents et aux entrepreneurs



- intégrer les pratiques éthiques dans les décisions et les pratiques commerciales, p. ex., inclure les critères de sélection des fournisseurs, cerner les problèmes qui touchent la chaîne d'approvisionnement actuelle
 - consigner les activités avec exactitude, p. ex., l'approvisionnement, les ventes, les vérifications
- P4. Surveiller la conformité au code de conduite, p. ex., affecter des vérificateurs internes ou externes
- P5. Cerner toutes les pratiques pouvant déroger au code d'éthique et de conduite
- P6. Communiquer avec les parties intéressées pour corriger les problèmes
- P7. Entamer un processus d'enquête en cas de dérogation, au besoin
- P8. Consigner toute information au sujet des problèmes et des mesures prises

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Aspects des activités de commerce international qui entraînent des dilemmes éthiques :
- pratiques de travail, p. ex., la paie, les conditions de travail, l'âge minimal, les heures de travail, les heures supplémentaires
 - les pratiques environnementales, p. ex., la gestion des déchets, l'eau et l'énergie
 - les normes en matière de produit, p. ex., la qualité et la source des ingrédients
 - les politiques d'achat
 - la responsabilité sociale
 - la transparence
 - la diminution des coûts
- C2. Lois liées au commerce des territoires applicables, par exemple :
- les lois en matière de manœuvre frauduleuse dans les marchés source et cible
 - les frais qui peuvent découler de la non-conformité aux lois anticorruption, p. ex., le trafic d'influence, le conflit d'intérêt, la corruption
- C3. Éthique des affaires du marché cible
- C4. Normes de l'industrie
- C5. Principes défendus par l'initiative Global Compact des Nations unies, y compris les droits de la personne, l'environnement et la lutte contre la corruption

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les organisations peuvent mener des activités commerciales dans des marchés cibles où les normes éthiques et juridiques peuvent être très similaires ou très différentes

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
3	Occasionnellement	2	1 – 2 ans		N/T



Élément de compétence 35.3 - Suivre le code d'éthique et de conduite

Un professionnel compétent doit pouvoir :

- P1. Cerner les situations qui peuvent donner lieu à des dilemmes éthiques, par exemple :
- un fournisseur dans le marché cible impliqué dans une activité criminelle
 - le propriétaire de l'organisation dans le marché cible possède plusieurs entreprises dont les pratiques et les objectifs sont différents, et l'une ou plusieurs d'entre elles ont recours à des pratiques suspectes
- P2. Répondre aux dilemmes éthiques conformément au code d'éthique et de conduite :
- consulter les autres, dans la mesure où il est approprié de le faire, p. ex., les autres membres de l'équipe, le superviseur, un professionnel du droit, un ministre
 - choisir le plan d'action le plus prudent, p. ex., décider de mettre fin à une relation d'affaires avec une autre partie, signaler les actions suspectes
 - expliquer la décision à l'autre partie

Un professionnel compétent doit connaître :

- C1. Les répercussions de la culture du marché cible sur l'éthique des affaires, c.-à-d. des actions pratiquées dans une culture pourraient être considérées comme étant contraires à l'éthique ou illégales dans une autre culture
- C2. Aspects des activités de commerce international qui entraînent des dilemmes éthiques :
- les pratiques du travail, p. ex., la paie, les conditions de travail, l'âge minimal
 - les pratiques environnementales, p. ex., la gestion des déchets, l'eau et l'énergie
 - les normes et la sécurité en matière de produit, p. ex., la qualité et la source des ingrédients
 - les politiques d'achat
 - la responsabilité sociale
 - la transparence
 - la diminution des coûts
- C3. Manière dont les différentes cultures voient les contrats et le système judiciaire
- C4. Répercussions potentielles sur les affaires en raison de la perception qu'a le public des comportements contraires à l'éthique

Un professionnel compétent pourra travailler avec les variables suivantes :

- V1. Les organisations peuvent mener des activités commerciales dans des marchés cibles où les normes éthiques et juridiques peuvent être très similaires ou très différentes

CRITICITÉ	FRÉQUENCE	NIVEAU DE COMPLEXITÉ	TEMPS DE PERFECTIONNEMENT	DÉPENDANCE	AUTONOMIE
4	Continuellement	3	6 mois		S/A

APPENDICE A

GLOSSAIRE

GLOSSAIRE

Accord commercial de nature financière : accord reconnu stipulant comment les transactions financières sont effectuées.

Accord de libre-échange : entente autorisée par le GATT et l'OMC qui vise à éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires entre deux ou plusieurs pays signataires. Chaque pays maintient ses propres mesures douanières et tarifaires destinées à toutes les autres nations.

Accord de non-divulgation : contrat au sens de la loi entre au moins deux parties qui définit les documents, les connaissances ou les renseignements que les parties souhaitent partager entre elles à certaines fins, mais en limitant leur accès par des tiers. Il s'agit d'un contrat selon lequel les parties conviennent de ne pas divulguer les renseignements visés par l'accord. Un accord de non-divulgation crée une relation confidentielle entre les parties afin de protéger tout type d'information confidentielle ou de secret commercial. Ainsi, un accord de non-divulgation protège les renseignements commerciaux non publics.

Accords commerciaux : accords unilatéraux, bilatéraux ou multilatéraux visant à réduire les entraves au commerce entre pays, à faciliter le commerce international et à encadrer les règles qui régissent le commerce mondial.

Accords d'achat de billets à ordre : garantie inconditionnelle d'un tiers (normalement la banque de l'importateur ou de l'exportateur) du paiement d'une lettre de change ou d'un billet à ordre.

Accords/Arrangements de reconnaissance mutuelle : Les ARM servent principalement à faciliter le commerce en simplifiant les procédures d'évaluation de la conformité pour toute une gamme de secteurs. Grâce aux ARM, les produits et services testés et certifiés avant d'être exportés peuvent entrer directement sur les territoires des parties importatrices sans devoir faire l'objet de procédures d'évaluation de la conformité semblables à leur arrivée. Pour cela, les parties importatrices doivent s'accorder sur une reconnaissance réciproque des organismes d'évaluation de la conformité et accepter leurs rapports d'essais, dont les résultats indiquent qu'un produit ou un service respecte les exigences de la partie importatrice.

Affacturage : achat des créances étrangères (montant qu'un importateur doit à l'exportateur) à court terme (de 1 à 6 mois) d'un exportateur sous leur valeur nominale avec un recours total, limité ou nul au vendeur, habituellement pour des valeurs en baisse des marchandises au détail ou du secteur des services. Il s'agit d'un moyen d'éliminer le risque de non-paiement.

Alliance stratégique : accord selon lequel une entreprise collabore, s'allie ou travaille avec une autre entreprise en vue d'augmenter son efficacité ou sa part de marché.

Analyse de scénarios : analyse d'événements à venir par comparaison des résultats potentiels.

Appel d'offre : sert à inviter les soumissions pour un projet; dans le cas de grands projets, elles doivent être soumises avant une échéance fixée.

Arbitrage des coûts de main-d'œuvre : logique économique sous-jacente de la délocalisation pour réduire les coûts afin d'améliorer la rentabilité commerciale.

Arbitration : mécanisme de règlement des différends qui confie à un (ou plusieurs) tiers indépendant(s) (arbitre) le soin de régler un différend commercial international. Il est utilisé dans le cadre d'une clause d'arbitrage figurant dans le contrat négocié par les parties. Les décisions qui en résultent peuvent ou non avoir force exécutoire (décision prise à la fin du processus par les participants). Dans le cas d'un arbitrage exécutoire, la sentence arbitrale qui en résulte peut être appliquée par un tribunal. Dans le cas d'un arbitrage non exécutoire, la décision arbitrale qui en résulte n'a aucune force légale et ne peut pas être appliquée par un tribunal.

Associations de sécurité : organisations reconnues par des détaillants, des organismes de réglementation et des consommateurs de partout dans le monde, qui certifient que des produits ont été testés et répondent aux normes de sécurité et de performance applicables.

Assurance comptes clients : police d'assurance souscrite par le fournisseur auprès d'une institution financière ou d'un organisme de crédit à l'exportation (OCE) au cas où le fournisseur ne serait pas en mesure de recouvrir ses comptes clients, en particulier lors de circonstances spécifiées au préalable. Une assurance comptes clients peut également aider à maintenir un mouvement de trésorerie régulier.

Assurance impossibilité d'exécution d'un contrat : police d'assurance souscrite pour couvrir les pertes découlant d'une résiliation légale de contrat en raison de circonstances imprévues (1) qui empêchent l'atteinte de son objectif, (2) qui rendent son exécution illégale ou (3) qui rendent l'exécution du contrat pratiquement impossible. Une telle résiliation peut résulter d'un accident, d'une modification des lois ou du dossier, d'une maladie touchant l'une des parties impliquées ou de l'interférence par un tiers. L'impossibilité d'exécution d'un contrat exempte les parties de son exécution et entraîne une décharge automatique du contrat, sauf lorsque les modalités du contrat dérogent à cette disposition légale implicite. Cependant, l'impossibilité d'exécution d'un contrat ne procure aucune exemption en cas de circonstance prévisible et ne s'applique pas à certains types de contrat, par exemple les polices d'assurance.

Assurance risque politique : police d'assurance souscrite par un investisseur possédant des actifs ou des investissements dans un pays où la situation politique est instable afin de se protéger des multiples risques découlant d'événements politiques imprévisibles pouvant menacer les investissements étrangers comme l'expropriation, une guerre civile, etc.

Assuré : personne assurée contre un risque spécifique.

Assureur : personne qui assure contre un risque spécifique.

Avec avaries (WA) : Cette garantie prévoit une meilleure protection. Les pertes causées lors de l'échouage, du naufrage ou d'une collision seront remboursées en totalité si elles sont supérieures à la franchise de la police, en général 3 %. Si la perte est inférieure à cette franchise, aucun paiement ne sera effectué.

Bénéficiaire : personne qui peut bénéficier de la distribution d'une police d'assurance. Les bénéficiaires sont nommés expressément dans ces documents ou ils ont rempli les conditions qui les rendent admissibles à toute distribution mentionnée.

Bon d'achat : document généré par l'acheteur qui autorise une transaction d'achat. Lorsqu'il est accepté par le vendeur, il devient un contrat qui lie les deux parties. Un bon d'achat établit les descriptions, les quantités, les prix, les remises, les modalités de paiement, la date d'exécution ou d'expédition et d'autres modalités associées.

Brevet d'invention : droit qui permet au détenteur du brevet d'invention d'empêcher des tiers d'utiliser, de fabriquer ou de vendre l'objet du brevet pendant une certaine période de temps, à l'intérieur du pays qui a accordé ou qui reconnaît le brevet.

CANAFE : Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE). Unité du renseignement financier du Canada, fondée en 2000. Agence indépendante, relevant du ministre des Finances, qui est responsable devant le parlement pour les activités du Centre. Son mandat est de faciliter la détection, la prévention et la dissuasion du blanchiment d'argent et du financement des activités terroristes, tout en assurant la protection des renseignements personnels qu'il détient.

Canaux de distribution : les trois liens majeurs entre le vendeur et l'acheteur final. Le premier canal est le bureau de marketing du vendeur qui prend des décisions concernant les canaux internationaux et le marketing mix. Le deuxième lien comprend les canaux qui existent entre plusieurs pays et qui sont utilisés pour le transport du produit jusqu'à la frontière du pays d'achat. Il peut comprendre des agents, des sociétés de commerce extérieur, des moyens de transport, du financement, de l'assurance, etc. Le troisième lien comprend les canaux existant dans le pays d'importation (canaux intérieurs) pour transporter le produit de la frontière à l'acheteur final. Il peut comprendre des grossistes, des détaillants, des intermédiaires et de petits négociants.

Capacité organisationnelle : Aptitudes et capacités d'une organisation exprimées en fonction de (1) ses ressources humaines : l'effectif, la qualité, les compétences et l'expérience; (2) ses ressources physiques et matérielles : les machines, les terrains et les bâtiments; (3) ses ressources financières : la monnaie et le crédit; (4) ses ressources en information : le bassin de connaissances et les bases de données; et (5) ses ressources intellectuelles : les droits d'auteur, les conceptions, les brevets, etc.

Carnet ATA d'admission temporaire : document de douane international émis par la chambre de commerce du pays importateur. Il permet l'importation temporaire en franchise de droits de certaines marchandises dans un pays et remplace les documents ordinairement requis par les douanes et pour les droits d'importation.

Carte de pointage du fournisseur : sert à mesurer et à effectuer un suivi du rendement du fournisseur relativement à différents aspects importants pour l'organisation.

Caution : instrument financier (généralement une lettre de crédit irrévocable) émis par des banques et des sociétés de cautionnement lorsque l'importateur a avancé des fonds à l'exportateur dans le cadre d'une transaction d'exportation. Le garant rembourse une partie ou la totalité de la somme à

l'importateur, si l'exportateur ne remplit pas ses obligations. En Amérique du Nord, on utilise un type de garantie appelé cautionnement.

Cautionnement de bonne exécution : voir Garantie.

Cautionnements de soumission ou garanties : dépôts en espèces ou garanties irrévocables qui se situent entre deux et dix pour cent du montant du contrat et qui sont garantis par des établissements de crédit comme une banque ou Exportation et développement Canada. Obligatoire pour tous les appels d'offre publics internationaux majeurs.

CCI – RUU 600 : Règlements de la chambre de commerce internationale gouvernant les lettres de crédit, les crédits de réserve et les garanties.

Centre de demande de renseignements : représentant officiel ou bureau d'un gouvernement membre désigné pour traiter les demandes des autres membres de l'OMC et de la population en ce qui concerne des sujets comme les obstacles techniques au commerce ou les mesures sanitaires et phytosanitaires.

Certificat d'assurance : document clé d'une lettre de crédit attestant qu'une assurance maritime ou une assurance sur les facultés maritimes a été souscrite (la définition inclut l'assurance aérienne, ferroviaire et routière ainsi que l'assurance maritime). Il s'intitule également document d'assurance. On assure généralement toutes les expéditions à 110 % de leur valeur.

Certificat d'origine : déclaration signée préparée par l'exportateur qui fournit aux services frontaliers et aux administrateurs gouvernementaux des renseignements, comme le lieu d'origine, l'assemblage ou la fabrication des marchandises exportées, et qui comprend généralement le numéro de classement SH.

Certificat phytosanitaire : document officiel attestant que les mesures nécessaires ont été prises pour empêcher l'introduction ou la propagation d'insectes nuisibles.

Code d'éthique et de conduite : principes définis par une organisation pour aider les employés à faire des affaires de façon honnête. Souvent, les actes qui contreviennent aux codes d'éthique enfreignent également les lois ou la réglementation, et peuvent être passibles de sanctions imposées par un tribunal ou par des organismes gouvernementaux.

Codes à barres : codes lisibles par une machine utilisés pour valider des transactions, déterminer les niveaux de stocks, vérifier les connaissements, etc. Ils sont souvent utilisés lors de l'échange de données informatisé.

Coentreprise : forme de partenariat commercial qui se caractérise par la cogestion et le partage des risques et des bénéfices. S'il y a également copropriété des capitaux, on parle de coentreprise avec participation au capital. Si l'entreprise n'est pas incorporée, mais établie de façon temporaire pour un projet spécifique, on parle de coentreprise contractuelle ou de consortium. Ce type de coentreprise est similaire à un partenariat.

Commerce de contrepartie : transaction selon laquelle une vente à un importateur (public ou privé) dépend d'un achat ou d'une autre action réciproque de la part de l'exportateur. Il s'agit d'une pratique adoptée par certains pays, en particulier les économies émergentes de l'Ukraine et de la Chine, comme

moyen pour obtenir des devises fortes. Ces transactions comprennent habituellement le troc, le contre-achat, l'achat par paiement anticipé, la compensation, l'achat en retour et les accords bilatéraux. Dans certains pays, le commerce de contrepartie est illégal.

Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) : établie par l'assemblée générale des Nations Unies en 1966 pour jouer un rôle actif afin d'éliminer les « disparités entre les diverses lois nationales régissant le commerce international [qui constituent] des obstacles au déroulement des échanges ».

Compétence interculturelle : capacité à se comporter adéquatement et efficacement au sein d'un contexte culturel différent; reconnaissance et valorisation de toutes les cultures.

Comptes ouverts : modalités de paiement selon lesquelles le vendeur offre un crédit à l'acheteur et finance la vente; il lui envoie ensuite une facture ordinaire lui demandant de payer les marchandises dans les 30 à 60 jours qui suivent leur réception. Ces termes sont utilisés lorsqu'il existe une relation sûre entre les parties et que le client est solvable. La plus grande partie du commerce entre le Canada et les États-Unis se fait à compte ouvert.

Concession de licence : entente commerciale en vertu de laquelle une société transfère les droits d'utilisation de son produit ou de son service (ou les droits patrimoniaux qu'elle détient sur certaines technologies, marques de commerce, etc.) à une société ou plus en retour de redevances précises ou d'autres formes de paiement.

Conciliation : méthode de règlement de différends qui fait appel à un tiers ou à une personne neutre pour aider les parties au différend à éviter le litige, et qui fournit des suggestions ou des solutions non exécutoires; l'objectif consiste à restaurer la bonne entente et à rétablir la relation de travail.

Connaissance : document de transport commercial primaire requis pour garantir la sûreté des marchandises expédiées par un exportateur. Il sert 1) d'accusé de réception du transporteur à l'expéditeur selon lequel les biens ont été reçus aux fins d'expédition; 2) de protocole des conditions et des modalités du contrat conclu entre le transporteur et l'expéditeur pour le transport des marchandises vers une destination précisée; 3) de preuve de titre sur les biens

Un connaissance peut être négociable ou non. Il existe divers types de connaissance, notamment le connaissance aérien, le connaissance maritime, la facture de transport provisoire et le connaissance ferroviaire (voir Connaissance net, Connaissance à ordre, Connaissance nominatif, Connaissance avec réserves). Lorsqu'il est envoyé à une banque étrangère dans une traite à vue, la banque est autorisée à émettre le connaissance (qui représente le titre sur les marchandises) à l'acheteur uniquement lorsqu'elle a reçu le paiement de ce dernier.

Consignataire : voir expéditeur.

Conteneur complet : charge de taille suffisante pour remplir un conteneur, soit par cubage ou par poids.

Contrat de travail : contrat utilisé dans le cadre du droit du travail pour déterminer les droits et les responsabilités des parties dans le but de conclure un marché. D'un côté se trouve l'« employé » qui

« travaille » pour un « employeur ». De façon générale, le contrat de travail dénote une relation de dépendance économique et de subordination sociale.

Contrat : accord verbal ou écrit entre deux personnes ou plus pour établir une relation ou effectuer une activité précise. Cet accord a force exécutoire.

Contrats de change à terme : technique de gestion des risques de change. Il s'agit d'un accord conclu avec un prêteur commercial selon lequel le négociant accepte de vendre (ou d'acheter) une certaine somme de devises étrangères au prêteur à une date certaine future et à un prix fixé à l'avance appelé cours à terme.

Contrefaçon de brevet : fabrication, utilisation ou vente non autorisée, y compris l'importation et l'exportation, d'un produit faisant partie de l'invention mentionnée dans le brevet. Dans les pays où la protection par brevet est admise, les conséquences de la contrefaçon sont telles que l'entreprise peut être forcée de fermer ses portes.

Contrôle des changes : monopole d'État qui supervise les transactions monétaires avec les personnes ou pays étrangers, pratiqué par les économies dirigées comme la Corée du Nord, Cuba, la Biélorussie, etc. Il peut être utilisé pour empêcher les liens avec l'étranger, pour restreindre les paiements liés à l'importation de produits et de services et pour établir des taux de change uniformes ou multiples.

Corruption : conduite malhonnête ou frauduleuse par des personnes au pouvoir, qui implique généralement des pots-de-vin.

Cours plafond : législation visant à contrôler les hausses de prix.

Courtier en douanes : professionnel qui fournit des services de douanes et qui s'occupe notamment des formalités douanières, de la documentation d'importation et d'exportation ainsi que du dédouanement de marchandises commerciales.

Coût total de possession : estimation financière qui aide les acheteurs et les propriétaires à déterminer les coûts directs et indirects d'un produit ou d'un système.

Couverture d'assurance : modalités selon lesquelles des fonds d'assurance seront versés à l'acheteur.

Culture : système qui comprend les attitudes, les croyances, les valeurs, l'esthétique, la langue, les traditions importantes et les institutions sociales partagées et utilisées par les membres d'un groupe, comme un pays, pour s'occuper les uns des autres et pour affronter leur univers.

Cyberattaque : exploitation délibérée de systèmes informatiques, d'organisations dont les activités reposent sur la technologie et de réseaux. Une cyberattaque consiste à se servir d'un logiciel malveillant pour modifier le code, la logique ou les données du réseau informatique, ce qui entraîne des conséquences négatives pouvant compromettre les données et donner lieu à des cybercrimes, comme le vol de renseignements et d'identité.

Déclaration d'exportation : déclaration relative aux marchandises exportées, avec la documentation connexe requise, fournie au gouvernement du Canada avant de quitter le pays.

Délai d'exécution : temps requis pour livrer un produit ou un service à l'échéance.

Délocalisation : lorsqu'une entreprise crée sa propre filiale dans un autre pays, généralement pour profiter des coûts moindres.

Désinvestissement : action de vendre un actif.

Destinataire : partie à qui les marchandises sont expédiées pour la vente et à qui le transporteur doit légalement livrer les marchandises en vertu d'un connaissement.

Différend commercial : désaccord entre deux organisations impliquées dans une transaction commerciale où une partie croit que l'autre ne s'est pas conformée aux modalités du contrat négocié.

Diligence raisonnable : prudence attendue du négociant et exercée par ce dernier; elle comprend généralement la vérification des faits (p. ex. l'évaluation du crédit) concernant le pays de l'acheteur, l'industrie et la société visées, ainsi que l'offre d'affaire.

Distance culturelle : degré de différence entre deux cultures en ce qui a trait à la politique, aux expériences techniques et économiques, à la langue, à la religion, à la taille et à la cohésion du groupe, aux attitudes des groupes culturels les uns envers les autres et les modèles culturels, p. ex., les sexes, la hiérarchie, le regard sur soi-même, le temps.

Distributeur : personne qui achète des marchandises auprès d'un vendeur ou d'un exportateur dans le but de les revendre pour son propre compte. À la différence d'un agent, un distributeur ne peut pas lier le vendeur par voie contractuelle.

Document d'assurance : document émis par l'assureur qui prouve que les marchandises ont été assurées pendant leur transport.

Documents contre acceptation (DCA) : instructions données par l'exportateur à la banque d'encaissement spécifiant que les documents accompagnant la traite ne doivent être remis à l'importateur que contre son acceptation de la traite.

Documents contre paiement (DCP) : méthode d'encaissement documentaire selon laquelle les documents sont remis à l'acheteur contre paiement.

Domestication planifiée : se produit lorsque des entreprises étrangères cèdent le contrôle et la propriété à des étrangers.

Données primaires : information concernant le marché recueillie dans le cadre d'entrevues, d'enquêtes de groupes de discussion et d'études d'observation afin de répondre aux exigences précises d'un projet.

Données secondaires : information commerciale publiée.

Douanes : autorité ou agence d'un pays chargée de percevoir les droits de douane et de réguler l'entrée et la sortie des marchandises, y compris les animaux, les transports, les objets personnels et les objets dangereux.

Droits moraux : droits qu'un auteur possède sur l'intégrité d'un travail et le droit d'être désigné comme en étant l'auteur même après la vente ou le transfert du droit d'auteur.

Dynamique de la différence : résultat des interactions d'un système interculturel. Lorsque le système d'une culture interagit avec la population d'une autre, il se peut que les deux se méprennent sur les actions de l'autre en raison des attentes acquises.

Échange de données informatisé (EDI) : système inter ordinateur qui transmet de l'information et des documents sans intervention humaine.

Entrée sur le marché : établissement d'une présence dans le marché étranger visé.

Étude de marché : étude systématique du marché étranger ciblé afin de déterminer sa réceptivité à un produit ou à un service. On étudie en détail le climat économique et socio-politique du pays, les secteurs industriels et économiques ciblés, ainsi que tous les concurrents. On utilise des techniques telles que les sondages et les enquêtes, les groupes de discussion, l'analyse de recensements et d'autres données économiques et démographiques publiées, etc.

Évaluation basée sur le coût : tient compte du coût qu'a nécessité la création d'un actif et de ce qu'il en coûterait pour recréer cet actif au taux courant.

Évaluation des risques : étude détaillée servant à identifier les possibilités de perte financière suite à un manquement de la part de l'acheteur (risque commercial), à la situation politique du pays de l'acheteur (risque-pays ou politique) ou aux fluctuations des monnaies sur les marchés (risque de change).

Évaluation fondée sur le marché : compare les transactions impliquant des actifs semblables, qu'il s'agisse de ventes ou d'achats, effectuées sur le marché pour déterminer la valeur.

Évaluation fondée sur les bénéfices : tient compte des revenus attribuables à la propriété intellectuelle en s'appuyant sur les revenus passés et les revenus futurs prévus.

Exigences en matière d'étiquetage : information électronique, écrite ou graphique fournie sur une étiquette ou un emballage. De l'information particulière est exigée en vertu de lois et de règlements, selon le type de produits.

Expatriés : nationaux du pays d'origine qui ont été déplacés dans le marché cible étranger.

Expéditeur : parfois appelé « exportateur » ou « consignateur », ce terme fait référence à l'individu ou à l'entreprise qui possède ou qui fournit les marchandises expédiées.

Expéditions rapides et sécuritaires (EXPRES) : initiative conjointe du Canada et des États-Unis qui concerne l'Agence des services frontaliers du Canada et le « United States Customs Border Protection » (CBP). EXPRES facilite la circulation rapide de marchandises admissibles pré approuvées au-delà des frontières et la vérification de la conformité commerciale avant le passage à la douane.

Exportation indirecte : vente entre un exportateur et un acheteur étranger réalisée par l'entremise d'un intermédiaire situé dans le pays de l'exportateur. Ces intermédiaires peuvent être des agents à commission, des sociétés de gestion à l'exportation ou des maisons de commerce, un office de commercialisation ou un responsable des achats du gouvernement étranger.

Expropriation : saisie d'une propriété privée par le gouvernement pour des raisons gouvernementales.

Externalisation de processus d'affaires (BPO) : impartition qui nécessite l'externalisation des activités et des responsabilités d'un processus d'affaires particulier à un fournisseur tiers, généralement les processus non stratégiques, comme la préparation de la paie, la gestion des données ou le service à la clientèle.

Facture commerciale : relevé d'une transaction préparé par l'exportateur à l'intention de l'importateur, qui décrit habituellement les produits et les services fournis, leur valeur (unitaire et totale), les modalités de paiement, le marquage pour l'expédition, les frais d'assurance et la date de la facture, et qui porte la signature d'un signataire autorisé.

Fidéicommiss et comptes ouverts : l'importateur est chargé de payer l'exportateur après la réception des marchandises. L'exportateur assume tous les risques, tandis que l'importateur profite du délai pour utiliser les liquidités de l'entreprise. De plus, il n'est pas responsable des risques liés aux marchandises.

Fluctuations des taux de change : fluctuations de la valeur d'une devise pendant la période d'une transaction, p. ex., période de transit des marchandises; ou si les modalités de paiement permettent un délai de paiement, p. ex., net dans 30, 60 ou 90 jours. L'importateur s'expose alors à un risque de perte de valeur du contrat à cause du changement de la valeur de la devise, par le risque de transaction, le risque de conversion et le risque économique.

Force majeure : cette clause est incluse dans les contrats pour permettre une exonération de toute responsabilité en cas de catastrophes naturelles et de catastrophes inévitables qui interrompent le déroulement prévu des activités et empêchent les participants de s'acquitter de leurs obligations.

Forfaitage : également appelé financement à forfait, est généralement une forme de crédit à moyen terme consenti à l'exportateur par une banque commerciale. La banque achète des billets à ordre à moyen terme (jusqu'à cinq ans ou, dans certains cas spéciaux, jusqu'à sept ans) qu'un importateur étranger doit à l'exportateur. Un escompte à taux fixe est appliqué à la valeur de ces billets de manière à ce que l'exportateur reçoive de l'argent comptant après la déduction des frais d'intérêt ou de l'escompte. Les billets à ordre sont généralement accompagnés d'une garantie de la banque de l'importateur et sont escomptés par la banque de l'exportateur sans droit de recours envers l'exportateur.

Cette méthode est avantageuse pour l'exportateur, puisqu'il transfère le risque de crédit et le risque de change à la banque, transforme une vente de crédit à terme en une opération au comptant et reçoit un financement à taux fixe. Si l'on décide à l'avance d'adopter cette méthode de financement, les frais d'escompte et tous les autres coûts financiers peuvent être intégrés dans le prix du contrat. Elle évite également d'avoir à présenter de nombreux documents.

Formation interculturelle : formation permettant de perfectionner les compétences interculturelles.

Formulaire canadien d'importations temporaires (E29B) : document d'importation visant à maintenir un contrôle des marchandises qui entrent temporairement au Canada. Lorsque les marchandises sortent du Canada, le formulaire est acquitté et tout dépôt pris en garantie (généralement égal aux droits plus taxes) est remboursé.

Fournisseur de garanties ou de cautionnements : institution financière ou société de cautionnement qui fournit des garanties ou des cautionnements.

Frais pour services au terminal : frais payés par les transporteurs pour les véhicules et les avions devant être chargés ou déchargés dans les aéroports, les gares ou les ports.

Franc d'avaries particulières (FPA) : Cette garantie est la moins coûteuse et la plus restreinte. Elle prévoit le remboursement des pertes totales, mais le remboursement des pertes partielles seulement dans le cas où le navire se serait échoué ou aurait coulé ou brûlé lors d'une collision.

Franchisage : accord aux termes duquel le propriétaire (franchiseur) de propriété intellectuelle, de savoir-faire et de fonds de commerce permet à une autre partie (le franchisé) d'utiliser les droits, en général sur une base non exclusive, moyennant le paiement de redevances.

Garantie de bonne exécution : accord tripartite conclu entre la société de cautionnement, le maître de l'ouvrage (l'obligé) et le contractant (mandant) en vue de protéger le maître de l'ouvrage de la non-exécution et des risques financiers si le contractant manque à ses engagements. Il s'agit généralement d'une exigence imposée par les contractants sur le marché américain.

Garantie de paiement progressif : garantie qui assure qu'un calendrier de paiements est mis en place avant la fin du projet.

Garantie : condition contractuelle qui est moins essentielle qu'une obligation. Une garantie peut être explicite ou implicite. En cas de défaillance, elle permet à l'autre partie d'obtenir des dommages-intérêts pour rupture de contrat, mais non de refuser les marchandises ou de répudier un contrat.

Généralisations culturelles : observations des modèles qui existent au sein du groupe, p. ex., de nombreux Canadiens aiment le hockey; si on tenait pour acquis que cette affirmation était vraie pour tous les membres de la culture, il s'agirait d'un stéréotype : « tous les Canadiens aiment le hockey ».

Géopolitique : compréhension et étude des politiques et des relations internationales sous l'influence de facteurs géographiques.

Groupe de discussion : dans le contexte d'une étude de marché, il s'agit d'entrevues avec des groupes de personnes afin de recueillir des données sur divers points de vue et opinions en regard d'un marché, d'un produit, d'un service, etc.

Identification par radiofréquence (RFID) : systèmes de balises actives et passives qui émettent des fréquences radio pouvant être détectées par des lecteurs ou des capteurs de RFID qui se situent à des distances pouvant atteindre plusieurs centaines de mètres. Les capteurs peuvent se situer dans les entrepôts, les sites de fabrication, les véhicules de transport, les magasins, etc. Ce système donne de l'information sur le type de produit, son fabricant et son emplacement.

Impartition : situation selon laquelle les fonctions d'une entreprise sont effectuées ou assurées par une personne ou un groupe externe à l'entreprise.

Impatriés : terme parfois utilisé pour décrire les employés étrangers (qu'ils proviennent du pays hôte ou d'un pays tiers) qui sont venus travailler au siège social.

Importateur officiel : terme utilisé par les douanes pour désigner l'entité responsable de : veiller à ce que les marchandises importées respectent les lois et les règlements locaux, soumettre les droits d'accise et les documents connexes pour l'importation, payer les droits à l'importation et les autres taxes sur les marchandises.

Incoterms 2010: les Incoterms (termes du commerce international) sont les seuls termes commerciaux reconnus internationalement et sont régulièrement cités dans les contrats et le financement commercial. De plus, ils sont essentiels à la résolution des différends contractuels. L'édition en vigueur de ces Incoterms est Incoterms 2010, disponible sur le site Web de la CCI à l'adresse suivante : www.iccwbo.org.

Indicateurs clés de performance : ensemble de mesures quantifiables qu'une organisation ou un secteur d'activité utilise pour évaluer ou comparer le rendement en matière d'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. On les appelle également les « indicateurs clés de succès ».

Indice des prix à la consommation (IPC) : mesure qui considère la moyenne pondérée des prix d'un éventail de biens de consommation et de services, tels que le transport, la nourriture et les soins médicaux. Les fluctuations de l'IPC sont examinées dans l'évaluation des variations de prix associées au coût de la vie.

Indigénisation : politique en vertu de laquelle la population locale détient une participation dans les entreprises ou les industries de son pays. Les résidents locaux reçoivent une partie des profits, qui sont utilisés pour développer leur région.

Influenceur : personne ayant le pouvoir d'entraîner un changement ou d'influencer le comportement des autres au moyen d'une persuasion directe ou indirecte.

Infrastructure : fondement et installations physiques d'une société industrialisée, y compris les routes, les égouts, les écoles, les structures industrielles, les télécommunications, etc. qui lui permettent de fonctionner de façon efficace.

Intelligence émotionnelle : conscience de soi et habileté à gérer ses propres réactions vis-à-vis des expériences.

Intelligence sociale : capacité d'interagir avec succès avec d'autres personnes dans différents contextes.

Intermédiaire : tout tiers servant de lien dans une transaction d'exportation, tel que le courtier, le transitaire, l'agent, etc.

Investissement dans les friches industrielles : investissement dans les friches industrielles désigne un marché cible dans lequel une entreprise décide d'investir en louant ou en achetant une installation déjà construite ou une exploitation déjà en place, aux fins de lancer un différent type d'activité commerciale.

Investissement en installations nouvelles : stratégie de pénétration de marché qui consiste à établir une nouvelle filiale en propriété exclusive, dans le marché ciblé.

Irrégularité : différences entre les documents requis pour obtenir une lettre de crédit (L/C). La banque exigera des frais pour chaque irrégularité mineure dans les documents de la L/C et refusera d'honorer une L/C qui en contient.

Lettre de crédit (L/C) : document émis par une banque, à la requête d'un acheteur, qui promet de payer au vendeur une certaine somme d'argent moyennant la réception par la banque de certains documents dans des délais précis. On l'appelle aussi lettre de crédit documentaire ou crédit documentaire. Selon le principe de l'autonomie et la règle de la conformité rigoureuse, la banque doit payer le bénéficiaire si les documents présentés sont en tous points conformes aux modalités de la lettre de crédit.

Lettre de crédit de réserve : lettre de crédit, habituellement émise à la demande d'exportateurs de biens, d'équipement et de services, qui constitue une garantie de paiement si le client ne remplit pas une obligation contractuelle auprès d'une tierce partie. Une lettre de crédit de réserve peut être émise pour respecter des obligations du cautionnement de soumission ou de bonne fin, ou peut être créée comme preuve de bonne foi dans le cadre d'opérations commerciales, p. ex. comme preuve de la qualité du crédit ou des capacités de remboursement de l'acheteur.

Licence d'exportation : document émis à une entreprise par une autorité gouvernementale qui autorise (le détenteur de licence) à exporter certains produits vers certaines destinations.

Liquidité : la valeur et la qualité de l'actif à court terme d'une société relativement à ses obligations à court terme.

Liste de colisage : formulaire décrivant le contenu d'un conteneur, d'une palette ou d'un paquet; il est essentiel lorsqu'un assuré souhaite être indemnisé en cas de perte ou de dommages. Connu officiellement sous le nom de certificat de poids et d'emballage, il représente la preuve légale du contenu du chargement et permet donc le passage à la douane.

Liste des marchandises d'exportation contrôlée (LMEC) : liste de produits et de technologies qui nécessitent l'obtention d'un permis afin de les exporter hors du Canada selon la Loi sur les licences d'exportation et d'importation.

Litige : fait d'intenter une poursuite contre une personne devant les tribunaux dans le but de faire valoir un droit ou de chercher à obtenir réparation, etc.

Loi sur la teneur locale : nombre ou pourcentage des composants d'un produit qui doivent être fabriqués dans un pays.

Manifeste : connaissance ou autre document de contrôle des marchandises (lettre de voiture, etc.).

Marchandises assurées : marchandises qui sont l'objet de l'assurance contre un risque spécifique.

Marge de crédit : prêt à demande à court terme offert par une banque afin de permettre à une entreprise de dégager des actifs liquides retenus dans les comptes clients.

Marketing combiné : promotion et vente de produits complémentaires en collaboration avec une compagnie établie dans le marché cible en échange d'une somme d'argent ou d'un pourcentage des ventes. Il s'agit d'une des méthodes de collaboration utilisées par les petites entreprises, comme la

coentreprise, l'alliance stratégique, le consortium de recherche, le contrat de licence, le franchisage et la coproduction. Il est également appelé marketing par ferroutage.

Médiation : processus de règlement des différends sans force exécutoire. Il s'agit en général d'une clause d'un contrat qui oblige les parties à se rencontrer pour tenter de résoudre leur différend à l'amiable, avant d'avoir recours à l'arbitrage ou d'entamer une procédure judiciaire. Le médiateur ne prend aucune décision, mais facilite la communication et la recherche de compromis.

Mesures sanitaires et phytosanitaires : expression utilisée au sein de l'OMC et dans les milieux commerciaux qui désigne une mesure, une procédure, une exigence ou un règlement appliqué par un gouvernement dans le but de protéger la vie ou la santé des humains, des animaux et des plantes contre les risques attribuables à la propagation d'organismes nuisibles, de maladies ou d'organismes pathogènes, ou aux additifs, aux toxines ou aux contaminants que l'on trouve dans les aliments, les boissons ou les aliments pour animaux.

Méthode ABC : classification des stocks dans trois catégories en fonction de leur popularité.

Méthodes d'évaluation de la valeur en douane : méthodes de calcul utilisées par les douaniers et les importateurs pour calculer la valeur en douane des marchandises importées et déterminer le montant des droits à payer. Il existe deux types de droits : les droits ad valorem et les droits spécifiques, calculés en général comme un pourcentage de la valeur du chargement. Le Code de l'évaluation en douane du GATT oblige les gouvernements signataires à utiliser la valeur de la transaction (le prix payé ou à payer) des marchandises importées pour évaluer les marchandises aux fins des formalités de douane. Les pays peuvent choisir d'inclure ou d'exclure les frais de transport et d'assurance. Si l'évaluation d'une transaction est impossible, la valeur en douane peut être calculée selon la méthode de la valeur de référence qui repose sur le prix payé par le premier acheteur indépendant au Canada moins certains frais, retenues et dépenses. La valeur calculée est obtenue en ajoutant les coûts de production ou de conception des marchandises, les frais de vente et d'administration ainsi qu'une marge bénéficiaire pour une vente à l'importation sans lien de dépendance au Canada.

Modes de prestation : manière dont le commerce international de services est fourni et consommé. Mode 1 : approvisionnement transfrontalier; mode 2 : consommation à l'étranger; mode 3 : présences commerciales étrangères; et mode 4 : mouvement de personnes physiques.

Mouvements de trésorerie : entrées et sorties de trésorerie représentant les activités d'exploitation d'une organisation. Ils peuvent être présentés comme preuve d'un événement passé, comme la vente d'un produit précis, ou une prévision future, comme les sommes qu'une entreprise ou qu'une personne envisage d'encaisser ou de décaisser. Les mouvements de trésorerie sont essentiels à la survie d'une entité. Posséder suffisamment d'actifs liquides permet de payer à temps les créanciers, les employés et autres. Si une entreprise ne possède pas assez d'actifs liquides pour soutenir ses activités, elle est insolvable et pourrait faire faillite si ce problème d'insolvabilité se poursuivait. Les analystes financiers utilisent souvent les états des mouvements de trésorerie d'une entreprise pour évaluer sa performance financière.

Moyens de transport : renvoie à l'utilisation d'avions, de wagons, de camions et de navires permettant de transporter des marchandises d'une destination à une autre par voie aérienne, ferroviaire, routière ou maritime.

Nation la plus favorisée (NPF) : statut préférentiel accordé à un pays par l'autorité douanière d'un autre pays. Les pays qui obtiennent ce statut reçoivent des avantages commerciaux particuliers, comme des tarifs réduits sur les marchandises importées.

Nationalisation : participation par un gouvernement à la propriété ou à la gestion d'une entreprise, laquelle peut aller d'une participation minoritaire à la prise de contrôle de l'entreprise.

Nationaux de pays tiers : employés qui proviennent d'un autre pays et qui travaillent soit dans le pays d'origine (au siège social de l'entreprise), soit dans le pays du marché cible (au sein de la filiale étrangère), qui ne sont pas leurs pays d'origine.

Nationaux du pays d'origine : employés du pays d'origine de l'entreprise, soit l'endroit où se situe généralement son siège social.

Nationaux du pays du marché cible : employés provenant de la main-d'œuvre locale du pays où les activités de la filiale située à l'étranger se déroulent.

Net dans 30, 60 ou 90 jours : type précis de crédit commercial où le paiement doit être versé un nombre déterminé de jours (30, 60, 90) après l'achat de l'article.

Niveaux de risque : la probabilité de risques et le degré de sévérité des blessures potentielles causées par le produit défectueux auront une incidence sur l'échéancier de traitement du produit défectueux, p. ex., des risques majeurs requièrent une intervention immédiate.

Normes socioculturelles : compréhension collective de ce qui constitue un comportement acceptable ou inacceptable dans une situation donnée, ainsi que les attentes collectives relatives à ce comportement.

Normes : spécifications concernant la qualité des produits.

Opérateur économique agréé (OEA) : opérateur en activité dans la circulation des marchandises à l'international et qui a été agréé comme étant conforme aux normes de sécurité de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

Opération de couverture financière : stratégie qui consiste à acheter des instruments de couverture de change vendus par les banques et les courtiers en devises afin d'atténuer le risque de change. Peut comprendre des contrats à terme, des options sur devises ou des swaps.

Opération de couverture naturelle : stratégie utilisée pour réduire la différence entre les recettes et les paiements dans une devise étrangère donnée dans le but d'atténuer le risque de change.

Opération de couverture : technique de gestion des risques de change par des contrats à terme pour couvrir la valeur d'actifs détenus à l'étranger.

Options sur devises : contrat qui donne au négociant le droit, mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre une quantité spécifiée de monnaie étrangère à un prix fixé à l'avance à l'intérieur d'une période déterminée. Ceci permet aux organisations de tirer parti des mouvements favorables des taux de change, mais comprend un coût initial.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : organisation, dont le siège est à Paris, constituée de pays industrialisés responsables d'étudier une grande série de questions qui relèvent de l'économie, du commerce, de la science et de l'éducation. Elle a été formée en 1960 lorsque 18 pays d'Europe, les États-Unis et le Canada ont uni leurs forces pour créer une organisation qui œuvre en faveur du développement mondial. On compte maintenant 34 pays membres de partout dans le monde, soit de l'Amérique du Nord, de l'Amérique du Sud, de l'Europe et de la région de l'Asie-Pacifique. Elle comprend bon nombre des pays les plus avancés au monde, ainsi que des pays émergents comme le Mexique, le Chili et la Turquie. L'objectif établi de l'OCDE est toujours de bâtir un monde plus fort, plus propre et plus juste.

Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) : agence spécialisée des Nations Unies qui se consacre au développement d'un système international de propriété intellectuelle (PI) équilibré et accessible, lequel récompense la créativité, stimule l'innovation et contribue au développement économique, tout en protégeant l'intérêt public.

Organismes de crédit à l'exportation : favorisent et soutiennent les exportations de leur pays et aident ainsi l'industrie, créent des emplois ou génèrent d'autres avantages mesurables pour l'économie nationale du pays où les OCE sont en activité.

Organismes non gouvernementaux (ONG) : groupes d'intérêt spéciaux dont le mandat est de portée mondiale.

Paiement anticipé : paiement effectué avant la date normale. Par exemple, paiement d'une marchandise ou d'un service avant de l'avoir reçu. Les exportateurs exigent parfois des paiements anticipés de la part des importateurs pour se protéger du non-paiement ou pour acheter le matériel nécessaire à la livraison de la commande. Des paiements anticipés plus élevés peuvent être exigés pour des produits spécialisés comme couverture contre le défaut de paiement de l'acheteur lorsqu'il est plus difficile, voire impossible, de vendre les produits à un acheteur secondaire.

Partenaires en protection (PEP) : programme du gouvernement du Canada qui permet la collaboration avec les entreprises privées pour augmenter la sécurité à la frontière et lutter contre le crime organisé, le terrorisme et la contrebande grâce à une chaîne d'approvisionnement plus sécuritaire. Il permet un passage plus rapide à la frontière, augmente la sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement et améliore la réputation de l'entreprise.

Planification stratégique pour l'entrée sur le marché : implique la détermination des raisons incitant une organisation à faire du commerce international et l'évaluation des ressources, des capacités et des produits et services de l'organisation afin de prendre des décisions. La planification stratégique permet aux organisations de clarifier les actions qu'elles doivent entreprendre afin de mener une initiative de commerce international avec succès.

Plans d'urgence : activité entreprise pour planifier les démarches de suivi convenables et immédiates qui doivent être entreprises par l'administration et les employés en cas d'urgence. Ses principaux objectifs sont d'assurer l'endigement des dommages aux biens, des blessures du personnel ou de la perte de personnel ou de biens, ainsi que la poursuite des activités essentielles de l'organisation.

Police d'assurance : contrat (police) qu'une personne ou une entité achète à une compagnie d'assurance afin de bénéficier d'une protection financière ou d'un remboursement des pertes.

Prestataire de services logistiques : pratique commune de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de laquelle une entreprise externalise les fonctions logistiques à une autre entreprise.

Prêt direct : prêt versé directement à l'emprunteur par la banque émettrice. Aucun tiers n'est utilisé pour verser ou clore toute partie du prêt. Les prêts directs peuvent occasionner des taux d'intérêt et des frais moindres puisqu'il n'y pas d'intermédiaire.

Prime d'assurance : montant d'argent que l'assuré doit payer à l'assureur en contrepartie de l'entrée en vigueur de la police d'assurance et de son émission par l'assureur.

Prix au débarquement : coût mentionné ou facturé du produit plus les frais de transport à destination.

Production selon la méthode juste à temps (JAT) : méthode de production informatisée instaurée par le client et adaptée à ses besoins. Ces méthodes, adoptées tout d'abord au Japon après la Seconde Guerre mondiale, ont été conçues pour éviter de stocker les matières premières. Celles-ci sont livrées « juste à temps » pour être intégrées au produit final. Elles éliminent le gaspillage, les frais associés à d'énormes stocks, et améliorent la qualité du produit.

Produit intérieur brut (PIB) : valeur totale des marchandises et des services produits par un pays durant une période donnée; elle est souvent exprimée par habitant.

Programme de conformité : programme interne qui permet de veiller à ce que les politiques, les procédures et les activités soient conformes aux normes, aux lois et aux lignes directrices gouvernementales et à celles de l'industrie.

Propriété intellectuelle : droits de propriété intangibles, tels que des brevets d'invention, des droits d'auteur, des marques de commerce, des dessins industriels et du savoir-faire, qui permettent au propriétaire de contrôler l'utilisation du produit de sa créativité ou de son ingénuité.

Protectionnisme : utilisation ou encouragement de restrictions à l'importation afin de protéger les producteurs nationaux contre la concurrence internationale.

Protocole d'entente : document écrit signé par des personnes, des entreprises ou des gouvernements qui négocient une entente commerciale ou stratégique. Ce document établit de façon claire et concise les paramètres de confidentialité existant entre eux et les points sur lesquels ils s'entendent et qui serviront de point de départ lors de la négociation d'un cadre juridique pour un partenariat futur.

Quatre modes d'approvisionnement pour le commerce des services : la définition du commerce des services dans l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'OMC comprend quatre volets, selon la présence territoriale du fournisseur et du consommateur au moment de la transaction.

Mode 1 – commerce transfrontalier : le service lui-même traverse les frontières (p. ex., la prestation électronique – conception de site Web, dessins architecturaux, traduction)

Mode 2 – consommation à l'étranger : le consommateur se déplace pour consommer le service (p. ex., en faisant du tourisme, en étudiant à l'étranger, en faisant du tourisme médical)

Mode 3 – présence commerciale : établir une présence sur le marché cible (p. ex., ouvrir un bureau, une société affiliée, une filiale ou envoyer un représentant sur le marché)

Mode 4 – présence de personnes physiques : le fournisseur de services se déplace pour offrir le service (p. ex., un agent de formation, un consultant, un artiste)

Quota : quantités maximales d'une marchandise qu'il est permis d'importer sans restrictions, droits et taxes supplémentaires. Les quotas à l'importation sont appliqués par le pays d'importation, tandis que le pays d'origine applique les quotas d'exportation.

Rapatriement des bénéfices : conversion des profits réalisés sur le marché étranger pour passer de la devise locale à une devise forte, et exportation des profits ainsi convertis vers le pays de l'exportateur. Dans certaines économies émergentes ou en développement, le contrôle du change et les taxes peuvent rendre le rapatriement des profits difficile; dans d'autres pays, il est interdit.

Rapatriement : le rapatriement est le processus de retour d'une personne, dont l'affectation à l'étranger est terminée, à son pays d'origine ou au pays où il est citoyen.

Rappel : suppression d'un produit du réseau de distribution en raison d'un risque associé à un problème relatif au produit.

Rationalisation du risque par rapport à la récompense : analyse financière qui compare les gains potentiels à réaliser avec un projet ou une propriété par rapport aux pertes potentielles. Normalement, plus le risque est grand, plus la récompense devrait être grande.

Recherche des faits : méthode de règlement de différends qui fait appel à une partie tierce neutre n'ayant aucun lien avec les parties au différend, soit à des spécialistes faisant valoir leur opinion sur des différends juridiques, techniques ou scientifiques précis. Les parties au différend peuvent s'entendre pour mettre les recherches de fait en commun. Méthode utile pour des règlements de différends commerciaux complexes associés à la propriété intellectuelle, à des enjeux technologiques ou à des produits scientifiques.

Recherche primaire : études de marché réalisées pour un projet particulier au moyen d'observations directes, de questionnaires et d'entrevues.

Recherche qualitative : méthode de mesure employée en étude de marché qui mesure des facteurs non numériques, tels que les émotions ou les impressions.

Recherche quantitative : méthode de mesure employée en étude de marché qui regroupe des données numériques, notamment des statistiques et des indices.

Recherche secondaire : études de marché préexistantes qui sont disponibles dans les bibliothèques, sous forme électronique ou d'autres façons.

Règles uniformes relatives aux encaissements (RUE) : normes relatives aux pratiques de recouvrement (lettres de change) proposées par la Chambre de commerce internationale (CCI) pour les institutions financières. Les dispositions des RUE ne sont pas des exigences prévues par la loi, mais elles servent à établir une interprétation commune de la terminologie et des attentes en matière de recouvrement.

Règles uniformes relatives aux garanties sur demande 758 (RUGD) de la CCI : règles qui fournissent des définitions standardisées aux parties en cause et créent un équilibre entre elles. Créées par la Chambre de commerce internationale.

Remboursement de douane : remboursement de droits payés antérieurement lors de l'exportation d'articles ou de la réexportation de marchandises étrangères.

Remise à neuf : produit légèrement endommagé qui pourrait valoir plus si l'entreprise le remettait en état et le revendait; souvent, la remise à neuf est effectuée par le service de remise à neuf d'une entreprise tierce, ou l'entreprise peut vendre directement le produit endommagé à une entreprise de remise à neuf.

Rendement du capital investi (RCI) : concept d'un investissement qui procure un bénéfice à l'investisseur. Un RCI élevé signifie que les gains d'investissement se comparent favorablement au coût d'investissement. Comme mesure de performance, le RCI est utilisé pour évaluer le rendement d'un investissement ou pour comparer le rendement de divers investissements. En termes purement économiques, c'est un moyen de déterminer les profits relativement au capital investi.

Réserve en monnaies étrangères : monnaie étrangère détenue par les banques centrales et d'autres institutions financières importantes dans le but de rembourser des titres de créance internationaux ou d'influencer le cours du taux de change intérieur. Les réserves en monnaies minimisent le risque de change.

Responsabilité : obligation légale. La responsabilité peut être d'ordre civil ou criminel, selon le type de tribunal qui veille à son application, et elle peut être limitée en vertu d'un contrat ou d'un acte. Par exemple, une société internationale exploitée à titre d'entreprise individuelle ou de partenariat court un risque de responsabilité illimitée à l'égard des dettes qu'elle a contractées. La responsabilité d'une compagnie constituée en personne morale en matière de dettes est limitée par la loi, tandis que celle d'une compagnie d'assurances est limitée par les dispositions énoncées dans une police.

Retenue : stipulation contractuelle aux termes de laquelle l'argent est retenu pendant une période précise pour assurer que les produits reçus fonctionnent comme ils le devraient. Habituellement remplacée par une garantie.

Retours de produits : capacité de consigner et de suivre les produits retournés et les raisons pour lesquelles les clients ont retourné les produits.

Risque de change : possibilité de perte monétaire due aux fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et la devise que les parties choisissent pour régler leur transaction. Également connu sous le nom de risque de transaction.

Risque de change : possibilité de perte monétaire due aux fluctuations du taux de change entre deux devises.

Risque de conversion : répercussions causées par les fluctuations de change sur la valeur de l'actif et du passif en devises étrangères portée aux états financiers.

Risque de transaction : vulnérabilité d'une entreprise en regard des pertes de change liées à des transactions qu'elles ont amorcées, mais qui ne sont pas encore terminées.

Risque économique : effet des fluctuations de change sur la valeur de la trésorerie future d'une entreprise.

Rupture de stock : lorsqu'il n'y a pas assez de stocks disponibles pour répondre à la demande.

Sanctions : mesures ou amendes imposées pour faire respecter les lois ou normes commerciales.

Sauver la face : désigne le désir, ou définit la stratégie, d'éviter l'humiliation ou l'embarras, de maintenir sa dignité ou de préserver sa réputation; il s'agit d'une valeur de base dans certaines cultures d'Asie et d'ailleurs.

Société de cautionnement : entité financière, souvent une compagnie d'assurance, qui assume le risque d'un cautionnement du maître d'ouvrage (l'obligataire) en garantissant le paiement du cautionnement dans le cas d'un défaut ou de l'incapacité de l'entrepreneur (mandant) d'accomplir les services prévus dans l'entente, normalement pour les projets de construction. Aussi appelée compagnie de garantie.

Société de personnes : entreprise qui n'est pas incorporée et qui est dirigée par deux personnes ou plus en vue de réaliser un bénéfice. Elle est assujettie à l'impôt comme l'est l'entreprise individuelle, et le risque lié à la responsabilité des partenaires en matière de dettes est illimité. Dans une société en commandite, l'une ou plusieurs des parties participent à titre de partenaires passifs.

Soumission : proposition soumise en réponse à une offre.

Stéréotypes : propension à utiliser de l'information incomplète ou inexacte; descriptions générales des caractéristiques ou des comportements qui sont perçus comme étant vrais pour tous les membres d'un groupe.

Stocks d'urgence : stocks mis en place pour se prémunir contre des événements inhabituels ou catastrophiques.

Stocks tampons/de couverture/de sécurité : stocks mis en place pour assurer l'approvisionnement pendant que les niveaux de stocks sont réapprovisionnés.

Stratégie RH ethnocentrique: stratégie dans laquelle tous les aspects de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire ce qui a trait aux normes, aux pratiques et aux critères d'évaluation, sont gérés selon le modèle du pays d'origine. En fait, il s'agit d'un « modèle de gestion unique » qui laisse peu de place aux variations locales. Ce sont surtout les entreprises qui se concentrent sur le développement d'un seul produit destiné à tous les marchés qui l'adoptent.

Stratégie RH mondiale : stratégie selon laquelle une organisation affecte ses meilleurs directeurs à des tâches mondiales et où ces mêmes directeurs recrutent des candidats de partout dans le monde et sélectionnent les gens selon leurs compétences, leur attitude et la contribution potentielle qu'ils peuvent apporter à l'organisation dans son ensemble. On crée une structure particulière de directeurs mondiaux, à qui on assigne une série d'affectations mondiales à différents endroits et qui reçoivent une formation leur permettant de gérer la diversité culturelle sans effort.

Stratégie RH polycentrique : stratégie selon laquelle la gestion des ressources humaines est adaptée aux conditions culturelles et institutionnelles des pays ou des régions où se déroulent les activités de l'entreprise. Le service des ressources humaines est non seulement géré de manière indépendante dans chaque pays ou région, mais les directeurs sont sélectionnés sur place en raison de leurs connaissances des conditions locales.

Subvention : avantage commercial ou financier accordé par un gouvernement à des fabricants, souvent dans le but de renforcer leur position de concurrence grâce à la réduction des frais d'exploitation. La subvention peut être directe (p. ex. contribution en espèces) ou indirecte (p. ex. crédit à l'exportation à taux d'intérêt faible garanti par un organisme gouvernemental). Les subventions qui ciblent certaines industries représentent des pratiques commerciales déloyales et peuvent donner lieu à l'imposition de droits compensatoires par un autre pays.

Surestaries : temps excédentaire pour le chargement ou le déchargement d'un navire, d'un camion ou d'un wagon. La surestarie est la faute de l'expéditeur ou de son agent. S'entendent aussi des frais qu'un transporteur prélève comme pénalité pour tout retard dans le déchargement ou le retour d'équipement utilisé à cette fin.

Swaps : impliquent la vente et l'achat simultanés d'une devise étrangère et aident une organisation à faire correspondre les recettes et les paiements dans une devise étrangère. Constituent une combinaison d'une transaction au comptant (achat ou vente d'une devise étrangère pour livraison dans les 24 à 48 heures) et d'un contrat à terme.

Système de gestion partagée des approvisionnements (GPA) : un fournisseur gère le stock qui se trouve sur les sites de son client. Le fournisseur surveille les niveaux de stocks et planifie leur réapprovisionnement au besoin. Le client paie seulement pour les stocks qu'il a utilisés. Le fournisseur et le client doivent avoir des systèmes informatiques liés, habituellement un système d'échange de données informatisé (EDI), pour permettre au fournisseur de surveiller les niveaux de stocks sur le site du client et d'envoyer des factures automatiquement.

Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH) : système international utilisé pour classer les marchandises aux fins douanières et statistiques. Le Canada l'a adopté le 1er janvier 1988 pour la classification douanière.

Tarif : taxe à l'importation calculée sur la valeur, le poids ou le volume des marchandises importées.

Taux de change : prix d'une devise en termes d'une autre devise, c.-à-d. le nombre d'unités d'une devise qui peut être échangé contre une unité d'une autre devise, p. ex. 1 GBP (livre sterling britannique) = 1,65 CAD.

Taxe sur la valeur ajoutée (TVA) : taxe de vente perçue à chaque étape de la production et qui est proportionnelle à la valeur ajoutée à cette étape. Également appelée la taxe sur les produits et les services (TPS), il s'agit d'une taxe sur les échanges. La TVA est une taxe à la consommation perçue par des négociants inscrits au registre de la TVA pour la prestation de marchandises et de services.

Tous risques : Cette garantie couvre tous les risques, sauf les pertes attribuables aux guerres, aux grèves, aux émeutes, aux saisies et aux détentions, à moins qu'ils ne soient spécifiquement mentionnés dans la police.

Traçabilité : capacité de faire le suivi des produits de leur production jusqu'au consommateur.

Traite : ordre inconditionnel donné par une partie (tireur) à une deuxième partie (tiré) de payer une certaine somme à une troisième partie à une certaine date.

Transitaire : professionnel de l'industrie du transport qui offre à l'exportateur une gamme de services de soutien. Par exemple, il fournit des conseils sur le transport des marchandises, choisit les meilleures routes et les meilleurs moyens de transport, organise un transport des marchandises sécuritaire et efficace, et s'occupe de toutes les formalités et de la documentation d'expédition en matière de douanes.

Transport intermodal : Ensemble des moyens de transport employés pour l'expédition de marchandises, p. ex. transport maritime et aérien, qui combine les économies réalisées sur le transport par bateau à la rapidité de l'avion, ou le transport par chemin de fer, navire et camion qui utilise ces trois moyens de transport pour expédier le fret dans des conteneurs maritimes.

Transporteur : personne ou entreprise qui, conformément à un contrat, organise ou effectue le transport de marchandises grâce à un ou plusieurs des modes de transport suivants : ferroviaire, routier, maritime, aérien ou fluvial.

Triple bilan : système d'information comptable qui complète le cadre traditionnel de préparation de rapports d'une entreprise, qui tient compte non seulement des résultats financiers, mais également du rendement sur les plans environnemental et social.

Virement télégraphique : transfert électronique de fonds par les réseaux filaires et sans-fil qui unissent le système bancaire mondial.

Zone franche : port que le gouvernement d'un pays réserve à l'importation et à la transformation de produits étrangers non interdits, en franchise de droits. Les marchandises peuvent être entreposées, exposées ou utilisées pour la fabrication d'un produit, etc. à l'intérieur de la zone et réexportées sans l'imposition de taxes. Des droits de douane doivent être payés seulement si les marchandises ou les produits fabriqués à partir de ces marchandises sortent de la zone et entrent dans une autre zone du pays où on prélève des droits.

APPENDICE B

SOURCES

SOURCES

Procéder à une analyse situationnelle

1. LenCD : Learning Network on Capacity Development (réseau international). Comment évaluer l'état de préparation au changement [en anglais seulement] (<http://www.lencd.org/learning/howto-readiness>)
2. Le Service des délégués commerciaux du Canada. Guide pas-à-pas à l'exportation. <http://delegatescommerciaux.gc.ca/exporters-exportateurs/guide-exporting-guide-exportation.aspx?lang=fra>
3. Définition de « capacité organisationnelle », <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-capability.html#ixzz3Shft0mCq> [en anglais seulement]
4. Gouvernement du Canada. Évaluation du potentiel du marché. (<http://www.international.gc.ca/sell2usgov-vendreaugouvusa/index.aspx?lang=fra>) Government of Canada. Global Markets Action Plan: The Blueprint for Creating Jobs and Opportunities for Canadians Through Trade. 2013Réseau Entreprises Canada. Étude sur les marchés internationaux. (<http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2702/>) FITT. Certified International Trade Professional – Competency Booklet. (nd)
5. FITT. Destination - marchés internationaux : Initiation au commerce international. Guide du participant. Version 3, 2013.
6. FITT and Gilmore, eVantage. FITTskills: Global Business Environment. 6th Edition. [en anglais seulement] <http://evantage.gilmoreglobal.com/books/FS-GBE-PG-EN-06-E/page/135>
7. FITT et Mercer. Compétences en commerce d'intégration : Développer vos talents dans un environnement commercial mondial en évolution.
8. Entrepreneur.com. Définition d'étude de marché. [en anglais seulement] (<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/market-research>)
9. Chambre de commerce du Canada. Un point tournant : comment rétablir notre succès commercial sur les marchés étrangers. Mai 2014. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.chamber.ca/download.aspx?t=0&pid=6848b161-bbd7-e311-93a5-000c29c04ade>
10. Esty, Daniel C. Non-governmental Organizations at the World Trade Organization: Cooperation, Competition or Exclusion. [en anglais seulement] Journal of International Economic Law 1 (1998), p. 123-147.
11. Exportation et développement Canada, à l'adresse <http://www.edc.ca/FR/About-Exporting/Trade-Links/Pages/government.aspx>
12. International Business, [en anglais seulement] à l'adresse <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/International-Business.html#b#ixzz36n2P6wEI>
13. Investopedia online, [en anglais seulement] à l'adresse <http://www.investopedia.com/terms/t/tariff.asp>
14. Paul, James A. (éditeur). NGOs and Global Policy-Making. Global Policy Forum (GPF), juin 2000. [en anglais seulement] <https://www.globalpolicy.org/about-gpf-mm/introduction.html>
15. Richardson, Tim G. Government Influence on Trade – The Effects and Influences of the Political Environment, [en anglais seulement] à l'adresse <http://www.witiger.com/internationalbusiness/governmentinfluenceontrade.htm>
16. Wikipedia, à l'adresse http://en.wikipedia.org/wiki/Commercial_policy, @ <http://en.wikipedia.org/wiki/Protectionism>, @ http://en.wikipedia.org/wiki/Free_trade, and @

<http://en.wikipedia.org/wiki/Subsidy>

Procéder à une analyse des coûts

1. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. Cours FITT en ligne d'introduction au commerce extérieur
3. FITT. FITTskills: International Trade Finance, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
4. Organisation mondiale du commerce : Glossaire.
https://www.wto.org/french/thewto_f/glossary_f/glossary_f.htm

Analyser le risque

1. International Trade Management, Chapter 6: Managing International Risk, FITT [en anglais seulement]
2. « Evaluating Country Risk For International Investing », Brian Perry, Investopia.com, 4 septembre 2013 [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/articles/stocks/08/country-risk-for-international-investing.asp>
3. Élaborer une politique de change, Développement économique Canada
<http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/fx-guide.pdf>
4. Sondage sur la gestion des risques mondiaux, AON, 2013 [en anglais seulement]
<http://www.aon.com/2013GlobalRisk/>
5. Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques, Norme internationale, Commission électrotechnique internationale, ISO, IEC/FDIS 31010:2009
6. Livre blanc Gestion du risque de change, Développement économique Canada :
<http://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Pages/managing-foreign-exchange-risk.aspx>
7. Élaborer une politique de change, Développement économique Canada
<http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/fx-guide.pdf>
8. « Evaluating Country Risk For International Investing », Brian Perry, Investopia.com, 4 septembre 2013 [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/articles/stocks/08/country-risk-for-international-investing.asp>
9. « Santé et sécurité en voyage », gouvernement du Canada <http://voyage.gc.ca/voyager/sante-securite>
10. « Conseils et avertissements par pays », gouvernement du Canada
<http://voyage.gc.ca/voyager/avertissements>
11. « Political Risk can't be avoided but it can be managed », Steve Culp, Forbes, 2012 [en anglais seulement]
<http://www.forbes.com/sites/steveculp/2012/08/27/political-risk-cant-be-avoided-but-it-can-be-managed/>
12. Voluntary Principles on Security and Human Rights: Implementation Guidance Tools, IPIECA (association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier), avril 2012 [en anglais seulement]
[http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter\[value\]\[year\]=&keys=social&_x=27&_y=14](http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter[value][year]=&keys=social&_x=27&_y=14)
[http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter\[value\]\[year\]=&keys=social&_x=27&_y=14](http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter[value][year]=&keys=social&_x=27&_y=14)

13. « Cyberattack Insurance a Challenge for Business », Nicole Perloth et Elizabeth A Harris, New York Times, 8 juin 2014 [en anglais seulement] http://www.nytimes.com/2014/06/09/business/cyberattack-insurance-a-challenge-for-business.html?hpw&rref=technology&_r=0
14. Marsh USA. The Importance of Intellectual Property Valuation and Protection. [en anglais seulement] <http://usa.marsh.com/NewsInsights/ThoughtLeadership/Articles/ID/5228/The-Importance-of-Intellectual-Property-Valuation-and-Protection.aspx>
15. Risk Management.com. Intellectual Property at Risk. [en anglais seulement] <http://www.rmmagazine.com/2013/10/01/intellectual-property-at-risk/>

Atténuer le risque

1. International Trade Management, Chapter 6: Managing International Risk, FITT [en anglais seulement]
2. « Evaluating Country Risk For International Investing », Brian Perry, Investopia.com, 4 septembre 2013 [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/articles/stocks/08/country-risk-for-international-investing.asp>
3. Gestion des risques et des flux de trésorerie, Développement économique Canada <http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/risk-and-cash-flow-mgmt.pdf>
4. A Risk Management Standard, Institute of Risk Management, Royaume-Uni, 2002 [en anglais seulement] <http://www.theirm.org/>
5. Sondage mondial sur la gestion des risques, AON, 2013 [en anglais seulement] <http://www.aon.com/2013GlobalRisk/>
6. Livre blanc Gestion du risque de change, Développement économique Canada : <http://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Pages/managing-foreign-exchange-risk.aspx>
7. Élaborer une politique de change, Développement économique Canada <http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/fx-guide.pdf>
8. Le marketing international, 5e édition, Sak Onkvisit et John J. Shaw, 2014 [en anglais seulement] <http://cw.routledge.com/textbooks/9780415772624/>
9. « Santé et sécurité en voyage », gouvernement du Canada <http://voyage.gc.ca/voyager/sante-securite>
10. « Conseils et avertissements par pays », Gouvernement du Canada <http://voyage.gc.ca/voyager/avertissements>
11. « Political Risk can't be avoided but it can be managed », Steve Culp, Forbes, 2012 [en anglais seulement] <http://www.forbes.com/sites/steveculp/2012/08/27/political-risk-cant-be-avoided-but-it-can-be-managed/>
12. Assurance risque politique, site Web d'EDC : <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Pages/political-risk-insurance.aspx>
13. « 2009: Top Ten Business Social Risks », Michael Shtender-Auerbach, Huffington Post, 2009 [en anglais seulement] http://www.huffingtonpost.com/michael-shtenderauerbach/2009-top-ten-business-soc_b_155354.html [en anglais seulement]
14. Preventing Corruption: Promoting Transparent Business Practices, IPIECA (association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier), avril 2012 [http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter\[value\]\[year\]=&keys=social&_x=27&_y=14](http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter[value][year]=&keys=social&_x=27&_y=14)

15. Voluntary Principles on Security and Human Rights: Implementation Guidance Tools, IPIECA (association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier), avril 2012
[http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter\[value\]\[year\]=&keys=social&_x=27&_y=14](http://www.ipieca.org/library?page=1&language=en&date_filter[value][year]=&keys=social&_x=27&_y=14)
16. Guide to Operating in areas of Conflict, IPIECA (association mondiale d'études des questions environnementales et sociales du secteur pétrolier), mars 2008
[http://www.ipieca.org/library?page=2&language=en&date_filter\[value\]\[year\]=&keys=social&_x=27&_y=14](http://www.ipieca.org/library?page=2&language=en&date_filter[value][year]=&keys=social&_x=27&_y=14)
17. Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, Nations Unies, 1976,
<http://www.ohchr.org/FR/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>
18. « Cyberattack Insurance a Challenge for Business », Nicole Perloth et Elizabeth A Harris, New York Times, 8 juin 2014 [en anglais seulement] http://www.nytimes.com/2014/06/09/business/cyberattack-insurance-a-challenge-for-business.html?hpw&rref=technology&_r=0
19. Advisen. Intellectual Property Risk Management: IP Valuation and Protection [en anglais seulement] https://www.advisen.com/downloads/IP_Value_Protect.pdf

Élaborer des plans

1. Cours d'introduction de FITT
2. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Trade Finance, 6th Edition – Chapter 8, Export Credit Agencies and Private Credit Insurers, Partners in trade finance. [en anglais seulement]
3. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: Global Business Environment, 6th Edition – Chapter 14: The International Business Plan [en anglais seulement]
4. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Marketing, 6th Edition – Chapter 12: The International Marketing Plan [en anglais seulement]
5. Réseau Entreprises Canada. Rédiger son plan d'affaires. (<http://www.canadabusiness.ca/fra/page/2753/>)
6. QuickMBA.com. Marketing mix. [en anglais seulement] (<http://www.quickmba.com/marketing/mix/>)

Élaborer des alliances stratégiques

1. Stratégies d'entrée sur le marché international, chapitre 7 : Investissements directs étrangers; Stratégies d'entrée sur le marché international, chapitre 8 : Trouver le partenaire qui convient; Les stratégies d'entrée sur les marchés internationaux; chapitre 9 : Négocier un accord de partenariat; Stratégies d'entrée sur le marché international, chapitre 10 : Gestion des opérations relatives au commerce international, FITT
2. Diversifier ses activités dans les marchés étrangers, publication d'EDC sur le site Web, <http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/diversifying-into-foreign-markets.pdf>
3. « Understanding Foreign Direct Investment », Jeffrey P. Graham et R. Barry Spaulding, Going Global, [en anglais seulement] http://www.going-global.com/articles/understanding_foreign_direct_investment.htm
4. Site de l'OCDE <http://www.oecd.org/fr/investissement/>
5. Site Web de la Banque mondiale <http://www.banquemondiale.org/fr/publication/reference/>
6. Définition de coentreprise [en anglais seulement] : <http://www.businessdictionary.com/>

Gérer les investissements directs étrangers

1. *Stratégies d'entrée sur le marché international, chapitre 7 : Investissements directs étrangers, FITT*
2. « Greenfield Investment » Invest in Wrocław, site Web [en anglais seulement] <http://www.invest-in-wroclaw.pl/en/doing-business/investment-process/greenfield-investment/>
3. Investir sur de nouveaux marchés, site Web d'EDC <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Pages/invest-in-foreign-markets.aspx>
4. « How do businesses decide whether to do FDI via green field investments or acquisitions? », Albert Phung, Investopia, 2009 [en anglais seulement]
<http://www.investopedia.com/ask/answers/06/greenfieldvsacquisition.asp>
5. Définition d'investissement en installations nouvelles [en anglais seulement] :
<http://www.businessdictionary.com/>
6. Définition d'investissement en friches industrielles [en anglais seulement] :
<http://epa.gov/brownfields/overview/glossary.htm>
7. Mergers and Acquisitions for Dummies, Bill Snow, [en anglais seulement] <http://www.dummies.com/how-to/content/mergers-acquisitions-for-dummies.html>

Vendre des franchises ou des licences étrangères

1. Diversifier ses activités dans les marchés étrangers, publication d'EDC sur le site Web,
<http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/diversifying-into-foreign-markets.pdf>
2. Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy, Andrew J. Sherman, AMACOM, 30 nov. 2003
3. « Franchise your Business in 7 Steps », Carol Tice, [en anglais seulement]
<http://www.entrepreneur.com/article/204998>
4. « Foreign Forays into Franchising », Joe Card, 3 mars 2014 [en anglais seulement]
<http://elitefranchisemagazine.co.uk/international/item/foreign-forays-with-franchising>
5. « Want to sell more franchises? Stop Selling Franchises! », Joe Mathews [en anglais seulement]
http://www.franchising.com/articles/want_to_sell_more_franchises_stop_selling_franchises.html

Effectuer des transactions commerciales

1. Banque TD, Crash Course ppt presentation on Trade finance, Banque TD [en anglais seulement]
<https://www.tdsecurities.com/tds/pdfs/GTFCrashCourse.ppt?language...>
2. What is Trade Finance? Publication en ligne sur le commerce international [en anglais seulement]
<http://www.tradefinancemagazine.com/AboutUs/Stub/WhatIsTradeFinance.html>
3. PowerPoint sur le commerce international [en anglais seulement]
www.swlearning.com/blaw/dimatteo/lawint1e/powerpoint/ch11.ppt
4. FITT. FITTskills: International Trade Finance, Chapter 3, Trade Finance Instruments and Service – the tools and how to use them; Chapter 6, Short-Term Financing For import and export transactions; Chapter 7, Medium- and Long-Term Financing Preparing for the long view; Chapter 8, Export Credit Agencies and Private Sector Credit Insurers, Partners in trade finance, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]

5. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, Chapter 8 Payment and Financial Aspects of International Trade Contracts Using the most common payment techniques in international trade, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
6. Exim Guru, Payment Methods in Import Export Trade [en anglais seulement]
http://www.eximguru.com/exim/guides/export-finance/ch_1_payment_methods_in_export_import.aspx
7. 6. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement]
<http://www.businessdictionary.com/>
8. 7. Investopedia, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement]
<http://www.investopedia.com/dictionary/>
9. Investorwords, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investorwords.com/>
10. Farlex, the free dictionary, onglet financial dictionary, [en anglais seulement] <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/>
11. International Credit Insurance and Surety Association, Trade Credit insurance, site Web, [en anglais seulement] <http://www.icisa.org/trade-credit-insurance/1547/> ; glossary of credit terms, <http://www.icisa.org/catalogue-of-terminology/1560/>
12. International Credit Insurance and Surety Association, Surety bonds, site Web, [en anglais seulement]
<http://www.icisa.org/surety/1548/> ; Surety FAQs, <http://www.icisa.org/faq/1897/>
13. Exportation et développement Canada, Assurance crédit, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Credit-Insurance/Pages/default.aspx>
14. Exportation et développement Canada, Nos solutions – Cautionnements et garanties,
<http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Bonding-and-Guarantees/Pages/default.aspx>
15. Cherewyk, Peter, What's the difference between a bank guarantee and a letter of credit?, article en ligne pour Investopedia, [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/ask/answers/06/202005.asp>
16. 6. Danske Bank, International Guarantees – a question of compensation, mars 2010, [en anglais seulement]
[http://www.danskebank.com/en-gb/Documents/International_guarantees\[1\].pdf](http://www.danskebank.com/en-gb/Documents/International_guarantees[1].pdf)
17. Lecture no. 8 The Role of Guarantees and Bonds in International Trade, pdf, [en anglais seulement]
<http://www.ligiagolosoiu.ro/content/lecture08.pdf>

Gérer les mouvements de trésorerie

1. FITT. FITTskills: International Trade Finance, Chapter 3 Trade Finance Instruments and Service – the tools and how to use them; Chapter 4 Foreign Exchange Rates Minimizing your risks; Chapter 10 Cash Flow Planning challenges and solutions. 6th Edition FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. Exportation et développement Canada, Gestion des risques et des flux de trésorerie, Publication EDC, Chapitre 1 – Risque et flux de trésorerie, <http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/risk-and-cash-flow-mgmt.pdf>
3. Investorwords, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investorwords.com/>
4. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement]
<http://www.businessdictionary.com/>
5. Investopedia, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement]
<http://www.investopedia.com/dictionary/>

6. Farlex, the free dictionary, onglet financial dictionary, [en anglais seulement] <http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/>
7. Investopedia, Derivatives – Currency Forward Contracts, CFA Level 1, chapitres 11 à 15

Gérer les défauts de paiement

1. Banque TD, Crash Course ppt presentation on Trade finance, Banque TD [en anglais seulement] <https://www.tdsecurities.com/tds/pdfs/GTFCrashCourse.ppt?language...>
2. What is Trade Finance? Publication en ligne sur le commerce international [en anglais seulement] <http://www.tradefinancemagazine.com/AboutUs/Stub/WhatIsTradeFinance.html>
3. PowerPoint sur le commerce international [en anglais seulement] www.swlearning.com/blaw/dimatteo/lawintl1e/powerpoint/ch11.ppt
4. FITT. FITTskills: International Trade Finance, Chapter 2, Analyzing and Managing Risk, Maximizing the potential for success; Chapter 3 Trade Finance Instruments and Services, the tools and how to use them; Chapter 6, Short-Term Financing For import and export transactions; Chapter 7, Medium- and Long-Term Financing Preparing for the long view; Chapter 8, Export Credit Agencies and Private Sector Credit Insurers, Partners in trade finance, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
5. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
6. International Credit Insurance and Surety Association, Trade Credit Insurance, foire aux questions, site Web, [en anglais seulement] http://www.icisa.org/trade-credit-insurance/1547/mercury.asp?page_id=1550
7. Investorwords, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investorwords.com/>
8. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.businessdictionary.com/>
9. Investopedia, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/dictionary/>
10. Exportation et développement Canada, Nos solutions, Assurance pour cautionnement bancaire, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Pages/performance-security-insurance.aspx>
11. Exportation et développement Canada, Nos solutions, Assurance risque politique, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Pages/political-risk-insurance.aspx>
12. Exportation et développement Canada, Nos solutions – Assurance, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Pages/default.aspx>
13. Exportation et développement Canada, Nos solutions – Cautionnements et garanties, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Bonding-and-Guarantees/Pages/default.aspx>

Régler les différends commerciaux

1. FITT. FITTskills: International Trade Finance, Chapter 3, Trade Finance Instruments and Service – the tools and how to use them; Chapter 11, The Financial Plan, Putting the Right Instruments into Place, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, Chapter 8 Payment and Financial Aspects of International Trade Contracts Using the most common payment techniques in international trade; Chapter

- 11 Resolution of Disputes Dealing with contractual difficulties and complications, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Boland, Peter J, Risks Involved in International Trade Finance – A Banker’s Perspective, site Web de la Federation of International Trade Associations, [en anglais seulement] 2011, <http://fita.org/aotm/0399.html>
 4. Centre d’analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Gouvernement du Canada, <http://www.canafe-fintrac.gc.ca/fintrac-canafe/1-fra.asp>
 5. Investopedia, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/dictionary/>
 6. Banque TD, Crash Course ppt presentation on Trade finance, Banque TD [en anglais seulement] <https://www.tdsecurities.com/tds/pdfs/GTFCrashCourse.ppt?language...>
 7. What is Trade Finance? Publication en ligne sur le commerce international [en anglais seulement] <http://www.tradefinancemagazine.com/AboutUs/Stub/WhatIsTradeFinance.html>
 8. PowerPoint sur le commerce international [en anglais seulement] www.swlearning.com/blaw/dimatteo/lawint11e/powerpoint/ch11.ppt
 9. OCDE, trousse de l’utilisateur pour le Cadre d’action pour l’investissement <http://www.oecd.org/fr/investissement/cadre-action-pour-investissement.htm>
 10. Rosenthal, Morris S. Arbitration In The Settlement Of International Trade Disputes, PDF, [en anglais seulement] <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2282&context=lcp>
 11. Services consultatifs sur le commerce international, Développement économique Canada, Guide de référence Modalités des contrats commerciaux <http://www.edc.ca/FR/Promotions/Documents/commercial-contract-terms.pdf>
 12. Investorwords, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investorwords.com/>
 13. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.businessdictionary.com/>
 14. International Credit Insurance and Surety Association, Trade Credit Insurance, foire aux questions, site Web, [en anglais seulement] http://www.icisa.org/trade-credit-insurance/1547/mercury.asp?page_id=1550
 15. Exportation et développement Canada, Nos solutions – Cautionnements et garanties, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Bonding-and-Guarantees/Pages/default.aspx>
 16. Exportation et développement Canada, Nos solutions, Assurance risque politique, <http://www.edc.ca/FR/Our-Solutions/Insurance/Pages/political-risk-insurance.aspx>

Acheter des marchandises

1. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. FITT. FITTskills: International Trade Finance, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Définition du CSCMP de la gestion de la chaîne d’approvisionnement [en anglais seulement] <http://cscmp.org/media-center/facts-global-supply-chain>
4. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d’approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M1QBxVjZAw>

5. Exportation et développement Canada <http://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Publications/Pages/default.aspx> see publications on:
 - Présentation de l'exportation : Comment vendre sur les marchés internationaux
 - Approvisionnement stratégique : Optimiser le marché pour bénéficier d'un avantage concurrentiel
 - L'ABC des contrats commerciaux internationaux
 - Modalités des contrats commerciaux
6. Définition des indicateurs clés de performance [en anglais seulement] : <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
7. Hamlet, Kenneth. Reasons for Outsourcing in a Manufacturing Industry, Demand Media, Houston Chronicle, 14 juin, 2013 [en anglais seulement] <http://smallbusiness.chron.com/reasons-outsourcing-manufacturing-industry-1292.html>
8. Linton, Ian. How to Internationally Outsource Manufacturing, Demand Media, Houston Chronicle, 14 juin, 2013 [en anglais seulement] <http://smallbusiness.chron.com/internationally-outsource-manufacturing-40569.html>
9. Développement des affaires Canada. Avantages et inconvénients de l'impartition, site Web de la BDC <https://www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx>
10. Business Dictionary, dictionnaire commercial en ligne, [en anglais seulement] <http://www.businessdictionary.com/>
11. Investopedia, dictionnaire commercial en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/dictionary/>

Acheter des services

1. FITT. FITTskills: Global Business Environment, Chapter 6 Trade in Services, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. Postma, Jeff; Argawal, Sandeep; Mohal, Mohit. 7 Key Factors Driving the Offshoring of Services, Industry Week Advancing the Business of Manufacturing, décembre 2013 [en anglais seulement] <http://www.industryweek.com/supplier-relationships/7-key-factors-driving-offshoring-services?page=2>
3. Schaffhauser, Dian. Offshoring – What is Offshoring?, Sourcing mag.com, 2 janvier, 2005 [en anglais seulement] <http://www.sourcingmag.com/what-is-offshoring/>
4. Skok, Michael. 4 Steps to Building a Compelling Value Proposition, Forbes Entrepreneurs, 14/06/2013 [en anglais seulement] <http://www.forbes.com/sites/michaelskok/2013/06/14/4-steps-to-building-a-compelling-value-proposition/>
5. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.businessdictionary.com/>
6. Investopedia, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/dictionary/>
7. Global Links Network, Services Go Global, The Roadmap for Exporting Services, 2015, [en anglais seulement] <http://www.servicesgoglobal.com/>
8. Organisation mondiale du commerce, module de formation à l'AGCS, chapitre 1, 1.3 Définition du commerce des services et des modes de fourniture, 2015 https://www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/cbt_course_f/c1s3p1_f.htm

Fabriquer un produit

1. Cours d'introduction de FITT
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, Chapter 5 Production Management Taking care of business, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>
4. Norme canadienne de données sur la traçabilité alimentaire Version 2.0. GS1 Canada [en anglais seulement] www.distrib-u-tec.com/FTP/CanTrace2.pdf

Proposer des services

1. Cours d'introduction de FITT
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, Chapter 5 Production Management Taking care of business, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>
4. Norme canadienne de données sur la traçabilité alimentaire Version 2.0. GS1 Canada [en anglais seulement] www.distrib-u-tec.com/FTP/CanTrace2.pdf
5. Organisation mondiale du commerce, module de formation à l'AGCS, chapitre 1, 1.3 Définition du commerce des services et des modes de fourniture, 2015
http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/cbt_course_e/c1s3p1_e.htm
6. Global Links Network, Services Go Global, The Roadmap for Exporting Services, 2015,
<http://www.servicesgoglobal.com/>
7. Gouvernement du Canada, Les accords/arrangements de reconnaissance mutuelle (ARM),
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/mra-arm.nsf/eng/Home>

Gérer les stocks

1. FITT, Global Supply Chain Management, Chapter 6 Inventory Management Slashing hidden costs, Chapter FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. Girard, Lisa. « Five Steps to Painless Inventory Management », Entrepreneur.com magazine, 3 novembre 2011, [en anglais seulement] <http://www.entrepreneur.com/article/220631>
3. Clearly inventory. Inventory Basics - All About Inventory Management, site Web de Clearly Inventory, 2011, [en anglais seulement] <http://www.clearlyinventory.com/inventory-basics>

Transporter les marchandises

1. Cours FITT en ligne d'introduction au commerce extérieur
2. FITT. FITTskills: Global Business Environment, Chapter 12 Logistics and Distribution delivering the goods, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, Chapter 7 Managing Delivery, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]

4. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>
5. Council of Supply Chain Management Professionals, Médiathèque [en anglais seulement] <http://cscmp.org>
6. Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement, Qu'est-ce qu'une chaîne d'approvisionnement? <http://supplychaincanada.org/fr/>
7. Site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/menu-fra.html>
8. Husdal, Jan. Supply Chain Risk Power Point presentation, 11 décembre 2008, [en anglais seulement] <http://www.slideshare.net/husdal/Supply-Chain-Risk?related=3>
9. Entrevue avec un agent de réservation travaillant pour un transporteur international de fret aérien, 16 juin 2014

Assurer les services

1. Cours d'introduction de FITT
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, Chapter 5 Production Management Taking care of business, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>

Gérer les retours

1. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Harvard Business Review article The Reverse Supply Chain, février 2002 [en anglais seulement] <http://hbr.org/2002/02/the-reverse-supply-chain/ar/1>
4. Inbound Logistics article, Closing the Supply Chain Loop: Reverse Logistics and the SCOR Model, janvier 2004, [en anglais seulement] <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/closing-the-supply-chain-loop-reverse-logistics-and-the-scor-model/>
5. Cognizant article on Reverse Supply Chain, janvier 2011 [en anglais seulement]
6. Reverse Supply Chain - Cognizant, <http://www.cognizant.com/.../Reverse-Supply-Chain.pdf>

Gestion des rappels

1. République tchèque – Institut national de la santé publique, Pays-Bas – New Food and Consumer Product Safety Authority, Royaume-Uni –Department of Business Innovation and Skills, PROSAFE – Forum européen pour la sécurité des produits, EuroCommerce – représente le commerce de détail, le commerce de gros et le secteur international auprès de l'Union européenne, ORGALIME - The European Engineering Industries Association qui représente les intérêts des secteurs mécanique, électrique, électronique, métallurgique et des articles de métal, ANEC - l'Association européenne pour la coordination de la représentation des consommateurs pour la normalisation. Consumer Product Safety in Europe Corrective Action Guide, Guidelines for Businesses to Manage Product Recalls and other Corrective Actions, copyright

- novembre 2011 [en anglais seulement]
http://ec.europa.eu/consumers/archive/safety/rapex/docs/corrective_action_guide_march2012.pdf
2. Chapitre 7, Recall Procedures, Food and Drug Administration, Regulatory Procedures Manual, 2013 [en anglais seulement]
<http://www.fda.gov/downloads/ICECI/ComplianceManuals/RegulatoryProceduresManual/UCM074312.pdf>
 3. Oddy, Simon; Perry, David; Bermudez, Joseph. Effectively Managing a Food Safety Product Recall, Litigation Management 2013 [en anglais seulement] <https://www.ctplc.com/media/74456/Product-Recall-Article-From-Litigation-Management-Magazine-Summer-2013-issue.pdf>
 4. Cafmeyer, Nancy; Lewis, Jonathan M. How to Effectively Manage a Product Recall, Pharmaceutical Technology , Volume 35, numéro 1, 2 janvier 2011 [en anglais seulement]
<http://www.pharmtech.com/pharmtech/Ingredients/How-to-Effectively-Manage-a-Product-Recall/ArticleStandard/Article/detail/701939>
 5. Smith, Craig N; Thomas, Robert; Queich, John A. A Strategic Approach to Managing Product Recalls, HBR Global Editions, Harvard Business Publishing, septembre 1996 [en anglais seulement]
<http://hbr.org/1996/09/a-strategic-approach-to-managing-product-recalls/ar/1>
 6. Vanden Bos, Peter. How to Survive a Product Recall, Inc.com, [en anglais seulement]
<http://www.inc.com/guides/2010/06/how-to-survive-a-s-recall.html>
 7. Percy, Brenda. How to Manage a Recall Effectively, Using a quality management system can improve the recall process, Food Quality and Safety, août/septembre 2014 [en anglais seulement]
http://www.foodquality.com/details/article/809787/How_to_Manage_a_Recall_Effectively.html

Établir une stratégie de mise au rebut

1. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=M11QBxVjZAw>
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. Harvard Business Review article The Reverse Supply Chain, février 2002 [en anglais seulement]
<http://hbr.org/2002/02/the-reverse-supply-chain/ar/1>
4. Inbound Logistics article, Closing the Supply Chain Loop: Reverse Logistics and the SCOR Model, janvier 2004, [en anglais seulement] <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/closing-the-supply-chain-loop-reverse-logistics-and-the-scor-model/>
5. Cognizant article on Reverse Supply Chain, janvier 2011 [en anglais seulement]
6. Reverse Supply Chain - Cognizant, www.cognizant.com/.../Reverse-Supply-Chain.pdf

Gérer les documents de contrôle

1. Cours FITT en ligne d'introduction au commerce extérieur
2. FITT. FITTskills: Global Supply Chain Management, Chapter 11 Trade Documentation 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
3. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, Chapter 4 Legal Aspects of the International Sale of Goods 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]

4. Site Web de l'Agence des services frontaliers du Canada <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/menu-fra.html>
5. Business Dictionary, dictionnaire du commerce en ligne, [en anglais seulement]
<http://www.businessdictionary.com/>

Marketing des produits et services

1. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Marketing, 6th Edition – Chapter 8: Adapting Your Products and Services [en anglais seulement]
2. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Trade Management, 6th Edition – Chapter 2: Managing for International Competitiveness [en anglais seulement]
3. Global Links Network, Services Go Global, The Roadmap for Exporting Services, 2015, [en anglais seulement]
<http://www.servicesgoglobal.com/>
4. AytM – Ask Your Target Market. Brand Strategy. [en anglais seulement] <https://aytm.com/blog/research-justification/introduction-to-brand-strategy-part-1/>
5. Investopedia. Brand Identity. [en anglais seulement] <http://www.investopedia.com/terms/b/brand-identity.asp>
6. Skills CFA – Marketing Professionals. [en anglais seulement]
<http://www.skillsca.org/images/pdfs/National%20Occupational%20Standards/Marketing/2014/Marketing.pdf>
7. Wikipedia. Brand. [en anglais seulement] <http://en.wikipedia.org/wiki/Brand>

Vendre des produits et services

1. FITT/Gilmore, eVantage. *FITTSkills: International Marketing*, 6th Edition – Chapter 4: Promotional Strategies; Chapter 10: Pricing; Chapter 9: Reaching the Market. [en anglais seulement]
2. Glossaire FITThabilités v5.2014
3. FITT. FITTSkills: Global Supply Chain Management, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
4. FITT. FITTSkills: International Trade Finance, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
5. Business Dictionary.com, Réseau de vente. [en anglais seulement]
<http://www.businessdictionary.com/definition/sales-channel.html#ixzz3QbiY8iew>
6. Wikipedia. Loi relative au maintien du prix de revente. [en anglais seulement]
http://en.wikipedia.org/wiki/Resale_price_maintenance
7. Définition du CSCMP de la gestion de la chaîne d'approvisionnement [en anglais seulement]
<http://cscmp.org/media-center/facts-global-supply-chain>
8. Vidéos de la W. P. Carey School of Business sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement 1-12, date du téléversement : 2013, [en anglais seulement] <https://www.youtube.com/watch?v=Ml1QBxVjZAw>
9. Exportation et développement Canada <http://www.edc.ca/FR/Knowledge-Centre/Publications/Pages/default.aspx> voir les publications :
 - Présentation de l'exportation : Comment vendre sur les marchés internationaux
 - Approvisionnement stratégique : Optimiser le marché pour bénéficier d'un avantage concurrentiel
 - L'ABC des contrats commerciaux internationaux

- Modalités des contrats commerciaux

Développer des plateformes de commerce électronique

1. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Market Entry Strategies, 6th Edition. Chapter 5 – E-Commerce. [en anglais seulement]
2. « The 5 Biggest Mistakes Small Businesses Make When Starting an Ecommerce Website », Ian Mills, Huffington Post, le 3 novembre 2013 [en anglais seulement] http://www.huffingtonpost.com/ian-mills/the-5-biggest-mistakes-sm_b_3860970.html
3. « How to Set Up an E-Commerce Site », Melissa Campanelli, Entrepreneur.com [en anglais seulement] <http://www.entrepreneur.com/article/84250>
4. « Defining an eCommerce Operation – Product Management », Bob Williams, The Merch@nt Stand, [en anglais seulement] <http://merchantstand.com/2009/07/defining-an-ecommerce-operation-product-management/>
5. « Defining an eCommerce Operation – Metric Management » Bob Williams, The Merch@nt Stand, [en anglais seulement] <http://merchantstand.com/2010/01/defining-an-ecommerce-operation-%E2%80%93-metrics-management/>

Gérer les ressources humaines

1. FITT/Gilmore, eVantage. FITTSkills: International Trade Management, 6th Edition – Chapter 10: Managing an International Workforce [en anglais seulement]
2. WorldatWork and Watson Wyatt Worldwide. 2006/2007 Effectively Managing Global Compensation and Benefits. [en anglais seulement] (http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=17181_)
3. Réseau Entreprises Canada. Contrats de travail : devez-vous inclure une clause concernant la propriété intellectuelle de votre entreprise? (<http://www.canadabusiness.ca/fra/blog/entry/4680/>)
4. Office de la propriété intellectuelle du Canada. Glossaire des termes relatifs à la propriété intellectuelle. (<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/wr00837.html>)
5. Houston Chronicle, Small Business. What are the Basic Elements of an Employment Contract. [en anglais seulement] (<http://smallbusiness.chron.com/basic-elements-employment-contract-15518.html>)
6. Wikipedia. Contrat de travail. (https://fr.wikipedia.org/wiki/Contrat_de_travail)
7. Brynningsen, G. (2009). Managing Expatriates on International Assignments. Otago Management Graduate Review, Volume 7. [en anglais seulement] (http://www.academia.edu/4145476/Managing_Expatriates_on_International_Assignments)
8. Expatica.com. How to Repatriate Successfully. [en anglais seulement] (<http://www.expatica.com/hr/story/tips-for-a-successful-repatriation--22434.html>)
9. Workforce.com. Repatriation Planning Checklist. [en anglais seulement] (<http://www.workforce.com/articles/repatriation-planning-checklist>)

Diriger des équipes interculturelles

1. Bennett, Janet. Developing Intercultural Competence for International Education. Présentation à l'occasion de l'Association of International Education Administrators 2011 Conference. [en anglais seulement] http://www.intercultural.org/documents/competence_handouts.pdf
2. FITT/Gilmore, eVantage. FITTskills: Global Business Environment. 6th Edition. [en anglais seulement] <http://evantage.gilmoreglobal.com/books/FS-GBE-PG-EN-06-E/page/135>
3. FITT. Destination - marchés internationaux : Initiation au commerce international. Guide du participant. Version 3, 2013.
4. FITT. Profil des compétences du Professionnel accrédité en commerce international (PACI). s.d.
5. Hammer, Mitchell R.; Milton J. Bennett et Richard Wiseman. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. International Journal of Intercultural Relations, 27 (2003), 421-443. [en anglais seulement] <http://www.helsinki.fi/hum/kvv/opetus/Teräs%20V.pdf>
6. Hoppe, Michael H. Culture and Leadership Effectiveness: The Globe Study. 2007. [en anglais seulement] <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBESummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>
7. Vulpe, Thomas; Daniel Kealey, David Protheroe et Doug MacDonald. Profil de la personne efficace sur le plan interculturel. Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 2000.

Promouvoir la compétence interculturelle au sein de l'organisation

1. Bennett, Janet. Developing Intercultural Competence for International Education. Présentation à l'occasion de l'Association of International Education Administrators 2011 Conference. [en anglais seulement] http://www.intercultural.org/documents/competence_handouts.pdf
2. FITT/Gilmore, eVantage. FITTskills: Global Business Environment. 6th Edition. [en anglais seulement] <http://evantage.gilmoreglobal.com/books/FS-GBE-PG-EN-06-E/page/135>
3. FITT. Destination - marchés internationaux : Initiation au commerce international. Guide du participant. Version 3, 2013.
4. FITT. Profil des compétences du Professionnel accrédité en commerce international (PACI). s.d.
5. Hammer, Mitchell R.; Milton J. Bennett et Richard Wiseman. Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. International Journal of Intercultural Relations, 27 (2003), 421-443. [en anglais seulement] <http://www.helsinki.fi/hum/kvv/opetus/Teräs%20V.pdf>
6. Hoppe, Michael H. Culture and Leadership Effectiveness: The Globe Study. 2007. [en anglais seulement] <http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBESummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>
7. Vulpe, Thomas; Daniel Kealey, David Protheroe et Doug MacDonald. Profil de la personne efficace sur le plan interculturel. Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 2000.

Se conformer aux exigences prévues par la loi

1. FITT. FITTskills: Legal Aspects of International Trade, 6th Edition. FITT/Gilmore. VitalBook file. [en anglais seulement]
2. Respecter les règles : conformité dans le domaine du commerce international, www.edc.ca/FR/About-Exporting/compliance/Pages/default.aspx#sthash.ya6vHjKT.dpuf
3. L'exportation de marchandises du Canada, Un guide pratique à l'intention des exportateurs

4. Guide, étape par étape, sur l'exportation de marchandises commerciales du Canada, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/guide-fra.html>
5. Liste des courtiers en douanes agréés, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/services/cb-cd/cb-cd-fra.html>
6. Contrôles à l'exportation, http://www.international.gc.ca/controls-controles/about-a_propos/expor/before-avant.aspx?lang=fra
7. Autres ministères et organismes gouvernementaux : Liste de référence pour les exportateurs, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/export/reflist-listeref-fra.html>
8. Organisation Mondiale des Douanes, <http://www.wcoomd.org/fr.aspx>
9. Guide, étape par étape, sur l'importation de marchandises commerciales au Canada, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/import/guide-fra.html>
10. Mémoire D11-4-2 (Justification de l'origine), <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d11/d11-4-2-fra.html>
11. D9 - Produits prohibés, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d9-fra.html>
12. D11 - Renseignements généraux sur le tarif, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d11-fra.html>
13. D17-1-1 – Exigences relatives aux documents concernant les expéditions commerciales <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d17/d17-1-1-fra.html>
14. D17-1-21 – Conservation des documents au Canada par les importateurs <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d17/d17-1-21-fra.html>
15. D19 - Lois et Règlements des autres ministères, <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/publications/dm-md/d19-fra.html>

Observer l'éthique des affaires

1. Global Advice Network. Business Anti-Corruption Portal. [en anglais seulement] <http://www.business-anti-corruption.com>
2. Carnegie Council for Ethics in International Affairs. Le Monde de Wal-Mart. 8 mai 2013. [en anglais seulement] http://www.carnegiecouncil.org/publications/ethics_online/0081
3. Ethical Trading Initiative. 2014. [en anglais seulement] <http://www.ethicaltrade.org/in-action/member-performance>.
4. Fairtrade Canada. <http://www.fairtrade.ca/fr-ca>
5. Snyder, Brent. Compliance is a Culture, Not Just a Policy. Département de la Justice des États-Unis. New York, 2014. [en anglais seulement] <http://www.justice.gov/atr/public/speeches/308494.pdf>
6. Bureau de l'initiative Global Compact des Nations Unies. [en anglais seulement] <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

Forum pour la formation en commerce international — Fournisseur émérite de formation en commerce international

Le Forum pour la formation en commerce international (FITT) est une organisation sans but lucratif dont le mandat consiste à fournir de la formation, des ressources et une certification professionnelle en commerce international aux individus et aux entreprises.

Nous sommes les seuls à offrir des programmes de formation en commerce international et le titre professionnel connexe (PACI® | FPAI®) que reconnaissent la World Trade Centers Association et le gouvernement du Canada. Nos solutions de formation en commerce international sont devenues la norme d'excellence des professionnels du commerce mondial, au Canada et ailleurs dans le monde.

Pour en savoir plus sur le FITT et les normes de compétences internationales pour les professionnels du commerce, communiquez avec un de nos spécialistes du commerce :

info@fitt.ca

+1.613.230.3553

FITTforTrade.com