



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Exporter des chaussures aux Etats-Unis

Un guide à l'attention des fabricants de chaussures marocains



Août 2009

Cette publication a été produite par Nathan Associates Inc. pour examen par l'Agence américaine de Développement International.

Exporter des chaussures aux Etats-Unis

Guide à l'attention des fabricants de
chaussures marocains

AVIS DE NON RESPONSABILITE

Le présent document a été rédigé avec l'aide du peuple américain représentée par l'Agence américaine de Développement international (USAID). Son contenu relève de la responsabilité exclusive de son ou de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du gouvernement américain.

Table des matières

Introduction

Table des matières

1. Termes de l'accord de libre échange Etats-Unis - Maroc	2
General Terms	Error! Bookmark not defined.
Avantages tarifaires pour le secteur de la chaussure	3
Règles d'origine applicables aux chaussures	4
Tenue des registres	5
2. Comprendre le marché américain de la chaussure	Error! Bookmark not defined.
Canaux de vente	Error! Bookmark not defined.
Modèles de gestion	9
Facteurs d'approvisionnement	Error! Bookmark not defined.
Entreprises qui s'approvisionnent en chaussures	Error! Bookmark not defined.
Marketing et développement des affaires	15
3. Gestion de la relation avec l'acheteur américain	18
Fondamentaux de la précommande	18
Eléments de la première commande	20
Assurer l'aboutissement d'une commande	23
Suivi de la livraison	28
4. Utilisation des sources d'information	29
Appui aux exportations marocaines	29
Gouvernement américain	30
Renseignements sur le marché	Error! Bookmark not defined.
Associations américaines	31
Salons professionnels à l'attention de de l'industrie de la chaussure américaine	32

Illustrations

Figures

Figure 1-1. Droit de douane général par opposition au droit spécial appliqué à certaines exportations de chaussures au titre de l’ALE entre les Etats-Unis et le Maroc ⁴	
Figure 2-1. Possibilités d’approvisionnement d’une chaussure de marque de distributeur par un magasin de détail	12
Figure 3-1. Modèle de tech pack	19
Figure 3-2. Incoterms	23
Figure 3-3. Coordination des responsabilités du département des exportations	26

Tableaux

Table 3-1. Documents d’expédition types et partie responsable	26
---	----

Annexes

Annexe 2-1. Accords commerciaux conclus par les E-U	11
---	----

Introduction

Le présent guide d'exportation de chaussures aux ETATS-UNIS a été rédigé à l'attention des fabricants de chaussures marocains. Il est produit par le programme Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc (*Maroc New Business Opportunities Program*, NBO) de l'Agence américaine pour le Développement International (USAID).

L'accord de libre-échange conclu entre les Etats-Unis et le Maroc (ALE) donne aux fabricants marocains de chaussures d'excellentes opportunités d'affaires sur le marché américain. Grâce à cet accord, les entreprises américaines peuvent importer certaines chaussures fabriquées au Maroc en franchise des droits de douane élevés, normalement appliqués aux importations de chaussures. Mais le traitement préférentiel en franchise de droits n'est qu'un critère parmi d'autres que les acheteurs américains jaugeront lorsqu'ils décideront de leurs sources d'approvisionnement. Par conséquent, les fabricants de chaussures marocains désireux de faire des affaires avec les Etats-Unis, devront respecter certains processus commerciaux et répondre à certaines exigences en matière de qualité et de délais de livraison.

L'industrie de la chaussure marocaine se déploie déjà sur un important marché à l'exportation, principalement en Europe, où s'appliquent des modèles de vente au détail et d'approvisionnement en chaussures différents de ceux des Etats-Unis. Le marché américain de la chaussure est grand et complexe et le desservir requiert une compréhension de l'environnement de la vente au détail aux Etats-Unis, ainsi que des modèles de gestion utilisés par les acheteurs qui s'approvisionnent auprès de fabricants étrangers.

Ce guide fournit toutes ces informations. Il explique les avantages compétitifs prévus au titre de l'ALE, donne des conseils utiles sur la manière d'approvisionner avec succès le marché américain de la chaussure et oriente les exportateurs vers les sources susceptibles de répondre à leurs questions.

Programme NBO

Le programme Nouvelles Opportunités d'Affaires pour le Maroc a été conçu pour assister les entreprises exportatrices marocaines à exploiter les opportunités d'affaires découlant de la mise en œuvre de l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc. L'objectif principal du programme est l'établissement de relations B2B à long terme entre les acheteurs américains et les fabricants marocains. Le programme a dispensé une assistance technique à travers des séminaires et ateliers, des rapports et des études et a été financé par USAID. Davantage d'informations sur le programme NBO peuvent être consultées sur son site : www.nbo-program.com

1. Termes de l'accord de libre échange entre les Etats-Unis et le Maroc

En 2006, le Royaume du Maroc a rejoint le petit groupe de pays ayant signé un accord bilatéral de libre-échange (ALE) avec les Etats-Unis, devenant ainsi le deuxième pays arabe et le premier pays africain à avoir conclu un tel accord. Les dispositions de l'ALE Etats-Unis – Maroc offrent des opportunités attrayantes aux deux pays.¹

TERMES GENERAUX DE L'ALE

L'ALE ouvre de manière significative les marchés au Maroc et aux ETATS-UNIS : il accorde un traitement en franchise de droits à 95 pour cent des produits à la consommation et des produits industriels et prévoit la suppression des droits restants à l'horizon 2015. Pour être éligible aux avantages prévus par l'ALE, un produit doit répondre au moins à l'une des normes suivantes :

- Il doit être entièrement obtenu, produit ou fabriqué aux Etats-Unis ou au Maroc.
- Il doit être transformé substantiellement aux Etats-Unis ou au Maroc en un article du commerce nouveau ou différent (conformément à un changement de sa classification tarifaire à un niveau prescrit) *et*, s'il est transformé dans le cadre d'un processus de fabrication, au moins 35 pour cent de la valeur de l'article fini (matériaux et coûts de transformation directs) doit être originaire des Etats-Unis ou du Maroc.
- Les produits doivent être exportés directement d'un pays vers l'autre. Les transbordements sont autorisés à des fins de déchargement et rechargement et autres opérations visant à préserver le produit en bon état ou à le transporter sur le territoire de l'autre partie. Un produit ne peut être transformé ou amélioré en termes de valeur ajoutée avant son arrivée port d'entrée du pays de destination.

L'ALE définit également les conditions de fabrication et de commerce, notamment la protection des droits de propriété industrielle au travers des marques de commerce, droits d'auteur (*copyright*) et brevets ; la protection et la mise en œuvre des lois environnementales ainsi que la promotion conjointe des droits des travailleurs. Les deux pays mettent en œuvre des interdictions contre la subornation et la corruption, et s'engagent, tous deux, à appliquer des procédures douanières transparentes et à publier leurs lois et réglementations douanières sur Internet.

¹ Le texte intégral de l'ALE Etats-Unis – Maroc peut être consulté sur le site Internet du Représentant au Commerce américain. Le chapitre 4 fournit l'adresse du site Internet de l'USTR.

Certains produits font l'objet d'exigences complexes et spécifiques que les exportateurs doivent satisfaire pour tirer avantage des opportunités de libre échange créées par l'accord et éviter l'imposition de sanctions. Les chaussures font l'objet de telles exigences spécifiques.

Même si la plupart des importateurs américains examinent de près les exigences de l'ALE et fournissent des directives à leurs fournisseurs, ils s'attendent à ce que ces derniers soient au fait des règles et assument une responsabilité partagée en termes de conformité.

AVANTAGES TARIFAIRES POUR LE SECTEUR DE LA CHAUSSURE

Les droits américains sur les chaussures normales en cuir sont modérés, en moyenne de 6 à 10 pour cent ; par contre, ils sont élevés et atteignent 37,5 pour cent sur les chaussures de travail en cuir et les chaussures en caoutchouc. Il est donc tout à fait compréhensible que les importateurs souhaitent réduire, voire supprimer ce coût, et l'ALE donne aux exportateurs marocains un avantage compétitif à cet égard.

Au titre de l'ALE Etats-Unis – Maroc, les chaussures sont classées en deux groupes, selon leur sensibilité pour le commerce américain. Le premier groupe consiste en articles de cuir qui bénéficient d'un traitement en franchise de droits à compter du 1 janvier 2006. Le second consiste en chaussures en cuir, notamment les chaussures de travail et en caoutchouc, pour lesquelles les droits de douane seront supprimés progressivement, en neuf tranches annuelles égales, jusqu'à leur suppression totale au 1 janvier 2015.

Les exportateurs désireux de s'implanter sur le marché américain devraient examiner les produits potentiellement exportables vers les Etats-Unis et les listes tarifaires pour déterminer à quel groupe appartiennent leurs produits et le droit de douane actuellement en vigueur. La liste tarifaire américaine pour les chaussures figure en Annexe de l'ALE. Les notes générales de la liste donnent des renseignements sur le traitement tarifaire prévu par l'ALE. La Figure 1-1, extraite du tarif douanier harmonisé américain mis à jour tous les ans (SH),² présente l'échéancier de suppression progressive des droits. Exemple : certaines exportations de chaussures marocaines soumises à des droits de douane de 37,5 pour cent au 1^{er} janvier 2006, ne sont plus soumises qu'à des droits de douane de 20,8 pour cent. Cette suppression progressive des droits de douane sur les chaussures marocaines entrant sur le marché américain vise à soutenir une croissance progressive et à éviter toute perturbation.

² Les chaussures sont classées au chapitre 64 du SH, qui est la codification internationale des marchandises échangées au niveau international. Sous chaque position à deux chiffres, des produits spécifiques sont identifiés par des codes plus longs, dont certains peuvent comporter jusqu'à 10 chiffres.

Figure 1-1

Droit de douane général par opposition au droit spécial appliqué à certaines exportations de chaussures au titre de l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc

Harmonized Tariff Schedule of the United States (2009) - Supplement 1

Annotated for Statistical Reporting Purposes

Heading/ Subheading	Stat. Sur- fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty	
				General	Special
6401		Waterproof footwear with outer soles and uppers of rubber or plastics, the uppers of which are neither fixed to the sole nor assembled by stitching, riveting, nailing, screwing, plugging or similar processes:			
6401.10.00	00	Footwear incorporating a protective metal toe-cap	prs.	37.5% 1/	Free (CA,D,IL, MX,R) 3.7% (JO) 6% (P) 15% (SG) 18.7% (AU) 20.8% (MA) 26.2% (CL) 22.5% (BH) 33.7% (OM,PE)

Source: <http://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/0910c>

REGLES D'ORIGINE APPLICABLES AUX CHAUSSURES

Un produit est éligible à un traitement préférentiel au titre de l'ALE lorsqu'il est importé directement du territoire d'une partie vers le territoire de l'autre partie et lorsqu'il s'agit d'un "produit originaire." Pour être considéré comme un produit originaire, au moins 35 pour cent de la valeur du produit doit être d'origine américaine ou marocaine.

Calcul de l'origine et de la valeur

Quand est-ce qu'un produit est considéré comme étant "originaire" ? Un produit ou matériau connexe produit aux Etats-Unis et/ou au Maroc et incorporé ensuite dans un produit dans l'un des deux pays est considéré comme étant originaire de ce pays. Un produit obtenu, produit ou fabriqué sur le territoire des Etats-Unis et/ou du Maroc par un ou plusieurs producteurs est également considéré comme étant originaire de ce pays. Pour déterminer si un produit est éligible à un traitement préférentiel au titre de l'ALE — s'il répond à l'exigence de 35 pour cent en termes de contenu — il faut tenir compte de tous les coûts directs et de la valeur des matériaux à la fois américains et marocains. Il s'agit notamment des coûts directs découlant des opérations de transformation aux Etats-Unis et/ou au Maroc et de la valeur des matériels produits sur le territoire de l'un ou des deux pays.

La valeur du matériau produit aux Etats-Unis et/ou au Maroc inclut ce qui suit :

- Le prix des produits effectivement payé par le producteur ou payable pour le matériau utilisé dans le produit.
- Les coûts de fret, d'assurance, de conditionnement et tous les autres coûts encourus dans le transport du matériau de l'usine du producteur, dès lors qu'ils ne sont pas compris dans le prix mentionné ci-dessus.
- Le coût des déchets ou rejets, minoré de la valeur des chutes récupérables.

- Les taxes ou droits de douane imposés sur le matériau, à la condition que lesdites taxes ou droits ne sont pas remis à l'exportation.

Si la relation entre le producteur des biens et le fournisseur du matériau influence le prix payé ou payable pour le matériau, ou si d'autres aspects du paragraphe ci-dessus ne s'appliquent pas, la valeur du matériau produit aux Etats-Unis et/ou au Maroc inclut :

- toutes les dépenses encourues dans l'obtention, la production ou la facturation du matériau, y compris les frais généraux.
- un bénéfice raisonnable.
- le fret, l'assurance, l'emballage et autres coûts encourus lors du transport du matériau vers l'usine du producteur.

TENUE DES REGISTRES

L'ALE stipule clairement que seuls les produits qui répondent à certaines exigences bénéficient d'un traitement préférentiel. Par conséquent, l'exportateur et l'importateur doivent tous deux prouver que les produits répondent aux exigences, ce qui nécessite, pour être prouvé, une bonne tenue des livres.

Exemple : l'exportateur et l'importateur doivent conserver pendant une durée de cinq ans les documents qui établissent l'origine des intrants, la nature du processus de fabrication mis en œuvre au Maroc, et l'expédition directe vers les Etats-Unis. De plus, les deux gouvernements, américain et marocain, acceptent de mettre en œuvre des contrôles spécifiques et de suivre les demandes pour garantir que seules les marchandises éligibles bénéficient d'un traitement préférentiel. Toute entreprise souhaitant bénéficier des avantages commerciaux conférés par l'ALE, mais qui ne disposent pas d'un système de tenue des livres, devrait le mettre en œuvre avant d'essayer de faire valoir ces avantages. En fait, les acheteurs exigent souvent de la part de leurs fournisseurs qu'ils présentent des documents justificatifs prouvant le bien-fondé des droits et les exportateurs marocains devraient en faire de même des entreprises leur fournissant des intrants.

Lorsque les marchandises arrivent aux Etats-Unis, l'importateur demande leur traitement en franchise de droits, en entrant la désignation du SH correspondante, avec l'indicateur produit spécial MA ou MA* pour indiquer que ce traitement préférentiel découle de l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc. Le Bureau des Douanes et de la Protection des frontières américain peut également exiger une déclaration de la part de l'importateur que la partie responsable sait et peut apporter la preuve que le chargement est éligible à un traitement tarifaire préférentiel. Pour satisfaire aux demandes occasionnelles de renseignements, les importateurs doivent conserver et exiger des fournisseurs qu'ils conservent et soient capables de fournir, sur demande, les documents suivants :

- **Preuve de l'origine du cuir et des autres intrants.** Dans la mesure où un grand nombre de fabricants de chaussures achètent des cuirs semi-finis et finis pour fabriquer leurs chaussures, les exportateurs marocains doivent obtenir un certificat du fournisseur de ces matières premières et intrants accessoires confirmant leur origine. Même si l'acheteur américain s'approvisionne en cuir pour le compte du fabricant de chaussures marocain, ce dernier aura encore besoin de copies des certificats ou d'une lettre de l'acheteur indiquant que celui-ci assume la responsabilité
- **Documents de transport et reçus des entrepôts** prouvant que le cuir a été reçu par l'usine, que suffisamment de matériau a été acheté et réceptionné pour produire les articles et qu'il a été transporté des stocks pour être transformé.
- **Dossiers sur la production journalière** comme les dossiers de découpe ; les billets de piquage, le suivi du groupage, de la finition et du conditionnement ; et autres pièces similaires justifiant que les produits ont été fabriqués au sein de l'usine.

- **Reçus** pour le transport vers la société de transport, et les lettres de transport pour l'exportation vers les Etats-Unis.

Lorsqu'une usine ne conserve pas de dossiers ou n'est pas en mesure de les produire lorsque les autorités l'exigent, des droits de douane peuvent être imputés à l'importateur américain pendant une période pouvant aller jusqu'à 5 ans après l'entrée des marchandises sur le territoire américain. Le fournisseur et l'acheteur peuvent être pénalisés tous les deux.

Dans la plupart des cas, le Bureau des Douanes et de la Protection des frontières américain permettra l'entrée des biens en se basant sur la déclaration d'entrée ; s'il détermine toutefois que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, il les demandera à l'importateur. Il peut exiger une déclaration décrivant :

- Les marchandises, la quantité, les chiffres, les numéros de factures et les lettres de transport.
- Les opérations accomplies dans l'obtention, la production ou la fabrication des marchandises sur le territoire de l'une des parties, ainsi que l'identification des coûts de transformation directs, le cas échéant.
- Tout matériau utilisé dans l'obtention, la production ou la fabrication de marchandises entièrement obtenues, produites ou fabriquées par l'une des deux parties, et une déclaration de la valeur du matériau.
- Les opérations effectuées sur un matériau utilisé dans les produits, accompagnées d'une déclaration sur l'origine et la valeur de ce matériau, présenté comme ayant été suffisamment transformé sur le territoire de l'une ou des deux parties pour être considéré comme ayant été produit dans le territoire de l'une ou des deux parties, ou présenté comme ayant subi un changement de classification tarifaire applicable défini en annexe 4-A ou en Annexe 5-A de l'ALE.
- L'origine et la valeur de tout matériau étranger utilisé dans le produit qui n'est invoqué comme ayant été sensiblement transformé sur le territoire de l'une ou des deux parties, ou qui n'est pas invoqué comme ayant subi un changement de classification tarifaire applicable défini en annexe 4-A ou en Annexe 5-A de l'ALE.

Un acheteur américain peut demander à l'exportateur marocain de lui fournir ces informations lors de chaque commande, même si le Bureau des Douanes et de la Protection des Frontières américain ne l'exige pas lors de chaque expédition. Avec un système bien organisé, il n'est pas difficile de satisfaire à cette exigence.

2. Comprendre le marché américain de la chaussure

Le marché américain de la chaussure est le plus important de la planète et les plus grandes entreprises de vente au détail et de sociétés de commercialisation spécialisées dans la chaussure sont basées, pour un grand nombre d'entre elles, aux Etats-Unis. En 2008, le marché américain de la chaussure a réalisé un chiffre d'affaires annuel de plus de 60 milliards USD.³ Près de 99 pour cent des chaussures commercialisées aux Etats-Unis sont importées – et plus de 80 pour cent proviennent de Chine !

Les fabricants de chaussures marocains désireux de vendre leurs articles sur le marché américain doivent connaître la structure du marché américain et la manière dont il est segmenté. C'est une structure complexe, qui comprend de multiples réseaux de vente qui dictent la manière dont les articles sont achetés, qui prennent les décisions d'achat et déterminent leurs attentes par rapport aux fournisseurs à l'étranger. Dans la mesure où plus de 80 pour cent des chaussures sont importées de Chine, les fabricants de chaussures marocains devraient se concentrer sur les segments de niche qui privilégient les avantages compétitifs en termes de qualité plutôt que de prix. Il s'agit notamment de :

- **chaussures haut de gamme, avec des normes comparables à celles des marques italiennes connues.** Plusieurs marques italiennes fabriquent leurs chaussures au Maroc et les commercialisent ensuite aux Etats-Unis.
- **chaussures à prix modéré dont les délais d'entrée sur le marché sont plus courts.** Les fabricants marocains sont en mesure de livrer rapidement de nouveaux modèles.
- **chaussures spéciales, comme les souliers de danse.** Les fabricants marocains ont le savoir-faire artisanal nécessaire pour proposer des chaussures de danse confortables, présentant un excellent comportement à l'usage.

CANAUX DE VENTE

La diversité des canaux de vente du marché américain de la chaussure complique la distribution. Chaque canal est servi par de multiples entités qui offrent aux fabricants étrangers toute une myriade de possibilités de relations commerciales. Les principaux canaux de vente sont les marchands de masse, les grands magasins, les chaînes nationales, les magasins spécialisés et les détaillants indépendants.

Les **marchands de masse** se concentrent sur une clientèle pour laquelle le prix est déterminant. Elles maintiennent des prix bas pour vendre de grandes quantités. Par conséquent, la plupart de leurs achats concernent des articles basiques, sensibles aux prix et aux volumes. En se basant sur leur connaissance

³ Les données statistiques sur les importations de chaussures aux Etats-Unis changent constamment. Pour obtenir des renseignements mis à jour, veuillez consulter le site de l'association américaine de l'habillement et de la chaussure à l'adresse url suivante : www.apparelandfootwear.org/statitics.asp

de la mode et leur expertise en matière de sourcing, les marques nationales développent souvent des produits spécialement conçus pour les gammes de prix des marchands de masse. Les **grands magasins** proposent une large gamme de produits dans toutes les catégories de chaussures. Pour attirer les clients à différents niveaux, ils proposent des marques de designers connus au niveau national ainsi que leurs propres "marques maison". Un client qui entre dans un grand magasin à la recherche d'une marque de designer peut finalement se décider pour un article comparable, d'une marque maison, mais moins cher. Un grand magasin de taille peut proposer de nombreuses marques maison à différents prix et dans différents rayons.

Avec une gamme plus restreinte de produits que les grands magasins, les **chaînes nationales** ont un mix produit qui consiste en chaussures de marques et en différentes marques de distributeur. Selon le magasin et la clientèle qu'elle cible, une chaîne peut proposer des marques nationales à différents prix (par exemple, Bostonian, Calvin Klein) et ses marques de distributeur à un niveau correspondant. Généralement, les marques de distributeur des chaînes nationales sont plus design que celle des marchands de masse.

Les **magasins spécialisés** vendent des chaussures "de marque" fabriquées sous leurs labels ou le label signé par un "designer" au titre d'un contrat de licence. Ils peuvent vendre d'autres labels pour un créneau de marché, en fonction de la fabrication et/ou du marché, mais ils s'identifient généralement étroitement avec leur produit de base et nom de marque. Ces magasins se spécialisent dans des marques qui attirent une catégorie spécifique de consommateurs (par exemple, le haut de gamme, ou une clientèle à la recherche de produits provenant du commerce équitable) ou un style particulier (habillé ou sport). Les **détaillants indépendants** vendent des chaussures de marque dans des magasins de proximité au niveau régional aux Etats-Unis. Ils se spécialisent dans les produits de marque et sont en concurrence avec les grands magasins, les chaînes nationales et magasins spécialisés. Ils offrent un service, un choix, de la qualité, du confort et les formes voulues, ainsi qu'un niveau de personnalisation rare comparé aux concurrents. Ils se disputent la faveur du consommateur dans la gamme de prix moyenne à supérieure. La NSRA (*National Shoe Retailers Association*) (association nationale des détaillants de chaussures) représente plus de 3.000 détaillants indépendants.

Deux autres types de magasins de vente au détail offrent également des opportunités de commercialisation importantes. Il s'agit des **sociétés de vente par catalogue** et **détaillants en ligne**. Ce sont des entreprises qui vendent directement leurs articles aux consommateurs via des catalogues imprimés ou en ligne. Pour certains, il s'agit de sociétés de marques établies en quête de canaux de distribution supplémentaires, pour d'autres, de sociétés qui proposaient à l'origine d'autres marques et qui commercialisent de plus en plus des articles sous leurs marques de distributeur. D'autres encore, qui ont commencé par ne vendre que par catalogue, ouvrent aujourd'hui des magasins de vente au détail (ex. : J Jill, Zappos.com, REI). La plupart des grandes marques américaines et des principaux détaillants ont ouvert des **magasins discount** dans des centres commerciaux et se sont spécialisés dans la liquidation d'articles à prix dégriffés ; ils ont également des magasins indépendants répartis sur tous les Etats-Unis et le Canada. A l'origine, ces magasins vendaient les stocks excédentaires et les marchandises retournées et invendues etc. Aujourd'hui, la plupart des marques de chaussures et de nombreux détaillants créent et approvisionnent les magasins discount des grandes enseignes. La classification générale des points de vente (magasins) exclue les spécialistes du discount qui appartiennent à un grand groupe de détaillant (ex. : Nordstrom's Rack, Filene's Basement) ou qui achètent des stocks excédentaires de distributeurs de marques (ex. : Ross Stores, TJ Maxx).

Dans ces segments de vente au détail, les magasins prennent leurs décisions d'achat uniquement par rapport à leurs propres marques maison. Les magasins spécialisés vendent leur propre marque de distributeur, à l'instar des grands magasins, sauf que la vente au détail est distincte de

l'approvisionnement – lequel peut passer par des entités de sourcing tierces. Le schéma d'approvisionnement des grands magasins en produits de marque est différent ; les magasins prennent livraison du produit final et la marque est responsable de l'approvisionnement du grand magasin en marchandises.

MODELES DE GESTION

Trois modèles de gestion dominent le marché de la chaussure américain : produits sous la marque de l'usine directement vendus aux détaillants, produits sous marque de distributeur directement vendus aux détaillants et produits d'usine vendus directement à des grossistes.

Produits sous marque d'usine directement vendus aux détaillants

Les entreprises qui souhaitent s'établir à long terme et à avec succès aux Etats-Unis ont tendance à créer leur propre produit sous leur propre marque. Même s'il s'agit de la manière la plus profitable de travailler sur le marché américain, peu d'entreprises marocaines semblent avoir la capacité ou les ressources requises pour lancer et maintenir une marque. Sur les marchés internationaux, toutefois, le *branding* est devenu tout aussi important que la production. Au fil du temps, la marque elle-même, est devenue une forme de valeur ajoutée. Il est donc dans l'intérêt des usines marocaines d'améliorer leur développement produit, tout particulièrement pour le marché américain.

Produits sous marque de distributeur directement vendus aux détaillants

Les entreprises marocaines peuvent aussi aborder le marché américain de la même manière qu'ils abordent le marché européen, à savoir sur la base de la production uniquement. Les entreprises contactent les détaillants et grossistes lors de salons professionnels ou dans le cadre de visites directes et leur présentent des échantillons illustrant leurs capacités de production. Les produits eux-mêmes, sont généralement développés par le grossiste ou détaillant, et les marques de distribution ou autres marques sont celles du magasin ou du grossiste. L'avantage de cette démarche est que l'usine n'a pas besoin d'appréhender le marché américain ou de consacrer du temps ou de l'argent à développer des produits et à participer à des salons. Le grossiste ou détaillant couvre les coûts et donne ses instructions sur le style et les tendances de la mode. L'inconvénient est que l'acheteur restera toujours propriétaire de la marque, qu'il tentera systématiquement d'obtenir les produits au plus bas prix possible, et que, par conséquent, sa fidélité dépendra du prix. Si l'usine décide d'augmenter ses coûts, le client pourra ne pas passer commande auprès d'elle la saison suivante. Et tant que l'usine fabriquera des chaussures sous la marque de distribution de ses clients ou d'autres marques, elle ne partagera pas les avantages liés à la reconnaissance de la marque qui se développent au fil du temps.

Produits d'usine directement vendus aux grossistes

Au cours des années, les usines marocaines ont travaillé avec des grossistes locaux, d'Europe et du Moyen-Orient. Pour toute une série de raisons, il est plus facile pour les usines marocaines de travailler sur ces marchés. Par exemple, les détaillants des marchés européens travaillent souvent avec des marges bénéficiaires avoisinant les 50 pour cent, ce qui leur confère une certaine souplesse par rapport aux prix qu'ils paient pour un produit. Sur le marché américain, par contre, les détaillants du marché américain attendent une marge bénéficiaire de l'ordre de 55 à 65 pour cent. Les prix des usines doivent donc être extrêmement compétitifs pour que le grossiste américain puisse avoir une marge bénéficiaire suffisante et suffisamment bas pour que le détaillant maintienne ses marges bénéficiaires. Par ailleurs, le grossiste américain doit faire face à des frais de transport plus élevés que les grossistes au Maroc, en

Europe ou au Moyen-Orient — ce qui exerce un surcroît de pression sur les usines qui ne travaillent qu’avec des grossistes.

L’avantage de travailler directement avec un grossiste américain est que ce dernier dispose d’une structure commerciale établie et d’une présence sur le marché américain. Cette structure couvre la gestion des produits, les ventes, la participation aux salons professionnels, la distribution, le financement et le recouvrement de créances. Développer une telle structure requiert des années de travail et un gros investissement financier. Les usines travaillant avec des grossistes américains économisent donc ces frais structurels tout en bénéficiant de volumes de production importants. Une fois que ces usines comprennent ces avantages liés aux coûts, elles font éventuellement preuve de plus de souplesse par rapport aux prix facturés aux grossistes.

FACTEURS D’APPROVISIONNEMENT

Les fabricants de chaussures désireux de vendre leurs produits sur le marché américain doivent comprendre quels sont les réseaux de vente sur lesquels ils sont le mieux positionnés en termes d’approvisionnement, et savoir qui utilise des fabricants étrangers dans sa chaîne d’approvisionnement. Plus important encore, ils doivent comprendre les facteurs compétitifs et les stratégies qui influencent la manière dont les acheteurs de chaussures américains passent leurs commandes auprès d’usines à l’étranger. Les fabricants doivent s’assurer qu’ils sont prêts à satisfaire les demandes des acheteurs — avant de chercher à obtenir des commandes

Pratiques socialement responsables

Les exportateurs de chaussures doivent garder à l’esprit que les consommateurs américains exercent une pression accrue sur les entreprises américaines pour qu’elles adoptent des pratiques de sourcing socialement responsables. Cela signifie que les entreprises américaines s’intéressent de près aux installations de production pour s’assurer que les normes de travail des usines dans lesquelles elles passent commande sont acceptables. Elles attendent et exigent de plus en plus souvent des “audits de conformité” et des certifications de tierces parties. Appliquée à l’origine dans le secteur de l’habillement, le *Worldwide Accredited Responsible Production (WRAP)* (production responsable accréditée au niveau mondial) collabore de plus en plus avec les secteurs d’activités à forte main d’œuvre. Des prix bas, la qualité et des conditions de travail décentes sont à présent des facteurs standards — et non plus des avantages compétitifs — appliqués dans le sourcing des chaussures aux Etats-Unis.

Full Package et capacité à fournir rapidement le marché

Où trouver l’avantage compétitif ? En étant un fournisseur “*full package*” et en assurant une mise sur le marché très rapide des produits. Dans une fabrication en “*full package*”, une partie de la responsabilité sur la chaîne d’approvisionnement est transférée de l’acheteur au fabricant. Bien heureusement, les avancées réalisées dans les capacités de la chaîne d’approvisionnement, comme l’amélioration de la logistique et l’utilisation de moyens de communication électronique pour s’approvisionner en matériaux intrants, permettent aux usines d’assumer une plus grande part de la responsabilité pour les produits finis.

Les acheteurs attendent également des fournisseurs qu'ils soient plus efficaces et qu'ils réduisent le temps de mise sur le marché de leurs produits, entre la conception, la commande, la fabrication et l'expédition des marchandises. Les usines capables de fabriquer des produits de qualité et de les livrer dans des délais courts sont le plus demandées. Un objectif normal est une période de 30 jours à compter de la réception des matières premières à l'exportation du produit fini, indépendamment de la taille de la commande.

Préférences commerciales

Compte tenu des droits modérés à élevés appliqués à l'importation de chaussures, les acheteurs américains sont à la recherche de fabricants dans les pays dont les produits bénéficient d'un traitement préférentiel en franchise de droits lors de leur importation aux Etats-Unis, grâce à la conclusion de traités commerciaux préférentiels ou d'accords de libre échange. Les fabricants marocains devraient noter la prolifération des accords commerciaux et traités commerciaux préférentiels signés par les Etats-Unis qui prévoient un traitement préférentiel en franchise de droits pour les importations de chaussures éligibles (Annexe 2-1). Ces pays devraient être considérés comme des concurrents directs, mis à part la concurrence intense provenant d'Asie, tout particulièrement de Chine, déjà bien reconnue dans toute l'industrie de la chaussure.

Regroupement

Les acheteurs de chaussures américains prennent aussi des mesures pratiques pour s'assurer un approvisionnement compétitif. Pour accélérer la mise sur le marché des articles, ils passent leurs commandes de production dans des pays plus à proximité géographique du marché final sur lequel ils sont vendus au détail. Ils peuvent aussi regrouper les commandes de production de différentes marques dans un même pays ou dans les mêmes usines pour faciliter le processus d'approvisionnement. Un regroupement régional réduit les coûts d'inspection des usines encourus par les acheteurs et facilite aussi le travail administratif lié aux importations. Certains acheteurs choisissent de raccourcir la chaîne d'approvisionnement en supprimant les agents et en fermant les bureaux de sourcing à l'étranger. D'autres, selon le modèle de gestion utilisé, éliminent leurs départements d'achat internes et sous-traitent l'ensemble des activités y afférentes à un agent ou un représentant.

En résumé, les fabricants de chaussures souhaitant faire des affaires avec les entreprises de chaussures américaines ne doivent pas uniquement répondre à des normes industrielles spécifiques, mais aussi offrir des avantages compétitifs aux acheteurs américains. De plus, ils doivent être prêts à assumer leur responsabilité en termes de livraison de produits finaux et de support de l'acheteur, plutôt que de procéder à la simple fabrication de produits selon un cahier de charges et à l'aide de matériaux appartenant à celui-ci. Tous les fabricants de chaussures ne sont pas prêts ou ne souhaitent pas s'adapter aux normes du marché américain, et seuls ceux qui comprendront les exigences uniques et

Annexe 2-1

Accords commerciaux américains

ALE en vigueur

- Australie
- Bahreïn
- Amérique Centrale et République dominicaine
- Chili
- Israël
- Jordanie
- Maroc
- Amérique du Nord (Mexique et Canada)
- Pérou
- Singapour

Traités commerciaux préférentiels

- AGOA
- APTDEA
- CBI/CBTPA
- HOPE

Accord en attente d'être approuvés par le Congrès

- Colombie
 - Corée du Sud
 - Panama
 - Oman
 - Malaisie
 - Thaïlande
 - Emirats Arabes Unis
 - Union douanière de l'Afrique australe
-

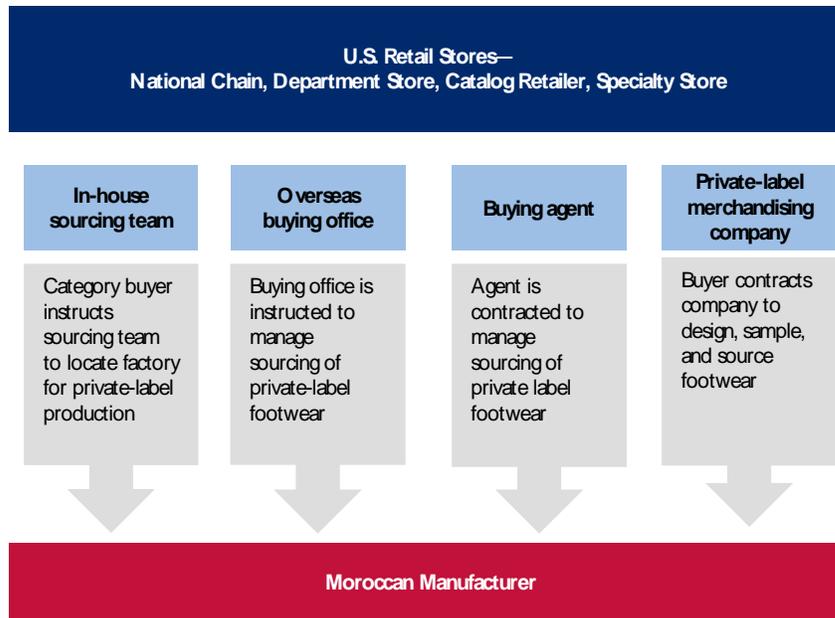
complexes qui dictent l'approvisionnement en chaussures des acheteurs américains seront susceptibles de s'implanter avec succès sur ce marché.

ENTREPRISES QUI S'APPROVISIONNENT EN CHAUSSURES

Il y a tout juste 20 ans, la production de chaussures au niveau national et international, était assurée par les enseignes de marques américaines. Elles créaient et développaient leurs produits, géraient la production et la livraison, et vendaient leurs produits aux magasins de détail, lesquels les vendaient alors aux consommateurs. Aujourd'hui, un pourcentage important des chaussures vendues aux Etats-Unis est directement acheté par les détaillants et leurs marques de distributeur. Le secteur est ainsi agencé en plusieurs couches, avec des sociétés qui gèrent des fonctions similaires tout en opérant sur différents canaux de distribution ou à différents niveaux de la chaîne d'approvisionnement (c'est-à-dire, agent, fabricant, détaillant). Pour les exportateurs marocains de chaussures, il est essentiel de comprendre les fonctions d'approvisionnement des différents acteurs de l'industrie de la chaussure américaine pour pouvoir choisir le marché et le type d'acheteur à prospecter. A la Figure 2-1, sont présentés les acteurs clés de l'industrie de la chaussure qui gèrent l'approvisionnement et comment (directement et indirectement).

Figure 2-1

Possibilités d'approvisionnement d'une chaussure de marque distributeur par un magasin de détail



Détaillants d'articles vendus sous des marques de distributeurs

Les produits qui portent la marque propriétaire d'un magasin sont généralement conçus et créés pour une chaîne de magasins déterminée. Les détaillants considèrent leurs marques de distributeur essentielles pour se distinguer de leurs concurrents et ces marques de distributeurs dominent dans les créneaux spécialisés, dans la catégorie mode et de chaussures à valeur ajoutée.

Contacts clés

- Responsable des achats (vice-président ou vice-président exécutif)
 - Responsable des achats pour un produit spécifique
 - Responsable régional des achats ou directeur des achats de produits
-

Fabricants de chaussures de marque aux Etats-Unis

Les chaussures sont encore fabriquées aux Etats-Unis, mais en quantités très limitées, et uniquement dans le cas des marques haut de gamme (ex. : Allen Edmonds). Mais même les marques américaines classées comme fabricants externalisent une partie significative de leur production à des fournisseurs étrangers. Les propriétaires des marques continuent de contrôler le développement des produits, leur conception, la recherche sur les matières utilisées dans la fabrication, l'approvisionnement, le contrôle de la qualité, les ventes des marques aux détaillants, ainsi que la publicité et le marketing consommateurs aux Etats-Unis. Par contre, leur rôle est minime au niveau de la production. Certaines grandes marques se sont même détournées encore plus du modèle traditionnel, pour s'appuyer aujourd'hui sur des agents d'approvisionnement spécialisés qui gèrent leurs fonctions d'achats et de production. Ces agents peuvent intervenir au niveau régional, mais les plus importants d'entre eux sont présents au niveau mondial et peuvent soutenir la production dans de nombreux pays. En raison de cette tendance, les fabricants étrangers souhaitant élargir leur marché aux articles de marque américain, doivent nouer des relations avec les agents d'approvisionnement, lesquels sont en mesure de les présenter souvent à plus d'une enseigne. De plus, le regroupement des marques au sein d'un seul groupe qui les coordonne augmente. Un petit nombre d'entreprises américaines contrôle de plus en plus un grand nombre de marques de chaussures nationales.

Contacts clés

- Responsable des achats (généralement un vice-président ou directeur)
 - Responsable des achats pour un produit particulier (ex : articles en tricot, tissés, hauts bas)
 - Agent d'achat ou d'approvisionnement représentant l'entreprise
-

Sociétés de développement des marques de distributeur

Il y a trente ans, les détaillants ont commencé à produire leurs propres versions maison des produits de marque pour réduire les coûts de production et accroître leur marge bénéficiaire. Le développement des produits, l'identification des fabricants et la coordination de la logistique les a, toutefois, détourné de leurs activités principales. Pour soutenir les détaillants dans la conception, le développement des produits et

Contacts clés

- Responsable d'achat de produits de marque au niveau régional
 - Responsable régional du sourcing de produits
 - Responsable sourcing ou marchandiseur américain
-

l'approvisionnement en chaussures de marques de distributeurs, des sociétés de services ont vu le jour. Ces sociétés peuvent être des agents ou vendeurs mandatés, mais leur rôle est distinct en tant que départements de développement des produits et des achats sous contrat.

Bureaux d'achats internationaux et agents de sourcing

Compte tenu de la compétition intense qui prévaut dans l'industrie de la chaussure, les entreprises américaines devaient trouver de nouvelles productions chaque année ou subir des augmentations de prix et des limitations en termes de croissance. De

plus, elles n'avaient pas le temps de nouer des relations avec de nouvelles usines et avaient besoin de représentants pour superviser la production et protéger leurs intérêts. Les grandes entreprises ont ainsi ouvert des bureaux d'achat

dans les pays producteurs, mais le besoin en représentation personnelle a eu un coût élevé. En réponse, les agents d'achats ont développé des activités internationales autour de leurs capacités à aider les sociétés acheteuses à gérer le sourcing et la production dans plusieurs pays différents.

Contacts clés

- Responsable régional du sourcing produit
 - Responsable régional du sourcing produit
-

Qu'il s'agisse de bureaux d'achat propres ou d'agents sous contrat, il s'agit de représentants qui exercent une influence majeure sur les décisions d'approvisionnement de leurs clients américains. Ils font des recherches et supervisent les fabricants de chaussures sous-traitants travaillant avec leurs marques ; ils surveillent la production, la qualité, et la conformité sociale ; souvent, ils testent aussi les nouveaux fabricants. Les bureaux de certaines enseignes ont été fermés avec le resserrement de la chaîne d'approvisionnement, mais ces établissements continuent de jouer un rôle important dans l'industrie. Approcher le marché américain par l'intermédiaire d'un agent d'approvisionnement peut augmenter le coût global des chaussures dans la mesure où ces sociétés travaillent sur la base d'une commission. Ceci étant, de nombreuses entreprises refuseront de collaborer directement avec un nouveau fournisseur ; les agents et bureaux de sourcing peuvent, dans ce cas, être la voie la plus directe pour obtenir une commande test. Les principaux bureaux d'achat et de sourcing étrangers sont implantés aux Etats-Unis pour fournir un service après-vente à leurs clients américains et participer aux grands salons professionnels.

MARKETING ET DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Comme dans tous les développements d'affaires, il est possible d'utiliser plusieurs stratégies et outils de marketing lorsqu'on souhaite vendre des services de sous-traitance de la fabrication de chaussures à l'industrie américaine. A partir du moment où les fabricants déterminent les canaux de vente aux Etats-Unis et les entités de sourcing qui correspondent à leurs capacités, certains outils de communication et de marketing sont standard. Le marketing et le développement des affaires peuvent s'avérer initialement lourds, mais les tâches peuvent être ventilées comme suit, de la moins chère à la plus chère :

Rester à la page sur les tendances de la mode. Il est essentiel de connaître les styles de chaussures préférées sur le marché américain pour s'assurer des commandes aux Etats-Unis. Les fabricants devraient visiter les sites Internet des principales ressources liées à la mode des chaussures (voir chapitre 4). Dans la mesure où un très grand nombre d'acheteurs souhaite travailler avec des fabricants qui proposent des services *full-package*, un fabricant qui est prêt à s'approvisionner en cuirs et autres intrants nécessaires à la mode a un avantage stratégique.

Développer un kit de communication. Les acheteurs veulent obtenir rapidement des renseignements sur un fabricant : les détails techniques sur l'usine, les références d'autres clients et les contacts. Comme dans d'autres secteurs d'activité, Internet est aujourd'hui le principal moyen de communication et de diffusion de l'information. Un site Internet qui affiche des photos de l'usine et une liste de certifications et autres informations pertinentes pour les acheteurs est un excellent moyen de

convaincre les acheteurs des capacités du fabricant. Les brochures sont moins importantes que des profils d'une page qui peuvent être envoyés par courriel ou imprimés pour être remis aux visiteurs. Tous les matériels de marketing destinés aux acheteurs américains devraient être rédigés en bon anglais. Cela vaut la peine d'embaucher du personnel professionnel pouvant aider dans l'édition de manière à produire un ensemble d'informations attrayant.⁴

Cibler les agents de sourcing américains ou régionaux. Les agents de sourcing ont l'habitude de travailler avec des fabricants et sont souvent plus accessibles que les acheteurs. Les agents de sourcing valident généralement les capacités plus rapidement que les acheteurs, car ces derniers n'envoient leur personnel de sourcing inspecter les usines que lorsqu'ils passent commande. Lorsqu'un client ciblé a un bureau dans la région, les fabricants devraient le contacter. Les agents de sourcing sont payés pour trouver de bonnes usines ; par conséquent, ils désirent rencontrer des fabricants marocains dont les capacités répondent à leurs besoins.

Participation aux salons professionnels. Lors des salons professionnels, les fabricants rencontrent de nombreux clients potentiels de tous les Etats-Unis. Pour décider à quels salons participer, les fabricants doivent savoir à quel type d'acheteurs ils souhaitent s'adresser et si le salon est orienté sur ce type d'acheteurs. Par exemple, il est peu probable que les acheteurs qui passent commande auprès d'usines à l'étranger participent à des salons régionaux —en général, à ce niveau, ils ont tendance à s'approvisionner auprès de marques établies. Des opportunités de sourcing international ainsi que des stands de marques sont représentés lors de salons comme le New York FFANY, le WSA et depuis peu, le MAGIC, et constituent, par conséquent, les meilleures opportunités qui s'offrent aux fabricants étrangers pour identifier les acheteurs potentiels. Les salons professionnels recommandés sont énumérés au chapitre 4.

Voyages d'affaires. Aux Etats-Unis, il est d'usage que les représentants des fabricants ou les fabricants eux-mêmes, désirent rencontrer directement les acheteurs dans les bureaux. Il est certes difficile d'obtenir des rendez-vous, mais cela vaut la peine de saisir l'occasion lorsqu'elle se présente. Les acheteurs sont occupés à planifier leurs achats et préfèrent des réunions individuelles organisées à l'avance, au cours desquelles ils évaluent rapidement les capacités des usines et les avantages de l'approvisionnement dans le pays du fabricant. Un contact précédemment établi avec un agent de sourcing peut s'avérer utile pour obtenir des rendez-vous avec les bonnes personnes.

Partager le coût des showrooms. Les grands fabricants ont des showrooms sur les grandes places pour combler la distance qui sépare l'acheteur des usines. Les showrooms coûtent cher et ne sont normalement visités que lors des principaux salons professionnels. Mais comme les acheteurs évaluent les capacités des usines en passant au peigne fin les échantillons physiques, avoir un showroom exposant des produits représentatifs dans la même ville est une stratégie avantageuse. Les petits fabricants ou associations d'entreprises exportatrices devraient envisager de partager les coûts d'un showroom pour exposer leurs produits.

Adhérer aux principales associations professionnelles américaines. Les membres des principales associations professionnelles américaines, comme l'*American Apparel and Footwear Association* et la *National Shoe Retailers Association* sont des clients potentiels des fabricants de chaussures. Le

⁴ Le programme NBO a produit des kits de communication, y compris des échantillons et modèles de sites Internet, destinés aux entreprises marocaines des secteurs de l'habillement et de la chaussure, pour qu'elles les utilisent dans leurs efforts de marketing auprès des acheteurs américains. Ils sont disponibles auprès de l'AMITH à Casablanca.

fabricant de chaussures qui apparaît dans les bulletins et séminaires des associations et qui participe aux événements de mise en réseau, notamment les réunions annuelles, sera connu par ces clients potentiels et sera en mesure de rencontrer et de discuter avec des hauts responsables du sourcing de grandes marques et détaillants.

3. Gestion de la relation avec l'acheteur américain

FONDAMENTAUX DE LA PRE-COMMANDE

Le *tech pack*

Le processus de fabrication des chaussures commence soit par un spécimen du produit soit par un package technique ou « tech pack ». Le tech pack est une fiche de renseignements envoyée par l'acheteur américain aux fabricants potentiels. Elle comprend un croquis de l'article ainsi que toutes les spécifications techniques nécessaires à sa fabrication. En général, le *tech pack* est préparé par le styliste, finalisé en collaboration avec les spécialistes en commercialisation ou marchandiseurs et, ensuite, transféré au département de fabrication des échantillons industriels ou à l'usine (voir Figure 3-1). Sur la base du *tech pack*, le fabricant de chaussures fabrique un échantillon du produit et l'expédie à l'acheteur par la voie la plus rapide.

Production et envoi de l'échantillon

Les fabricants de chaussures doivent considérer la production de l'échantillon comme faisant partie de l'évaluation par l'acheteur de leur capacité d'exportation et doivent donc la gérer en conséquence. La production d'un échantillon permet à la fois d'attirer l'attention du fournisseur sur tout problème dans le cycle de production— comme, par exemple, dans les procédures de teinture, de finition ou de piquage—, et de procéder à une estimation juste et compétitive du coût. Les échantillons de préproduction sont soumis pour approbation à l'acheteur, généralement par envoi par fret aérien express (DHL et Fedex, par exemple) directement de l'usine au pas de porte de l'acheteur, avant que ne puisse commencer la production à grande échelle. L'incapacité de livrer les échantillons de préproduction peut conduire à l'annulation de la commande.

Manuel du fournisseur

Toutes les grandes marques et principaux revendeurs américains fournissent aux fabricants étrangers des instructions écrites sur la manière de répondre au cahier des charges de l'acheteur et de satisfaire sa commande, y compris les spécifications techniques, les tableaux de mesures et les exigences en matière d'emballage. Chaque entreprise a son propre manuel et les instructions peuvent beaucoup varier d'une entreprise à l'autre ; ceci étant, les parties principales du manuel couvrent généralement les sujets suivants :

- La procédure d'établissement du bon de commande
- Les documents requis
- Les exigences en termes d'emballage
- Les inspections et tests
- La conformité aux normes sociales et éthiques

- Les modalités et conditions de paiement

Figure 3-1

Modèle de tech Pack

Comment [A1]:
I assumed this is what this is; see first paragraph

Specification Production		DATE
STYLE NUMBER: NCM STYLE: FORM: 7-12 JV8-11243 POINTURE: 12 1/2-4 JV1082-4 6-11 6-1142-2		
SAISON: MARQUE: JJ School AGENT: USME: DESCRIPTION: Girl's Mary Jane Velcro Strap School Shoe CONSTRUCTION: Cement- Stitch & Turn Topline All Other Edges Folded		
BASE CUR LI996 MAPON (Very Small Grain Dress Leather-As Sampled)		
Vamp: Base Ring Tab: Base Inside Gr: Base Outside Gr: Base Strap: Base Collar: Base		
U P P E R	UPPER STITCH: COLOR: Matching SIZE: 80 SPI: 12 to 13 SEWING AND SPLITTING INSTRUCTIONS: Skive for Fold Skive Edge of Counter Skive for Stitch & Turn Skive Back Edge of Box Toe Skive All Laps UPPER FINISH: Spray with Medium Bright Over spray	
L I M I N G	Vamp Lin: Tan Full Grain Pig Leather (As Sampled) Sock Lin: Light Tan Suede Tecon Antibacterial EVA Quarter Lin: Tan Full Grain Pig Leather (As Sampled) Foamed from Jones & Mining Strap Lin: Brown Smooth Soft P.U. (Match Base) Counter Pocket: Tan Pig Suede Collar Foam: 8mm. Soft Density Foam Counter: 1.4mm. Twill Chemical Sheet Strap Reinforcer: Tan Nylon Tape Box Toe: 1mm. Chemical Sheet	
B O T T O M	Insole: 125mm. Tension-Stack Ball Area for Flexibility Sandstitched Steel on Sizes 12-11 Outsole: 7-12 = "Lil Tutor" Unit 6-11 = "Tutor" Unit 12 1/2-4 = "Miss Tutor" Unit w/ JJ School Logo in Bottom Color: All Over Dark Brown P.U. -- Non-Marking & Very Flexible Strap Ring: Dull Silver Rectangular Ring 2pr. Sizes: 7-8 = 8mm. 8 1/2-1 = 8mm. 6-11 = 22mm. 1 1/2-4 = 20mm.	
P A C K I N G	BACK HEIGHT: See Chart VAMP LENGTH: SHOE STAMPING: On Inside of Quarter Lining SIZES SHOE WIDTH AS SHOE STYLE #: 124884 COUNTRY OF ORIGIN: Made In China FTC: Leather Upper & Lining - Balance Man-Made SOCK LOGO: JJ School - Stamp Block SHOE BOX: JJ School - (Goodbox) BAR CODE LABEL INFO: STYLE #: 124884 SIZES SHOE WIDTH AS SHOE COLOR: Brown Leather NAME: Tutor BAR CODE LABEL: Place on one end of box PACKING INSTRUCTIONS: Stuff Toe with Paper-Use Ratio Feed-Wrap Shoe with White Tissue CONFIRMATION SAMPLE REQUIRED: Yes-13M FIT SIZES REQUIRED: No	
OTHER INSTRUCTIONS: BOX SIZES: GOODBOX 8 1/2-12 JJ-88 7 1/2-11 JJ-810 12 1/2-4 JJ-88 6-7 JJ-88		

Certaines entreprises attribuent un mot de passe aux fournisseurs pour leur permettre d'accéder à un manuel en ligne sur leur site Internet plutôt que d'envoyer une version imprimée. Il convient de noter que le manuel sert de document contractuel dans la mesure où il précise les modalités et conditions auxquelles les fabricants doivent se conformer. Ces manuels doivent être observés à la lettre car les acheteurs peuvent refuser la marchandise pour la moindre infraction. En effet, les acheteurs américains exigent souvent que les fabricants attestent avoir compris les exigences du manuel. Cette attestation est généralement formulée de la manière suivante :

L'attestation du fournisseur constitue son accord qu'il se conformera et qu'il sera lié à tous les accords, modalités et conditions visées dans ce manuel.

Il est essentiel de comprendre que tout non-respect de l'une des dispositions du manuel peut donner lieu à une résiliation ou suspension de la relation d'affaires entre l'acheteur et le fournisseur. Elle peut également donner lieu à des pénalités et demandes d'indemnisation.

C'est au fabricant de s'assurer que les informations contenues dans le manuel et nécessaires à l'exécution de la commande sont diffusées à l'échelle de toute l'usine — dans le département de la planification, de l'approvisionnement, de la production, de l'emballage, de l'exportation ainsi que tout autre département concerné.

ELEMENTS DE LA PREMIERE COMMANDE

Préparation

Avant de négocier une première commande, le fabricant de chaussures doit prendre les mesures suivantes :

- Etablir une bonne communication avec le client. Un interlocuteur qui a une bonne maîtrise de l'anglais doit gérer le dossier de l'acheteur américain et se servir du courrier électronique pour répondre aux demandes immédiatement. L'absence de réponse à une requête peut conduire à la perte du client.
- Lire et comprendre le tech pack pour développer l'échantillon pour que la tarification soit fondée sur des bases solides.
- S'assurer que les deux parties s'accordent sur le prix du produit final sur la base d'informations factuelles sur la chaîne d'approvisionnement — des matières premières et accessoires jusqu'à la logistique de livraison — sans ajouter des marges d'aléas qui augmenteraient le prix et mettraient en péril la vente.
- Etablir un calendrier de production, qui prend en considération l'identité et l'emplacement du fournisseur des matières premières, le délai nécessaire à l'importation des matières premières et accessoires (le cas échéant), à leur livraison à l'usine ainsi que la durée du transit à l'exportation.
- Fabriquer l'échantillon, l'adapter aux exigences du client, et le faire approuver en vue de sa production.
- Lire et comprendre le manuel du fournisseur et faire part de son contenu à tous les départements concernés.

- Connaître et comprendre les réglementations américaines relatives à la propriété des matières premières utilisées dans la fabrication des chaussures destinées au marché américain, notamment dans la mesure où elles s'appliquent à l'ALE Etats-Unis – Maroc.

Négociation de la date de livraison

La négociation d'un délai de livraison qui répond à la fois aux besoins de l'acheteur et qui est réaliste pour le fabricant est essentielle à la réussite de l'opération avec l'acheteur américain. Le respect des délais de livraison est impératif ; l'incapacité à livrer dans les délais peut donner lieu à la facturation de frais ou à l'annulation de la commande. Une planification inversée du processus de production permet au fabricant d'établir un échéancier pour toutes les étapes de production, du développement à la livraison. La planification doit prendre en compte les délais d'approvisionnement, les commandes minimales, les délais d'acheminement et la capacité de production des fournisseurs.

L'offre de prix

Une fois complétées toutes les étapes préliminaires, les termes de la première commande peuvent être finalisés. Ces termes seront repris sur le bon de commande qui servira de contrat contraignant. L'offre de prix précise les éléments suivants :

- **Description du produit** (composition, couleur et styles des matériaux).
- **Coût du moule.** Il est normal dans l'industrie d'amortir le coût des moules dans le prix ex-usine initial jusqu'à ce que le coût soit couvert. A ce moment là, le prix ex-usine est ajusté pour compenser le paiement des moules.
- **Emballage** (type, nombre de paquets par carton, nombre de cartons par conteneur).
- **Type de conteneur** (Dry 40 ou 20 pieds ou grand volume).
- **Termes commerciaux internationaux** (Incoterms) (expliqués ci-dessous). Les acheteurs américains s'attendent à ce que les produits soient livrés sur la base d'un Incoterm reconnu, en vertu duquel la responsabilité du fabricant peut comprendre :
 - Le chargement des produits dans le conteneur
 - L'expédition aux Etats Unis
 - Le dédouanement de la marchandise
 - La livraison du conteneur au point de livraison indiqué sur le bon de commande.
- **Délai de livraison.** Ce délai doit prendre en considération les exigences logistiques et comporter une clause excluant la responsabilité du fabricant au cas la société de transport serait responsable du retard.
- **Inspection finale par tiers.** Un service d'inspection, tel qu'Intertek ou SGS, inspecte les produits sur leur site de fabrication, permettant ainsi au fabricant de corriger tout défaut potentiel avant l'expédition. Si l'inspection finale par des tiers n'a pas lieu, le client américain inspectera le produit à son arrivée, ce qui expose le fabricant au risque potentiel de déclarations de défauts, du rejet du produit, de facturations de frais ou même de non-paiement.
- **Délais de paiement.** La plupart des clients américains demandent un règlement par virement 60 à 90 jours après réception de la marchandise, transférant ainsi tout le risque de défaut de paiement sur le fabricant.

En raison du risque inhérent à l'acceptation d'un délai de paiement de 60 à 90 jours après réception de la marchandise, il est fortement recommandé de souscrire à une assurance à l'exportation pour se protéger en cas de non-paiement. Il est également fortement recommandé d'obtenir un rapport de

solvabilité du client américain pour vérifier sa solvabilité et examiner ses antécédents en termes de règlement des fournisseurs (voir chapitre 4 pour les coordonnées de sociétés qui fournissent ce type de services).

Incoterms

Les termes commerciaux internationaux, ou Incoterms, sont des termes commerciaux publiés par la Chambre de Commerce Internationale et largement utilisés dans les transactions commerciales. Ils répartissent les coûts et délimitent les responsabilités entre l'acheteur et le vendeur et reflètent les pratiques de transport actuelles. La Figure 3-2 résume les termes communément utilisés par les acheteurs américains. Les termes FOB, DDP, et DDU sont particulièrement communs.

Figure 3-2
Incoterms

	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	DES	DDU	DDP
	Départ usine	Franco transporteur	Franco le long du navire	Franco à bord	Coût et fret	Coût, assurance et fret	Rendu non-déchargé	Rendu droits dus	Rendu droits acquittés
Service	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie	Qui paie
Entreposage au point d'origine	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Main-d'oeuvre en entrepôt au point d'origine	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Emballage pour exportation	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Chargement au point d'origine	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Transport intérieur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Frais au port de départ	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Frais transitaire	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Chargement sur transport maritime	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Frais de fret maritime/aérien	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur	Vendeur
Frais au port/aéroport de destination	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur
Droits douane et taxes au point de destination	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur
Frais livraison à la destination finale	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Vendeur

ASSURER L'ABOUTISSEMENT D'UNE COMMANDE

Communication avec le client

Une bonne communication, avec beaucoup de va-et-vient pendant l'exécution de la commande est essentielle pour réussir ses transactions avec l'industrie de la chaussure américaine. Afin d'établir des relations avec des clients américains, les fabricants doivent pouvoir communiquer en temps opportun et en anglais. Les étapes suivantes peuvent améliorer la communication avec les clients :

- Prendre le temps de connaître l'équipe de l'acheteur et obtenir leurs numéros de téléphone et adresses de courrier électronique.
- Etablir un calendrier de présentation de rapports et de formulaires pour chaque cycle de production, notamment :
 - Rapport sur le travail en cours, quotidien ou hebdomadaire
 - Rapport de sortie de production
 - Etat des chaussures finies.
- Veiller à ce que le client soit informé régulièrement, notamment de toute situation ou événement qui pourrait compromettre la livraison ou le flux du travail.

- Désigner une personne de contact pour les conférences téléphoniques et pour rédiger les PV des réunions.
- Adopter des logiciels et technologies utilisés par les clients—tels que les logiciels de gestion de la durée de vie des produits, l'échantillonnage virtuel, les technologies relatives aux nouvelles formes, l'identification des fréquences radio—et former le personnel à leur utilisation.

Expédition en temps opportun

Une livraison en temps opportun est essentielle dans l'industrie de la chaussure et la rapidité d'arrivée sur le marché est un critère important dans la sélection des fabricants par les acheteurs. Par conséquent, l'exécution des commandes dans les délais est une composante essentielle du travail avec des acheteurs américains. Si la capacité du fabricant à respecter la date de livraison initiale est compromise pour une quelconque raison, celui-ci doit immédiatement contacter l'acheteur afin de planifier des mesures correctives ou de solliciter une date de livraison révisée.

En l'absence d'un accord sur une révision de la date de livraison, ou dans le cas où le fabricant n'informerait pas l'acheteur, des pénalités de livraison tardive peuvent être appliquées, en fonction du retard et du barème des indemnités payables en cas de non-respect, généralement énoncés sur le bon de commande ou dans le manuel du fournisseur. Les pénalités communément appliquées sont les suivantes :

- Port payé par voie aérienne. Si le retard est de l'ordre de quelques jours, le fabricant prend en charge la différence entre le coût de fret maritime et le coût du fret aérien.
- Port payé par voie aérienne 100%. Si le retard est important, le fabricant prend en charge l'intégralité du coût du fret aérien.
- Escompte sur le coût. Si la marchandise n'est pas livrée au point Incoterms convenu plusieurs jours après la date confirmée de livraison, l'acheteur peut exiger une réduction substantielle du coût au point Incoterms convenu et que le fabricant couvre les frais de fret aérien dans leur totalité.

Une logistique d'expédition efficace

L'expédition réussie d'une commande exige une excellente connaissance des procédures, documents et méthodes d'expédition. Les rouages de l'expédition des commandes comprennent l'emballage, la documentation, les itinéraires d'expédition et les transporteurs.

Exigences en matière d'emballage

Tous les grands magasins et chaînes imposent des exigences et des procédures aux fournisseurs aux Etats-Unis. Parmi ces exigences, celles relatives à l'emballage et à l'expédition sont primordiales dans la relation d'affaires entre le fabricant de chaussures et ses clients. Les fabricants qui travaillent directement avec des détaillants ou grossistes qui livrent directement les grands magasins et les chaînes doivent être très attentifs à ces exigences. La plupart des fabricants ou grossistes désignent un spécialiste dédié à cet aspect de la relation avec le client, qui tombe dans le domaine plus large de la logistique et des flux de marchandises.

Les clients américains donnent habituellement des « guides de flux de marchandises » à leurs fournisseurs, soit sous format papier ou à travers les sites Internet de leurs entreprises. Ces guides couvrent habituellement des questions telles que l'identification des marchandises, la dimension des cartons, l'étiquetage des cartons, les instructions d'emballage ainsi que les bordereaux d'emballages et la facturation.

Dimension des cartons. La dimension des cartons est déterminée par la dimension des produits. Elle doit également prendre en compte toute la gamme des pointures. Lorsque l'emballage peut contenir la plus grande pointure, toutes les autres pourront y être placées également. Exemple : les magasins de chaussures pour femmes dans la majorité des régions des Etats Unis—à l'exception du Sud-ouest et de la Côte Ouest— passent des commandes dans une fourchette de pointures entre 6 à 10 ou 11. Les commandes de pointures plus petites sont de plus en plus rares. En effet, les magasins de la Côte Est—d'Atlanta jusqu'à Boston et même à Chicago dans le Midwest—ne commandent souvent que des pointures entre le 7 et le 11. Cette tendance vers des pointures plus grandes ressort également des commandes de chaussures pour hommes.

Résistance. Les chaussures sont transportées sur de grandes distances et des océans. L'emballage doit donc être suffisamment solide pour résister à des changements de l'environnement physique mais aussi aux conditions de transport lorsque les chaussures sont expédiées aux côtés d'autres articles.

Conformité. Certains grands magasins et chaînes opérant sur le marché américain sont très stricts en ce qui concerne la conformité aux réglementations relatives à l'emballage et à la circulation des marchandises. Si les réglementations ne sont pas respectées, des frais supplémentaires sont généralement facturés. Il est donc essentiel de se conformer aux réglementations, pas uniquement pour maintenir de bonnes relations d'affaires mais également pour conserver ses marges bénéficiaires.

Tendances. Dans le passé, les magasins se contentaient d'emballages sous forme de cartons d'une couleur adéquate et portant le logo de l'entreprise. Aujourd'hui, l'emballage peut être très sophistiqué. Une tendance actuelle est, par exemple, celle de l'emballage transparent jusqu'à la boîte à chaussures elle-même. Cette tendance est motivée par la vision que le design et la fabrication des chaussures sont un art à l'origine d'articles attrayants et colorés qui doivent être facilement visibles par les consommateurs finaux potentiels.

Propriétés spéciales. Les fabricants inventent constamment de nouvelles manières d'améliorer l'emballage de leurs chaussures. Par exemple, la boîte à chaussures peut servir d'emballage principal et être une boîte de rangement qui elle-même a de la valeur. Pour les chaussures haut de gamme, l'innovation la plus récente dans l'emballage est le système de fermeture magnétique. Certains fabricants de chaussures marocains ont d'ores et déjà commencé à utiliser des emballages transparents et des fermetures magnétiques.

Documents d'expédition

La documentation des exportations est presque aussi importante que la chaussure finie elle-même. Toute information erronée ou documentation incomplète peut provoquer des retards dans le transport. Les transitaires, censés être des spécialistes des exportations, peuvent souvent apporter conseil et assistance au sujet de la documentation nécessaire au transport de marchandises. Le Tableau 3-1 résume les documents d'exportation et la partie responsable de la préparation pour chaque rubrique (ne comprend pas les formulaires qui peuvent être exigés par l'acheteur dans le manuel du fournisseur). Les exigences en matière de tenue des registres pour les marchandises invoquant un traitement préférentiel au titre de l'ALE sont décrites au Chapitre 1.

Itinéraire d'expédition et transporteurs ou protocole d'itinéraire

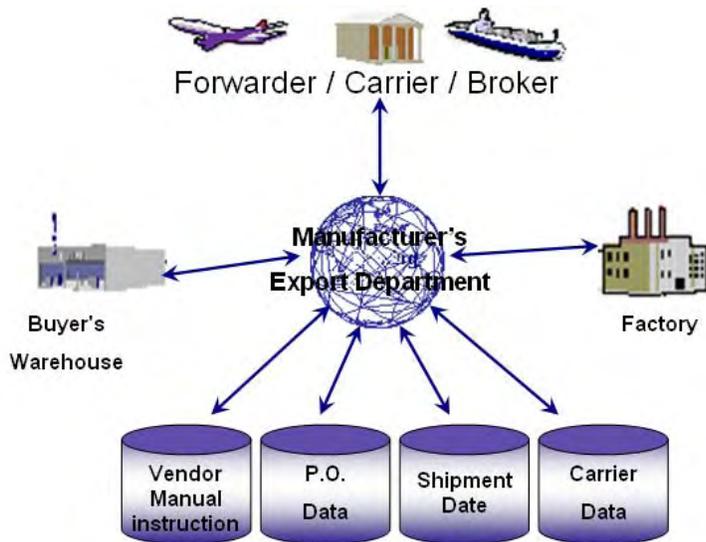
L'expédition de marchandises d'un pays à un autre implique de nombreux intervenants—les transitaires, les transporteurs, les autorités douanières et autres intervenants. En général, les produits

finis sont livrés dans les entrepôts de l'acheteur américain. Pour livrer à l'entrepôt du client américain, ou être en conformité avec les Incoterms "CIF" ou "DDP" fréquemment exigés par les acheteurs de chaussures américains, le fabricant doit disposer d'un personnel logistique en interne ou travailler avec un transitaire expérimenté et de confiance pour assurer une coordination stricte et un suivi efficace des expéditions. Le département des exportations du fabricant joue un rôle de coordination clé entre tous les intervenants (voir Figure 3-3).

Tableau 3-1
Documents d'expédition types et partie responsable

Document	Préparé par
Facture commerciale	Exportateur
Liste de colisage pour l'exportation	Exportateur
Certificat d'origine	Exportateur, livré par le MCINET
Lettre de crédit (si tel est le mode de paiement prévu)	Importateur (acheteur)
Connaissancement	Transitaire
Déclaration d'exportation du transporteur	Transitaire
Certificat d'assurance	Transitaire
Pièce jointe A: Données relatives à la déclaration faite à titre de l'Accord de libre échange marocain	Exportateur
License d'exportation	Exportateur
Certificat d'éligibilité	
Certificat de passation de l'inspection finale de qualité	Tiers (organe d'inspection)
L' <i>Importer security filing</i> (ISF) pour les expéditions par voie maritime	Exportateur
Certificat de conformité à toutes les règles de sécurité applicables, aux interdictions, normes et réglementations relatives aux produits pour enfants ou adultes (pour les chaussures pour enfants si exigé par le client)	Exportateur
Résultats des tests scientifiques de composition (si applicable)	Tiers (Laboratoire)

Figure 3-3
Coordination des responsabilités du département des exportations



SUIVI DE LA LIVRAISON

Même lorsqu'une première commande est livrée dans les délais, qu'elle répond aux normes de qualité et aux spécifications en termes d'emballage et d'étiquetage, le fabricant doit assurer le suivi auprès du client afin de générer une relation d'affaires continue. Le cadre moyen ou supérieur anglophone qui gère la relation avec l'acheteur américain doit prendre les mesures suivantes afin de cultiver une bonne relation d'affaires :

- Se renseigner auprès du responsable du sourcing sur le taux des ventes effectives des produits au détail—le pourcentage de chaussures vendues au prix plein, les réductions appliquées au reste du stock et les raisons justifiant ces réductions, si elles sont connues.
- Suggérer que l'équipe de designers du fabricant (le cas échéant) peut travailler avec l'équipe de développement des produits américaine sur le développement de produits à différents niveaux de prix.
- Veiller à ce que le client américain reste informé de tout nouvel équipement, logiciel, fournisseur de matières premières ou autres changements intervenus chez le fabricant.
- Faire certifier l'unité de production/usine par des agences reconnues, spécialisées dans la conformité aux normes sociales et environnementales, et en informer le client américain.
- Informer le client américain des nouveaux avantages logistiques et commerciaux que présente le Maroc.

De plus, l'agent de liaison de l'usine marocaine doit envisager de rendre visite à son aux Etats-Unis afin de démontrer la volonté et la capacité du fabricant à être un partenaire à part entière. Les fabricants ne peuvent plus dépendre des visites des acheteurs au Maroc pour maintenir les relations d'affaires et assurer leur compétitivité.

4. Utilisation des sources d'information

APPUI AUX EXPORTATIONS MAROCAINES

Dans leurs efforts pour exporter vers les Etats-Unis, les fabricants de chaussures sont assistés par des agences gouvernementales marocaines et des associations privées. L'organisme le plus important en la matière est Maroc Export, qui aide les exportateurs à pénétrer les marchés étrangers. La Fédération Marocaine des Industries du Cuir, FEDIC, qui représente l'Industrie de la Chaussure fournit de nombreux services aux exportateurs de chaussures. La Division du textile et du cuir du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT) apporte son soutien pour toute question relative à l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc. Plus d'informations peuvent être obtenues auprès des organismes énumérés ci-dessous :

Contacts dans l'industrie

Fédération Marocaine des Industries du Cuir
www.cuirmaroc.com

Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE)
www.eacce.org.ma

Services de tests Laboratoire Intertek Maroc
www.intertek.com/contact/ema/morocco/

S.G.S
www.sgs.com/contact_us.htm?clickedcountry=84

Bureau Veritas
www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/bv_fr/Local/Home/Worldwide-Locations/Afrique/Maroc/

Gouvernement du Maroc

Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Nouvelles Technologies
www.mcinet.gov.ma

Ministère du Commerce Extérieur
www.mce.gov.ma

Maroc Export
www.marocexport.ma

Administration des Douanes Marocaines
www.douane.gov.ma

Conseil du Commerce Extérieur

www.cnce.org.ma

Office des Changes

www.oc.gov.ma

Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)

www.anpme.ma

Associations Professionnelles Internationales

Association Marocaine des Exportateurs

www.asmex.org

Conseil National du Commerce Extérieur

www.cnce.org.ma

Zone Franche Tanger

www.tangiersfreezone.com

Agence Spéciale de Tanger Méditerranée

www.tmsa.ma

CGEM - Confédération Générale des Entreprises Marocaines

www.cgem.ma

GOVERNEMENT AMERICAIN

Représentant Commercial des Etats-Unis (informations relatives à l'ALE entre les Etats-Unis et le Maroc)

www.ustr.gov

Administration des Douanes et de la Protection des Frontières des E.U. (Réglementations relatives à l'importation et documentation requise)

www.cbp.gov

Commission du Commercial International des Etats-Unis (Données relatives aux importations et traitements tarifaires)

www.usitc.gov

RENSEIGNEMENTS SUR LE MARCHÉ

Les renseignements contenus sur les sites Internet de nombreuses organisations de l'industrie américaine de la chaussure peuvent informer les exportateurs marocains sur les tendances et les exigences.

Tendances de la mode et actualités des marchés

Magazine *Footwear Plus*

www.footwearplusmagazine.com

Magazine *Footwear News*

www.wwd.com/footwear-news/

Just Style

www.just-style.com

Shoes about

www.shoes.about.com

Ressources Techniques

Ressource virtuelle Fashionindex.com

www.fashionindex.com

American Apparel and Footwear Association (association américaine la chaussure et de l'habillement)

www.apparelandfootwear.org

Footwear Distributors and Retailers of America (distributeurs et détaillants de chaussures en Amérique)

<http://www.fdra.org/>

Worldwide Responsible Accredited Production

www.wrapapparel.org.

ASSOCIATIONS AMERICAINES

Les associations professionnelles peuvent servir de points de contact clés pour obtenir des renseignements sur l'industrie américaine de la chaussure. Elles fournissent des services à leurs membres et organisent des événements qui sont de bonnes occasions pour recueillir les informations sur le marché et développer des relations d'affaires.

American Apparel and Footwear Association (AAFA) : association américaine de l'habillement et de la chaussure (AAFA)

www.apparelandfootwear.org/

Travel Goods Association

www.travel-goods.org/

National Shoe Retailers Association : association nationale des détaillants de chaussures

www.nsra.org/

Footwear Distributors and Retailers of America : distributeurs et revendeurs des chaussures en Amérique

www.fdra.org/

SALONS PROFESSIONNELS A L'ATTENTION DE L'INDUSTRIE DE LA CHAUSSURE AMERICAINE

L'industrie américaine de la chaussure sponsorise plusieurs salons professionnels importants. Pour les fabricants étrangers, les salons les plus importants sont ceux qui attirent les acheteurs à la recherche de sources d'approvisionnement. Les salons régionaux organisés à l'attention des acheteurs des petits détaillants qui ont peu de chances d'acheter des chaussures de l'étranger ont moins d'intérêt. Les salons professionnels énumérés ci-dessous sont intéressants pour les fabricants marocains qui souhaitent produire pour le marché américain. L'exportateur doit choisir le salon auquel il souhaite participer sur la base du public qu'il cherche à atteindre.

Marché aux Chaussures d'Atlanta
Southeastern Shoe Travelers
953 Harmony Road, Suite 106
Eatonton, GA 31024
T: 706-923-0580
F: 706-923-0520
Commercial et Service à la clientèle
sest@plantationcable.net
<http://www.northamericanshoe.com/>

FFANY (Fashion Footwear Association of New York)
1414 Avenue of the Americas, Suite 203
New York, NY 10019
T: 212-751-6422
F: 212-751-6404
info@ffany.org
www.ffany.org

MAGIC International
6200 Canoga Avenue 2nd Floor
Woodland Hills, California 91367
T: 818-593-5000
cs@magiconline.com
<http://www.sourcingatmagic.com/sourcingatmagic/v42/index.cvn?id=10022>

Salon WSA
15821 Ventura Blvd., Ste. 415
Encino, CA 91436-2974
T: +1.818.379.9400
F: +1.818.379.9410
salesdepartment@wsashow.com
<http://www.wsashow.com/>