

**AKA ZEBRA Sas**

35 rue du Transvaal

75020 PARIS - France

Contact : Bettina BALMER

[bettina.balmer@gmail.com](mailto:bettina.balmer@gmail.com)

Téléphone : + 33 6 69 53 44 84

**Passage à l'exportation pour une  
coopérative de cacao de Côte d'Ivoire :  
Analyse financière**

Rapport réalisé pour le Trade for Development Centre (TDC), un programme mis en œuvre par Enabel



## Table des matières

|  |   |
|--|---|
| Introduction.....  | 2 |
| 1 Marge sur l'activité de collecte .....                         | 3 |
| 2 Marge variable sur l'activité export .....                     | 4 |
| 3 Déterminations des Besoins en Fonds de Roulement .....         | 4 |
| 4 Marge nette de l'activité export et seuil de rentabilité ..... | 7 |

## INTRODUCTION

L'analyse financière de l'exportation de fèves de cacao d'une coopérative se décompose en 3 points :

- 1 Une analyse rapide de la marge dégagée par l'activité collecte et vente des fèves à un opérateur local qui constituera la base de comparaison pour définir l'intérêt d'un développement à l'exportation en direct ;
- 2 Une analyse de la marge sur coûts variables ;
- 3 Une analyse de la marge nette et du seuil de rentabilité.

Cette analyse est basée sur le barème du différentiel établi par le CCC pour la campagne 2020-21 recoupé, lorsque cela a été possible, par des éléments de coûts relevés lors des enquêtes auprès des coopératives. Le barème du différentiel découle de deux documents émis par le CCC :

- La note 22359 « Différentiel cacao campagne principale 2020-21 », émise le 29 septembre 2020 et fixant les prix de référence du cacao au stade CAF, FOB, Loco-mag, entrée usine et bord-champs ;
- La note 22358 « paramètres de calcul du différentiel cacao, campagne principale 2020-21 », précisant le barème des coûts retenus par le CCC pour passer du stade CAF au stade Bord-champs.

Il faut souligner ici que lorsque qu'on applique tous les paramètres de calcul tels que définis par la note 22358 en partant du prix de référence CAF, il n'est pas possible de retrouver les rémunérations de la coopérative (25 000 XOF/tonne) et de l'exportateur (1,2% du prix de référence CAF soit 18 000 XOF/tonne), soit un total de 43 000 XOF/tonne. Cela est dû au fait que, comme le stipule la note 22358, certains postes varient selon les modalités opératoires choisies par les exportateurs et cela donne lieu à des ajustements. Ainsi les frais de transit sont différents selon que l'exportation se fait en vrac conteneur, en sacs conteneur, en vrac cale, depuis le port d'Abidjan ou de San Pedro. Nous ne connaissons pas toutes les modalités d'ajustement appliquées par le CCC.

Dans les calculs qui suivent, nous avons considéré que la coopérative exportait en sac conteneur depuis le port d'Abidjan et nous avons appliqué l'ensemble des paramètres de calcul de la manière dont ils étaient énoncés dans la note 22358. Cela aboutit à une rémunération de la coopérative exportatrice plus faible que ce qui est prévu dans le barème du CCC.

## 1 MARGE SUR L'ACTIVITE DE COLLECTE

Nous ne nous attarderons pas sur cette partie car cette activité n'est pas spécifique au projet export d'une coopérative. Mais il est cependant utile pour une coopérative de vérifier qu'elle maîtrise la gestion de cette activité et qu'elle dégage bien une marge. Si la coopérative est déficitaire sur cette activité de base, elle n'a aucune chance d'être rentable à l'export.

Il est cependant délicat de dresser une image fiable tant la situation de chaque coopérative est différente. Rappelons simplement que le barème défini par le Conseil du Café-Cacao considère des frais de collecte et des frais de ramassage pour un total de 55 000 XOF/tonne et octroie une rémunération (en fait une marge sur coûts variables) de 25 000 XOF/tonne pour couvrir ses frais fixes et dégager une marge nette.

Nous avons dressé l'image suivante pour une coopérative collectant 5000 tonnes de fèves (puisque c'est le minimum requis pour prétendre à un agrément à l'export). Cette coopérative dispose d'un magasin de stockage de 500 m<sup>2</sup> d'une valeur initiale de 50 millions de XOF et de 5 véhicules de collecte d'une valeur initiale de 100 millions de XOF. Son personnel (en dehors des délégués de zone rémunérés au volume collecté) est composé d'un Directeur Général, d'un agent administratif et comptable, de trois agronomes ou ADG circulant à moto (valeur initiale 800 000 XOF) et d'un magasinier.

**Tableau 1 : Analyse de la marge de l'activité Collecte et vente des fèves à un opérateur local**

|  | Barème CCC    | Infos Coop    |              |
|--|---------------|---------------|--------------|
| Frais de collecte  | 55 000        | 52 760        |              |
| Transport vers site achat  | 15 000        | 16 000        |              |
| <b>Marge variable Coopérative</b>  | <b>25 000</b> | <b>26 240</b> | <b>XOF/T</b> |
| <b>Salaires et charges (17%)</b>   |               |               |              |
|  |               | 5 564         | XOF/T        |
| <i>Directeur (840 000 XOF/mois)</i>                                      |               | 2 184         |              |
| <i>Agent comptable (420 000 XOF/mois)</i>                                |               | 1 090         |              |
| <i>Agronome/ADG (250 000 XOF/mois) X 3</i>                               |               | 1 640         |              |
| <i>Magasinier (250 000 XOF/mois)</i>                                     |               | 650           |              |
| <b>Amortissements</b>  |               |               |              |
|  |               | 4 660         | XOF/T        |
| <i>Magasin (50 millions XOF sur 20 ans)</i>                              |               | 500           |              |
| <i>Véhicules collecte (100 millions XOF sur 5 ans)</i>                   |               | 4 000         |              |
| <i>Motos (2,4 millions de XOF sur 3 ans)</i>                             |               | 160           |              |
| Location bureau  |               | 480           | XOF/T        |
| Fonctionnement ADG (motos et formations)                                 |               | 900           | XOF/T        |
| Frais généraux<br><i>(eau, électricité, téléphonie et internet, ...)</i> |               | 240           | XOF/T        |
| <b>Total frais fixes</b>   |               | <b>11 844</b> | <b>XOF/T</b> |
| <b>Marge nette</b>   |               | <b>14 396</b> | <b>XOF/T</b> |

Nb :

- 1) Les frais de collecte sont issus d'une analyse sommaire des comptes de la campagne 2014 de 20 coopératives travaillant avec CEMOI dans le cadre du programme PACTS. Cet échantillon n'est pas représentatif des coopératives ivoiriennes. Il sur-représente les coopératives implantées dans l'ouest du pays et ne comprend que de petites coopératives ou de petites sections de coopératives plus importantes. Aucune de ces structures ne collectaient 2000 tonnes par an.
- 2) Les salaires, coûts des investissements et autres frais généraux sont issus de l'enquête auprès de coopératives et de travaux menés par ailleurs par les membres de notre équipe auprès de coopératives. Ils ont été ramenés sur un volume de 5000 tonnes de fèves collectées par an (minimum requis pour l'obtention d'un agrément d'exportateur)

Le tableau ci-dessus montre qu'une telle coopérative devrait dégager une marge nette sur une activité de collecte et de vente à un exportateur local de l'ordre de 15 000 XOF/tonne. De nombreux facteurs vont influencer sur ce résultat et notamment les charges salariales. Nous avons considéré dans cet exemple des niveaux de salaires pour le Directeur et le comptable correspondant à des personnes à même de prendre en charge un projet de développement à l'export. Des coopératives qui ne seraient pas dans cette dynamique peuvent recruter du personnel moins qualifié à des niveaux de salaires plus bas et améliorer leur rentabilité. Mais globalement la marge sur la collecte des fèves est faible : de l'ordre de 1,4% du prix de vente à un exportateur local. Elle ne permet pas de financer les besoins en fonds de roulement pour l'achat des fèves sur capitaux propres.

## 2 MARGE VARIABLE SUR L'ACTIVITE EXPORT

L'exportation de fèves génère des frais proportionnels aux volumes ou à la valeur des lots exportés : frais d'usinage, droits de douane et parafiscalité, fumigation, prestations du transitaire et des services portuaires et surtout les frais financiers. Ils sont liés au financement du fonds de roulement nécessaire pour l'achat des fèves et le paiement des prestations énumérées ci-dessus. Le montant de ces frais varie beaucoup suivant que la coopérative opte pour des ventes spot ou des ventes à terme et suivant le type de contrat négocié : FOB ou CAF.

Conformément à nos recommandations, nous avons considéré que la coopérative n'exportera, au démarrage qu'une partie des fèves collectées (1000 tonnes) et continuera à vendre localement le reste. Les salaires et frais généraux détaillés au chapitre précédent sont donc à financer pour 1/5 seulement par la coopérative dans le cadre de son activité export.

Par contre, cette activité implique le recrutement de personnel dédié dont le financement devra être supporté à 100 % par l'activité export :

- un responsable qualité (250 000 XOF/mois) ;
- un responsable logistique (560 000 XOF/mois) ;
- deux assistants (250 000 XOF/mois) ;
- un responsable commercial (420 000 XOF/mois)

L'export nécessite aussi la certification des comptes et donc la rémunération d'un cabinet d'expert-comptable (1 000 000 XOF/an ; la fourchette est de 800 000 à 2 500 000 XOF selon la taille de la coopérative et la renommée du cabinet). Les personnels dédiés génèrent aussi des frais généraux liés à leur fonctionnement qui sont estimés à 250 000 XOF/mois

## 3 DETERMINATION DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

Les besoins en fonds de roulement couvrent :

- L'achat des fèves aux producteurs : 1 000 000 XOF/tonne en 2020/21 ;
- Les frais de collecte et de transport au site d'usinage : 68 760 XOF/tonne ;
- L'usinage et le conditionnement en sacs export ;
- Les salaires et les frais généraux de la coopérative ;
- Le paiement des droits de douanes, de la parafiscalité, des frais de caution bancaires, des prestations du transitaire et de la société de fumigation.

Dans les parties précédentes du rapport, nous avons recommandé aux coopératives souhaitant se lancer dans l'exportation en direct de privilégier les contrats FOB et les ventes spot, plus faciles à maîtriser. Nous avons donc considéré les hypothèses suivantes :

- La coopérative obtient un prêt bancaire à 13% couvrant 100 % de l'achat des fèves et 80 % des autres dépenses. Le solde étant autofinancé sur les résultats des exercices précédents. Elle n'a pas besoin de recourir au nantissement des premiers stocks constitués pour financer le reste de la collecte ;
- La coopérative met 20 jours pour collecter les 1 000 tonnes à partir de la mise à disposition d'une ligne de financement et les expédie en deux livraisons de 500 tonnes : une première 10 jours après le début de la collecte et la deuxième 20 jours après ;
- Il lui faut 30 jours pour l'usinage des fèves, la mise à FOB, l'embarquement sur un navire et l'envoi du Bill of lading à la banque de chaque lot ;
- 5 jours pour percevoir le paiement du contrat.

**Tableau 2 : besoins en fonds de roulement et frais financier liés**

| Nature des frais à financer         | Montant<br>XOF/T | Durée<br>jours | Frais financiers<br>XOF/T |
|-------------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|
| Achat fèves                         | 1 000 000        | 45             | 16 250                    |
| Frais de collecte                   | 52 760           | 45             | 686                       |
| Transport sur site usinage          | 16 000           | 45             | 208                       |
| Usinage et sacherie export          | 28 769           | 35             | 291                       |
| Fumigation                          | 800              | 25             | 6                         |
| Transitaire & mise à FOB            | 60 753           | 35             | 614                       |
| DUS & parafiscalité                 | 263 833          | 20             | 1 524                     |
| Salaires                            | 10 064           | 45             | 131                       |
| Frais généraux                      | 4 020            | 45             | 52                        |
| Total BFR démarrage activité export | 1 436 999        | XOF/T          |                           |
| Frais financiers                    |                  | XOF/T          | 19 762                    |

On constate, sur le tableau qui suit, que la marge sur frais variables est plus faible à l'export en direct que lors d'une vente à un opérateur local (cf. tableau 1).

Comme indiqué plus haut, nous ne retrouvons pas dans la colonne « barème CCC » la marge sur frais variables qui aurait dû être de 43 000 XOF/kg selon la note 22358 du CCC (lignes 46 et 30). Il semblerait que les frais financiers annoncés par le CCC (ligne 42 : 8% du prix entrée usine sur 15 jours du contrat, ne couvre que les frais export et non ceux de la collecte (déjà pris en compte pour le calcul de la rémunération de la coopérative).

**Tableau 3 : analyse de la marge sur frais variable de l'activité export**

|                           | Barème CCC       | Infos Coop       |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Prix vente FOB            | 1 457 748        | 1 457 748        |
| Forfait transport         | 15 000           | 15 000           |
| <b>Chiffre d'affaires</b> | <b>1 472 748</b> | <b>1 472 748</b> |

**Collecte**

|                       |           |           |
|-----------------------|-----------|-----------|
| Achat aux producteurs | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Frais collecte        | 55 000    | 52 760    |

**Usinage**

|                                |        |        |
|--------------------------------|--------|--------|
| Transport vers site usinage    | 15 000 | 16 000 |
| Usinage                        | 13 000 | 14 000 |
| Conditionnement en sacs export | 14 769 | 14 769 |
| valorisation pertes 1%         | 10 800 | 10 828 |

**Mise à FOB**

|   |        |        |
|---|--------|--------|
| Fumigation                                  | 800    | 800    |
| Frais de stockage port                      | 3 186  | 3 186  |
| Freinte lors stockage                       | 4 704  | 4 704  |
| Frais gestion (0,3% DUS)                    | 638    | 638    |
| Frais caution bancaire (0,025% contrat FOB) | 364    | 364    |
| Mise à FOB (embarquement sacs en conteneur) | 31 960 | 31 960 |
| Manutention et transport portuaires         | 19 900 | 19 900 |

**Taxes et droits de douanes**

|   |         |         |
|---|---------|---------|
| DUS (14,6% contrat) FOB                 | 212 831 | 212 831 |
| Taxe enregistrement (1,5% contrat CAF)  | 22 649  | 22 649  |
| Taxes parafiscales (1,945% Contrat FOB) | 28 353  | 28 353  |

**Frais Financiers**

|                                  |                  |                  |
|----------------------------------|------------------|------------------|
| Nantissement et tierce détention | 12 007           |                  |
| Frais financiers                 | 3 868            | 19 762           |
| <b>Total frais variables</b>     | <b>1 449 830</b> | <b>1 453 505</b> |
| <b>Marge variable</b>            | <b>22 918</b>    | <b>19 243</b>    |

Il faut noter que cette marge variable est fortement impactée par :

- Les termes de paiement négociés par la coopérative. Nous avons considéré que la coopérative encaissant la vente du contrat 5 jours après envoi des documents à la banque. Ce qui est une hypothèse favorable. Si ce délai passe de 5 à 10 jours, la marge sur frais variable se dégrade de 9 % ;
- Le taux auquel la coopérative emprunte pour couvrir ses besoins en Fonds de Roulement. Nous avons retenu un taux de 13 % annoncé par la plupart des coopératives enquêtées. La réduction du taux bancaire d'un point améliore la marge sur frais variable de 12 %. Avec le taux de 8.8% retenu par le CCC, la marge sur frais variable à l'export est supérieure à la marge variable dégagée lors d'une vente locale. Enfin une coopérative qui emprunte à 13 % mais qui obtient de son client une avance de 30 % à la signature du contrat de vente dégage une marge sur frais variable à l'export supérieure à la marge sur frais variable lors d'une vente locale.

## 4 MARGE NETTE DE L'ACTIVITE EXPORT ET SEUIL DE RENTABILITE

Les calculs suivants sont basés sur une activité de collecte annuelle de 5 000 tonnes de fèves dont 1000 tonnes sont exportées directement et le reste est vendus à des opérateurs locaux.

### Analyse de la marge nette de l'activité export direct d'une coopérative

| <b>Frais Fixes</b>                                     |       |               |
|--|-------|---------------|
| Salaires et charges (17%)                              |       | 10 064        |
| <i>Directeur (840 000 XOF/mois)</i>                    | 2 184 |               |
| <i>Agent comptable (420 000 XOF/mois)</i>              | 1 090 |               |
| <i>Agronome/ADG (250 000 XOF/mois) X 3</i>             | 1 640 |               |
| <i>Magasinier (250 000 XOF/mois)</i>                   | 650   |               |
| <i>Responsable qualité (250 000 XOF/mois)</i>          | 650   |               |
| <i>Responsable Logistique (560 000 XOF/mois)</i>       | 1 460 |               |
| <i>Assistants logistique (250 000 XOF/mois) X2</i>     | 1 300 |               |
| <i>Responsable commercial (420 000 XOF/mois)</i>       | 1 090 |               |
| Amortissements   |       | 4 660         |
| <i>Magasin (50 millions XOF sur 20 ans)</i>            | 500   |               |
| <i>Véhicules collecte (100 millions XOF sur 5 ans)</i> | 4 000 |               |
| <i>Motos (2,4 millions de XOF sur 3 ans)</i>           | 160   |               |
| Location bureau  |       | 480           |
| Fonctionnement ADG (motos et formations)               |       | 900           |
| Cabinet expert comptable                               |       | 900           |
| Frais généraux   |       | 900           |
| <i>(eau, électricité, téléphonie et internet, ...)</i> |       | 840           |
| <b>Total frais fixes</b>                               |       | <b>18 744</b> |
| <b>Marge nette</b>                                     |       | <b>3 338</b>  |

La marge nette dégagée par l'activité export est extrêmement faible. Néanmoins, le seuil de rentabilité est de 936 tonnes. Ce qui confirme que le volume minimum pour se lancer dans une activité d'export en direct est de 1 000 tonnes.

La marge nette peut être améliorée en jouant sur les frais généraux et notamment les charges de personnel. Mais une coopérative doit avoir conscience que pour mener à bien un plan marketing ambitieux à l'export elle aura besoin de personnel compétent. Et comme « on n'attrape pas des mouches avec du vinaigre », il est difficile de recruter et surtout de fidéliser des agents compétents sans une politique salariale attractive ; c'est pourquoi les niveaux de salaire retenus dans ces calculs peuvent paraître élevés. A noter qu'ils prennent en compte les couvertures sociales obligatoires en Côte d'Ivoire ainsi que le versement d'un treizième mois.

A noter que si les primes versées dans le cadre des certifications sont destinées aux producteurs, certains frais généraux de la coopérative peuvent être pris en charge par les programmes de durabilité ou de certification. C'est le cas notamment des salaires et frais de fonctionnement des agronomes et du responsable qualité qui peuvent être considérées comme des actions pour améliorer le revenu des producteurs. Dans un tel cas, la marge nette peut être doublée.

Nos Conseils :

- Négocier avec le client une avance à la signature du contrat (ou plutôt à la confirmation de ce contrat dans le système du CCC) ; mieux : un préfinancement à taux préférentiel de l'achat des fèves. Cela permet d'améliorer en effet de manière substantielle la marge ;
- Négocier le taux bancaire le plus faible possible. Plus une coopérative pourra afficher des résultats positifs lors des exercices précédents et plus elle offrira de garanties bancaires, et plus la banque sera encline à lui accorder un taux préférentiel ;
- Faire prendre en charge par les programmes de durabilité, les agronomes et le responsable qualité.