

# MODULE 4 – GESTION FINANCIÈRE

## COMPTABILITÉ DE BASE

La tenue d'une comptabilité adéquate est absolument essentielle pour tout groupement de producteurs, coopérative ou entreprise d'exportation. Si vous n'avez pas de bon aperçu des ressources financières que votre organisation peut consacrer à ses différentes activités, ou de comment son argent est dépensé, la mise en place d'un système de comptabilité sera une de vos premières priorités. Quatre types de parties prenantes ont de bonnes raisons pour exiger que votre organisme tienne une comptabilité appropriée: vos producteurs, votre gouvernement, vos fournisseurs de crédit et vos acheteurs.

*Vos producteurs:* en tant que groupement de producteurs ou coopérative, vous vendez des produits au nom de vos membres et, par conséquent, gérez l'argent de vos membres. Les producteurs ne coopéreront avec votre organisation qu'à condition qu'ils ne doutent pas que vous manipulez leur argent de manière appropriée. La tenue d'archives financières correctes vous permettra de justifier vos décisions quant à la gestion de leurs actifs à tout moment.

*Votre gouvernement:* les autorités fiscales et les règlements régissant le fonctionnement des groupements d'agriculteurs et entreprises exigeront que vous teniez des registres financiers corrects et à jour.

*Les fournisseurs de crédit:* vos fournisseurs de crédit (y compris les acheteurs fournissant un préfinancement) exigeront la preuve que vous gérez les fonds qu'ils fournissent de manière appropriée.

*Vos acheteurs:* même si vos acheteurs n'ont pas le droit d'étudier votre comptabilité, le fait de savoir que vous respectez les principes de bonne comptabilité

peut les rassurer quant au professionnalisme de votre organisation. Les acheteurs ne sont pas intéressés à travailler avec des fournisseurs qui sont susceptibles de faire faillite dans l'année ou qui peuvent décider d'augmenter leurs prix au milieu de la saison parce qu'ils découvrent tout à coup qu'ils font des pertes.

Les dossiers financiers de votre organisation peuvent être tenus par votre propre comptable; alternativement, vous pouvez sous-traiter votre comptabilité à un (cabinet) comptable professionnel externe. En tant que coopérative, il est possible que vous bénéficiiez de services de comptabilité offerts par des syndicats nationaux de coopération. Il est hors de la portée de ce guide d'entrer dans les détails de comptabilité. De bons cours sont largement disponibles et valent l'investissement.

### **Aucune transaction sans reçu**

Une règle de base pour tous les membres du personnel! Toutes les recettes et dépenses doivent être documentées au moyen d'un reçu ou d'une autre pièce justificative, à remettre à la personne responsable. Les dépenses sont mieux documentées au moyen d'un reçu délivré par le fournisseur des biens ou des services. Lorsque ceci n'est pas possible (par exemple dans le cas d'une femme qui a préparé le déjeuner pour une session de formation d'agriculteurs dans son village), émettez votre propre reçu – signé par le fournisseur – afin de documenter la transaction. Les coopératives et les entreprises utilisent généralement leurs propres reçus pour la documentation des ventes. Ces reçus peuvent être élaborés en tant qu'une partie du système de traçabilité globale de l'organisation.

## ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE

Afin d'avoir un aperçu plus complet de vos coûts majeurs et mineurs, il est utile d'effectuer une analyse des coûts de production (voir le paragraphe suivant), qui vous permettra de:

- Identifier vos coûts majeurs, ainsi que les possibilités de réaliser des économies;

- Déterminer votre prix minimum;
- Établir le volume minimal que vous devez produire afin d'être rentable;
- Évaluer le retour sur investissements potentiels;
- Prévoir l'effet sur votre entreprise de changements majeurs dans l'environnement dans lequel vous opérez (par exemple une augmentation du prix du carburant).

Même si le principe de l'analyse coût-bénéfice est très simple (listez tous vos coûts et revenus et calculez la différence), la pratique peut être assez compliquée. Toutefois, la règle la plus importante est de ne rien oublier et d'enregistrer toutes vos dépenses.

Phase 1 - Listez tous vos coûts

Phase 2 - Pour chaque produit, divisez vos coûts en coûts variables et coûts fixes

Phase 3 - Faites vos calculs

## PHASE 1 – ÉNUMÉRATION DES COÛTS

Une entreprise qui a été nouvellement créée doit prévoir de nombreux coûts. Collectez les prix de vos intrants et estimez le coût des intrants que vous utiliserez, le coût des salaires de vos employés, etc. Si votre organisation est déjà opérationnelle, vous pouvez consulter vos registres financiers. Cependant, il est possible que vos méthodes de comptabilité ne s'avèrent pas à la hauteur ou ne facilitent pas l'analyse des coûts de votre organisation. Vous pouvez demander à votre comptable d'utiliser des catégories de coûts différentes, et informer les membres de votre personnel sur les procédures correctes pour la déclaration de leurs dépenses au comptable.

Certains coûts ne figurent pas comme tels dans les registres financiers, mais doivent néanmoins être pris en compte dans l'analyse coût-bénéfice. Ces coûts comprennent les coûts d'opportunité, les coûts d'amortissement et les coûts de l'argent.

### Coûts d'opportunité

Un coût d'opportunité est le coût de l'alternative qui est abandonnée suite au choix d'une certaine action ou décision. Par exemple, même si un agriculteur ne se paie pas de salaire, son temps de travail a un coût, car il aurait pu être consacré à la réalisation d'activités génératrices de revenus. Cette perte de revenu est le «coût d'opportunité» du temps de travail de l'agriculteur. La meilleure façon de quantifier ce coût d'opportunité est d'estimer ce que l'agriculteur aurait pu gagner en travaillant pour un tiers. Dans le cas d'un agriculteur qui ne considère pas que ses terres représentent un coût car il les a héritées de son père, le coût d'opportunité de ces terres est le revenu que l'agriculteur aurait pu gagner en les louant à des tiers.

### Coûts d'amortissement

L'amortissement est la pratique d'étaler les coûts d'achat d'un actif sur sa durée d'utilisation de manière systématique. Les coûts liés à l'acquisition

d'un immeuble, par exemple, ne sont pas tous imputés dans l'année d'acquisition, mais seront divisés en annuités ou amortissements séparés tout au cours de la durée d'utilisation du bâtiment.

### Coût de l'argent

Un coût qui est souvent négligé dans l'analyse des coûts de production est le «coût de l'argent», y compris les paiements d'intérêt sur les prêts et les frais bancaires. Le remboursement du capital d'un prêt n'est pas un coût en soi, de même que la réception d'un prêt ou préfinancement n'est pas un revenu. Mais le paiement d'intérêts constitue un coût.

## PHASE 2 – CATÉGORISATION DES COÛTS

### Coûts fixes et variables

Distinguez entre les coûts fixes et les coûts variables de votre opération. Les coûts fixes sont les coûts qui, pour une période définie, ne changent pas en fonction du volume produit, et dont votre entreprise doit s'acquitter pour son bon fonctionnement. Les coûts variables dépendent du niveau d'activité de l'entreprise; ils varient en fonction du volume de production.

Les coûts variables comprennent les coûts du matériel de plantation, des engrais et du travail occasionnel pour la récolte (pour un producteur), ou encore les coûts des produits achetés auprès des agriculteurs, du transport ou du travail occasionnel pour l'emballage (pour un exportateur). Des exemples de coûts fixes incluent les salaires du personnel permanent, les frais de bureau, les frais d'entretien et l'amortissement des machines. Les coûts «cachés» qui ont tendance à être négligés sont souvent des frais fixes.

Étant donné que les coûts fixes sont indirectement liés au volume de la production, la ligne de démarcation entre coûts fixes et variables n'est pas toujours très claire. Par exemple, l'achat de machines pour augmenter la capacité de production se traduira par une augmentation des coûts fixes.

### Coûts par produit/catégorie de produit

Si votre organisation produit ou exporte divers produits, vos documents financiers doivent indiquer quels coûts concernent quels produits (attribution). Cette attribution peut être simple pour certaines dépenses, tandis que d'autres coûts peuvent être plus difficiles à attribuer. Un exportateur qui exporte aussi bien du cacao que du café sait combien il a payé pour son cacao, et combien pour son café,

mais si les deux produits sont stockés dans le même entrepôt, comment répartir les coûts d'amortissement de l'entrepôt sur les deux produits? L'attribution des coûts fixes peut être particulièrement problématique. Choisissez l'une des approches suivantes:

- Seuls les coûts variables sont répartis par produit; les coûts fixes sont attribués à l'entreprise globale. Cette approche vous permet d'analyser les marges bénéficiaires brutes pour chaque produit, ainsi que le résultat net de l'exploitation générale;
- Les coûts fixes qui portent clairement sur un produit bien particulier sont attribués à ce produit. Par exemple, un exportateur exportant à la fois des fruits frais et séchés peut attribuer les coûts d'amortissement de son sécheur aux fruits secs, tandis que tous les frais fixes «généraux» sont répartis sur les différents produits de l'opération en fonction de leur pourcentage dans le total des recettes. Si l'exportateur de l'exemple précédent tire 60 pour cent de ses revenus de la vente de fruits frais et 40 pour cent de ses revenus de la vente de fruits secs, 60 pour cent des frais généraux de gestion et de bureau sont attribuables aux fruits frais, et 40 pour cent aux fruits secs.

### PHASE 3 – CALCULS DE PROFIT

#### Rentabilité nette totale d'une année donnée

C'est le calcul le plus simple: il n'est même pas nécessaire de distinguer entre coûts fixes et variables, ou d'attribuer vos coûts à vos différents produits. Il suffit d'additionner tous les coûts et les revenus encourus ou générés par votre opération au cours d'une année donnée, et de calculer la différence. Le résultat devrait être égal à la différence entre vos soldes d'ouverture et de clôture.

$$\text{Revenus} - \text{coûts} = \text{rentabilité nette totale}$$

#### Rentabilité nette d'un produit particulier

La rentabilité nette d'un produit particulier est calculée comme suit:

$$\begin{aligned} & \text{Revenu généré par le produit} \\ & - \text{coûts variables du produit} \\ & - \text{coûts fixes attribués au produit} \\ & = \\ & \text{rentabilité nette du produit} \end{aligned}$$

#### Marge brute

La marge brute du volume de production total de votre opération est calculée comme suit:

$$\begin{aligned} & \text{Revenus totaux} - \text{coûts variables} \\ & = \\ & \text{marge brute de l'opération totale} \end{aligned}$$

#### Marge brute par unité

La marge brute par unité est calculée comme suit:

$$\begin{aligned} & \text{Prix par unité} - \text{coûts variables par unité} \\ & = \\ & \text{marge brute par unité} \end{aligned}$$

Il est important d'assurer que la marge brute soit toujours positive. Si la marge brute d'un de vos produits est négative, plus d'unités vous vendez, plus d'argent vous perdez. Une telle situation vous laisse trois options:

- Cesser de produire et de vendre le produit;
- Réduire vos coûts variables (en produisant plus efficacement) (voir [Réduction des coûts](#));
- Augmentez votre prix de vente (voir [Fixation du prix](#)).

*Ne vous trompez pas en transférant les coûts variables d'un produit à la catégorie des coûts fixes, votre rentabilité nette restera négative !*

#### Analyse

La comparaison de la rentabilité nette et la marge brute vous permet d'analyser l'impact de vos coûts fixes sur la rentabilité nette de votre entreprise ou de vos produits. Si votre marge brute est positive, mais la rentabilité globale de votre entreprise ou d'un de vos produits est négative, vous avez plusieurs options:

- Réduire vos coûts fixes et/ou variables (voir [Réduction des coûts](#));
- Augmenter votre prix de vente (voir [Fixation du prix](#));
- Augmenter le volume des ventes sans augmenter les coûts fixes (c.à.d. sans investissements en machines ou dans votre personnel permanent).

Une erreur fréquente consiste à investir massivement au début d'une opération afin de rapidement atteindre le volume de production cible. Toutefois, une telle stratégie implique des coûts fixes élevés dès le début, lorsque les volumes de ventes sont encore faibles. Nous vous conseillons de commencer le plus «allégé» possible – vous pourrez toujours investir dans votre personnel et en machinerie lorsque les affaires se développent.

### Retour sur Investissement

Le retour sur investissement est ce que vous gagnez par dollar (ou euro, franc, etc.) investi dans votre opération.

$$\frac{\text{Rentabilité nette d'un produit}}{\text{coûts totaux d'un produit}} = \text{retour sur investissement d'un produit}$$

Un produit avec une forte rentabilité par unité peut avoir un retour sur investissement plus faible qu'un produit ayant une rentabilité par unité plus basse. De même que vous calculez le retour sur investissement, vous pouvez également calculer le retour sur la main-d'œuvre. Le retour sur la main-d'œuvre (non-rémunérée) d'un agriculteur peut être utilisé comme estimation pour les coûts de son travail, plutôt que le coût d'opportunité de son salaire «théorique».

### Analyse

Même si votre entreprise est rentable dans son intégralité, un des produits de sa gamme peut générer des pertes. Si un de vos produits n'est plus rentable, vous avez plusieurs options:

- Diminuer vos coûts;
- Augmenter votre prix de vente;
- Augmenter le volume de ventes du produit (si la marge brute du produit est positive et certains frais fixes peuvent lui être attribués).

Si aucune de ces options n'est possible, vous pouvez:

- Éliminer le produit et vous concentrer sur vos produits rentables;
- «Subventionner» le produit déficitaire avec les profits générés par vos autres produits.

Toutefois, vous pouvez décider de garder les produits moins rentables ou déficitaires dans votre gamme de produits pour l'une des raisons suivantes:

- Pour offrir à vos clients une gamme complète de produits: si vous ne proposez pas les produits déficitaires, vos clients pourraient cesser d'acheter aussi les produits rentables;
- Il est concevable qu'un groupement d'agriculteurs ou une coopérative s'efforce de maximiser le revenu de ses agriculteurs, plutôt que de maximiser ses profits. Toutefois, il est dans l'intérêt des agriculteurs que l'entreprise soit économiquement viable. Si les profits générés par un produit sont utilisés pour subventionner un autre produit, ces bénéfices ne peuvent plus être utilisés pour des investissements dans l'expansion des opérations de l'organisation ou pour l'achat de plus de produits auprès des agriculteurs. Ces

considérations doivent être prises en compte lors de l'examen des produits déficitaires avec les agriculteurs.

Des produits qui sont souvent déficitaires sont les sous-produits. Par exemple, un exportateur de fruits peut vendre ses écarts de triage de fruits sur le marché local, tandis que le beurre de karité de moindre qualité, qui ne peut pas être exporté, peut être utilisé pour la fabrication de savon. Dans de tels cas, la perte sur le sous-produit devrait être considérée comme un coût dans le processus de production du produit principal. La vente écarts de triage sur le marché local est simplement un moyen de réduire les coûts du processus de tri.

Un exportateur de fruits frais et secs voulait augmenter ses ventes de fruits secs, étant convaincu qu'elles étaient plus rentables, comme confirmé par l'analyse coût-bénéfice de l'entreprise. Toutefois, le retour sur investissement des fruits frais s'est avéré supérieur à celui des fruits secs. L'exportateur a donc décidé d'augmenter à la fois sa production de fruits secs et de fruits frais.

### Seuil de rentabilité

Si votre marge brute est positive, vous pouvez calculer le volume minimum que vous devez vendre à un prix donné afin de couvrir à la fois vos coûts fixes et variables. C'est votre seuil de rentabilité.

$$\frac{\text{Coûts fixes annuels}}{\text{marge brute par unité}} = \text{seuil de rentabilité}$$

Ou:

$$\frac{\text{Coûts fixes annuels}}{\text{prix par unité} - \text{coûts variables par unité}} = \text{seuil de rentabilité}$$

Un exemple simple: l'exportation d'une tonne d'un certain produit représente un coût variable de 1 000 \$EU. Les coûts fixes annuels de l'entreprise s'élèvent à \$EU5 000. Le prix de vente du produit est de 1 500 \$EU par tonne. L'entreprise devra exporter au moins  $5\,000 / (1\,500 - 1\,000) = 10$  tonnes afin d'atteindre son seuil de rentabilité.

### Prix minimum

Votre prix de vente minimal devrait au moins couvrir les coûts variables, mais vous pouvez également décider de fixer un prix minimum qui, pour un volume donné, couvre à la fois les coûts variable et fixes.

$\frac{\text{Coûts fixes}}{\text{volume}} + \text{coûts variables par unité} = \text{prix minimum}$
---

Un exemple simple: l'exportation d'une tonne d'un certain produit représente un coût variable de 1 000 \$EU. Les coûts fixes annuels de l'entreprise s'élèvent à 5 000 \$EU. L'acheteur a commandé 10 tonnes. Le prix minimum est de  $(5\,000 / 10) + 1\,000 = 1\,500$  ou 1 500 \$EU par tonne.

### Formats des calculs

Vous pouvez utiliser divers formats pour calculer les marges brutes, la rentabilité nette, le seuil de rentabilité, etc. de votre opération.

Les Annexes de ce Module fournissent quelques exemples. L'Annexe A donne un exemple d'un tableau de coûts utilisé par une opération d'exportation de mangues afin de calculer le prix f.o.b. approprié. Le tableau ne comprend pas les détails des coûts fixes, mais est plutôt basé sur une marge souhaitée par conteneur exporté pour couvrir ces coûts fixes.

L'Annexe B fournit un exemple d'un tableau de coûts utilisé pour l'assemblée générale annuelle d'un exportateur de cacao et pour des sessions de formation d'agriculteurs. Bien que la méthode utilisée pour calculer le seuil de rentabilité est plus complexe que dans l'exemple précédent, le tableau est plus instructif car il révèle la perte ou le bénéfice généré par chaque conteneur supplémentaire exporté. Le calcul standard du seuil de rentabilité est repris à la fin du tableau.

L'Annexe C fournit un exemple très détaillé d'une analyse coût-bénéfice pour un producteur cultivant aussi bien des ananas conventionnels que des ananas biologiques.

## ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE DE LA CERTIFICATION

Changer les méthodes de gestion ou de production d'une organisation afin de se conformer aux exigences d'un système de certification représente un investissement. Comme pour tout investissement, vérifiez si les bénéfices générés par la certification sont susceptibles de compenser les coûts. L'obtention d'une certification pourrait permettre à votre organisation de:

- Améliorer son accès au marché: la certification peut vous permettre de vendre à de nouveaux acheteurs ou de conserver vos acheteurs actuels;
- Obtenir une majoration de prix;
- Obtenir du préfinancement (en particulier pour certains produits du commerce équitable).

Les frais de certification incluent généralement:

- Les coûts liés à la conformation aux exigences du système de certification (par exemple au niveau des méthodes de production, de l'organisation démocratique, etc.);
- Les coûts liés à la preuve du respect de la norme (par exemple, les coûts liés à la tenue des dossiers, la création d'un système de contrôle interne (SCI), etc.);
- Les frais de certification facturés par l'organisme de certification;
- Les coûts d'étiquetage.

L'Annexe C de ce Module fournit un exemple d'une analyse coût-bénéfice pour la production parallèle d'ananas biologiques et conventionnels, dont le format peut être utilisé afin de comparer les coûts et les bénéfices liés à des opérations de production conventionnelle et biologique.

Alternativement, faites la liste de tous les coûts et recettes supplémentaires que votre organisme est susceptible de subir ou d'engendrer suite à la certification, afin d'évaluer si l'investissement vaut la peine. Bien que certains coûts liés à la certification ne seront engagés qu'au cours de la phase initiale des opérations, la plupart des frais de certification sont récurrents (par exemple, l'embauche d'un agent SCI, les frais de certification, etc.) La certification biologique exige généralement une période de conversion de trois ans, durant laquelle le producteur doit respecter les exigences du système et payer les frais de certification, sans être autorisé encore à vendre des produits portant le label bio. Tous les frais supplémentaires encourus pendant la période de conversion doivent être considérés comme des coûts d'investissement.

## ANALYSE DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'analyse des flux de trésorerie vous permet de décider quand entreprendre certains investissements ou obtenir du crédit. Contrairement à une analyse coût-bénéfice, une analyse des flux de trésorerie envisage les recettes et les dépenses à mesure qu'elles surviennent. Alors que les amortissements ne figurent pas dans l'analyse des flux de trésorerie, la réception et le remboursement des prêts y sont inclus. Une analyse des flux de trésorerie typique se présente comme suit:

	Mois 1	Mois 2	...
Solde d'ouverture			
Revenus			
Dépenses			
Solde de clôture			

L'analyse de vos flux de trésorerie est généralement assez simple; la seule difficulté peut consister à déterminer quand certains revenus et dépenses se réaliseront. Le moment du paiement des salaires mensuels du personnel est connu, mais quand exactement vos acheteurs vont-ils payer leurs factures?

Les soldes de clôture de chaque période indiquent combien et quand vous pouvez investir. Pour les produits saisonniers, ils indiquent si votre opération est susceptible de manquer de liquidités et nécessitera du crédit afin de combler le vide jusqu'à ce que les gains de ventes suivants commencent à arriver.

## DE L'ANALYSE À L'ACTION

Dans les paragraphes précédents, nous avons abordé un certain nombre d'actions qui peuvent être menées en réponse aux résultats de l'analyse financière. Dans ce paragraphe, nous donnons une vue d'ensemble et allons dans le détail de ces actions.

### LEÇONS DE COÛT-BÉNÉFICE POUR LES EMPLOYÉS

La distinction entre coûts variables et coûts fixes et l'attribution des coûts aux différents produits au sein de la gamme de produits d'une entreprise nécessitent des rapports de dépenses détaillés de tous les employés. Clarifiez ce besoin aux membres de votre personnel; ils seront plus susceptibles de se conformer aux exigences du rapportage détaillé (*aucune transaction sans reçu !*) s'ils comprennent

Les points suivants devraient être pris en compte quand on envisage d'obtenir du crédit:

- L'argent coûte de l'argent: l'intérêt à payer sur un prêt se traduira par une augmentation de votre coût de production;
- Les opérations sur base d'un cycle de production annuel ne devraient souscrire à un crédit que pour des investissements dans l'expansion de l'entreprise. Si vos revenus ne couvrent pas vos frais de fonctionnement, votre entreprise fait des pertes et l'obtention d'un prêt pourrait aggraver la situation;
- Les opérations sur base d'un produit saisonnier doivent acheter de grandes quantités de produits à l'avance, mais ne sont payés qu'à la fin de la saison, d'où le besoin de préfinancement (une entreprise rentable peut décider d'utiliser ses profits pour préfinancer la prochaine campagne, ce qui réduit la nécessité d'obtenir un crédit);
- Évaluer le calendrier de vos besoins de crédit avec soin, et remboursez vos prêts le plus rapidement possible afin de réduire la période sur laquelle vous devrez payer des intérêts. Souvent, les fournisseurs de crédit obligent leurs emprunteurs à étaler les remboursements sur une longue période de temps. N'acceptez pas de longues périodes de remboursement si votre analyse des flux de trésorerie indique que vous pouvez rembourser le prêt beaucoup plus tôt.

pourquoi elles sont nécessaires. Les employés devraient être encouragés à ne pas gaspiller les ressources de l'organisation. Après tout, leur sécurité d'emploi dépend du bien-être financier de leur employeur! Tous les employés devraient avoir une certaine connaissance de base des catégories de coûts mineures et majeures de l'organisation. Les membres du personnel ne devraient pas perdre leur temps à essayer de sauver quelques sous, mais devraient concentrer leurs efforts sur ces domaines où des économies importantes peuvent être réalisées.

### Coûts majeurs et mineurs

Un transformateur et exportateur de fruits secs mettait des feuilles plastiques entre les couches de fruits secs pour les empêcher de se coller ensemble. Les réactions de l'acheteur ont révélé que les feuilles plastiques ne couvraient pas toute la surface de la boîte, et que les fruits continuaient à se coller ensemble. Lorsque le directeur général a étudié le problème, le chef de ligne a expliqué qu'il avait demandé aux membres de son équipe d'utiliser un minimum de feuilles plastiques pour économiser sur les matériaux d'emballage. Le directeur général a expliqué que les feuilles plastiques ne représentaient qu'un coût mineur dans toute l'opération. La société s'était positionnée dans le marché haut de gamme, et tout défaut de qualité pourrait conduire les clients à chercher un autre fournisseur. Le coût de la perte de clients ne pourrait jamais être compensé par les économies réalisées sur le matériel d'emballage.

## RÉDUCTION DES COÛTS

La réduction des coûts et l'augmentation du volume de ventes sans augmentation des coûts fixes sont des moyens d'améliorer l'efficacité de vos opérations. La réduction des coûts n'est pas facile et doit être réalisée avec soin. Certaines mesures de réduction des coûts peuvent affecter la qualité de votre produit et ainsi affecter la demande. Lors d'une tentative de réduction des coûts, évaluez les catégories de coûts les plus importantes, notamment:

- Intrants: est-il possible de trouver une alternative à un intrant coûteux, ou d'en utiliser moins?
- Personnel: est-il possible d'exécuter le même travail avec moins d'employés, ou de produire un plus grand volume avec le même nombre d'employés?
- Machinerie et bâtiments: si les amortissements représentent un coût important pour votre organisation, déterminez si votre machinerie et vos bâtiments sont utilisés de la manière la plus efficace possible. Ne serait-il pas moins cher de louer, plutôt que d'acheter, votre machinerie? Ou pourriez-vous louer votre matériel en cas d'inactivité et ainsi réaliser un revenu d'appoint? Pourriez-vous augmenter votre volume de production sans investir dans de nouvelles machines (par exemple en introduisant un système de travail en deux huit/trois huit)?

## FIXATION DU PRIX

Comme indiqué précédemment, votre prix unitaire doit couvrir au moins les coûts variables par unité. Idéalement, votre prix minimum devrait compenser à la fois les coûts variables et fixes pour un volume de production donné.

Votre prix de vente dépendra aussi de la quantité vendue à un acheteur particulier. De nombreux fournisseurs offrent des rabais lorsque leurs acheteurs commandent de gros volumes, ce qui leur permet d'étaler leurs coûts fixes sur un nombre d'unités plus élevé.

Comme vous êtes peu susceptible d'opérer à plein régime de production ou d'exportation, il est bon de fixer un prix largement supérieur au prix minimum, et ensuite d'offrir des rabais (à des prix toujours supérieurs au prix minimum) pour de grosses commandes. Cependant, votre prix ne peut pas être déterminé uniquement par des facteurs internes; il sera également influencé par les prix pratiqués par vos concurrents. Il est impossible de fixer un prix supérieur à celui de vos concurrents, sauf si vous offrez un produit de meilleure qualité (par exemple, un produit certifié) ou de meilleurs services (voir le Module 7). Si – pour la même qualité de produit ou de services – le prix de vos concurrents est inférieur au prix minimum qui vous permet de réaliser un profit, vos concurrents produisent le même produit d'une manière plus efficace, et vous devrez chercher des moyens de réduire vos coûts de production.

Notez que les volumes de ventes initiaux d'une nouvelle entreprise sont susceptibles de demeurer bien au-dessous des volumes cibles. En même temps, ces entreprises doivent fixer un prix concurrentiel afin d'entrer sur le marché, et donc accepter des pertes initiales. Ces pertes doivent être considérées comme des coûts d'investissement, à récupérer ultérieurement, lorsque les volumes de ventes auront augmenté.



## LE CONTRAT DE VENTE

Outre le volume de ventes et le prix, de nombreux autres éléments du contrat de vente sont d'une importance cruciale.

Le contrat de vente n'est pas conçu pour des situations dans lesquelles tout se passe bien, mais plutôt pour des situations dans lesquelles un problème se présente.

Tout contrat de vente doit stipuler clairement quelle partie est responsable en cas de problème. Faites une liste de tous les éléments qui pourrait entraîner des problèmes, ainsi que de leur probabilité, et divisez ces risques en deux catégories: les risques qui peuvent être maîtrisés ou évités, et les risques qui ne peuvent pas l'être (par exemple, la destruction de vos cultures suite à une tempête). Le contrat de vente doit contenir des dispositions concernant les risques qui peuvent être maîtrisés ou évités, en spécifiant qui est responsable à quel stade. En général, un contrat de vente entre un importateur et un exportateur tient responsable l'exportateur des problèmes survenant avant la livraison des marchandises (f.o.b. ou c.i.f.). De son côté, l'exportateur aura conclu un contrat avec son producteur, stipulant que le producteur est responsable de tout problème au niveau de la production.

Des problèmes peuvent survenir lorsque l'acheteur et le vendeur sont en désaccord quant à la qualité du produit au moment de la livraison, par exemple lorsque les produits étaient vendus sous conditions f.o.b. et l'acheteur ne voit ses produits qu'au moment de leur arrivée dans le pays d'importation. Pour éviter de tels conflits, des contrôles d'assurance qualité peuvent être exécutés par des tierces parties (par exemple SGS, Bureau Veritas Certification, etc.), à la fois au moment du conditionnement dans le pays d'origine et au moment de l'accueil dans le pays d'importation. Si ces contrôles révèlent un décalage entre la qualité des produits au stade du conditionnement et celle au moment de la livraison, quelque chose a tourné mal durant le transport, et la compagnie de transport peut être tenue responsable de toute perte. Il n'est pas étonnant que la certification d'assurance qualité par des tierces parties soit largement utilisée par les commerçants de produits périssables, y compris les fruits frais.

### Liste de contrôle pour les contrats de vente

Le contrat doit préciser clairement quelle partie est propriétaire des produits à quelle étape de la chaîne d'approvisionnement (= conditions de livraison). À quel moment le transfert de propriété aura-t-il lieu? Quels coûts et risques sont supportés par le vendeur, et quels coûts et risques sont assumés par l'acheteur? Ces dispositions sont spécifiées par les Incoterms, une série de termes de livraison universels publiée par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) (voir [www.iccwbo.org/incoterms/id3040/index.html](http://www.iccwbo.org/incoterms/id3040/index.html)).

L'usage des Incoterms, reconnus mondialement, évite la confusion quant à l'interprétation d'un contrat de vente. Pour un bon aperçu, voir le «CBI Export Planner», Annexe 2, disponible sur [www.medibtikar.eu/IMG/pdf/Export\\_Planner\\_from\\_Developing\\_Countries\\_to\\_EU\\_Markets.pdf](http://www.medibtikar.eu/IMG/pdf/Export_Planner_from_Developing_Countries_to_EU_Markets.pdf) (uniquement disponible en anglais), ou [www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2843](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2843).

Les modalités de paiement stipulent quand et comment l'acheteur doit payer son fournisseur. Un aperçu des méthodes de paiement les plus courantes dans le commerce international est fourni dans l'Annexe 1 du «CBI Export Planner» (en anglais), ou sur [www.ontarioexports.com/fr/financingexp/fr\\_payme nt\\_terms.asp](http://www.ontarioexports.com/fr/financingexp/fr_payme nt_terms.asp). Le Centre du Commerce International (ITC) a publié un guide juridique concernant les principaux mécanismes de paiement, de financement et de sûreté du commerce international, voir [www.forumducommerce.org/news/fullstory.php/aid /846/Publications\\_et\\_documents\\_techniques.html](http://www.forumducommerce.org/news/fullstory.php/aid /846/Publications_et_documents_techniques.html).

Les spécifications de produit contenues dans le contrat doivent être claires et vérifiables. «De bonne qualité» n'est pas objectivement mesurable; «moins de cinq pour cent de moisissure» l'est. Il existe des normes internationales pour le classement de la qualité de nombreux produits; utilisez-les dans votre contrat.

Plusieurs organisations ont développé des contrats modèles pour le commerce international; l'Annexe à ce guide («Ressources supplémentaires») en contient quelques exemples. Pour une liste de ressources web offrant des contrat-types (gratuitement ou payants), voir [www.precisement.org/blog/Modeles-de-contrats-et-lettres.html](http://www.precisement.org/blog/Modeles-de-contrats-et-lettres.html).



## INFORMATIONS POUR LES ORGANISATIONS D'APPUI AUX ENTREPRISES ET LES COOPÉRATIVES

L'assistance aux groupements de producteurs dans la réalisation d'une analyse coût-bénéfice est d'autant plus difficile que leurs dirigeants n'ont pas la formation nécessaire; aider les petits agriculteurs à entreprendre une analyse coût-bénéfice de leurs opérations est encore plus difficile. Toutefois, l'analyse des coûts de production permet aux groupements de producteurs de fixer un prix approprié, et aux producteurs de mieux comprendre la rentabilité de leurs opérations. En outre, la certification commerce équitable requiert la fixation d'un prix minimum à la production équitable, couvrant au moins les coûts de production (y compris les coûts de conformité aux normes du commerce équitable).

### Recommandations

- Recueillez des renseignements de base (par exemple sur le coût de location de terres, les salaires minimums et moyens pour les ouvriers agricoles, les coûts d'intrants, etc.);
- Effectuez l'analyse en collaboration avec un groupe d'une dizaine d'agriculteurs;
- Si le groupe inclut des agriculteurs alphabétisés, impliquez-les en premier; bien qu'ils soient susceptibles d'être parmi les agriculteurs les plus riches, et d'appliquer des méthodes de production plus coûteuses en intrants que le producteur moyen, il est possible qu'ils soient en mesure de vous fournir des informations générales concernant les frais de production. Cette information peut ensuite être discutée et vérifiée avec les autres agriculteurs;
- Effectuez votre analyse selon le calendrier de production, de la préparation du sol à la récolte, afin d'assurer que les agriculteurs – qui sont des experts en tout ce qui concerne leurs propres opérations – se sentent à l'aise et d'éviter des omissions;
- Bien que les agriculteurs mélangeront probablement coûts variables et fixes, vous pouvez analyser la rentabilité nette de leurs opérations avec eux, et catégoriser les coûts par la suite;
- Vu que les agriculteurs sont susceptibles de surestimer les coûts par acre/hectare, discutez les coûts de production sur la base de la taille de la parcelle moyenne et convertissez ces coûts en coûts par acre/hectare par la suite,
- Utilisez les unités de mesure qui sont familières aux agriculteurs, même si celles-ci sont des tonnes ou des charrettes; si possible, convertissez ces unités en unités métriques (kilogrammes, tonnes, litres, etc.), notamment pour les volumes de production et de ventes (par exemple, convertissez les caisses en kilogrammes). Pour la taille de parcelle choisie, convertissez tous les indicateurs en termes monétaires afin de calculer les coûts par acre/hectare;
- Beaucoup de coûts et rendements varient considérablement d'une année à l'autre, et d'un agriculteur à l'autre. Essayez de vous mettre d'accord sur les extrêmes (quels sont les rendements les plus élevés (quand tout se passe comme prévu) et les plus bas (quand tout tourne mal) possibles?), et accordez-vous sur un taux moyen;
- Expliquez la notion de «coût d'opportunité» en utilisant des exemples avec lesquels les agriculteurs peuvent s'identifier. Un agriculteur qui possède ses propres terres, par exemple, n'a pas de frais de location de terrain; cependant, il renonce aux revenus qu'il aurait pu réaliser en louant ses terres. De même, un exploitant agricole travaillant ses propres terres ne se paie pas de salaire; pourtant, il renonce au salaire qu'il aurait pu recevoir en effectuant un travail payé pour quelqu'un d'autre.

### **Produits rentables et déficitaires**

Une coopérative vendait des fruits de deux qualités; la qualité supérieure était rentable, tandis que la qualité inférieure était déficitaire. Le directeur de la coopérative expliquait à ses membres que l'organisation utilisait les profits générés par la vente des produits de qualité supérieure pour couvrir les pertes encourues par les produits de qualité inférieure; les gestionnaires voulaient cesser de vendre les produits de deuxième qualité et utiliser les bénéfices générés par la première qualité afin d'accroître le volume de production de l'entreprise. Les agriculteurs, cependant, voulaient continuer à vendre des fruits de deuxième qualité à la coopérative; sinon, ils devraient vendre ces fruits sur le marché local, ou les jeter. Les gestionnaires de la coopérative ont aidé les agriculteurs à réaliser une analyse coût-bénéfice de leurs opérations, ce qui les a aidé à comprendre qu'ils pouvaient augmenter leurs revenus en vendant plus de fruits de première qualité. Les producteurs ont accepté de baisser le prix à la production pour les fruits de deuxième qualité, afin de permettre à la coopérative de réduire ses pertes et d'investir dans l'expansion de ses opérations. En outre, la coopérative a organisé des sessions de formation en méthodes de production améliorées afin d'assurer que plus de fruits répondraient aux exigences de la première qualité.