DEFI INTERNATIONAL DU CLUB DES ETI
Gestion des risques à l'international

M. TURPIN

Directeur Risk Management & Iassurances

10 juin 2021

Gestion et couverture des risques à l'international

La plupart des risques à l'international sont des risques existants pour des activités exercées sur le territoire national (fraude, risques en responsabilité civile ou risques d'atteinte à l'environnement, mandataires sociaux, cyber, risques en cours de chantier et après livraison...).

Le fait d'exporter, d'importer ou d'avoir des entités à l'étranger multiplie ces risques et s'accompagne de **facteurs aggravants**.

Ex. ruptures de charges plus fréquentes lors du transport, insécurité plus importante dans certains pays, réglementations différentes dans les pays de destination ou d'origine et conventions internationales.

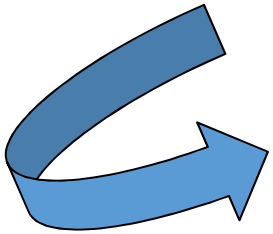
Les risques qui existent à l'exportation valent aussi pour l'importation, sont généralement plus compliqués à gérer à l'importation, et potentiellement plus lourds de conséquence ex. douane import ou crédit documentaire en faveur d'un fournisseur.

Sont repris dans la présentation les principaux événements critiques qui peuvent être générés par une activité à l'international, les risques qui en sont à l'origine, les mesures de prévention pour les éviter ou de protection visant à limiter l'impacts des événements, et les couvertures d'assurance qui peuvent être souscrites pour financer les pertes consécutives.

Le processus de gestion des risques

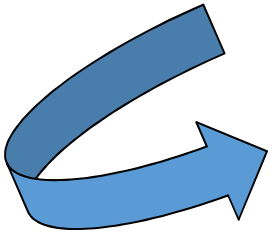
L'évaluation des risques = audit d'usines, de départements, d'activités, de flux, de processus

•Identification des risques
•Cotation de leur fréquence et de leur gravité
•Classement = risques critiques, risques majeurs et risques mineurs



Réduction des risques = plan d'action

•Annulation : nous arrêtons l'activité, le projet
•Mesures de prévention
•Mesures de protection parmi elles les clauses contractuelles et la gestion de crise



Financement du risque résiduel

•Cash/provision
•Assurance

Dommages liés à l'activité internationale ou aggravés par elle

- Accident – Maladie – Kidnapping du collaborateur – demande de rançon
- Pertes dues à la prospection et l'implantation à l'étranger
- Destruction - dégradation - vol, des biens de l'entreprise– impossibilité d'accès et pertes d'exploitation
- Incapacité à livrer des marchandises (risque de fabrication)
- La carence du fournisseur
- Dégradation des marchandises ou manquants dus au transport
- Complications douanières
- Encaissement partiel ou impayé total
- Perte due à une variation de devise
- Mise en jeu abusive d'une garantie internationale
- Augmentation des coûts entre pro-forma et livraison (la pro-forma, l'INCOTERM)
- Les clauses contractuelles / les CGV
- Récapitulatif des assurances

Accident – Maladie – Kidnapping du collaborateur – demande de rançon

Les risques

- Maladie, accident
- Catastrophe naturelle
- Violence politique
- Terrorisme

Les enjeux

- Perte du collaborateur
- Responsabilité du Chef d'entreprise
- Impact sur le personnel

Mesures de prévention/protection :

- Audits HSE localement + procédures gestion de risque/de crise

Itinérant :

- Sensibiliser le personnel aux dangers en cours de mission et aux précautions simples pour les éviter = Consignes de sûreté, fourniture d'un n° d'appel d'urgence…Connexion à Ariane, consultation du site diplomatie.gouv.fr

Assurances :

- Employee Benefit si la couverture sociale dans le pays est insuffisante
- Mission dont géolocalisation
- Kidnapping/Rançon

Perte dues à la prospection à l'étranger – l'investissement à l'étranger

Les risques

- Le marché n'est pas obtenu
- L'investissement ne fonctionne pas
- Difficultés à rapatrier les dividendes

Les enjeux

- Perte des dépenses engagées
- Augmentation du CA attendue non réalisée

Mesures de prévention/protection :

- Anticiper l'implantation d'un point de vue légal = conventions bilatérales en matière de fiscalité, règles d'établissement…
- Faire appel aux structure publiques telles que BPI France, le guichet unique de l'export en région
- Couvrir le risque de change sur dividendes rapatriés

Assurances :

- Prospection : couvre jusqu'à 65% des dépenses avec possibilité d'avance de 50%
- Investissements durables à l'étranger : couvre à hauteur de 95% les pertes subies (risque d'atteinte à la propriété et de non paiement des sommes dues à l'investisseur) du fait du risque politique

Destruction ou dégradation des biens matériels de l'entreprise (bâtiments, équipements, stocks) – impossibilité d'accès, P.E. consécutives

Les risques

- Catastrophe Naturelle
- Incendie, inondation…
- Violence politique/terrorisme
- Fermeture suite à décision administrative

Les enjeux

- Coût de reconstruction
- Chômage
- Arrêt des ventes = **pertes d'exploitation**
- Perte clients

Mesures de prévention/protection :

- Audits des risques CAT NAT, pays et industriels
- Les normes nationales de construction mais aussi d'installation de systèmes de protection doivent être imposées aux sites.
- Les règles de type NFPA ainsi que les référentiels APSAD et GLOBAL FM aussi.
- Coopération à développer avec les ingénieurs prévention des assureurs et des courtiers.

Assurances :

- Dommages Aux Biens– Pertes d'exploitation et assurance Terrorisme et violences politiques

Incapacité à livrer des marchandises produites (risque de fabrication)

Les risques

- Embargo, sanctions financières internationales
- Insolvabilité ou fermeture administrative du client
- CAT NAT
- Terrorisme/Violence politique
- Impossibilité de dédouaner à l'import

Les enjeux

- Dégradation du BFR
- Voire dégradation du résultat si les stocks ne sont pas utilisables pour un autre client

Mesures de prévention/protection

- Eviter de fabriquer des « moutons à cinq pattes » car plus le produit est spécifique, plus le risque de fabrication est important
- Faire payer au client tout ou au moins partie de la commande avant expédition ou utiliser un crédit documentaire irrévocable et **confirmé**.

Assurances :

- Faire couvrir le risque de fabrication par un assureur crédit.

La carence du fournisseur = rupture d'approvisionnement en produits, composants ou prestations nécessaires à l'activité

Les risques

- CATNAT / risque politique
- Incendie de l'usine du fournisseur
- Insolvabilité
- Fermeture suite à décision administrative

Les enjeux

- Arrêt d'activité et pertes de CA

Mesures de prévention/protection

- Risk assessment =
- Identifier les principaux produits en terme de marge et de chiffre d'affaires (actuel et futur)
- Identifier les fournisseurs de ces produits ou des composants nécessaires à leur fabrication
- Lister les risques pouvant les atteindre (feu, cat nat, fermeture administrative…) , les évaluer et les prioriser en termes de probabilité d'occurrence
- Etablir un plan d'action avec les fournisseurs de façon à réduire ces risques = prévention incendie dans leur usine, stocks de sécurité, back up, prévention des risques HSE, clauses contractuelles

Assurances

- Inclure une ligne « carence de fournisseur » dans la police Dommages aux Biens
- Ou souscrire une assurance pertes d'exploitation sans dommages

Dégradation des marchandises en cours de transport ou manquants à l'arrivée

Les risques

- Accident du moyen de transport
- Vol
- Actes de guerre
- Grèves, émeutes, soulèvement populaire

Les enjeux

- Commercial : le client ne reçoit pas (ou pas totalement) sa commande
- Financiers :
  - En l'absence d' assurance et si le client bénéficie d'un paiement différé, le coût de l'avarie a de fortes chances d'être à la charge de l'expéditeur

Mesures de prévention/protection

- **Avant expédition :**

  -Emballage adapté au produit et au mode de transport/à l'unité de charge choisis avec système de traçage de la température si nécessaire

  -Chargement en conteneur maritime si possible car expédition de bout en bout

  -Des instructions claires au transitaire et des documents d'expédition sans erreur

  -Communication des détails et documents d'expédition au client avant départ des marchandises

Dégradation des marchandises en cours de transport ou manquants à l'arrivée

- **A réception :**

Phase 1: vérification du chargement

-Le moyen de transport ou l'unité de transport est-il/elle en bon état ?

-Pour les produits thermo-sensibles, la température requise a-t-elle été respectée ?

-Les quantités de palettes/colis correspondent-elles à celle du colisage ?

-Les palettes/colis sont-ils en bon état = dommages apparents ?

En cas de réponse négative à au moins une des questions ci-dessus, des réserves doivent être précisées sur le document de transport à confirmer par écrit

phase 2: limiter l'impact des dommages en prenant toutes les mesures conservatoires

phase 3 : dommages non apparents constatés plus tard, faire des réserves au transporteur par écrit

Tout constat de manquant ou de marchandises endommagée doit donner lieu à une déclaration aux assureurs concernés (selon incoterm utilisé)

Les limites de responsabilité du transporteur à l'international

•Dans certains cas (Force Majeure, emballage insuffisant, guerre, décision gouvernementale de bloquer les marchandises…) et selon le moyen de transport utilisé, le transporteur peut être exonéré de ses responsabilités.

•Quand il est reconnu responsable, des limites sont appliquées, sauf en cas de faute volontaire ou de faute lourde.

Transports	Convention	Limites de responsibilité Par kg s'entend par kg de poids brut de marchandise endommagée ou manquante
Mer	Bruxelles	• DTS 666,67 (EUR 790) **par colis =** • DTS 2 (EUR 2,37) par kg La limite la plus avantageuse est appliquée
	Rotterdam La France n'est pas signataire	• DTS 875 (EUR 1037) / colis • DTS 3 (EUR3,56) par kg La limite la plus avantageuse est appliquée
	Hambourg La France n'est pas signataire	• DTS 835(EUR 989)/ colis • DTS 2.5 (EUR 3) par kg La limite la plus avantageuse est appliquée
Route	CMR	• DTS 8,33 (EUR 9,9) par kg
Air	Montréal	• DTS 22 (EUR 26) par kg
	Varsovie	• DTS 16,583 (EUR 20) par kg

Dégradation des marchandises en cours de transport ou manquants à l'arrivée

- **Assurance marchandises transportées**

-L'assurance marchandises transportées est un des moyens de couvrir les risques RESIDUELS supportés par les marchandises en cours de transport : c'est seulement quand ont été épuisés les moyens de prévention et de protection des risques que l'on envisage de financer les risques résiduels.

-L'assurance marchandises transportées n'est pas obligatoire sauf dans certains pays faisant obligation à leurs ressortissants de souscrire une assurance locale : il est dans ce cas important de connaître l 'étendue des garanties afin de souscrire une assurance complémentaire si nécessaire.

-Dans la plupart des cas c'est donc d'un commun accord que Vendeur et Acheteur doivent décider qui va assurer les marchandises, pour quels risques et quel trajet.

-Seuls 2 incoterms prévoient l'assurance à la charge du vendeur : CIP et CIF.

Pour tous les autres, sans aucune précision au contrat de vente, il n'y a pas d'obligation pour le vendeur ni pour l'acheteur d'assurer.

Il est donc impératif d'être clair sur ce point et de veiller à ce que la couverture d'assurance soit une garantie tous risques pour ce qui concerne les risques ordinaires et qu'une garantie risque de guerre existe également (WSRCC).

Si le client souhaite assurer les marchandises pendant leur transport, soit les conditions de paiement de la facture s'entendent avant expédition soit le client doit fournir une copie du certificat d'assurance couvrant l'expédition

Dégradation des marchandises en cours de transport ou manquants à l'arrivée

Les avaries en cours de transport doivent être gérées

- Rapidement (la police d'assurance impartit un temps maximum de déclaration du sinistre aux assureurs)
- Efficacement en termes de documents, justificatifs à produire aux assureurs

Comme pour toutes les polices d'assurance, les assureurs attendent de l'assuré (mentionné au contrat) que des mesures soient prises pour limiter les dommages et protéger les intérêts de l'assureur (recours possible contre le transporteur ou autre tiers).

Il est conseillé de mettre en place et de communiquer aux destinataires des envois (filiales comme clients) une procédure de gestion des réceptions de marchandises et de traitement des avaries.

Complications douanières = blocage des marchandises en douane, litige douanier

Les risques

- Des documents nécessaires au dédouanement sont manquants
- Les mentions sur les documents sont erronées : origine des produits, nomenclature en douane, valeur, incoterms…
- La/les déclaration(s) en douane sont fausses
- Absence de licence d'importation

Les enjeux

- Le chargeur reste responsable de la déclaration en douane
- Amende en douane / retrait des agréments
- Si la marchandise est livrée plus tard, elle peut être détériorée + dégradation du B.F.R. car le client paiera plus tard
- Si les marchandises ne peuvent pas entrer dans le pays, elles peuvent être
  - soit détruites = avoir à émettre et donc diminution du CA
  - Soit retournées à l'expéditeur = frais logistique, gestion du stock

Complications douanières = blocage des marchandises en douane, litige douanier

Mesures de prévention/protection

- Etre son propre déclarant en douane et se faire certifier O.E.A. sinon s'assurer les services d'un professionnel commissionnaire en douane
- Former les personnes en charge d'établir les documents d'expédition aux techniques douanières et à l'établissement des factures pro-forma et commerciales
- Clarifier les flux
- Faire une veille des modifications de textes réglementaires douaniers
- Exiger des clients qu'ils fournissent copie de leur licence d'importation avant d'expédier les marchandises
- Bien vérifier que l'on est capable de dédouaner une expédition avant de s'engager à le faire (incoterm/contrat commercial)
- Exiger du fournisseur les documents nécessaires à l'importation
- Faire appel au P.A.E. (Pôle Actions aux Entreprises) douane-conseilentreprise@douane.finances.gouv.fr

- **0 Assurance**

Encaissement partiel de la créance due par le client ou impayé total

Le risque de crédit :

- Risque pays : insolvabilité du client public ou impossibilité de transfert de devises pour un client privé (blocage des frontières ou catastrophe naturelle)
- Insolvabilité du client privé
- Documents d'expédition erronés ou non conforme au crédit documentaire

Les enjeux

- Dégradation du B.F.R.
- Logistique : le portefeuille de commandes/expéditions est fonction de l'en-cours à risque
- Commercial : la gestion du risque de crédit consiste à concilier impératifs commerciaux et de trésorerie.
- Plus le délai de crédit accordé à un client est long, plus le risque de crédit est incertain

Mesures de prévention/protection

- Se renseigner sur tout nouvel acheteur et faire une veille de la situation financière de ses clients
- Exprimer les conditions de règlement par un mode de paiement (ex. SWIFT), un délai de crédit (ex. à 30 j) et une référence au départ du calcul du délai de crédit (ex. date de facture)
- Utiliser de préférence le virement SWIFT rapide et sécurisé
- Limiter autant que faire se peut le délai de crédit
- Utiliser une référence de calcul du délai de crédit que l'on maîtrise. Ne pas utiliser « date de réception », « date de livraison »
- Mettre en œuvre un crédit documentaire ou une lettre de crédit stand-by irrévocables et confirmés si le risque pays le justifie

attention, le crédoc ne vaut que si les équipes qui préparent l'expédition et les documents en maîtrisent complètement la technique

- Utiliser un système de relances à échéances

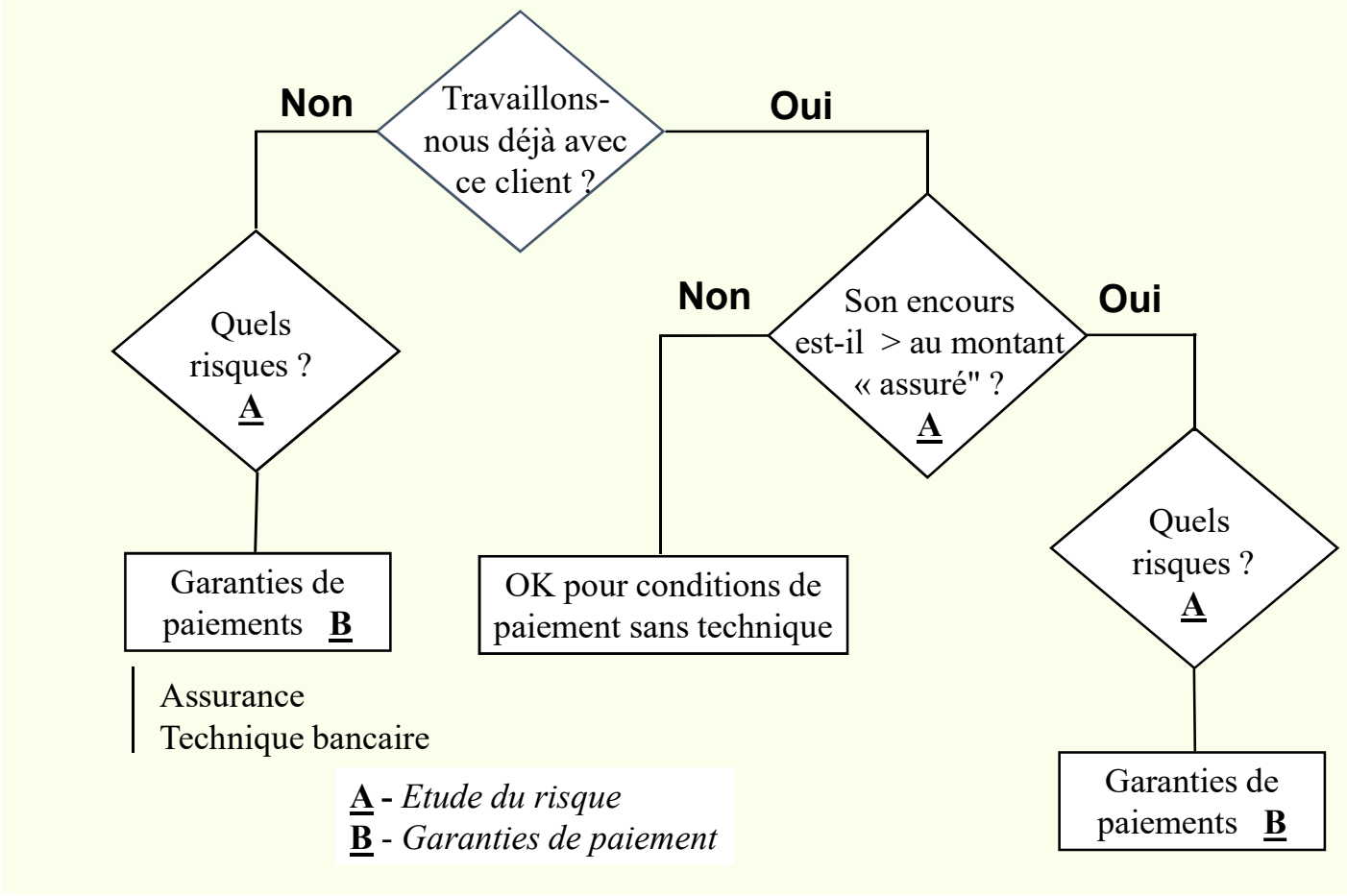
Encaissement partiel de la créance due par le client ou impayé total

L'assurance crédit

- Elle couvre

  le risque commercial = insolvabilité de l'acheteur privé
  le risque pays = risque de non transfert des fonds d'un acheteur privé & le non transfert des fonds d'un acheteur public (cause = politique ou cat nat)

- Il peut s'agir d'une assurance au 1er EURO ou en excess of loss (au-delà d'une franchise comme une assurance IARD).


Travaillons-nous déjà avec ce client ?
Non
Oui
Quels risques ? A
Garanties de paiements B
Assurance
Technique bancaire
Son encours est-il > au montant « assuré" ? A
Non
Oui
OK pour conditions de paiement sans technique
Quels risques ? A
Garanties de paiements B
A - Etude du risque
B - Garanties de paiement

Perte due à la variation d'une devise = risque de change

Encaissement partiel de la créance due par le client ou paiement à un fournisseur d'un montant plus important que celui prévu

La cause

- Fluctuation d'une monnaie en défaveur du vendeur / de l'acheteur

Les enjeux

- Dégradation du résultat
- Le risque de change export a son pendant à l'importation avec le risque de voir le prix de produits finis/composants/services achetés augmenter suite à une variation à la hausse de la devise de facturation du vendeur

- Plus le délai de crédit accordé à un client est long, plus le risque de change est incertain. Idem côté achat
- La clause risque de change ne doit pas être négligée dans les contrats d'assurance : delta entre le moment du dommage et le montant de l'indemnité

Perte due à la variation d'une devise = risque de change

Mesures de prévention/protection

- Facturer en devise nationale ou dans une devise stable
- Compenser les achats dans une devise par des ventes dans la même devise
- Jouer sur le timing de l'encaissement/du décaissement
- Insérer une clause dans le contrat commercial prévoyant une variation de change max/min

Perte due à la variation d'une devise = risque de change

Mesures de prévention/protection

- Couverture à terme : cours de change fixé avec une banque au moment de la facturation pour un encaissement (montant

défini) futur (délai défini) ou au moment d'un achat pour couvrir une importation

- Option de change : l'acheteur acquiert le droit (il n'a pas d'obligation de s'en servir) auprès de sa banque d'acheter ou de vendre des devises à une date et un cours fixés à l'avance

- Le prêt en devises pour l'importateur qui achète au comptant des devises, les place et paie la facture du fournisseur à échéance avec les devises placées

- L'avance en devises : l'exportateur emprunte à sa banque le montant en devises de sa vente, traduit ce montant en devises nationales et quand il est payé, rembourse à l'aide du paiement fait par son client en devises, le montant emprunté à sa banque

- Swap de devises : échange d'un montant en devises entre 2 sociétés (prêts parallèles) qui s'engagent à payer des intérêts dans la devise ou une autre et à rembourser le montant d'origine à une échéance fixée.

Assurance risque de change par un assureur crédit

Mise en jeu abusive d'une garantie bancaire internationale (garantie de soumission, de bonne fin ou de restitution d'acompte)

La cause

- Application des clauses de la garantie qui prévoient un paiement à 1ère demande sans possibilité de discuter la mise en jeu : même si la mise en jeu est injustifiée, l'entreprise qui a émis la garantie est obligée de payer
- Idem pour la prorogation de la garantie.

Les enjeux

- Perte du montant de la garantie

Mesures de prévention/protection

Il faut étudier la possibilité de compléter le texte avec des mentions limitant notre engagement et lier la mise en jeu de la garantie au texte de l'appel d'offres/à celui du contrat.

Bien valider avec sa banque la clause concernant les conditions de prorogation de la garantie.

L'assureur crédit peut couvrir le risque cautions

Augmentation des coûts entre la pro-forma et la livraison

Les postes de coûts concernés

- Les composants du produit
- Les frais de transport
- Les droits de douane import si incoterm de vente DDP
- La devise de facturation

Mesures de prévention/protection

- Anticiper les changements possibles au moment de la pro-forma
- Validité de la pro-forma réduite dans le temps ex. 3 mois
- Ne pas utiliser l'Incoterm DDP à la vente car on ne maîtrise pas le % de droits de douane du pays d'importation
- Les mentions de la pro-forma/clauses du contrat doivent être claires, sans équivoque quant au moyen de transport qui sera utilisé
- Facturation en devise nationale ou % de variation de devise prévue au contrat ou option en devise avec sa banque
- Blocage avec le commissionnaire de transport des frais de transport sur une période

L’offre pro-forma = l’anticipation

La pro-forma est une cotation (un devis) émise par le Vendeur à la demande de l’Acheteur .
Elle peut avoir différents objectifs :

• Connaître avant l’achat ferme le montant que le Vendeur facturera à l’Acheteur privé ou public (appel d’offres)

• Accompagner la livraison
  - •de produits gratuits (valorisation et détermination des produits)pour que la douane du pays importateur puisse les taxer
  - •de produits destinés à un stock en consignation (sans cession de propriété)

• Permettre à un importateur d’obtenir une licence d’importation

•Permettre à un importateur d’ouvrir un crédit documentaire

•Anticiper la future livraison

Si les conditions de paiement prévoient un crédit documentaire, l’offre pro-forma doit être accompagnée d ’instructions très claires pour émettre le texte du crédoc, afin d ’éviter toute réserve au moment de la remise en banque.

L'offre pro-forma

Points à valider :

- **Le client**

-Contrôler avant chaque émission de pro-forma que le client/prospect et/ou le pays où ils sont implantés ne font pas l'objet de Sanctions Financières Internationales
-Vérifier les documents nécessaires au client/prospect pour importer les produits (certificat d'origine par ex.)
-Etudier le risque de crédit (voir § consacré au sujet)

Les produits

-Les produits sont-ils spécifiques ? dangereux, fragiles, sensibles à la chaleur...etc
-Les quantités sont-elles des multiples des tailles de lot de fabrication ?
-Le stock est-il disponible ?

Le prix

-Doit toujours être précédé de la devise abrégée en 3 lettres selon normes internationales.
-Il doit être exprimé sous forme de prix unitaire / unité de vente et de prix total
-Les frais annexes tels que transport ou assurance doivent apparaître en clair sinon l'incoterm (voir plus bas) indiquera ce qui est inclus dans le prix unitaire.
-Il doit tenir compte de la fluctuation de la devise (risque de change voir § consacré au sujet)

L’offre pro-forma

Conditions de vente / incoterm
Voir § consacré au sujet

Conditions de paiement
Une condition de paiement se compose obligatoirement de 3 notions bien distinctes
(instrument, délai de crédit, base de calcul de l ’échéance) ex. transfert SWIFT à 30 j date de facture
et de 4 notions si elle inclut une technique (crédit documentaire, lettre de crédit stand-by par exemple) ex crédit documentaire irrévocable et confirmé payable par traite à vue, pour sécuriser le paiement (voir § risque de crédit).

Mode de transport

Origine des produits (et non provenance)

Classement tarifaire

Date de fin de validité de l’offre

L'INCOTERM

- C'est le flux envisagé qui doit déterminer l'INCOTERM et pas le choix d'un INCOTERM au hasard qui doit définir un flux
  attention aux incoterms EXW à l'achat et DDP à la vente

- L'INCOTERM ne définit pas le transfert de propriété.

- Même en bénéficiant d'une assurance cargo, certains pays sous embargo sont exclus des garanties ou doivent faire l'objet d'une cotation au cas par cas par les assureurs.

- L'INCOTERM doit figurer dans les contrats de vente/achat, pro-forma et factures commerciales

- L'INCOTERM doit être un des 11 définis dans la brochure 723 EF de la CCI (edition 2020)

L'INCOTERM

- Le transfert de risques
  -Les Incoterms® definissent jusqu'à quel endroit le Vendeur est responsable des marchandises = où et quand il a effectué la livraison (la livraison au sens des INCOTERMs est le lieu où le transfert de risques est effectif. L'endroit où les marchandises doivent arrive est le lieu de destination "named place")

- Le transfert de coûts = « qui paie quoi»

  -Les règles Incoterms® définissent quels coûts sont inclus dans le prix de vente
  -Le montant de la facture du Vendeur varie en fonction de l'Incoterm® utilisé

- Les obligations des parties = « qui fait quoi»
  -Qui est responsable des formalités export, de la licence/autorisation d'exporter
  -Qui organise le transport, le chargement à bord du moyen de transport ou le déchargement
  -Qui prend l'assurance marchandise transportée : Seulement deux Incoterms® (CIP & CIF) font obligation au Vendeur d'assurer les marchandises. Le contrat commercial signé entre les parties doit être clair au sujet de l'assurance marchandises transportées.
  -Qui est responsable des formalités import, de la licence/autorisation d'importer

Les clauses contractuelles et les CGV

Pour éviter tout litige avec le client, et répartir les responsabilités.

Attention au Tribunal de Compétence. Il est plus difficile de gérer un litige aux USA par ex.

Selon les pays, il n'est pas toujours possible d'obtenir des assurances

Contrats et CGV doivent faire référence à des textes internationaux

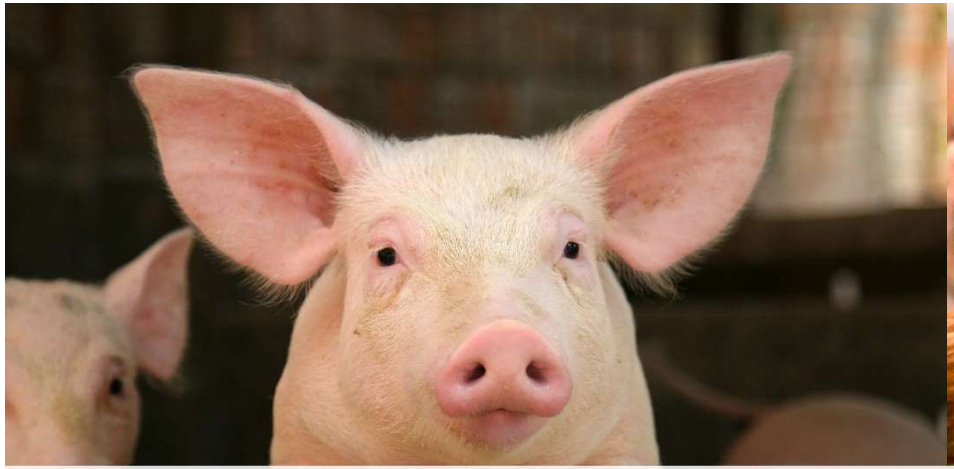
* INCOTERMS de la CCI - brochure n° 560
* Règles et Usances de la CCI en matières de Crédits Documentaires n° 500 et de Garanties Internationales n° 458

Programme d'assurance international

- Pour les entreprises ayant des usines et/ou filiales dans plusieurs pays du monde, il est essentiel qu'un programme international couvre l'ensemble des activités du groupe composé d'une police Master et de polices locales intégrées ou stand-alone, la police Master intervenant en DIC/DIL (différence de conditions et différence de limite) des polices locales

- Les assurances majoritairement concernées sont celles couvrant :

- Les assurances des collaborateurs
  - Employee Benefit
  - Mission
  - Kidnapping, Rançon
- Les dommages aux biens et pertes d'exploitation
- L'assurance des risques politiques et de terrorisme
- La responsabilité civile générale = RC publique et produits
- RC des mandataires sociaux
- RC environnement
- L'assurance marchandises transportées
- L'assurance cyber



Vos questions sont les bienvenues !