

ANNEXES

ORGANISATIONS

CBI	Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (<i>Centre pour la promotion des importations en provenance des pays en développement</i>)	<www.cbi.eu>
CCI	Chambre de commerce internationale	<www.iccwbo.org>
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale	<www.cta.int>
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	<www.fao.org>
FLO	Fairtrade Labelling Organizations International	<www.fairtrade.net>
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements (<i>Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique</i>)	<www.ifoam.org>
IITA	Institut international d'agriculture tropicale	<www.iita.org>
ILO	Organisation internationale du travail	<www.ilo.org>
ISO	Organisation internationale de normalisation	<www.iso.org>
ITC	Centre du commerce international	<www.intracen.org>
OMCE	Organisation mondiale pour le commerce équitable	<www.wfto.com>
SIPPO	Programme suisse de promotion des importations	<www.sippo.ch>

GLOSSAIRE

Agriculture biologique

L'agriculture biologique est un système de gestion holistique de la production qui favorise et renforce la santé de l'agrosystème, y compris la biodiversité, les cycles biologiques et l'activité biologique des sols. Elle privilégie les pratiques de gestion plutôt que les méthodes de production d'origine extérieure, en tenant compte du fait que les conditions régionales nécessitent des systèmes adaptés au niveau local. Dans cette optique, des méthodes culturelles, biologiques et mécaniques sont, dans la mesure du possible, utilisées de préférence aux produits de synthèse, pour remplir toutes les fonctions spécifiques du système (adapté de FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*. Disponible sur

[<www.fao.org/fileadmin/templates/organicag/files/Glossary_on_Organic_Agriculture.pdf>](http://www.fao.org/fileadmin/templates/organicag/files/Glossary_on_Organic_Agriculture.pdf)).

Agriculture contractuelle

Système dans lequel un service de transformation ou d'exportation centralisé achète les récoltes d'agriculteurs indépendants selon un contrat établi au préalable pour fixer les modalités d'achat. Les conditions du contrat varient et précisent habituellement le volume qui sera acheté et à quel prix. L'acheteur fournit souvent des crédits et des conseils techniques (Adapté de FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*).

Agriculture conventionnelle

Ce qui est accepté comme étant la norme et est la pratique agricole dominante. Depuis la seconde guerre mondiale (dans le monde industrialisé essentiellement), l'agriculture conventionnelle est devenue une forme industrialisée d'agriculture caractérisée par la mécanisation, la monoculture et l'usage d'intrants de synthèse tels que les engrais chimiques, les pesticides et les OGM, qui met l'accent sur une productivité et une rentabilité maximales et dans laquelle les produits agricoles sont assimilés à des marchandises (adapté de FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*).

Analyse SWOT

L'analyse «SWOT» (ou «FFOM», selon l'acronyme français) est un outil de planification stratégique qui est couramment utilisé dans l'évaluation des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (en anglais: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) d'un projet ou d'une entreprise commerciale. L'analyse SWOT consiste à identifier l'objectif d'un projet, ainsi que les facteurs internes et externes qui sont favorables ou défavorables à la réalisation de cet objectif. Forces et Faiblesses réfèrent à la situation interne de votre organisation, aux aspects que vous contrôlez. Dans l'analyse SWOT, vous analyserez ces éléments pour lesquels vous agissez mieux ou pire que vos concurrents. Opportunités et Menaces se réfèrent aux caractéristiques de l'environnement externe dans lequel vous opérez, et que vous ne contrôlez pas.

Approche 5M

L'approche 5M est une méthode d'auto-évaluation pour les entreprises et organisations sur la base de cinq variables: MAIN-D'OEUVRE, MATÉRIEL, MÉTHODES, MACHINES et MESURES. Pour chacun de ces variables, les points forts et faibles de l'entreprise ou organisation sont identifiés et analysés.

BRC Global Standards

Les BRC Global Standards sont un ensemble de quatre normes techniques qui régissent la production, le conditionnement, le stockage et la distribution de denrées alimentaires et de produits de consommation. Initialement développées pour répondre aux besoins des membres de la British Retail Consortium, les BRC Global Standards sont désormais spécifiées par des détaillants et fabricants en Europe, Amérique du Nord et au-delà. La certification selon les BRC Global Standards, qui est obtenue grâce à un audit par un organisme de certification tiers, rassure détaillants et fabricants quant aux capacités et compétences du fournisseur, et leur réduit la nécessité de réaliser leurs propres audits. Pour plus d'informations, voir www.brcglobalstandards.com.

Certification

- a. Procédure par laquelle les organismes de certification officiels ou les organismes officiellement agréés donnent, par écrit ou de manière équivalente, l'assurance que des denrées alimentaires ou des systèmes de contrôle des denrées alimentaires sont conformes aux exigences spécifiées. La certification s'appuie sur toute une gamme d'activités d'inspection pouvant comporter une inspection continue sur la chaîne de production, l'audit des systèmes d'assurance de la qualité et l'examen des produits finis (FAO/WHO Codex Alimentarius, 2007).
- b. Attestation (c'est-à-dire fourniture d'une affirmation réalisée par une tierce partie, démontrant que des exigences spécifiées relatives à des produits, des processus, des systèmes ou des personnes sont respectées (définition adaptée d'ISO/CEI 17000:2004).

Commerce équitable et Fairtrade

Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, en particulier dans l'hémisphère Sud. Le terme «Fairtrade», une marque déposée, s'applique aux relations du commerce équitable dans le cadre du système FLO (adapté de FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*).

Constitution et règlements

La constitution d'une organisation est un bref énoncé de ses objectifs fondamentaux, la structure et les méthodes de fonctionnement, tandis que les règlements comprennent un ensemble de règles pour son organisation interne. Une partie ou l'ensemble des règlements peut être incorporé dans la constitution.

Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises (CVIM)

La «Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises» (CVIM) est un traité qui offre une législation uniforme régissant les droits et obligations des acheteurs et vendeurs dans les transactions internationales pour la vente des marchandises. Sauf si exclue par les termes d'un contrat, la CVIM est réputée être intégrée dans (et supplanter) toute loi domestique régissant les transactions de marchandises entre des parties issues de différents états contractants. La CVIM est actuellement appliquée par des pays qui représentent environ deux tiers de l'ensemble du commerce mondial. Pour plus d'informations, voir

www.uncitral.org/uncitral/fr/uncitral_texts/sale_goods/1980CISG.html ou www.cisg.law.pace.edu
(uniquement en anglais).

Coût, assurance et fret (c.i.f.)

«Cost, Insurance and Freight» ou «Coût, assurance et fret» est un des Incoterms les plus pratiqués en transport maritime. «c.i.f. [nom du port]» signifie que le vendeur paie les frais d'embarquement, d'assurance (pour le compte de l'acheteur) et du transport des marchandises jusqu'au port d'arrivée. La position du transfert de risque est le passage du bastingage du bateau au port d'embarquement.

Fairtrade Labelling Organizations International (FLO)

Le système de commerce équitable élaboré par «Fairtrade Labelling Organizations International» (FLO), basé sur les labels de «Transfair», «Max Havelaar» et «Fairtrade», est le système de commerce équitable le plus important au monde pour les produits agricoles. Les produits labélisés «FLO» sont certifiés par FLO-Cert (www.flo-cert.net). Pour plus d'information, voir www.fairtrade.net.

Franco à bord (f.o.b.)

«Free on Board» ou «Franco à bord» est un des Incoterms les plus pratiqués en transport maritime. «f.o.b. [nom du port]» signifie que le vendeur paie le transport des marchandises jusqu'au port de d'embarquement, ainsi que les frais d'embarquement. L'acheteur assume les frais du transport maritime, les frais d'assurance, le débarquement et le transport des marchandises du port de débarquement jusqu'à la destination finale. Les risques de perte ou de dommage que peut courir la marchandise seront supportés par l'acheteur dès le passage du bastingage du navire.

Groupe d'initiatives communes / Groupe d'intérêt commun (GIC)

Termes utilisés dans les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest. Un GIC est une forme simplifiée et informelle de coopérative. Leur statut légal précis varie d'un pays à l'autre.

Groupement d'intérêt économique

Un groupement d'intérêt économique (GIE), structure intermédiaire entre la société et l'association, est (en France) un groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres (qui doivent être au minimum deux) de mettre en commun certaines de leurs activités afin de faciliter ou développer leur activité, ou d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité et ceci tout en conservant leur individualité.

Incoterms

Les Incoterms (contraction des mots anglais «International Commercial Terms») sont des termes de livraison dont la réglementation est édictée et publiée par la Chambre de Commerce Internationale. Les Incoterms s'expriment par une abréviation anglophone en trois lettres. Ces termes définissent les responsabilités et les obligations d'un vendeur et d'un acheteur dans le cadre de contrats de commerce internationaux, notamment en regard du chargement, du transport, du type de transport, des assurances et de la livraison. Les incoterms correspondent étroitement à la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises» (CVIM). L'usage des incoterms, mondialement reconnu, évite la confusion quant à l'interprétation d'un contrat de vente. Pour de plus amples informations, voir www.iccwbo.org/incoterms/id3040/index.html (uniquement en anglais) ou www.eur-export.com/francais/apptheo/logistique/transport/incoterms.htm.

ISO 22000

ISO 22000 est une norme internationale élaborée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui spécifie les exigences relatives à un système de gestion de la sécurité des denrées alimentaires dans la chaîne alimentaire, y compris producteurs primaires, transformateurs, producteurs et prestataires de services. ISO 22000 incorpore les principes de l'Analyse des Risques aux Points Critiques (HACCP), une méthodologie et un système de gestion pour identifier, prévenir et maîtriser les risques de sécurité alimentaire en effectuant des contrôles aux points critiques dans tous les stades du processus de production des aliments. ISO ne requiert pas de certification par une tierce partie. Même s'il est permis aux organisations d'auto-évaluer leurs systèmes de gestion de la sécurité des denrées alimentaires et de déclarer que ceux-ci respectent la norme ISO 22000, une telle déclaration est plus crédible si elle est validée par un auditeur indépendant accrédité. Pour plus d'informations, voir

www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=35466.

Pour plus d'informations concernant HACCP, voir www.fao.org/DOCREP/005/Y1579F/Y1579F00.HTM.

Période de conversion

La période de conversion est le délai entre l'adoption de pratiques d'agriculture biologique et la certification que les cultures ou les élevages sont pratiqués selon les normes biologiques. C'est le temps qu'il faut pour purifier le sol de tous les résidus chimiques, le cas échéant, laissés par les pratiques agricoles précédentes. Le début de la période de conversion est calculé à partir de la date à laquelle une demande de certification est adressée à l'organisme compétent ou à partir de la date à laquelle des intrants non approuvés ont été utilisés pour la dernière fois, à condition que l'exploitant puisse démontrer que toutes les normes ont été respectées dès lors (adapté de: IFOAM, 2005).

Phénologie

La phénologie est l'étude de l'apparition d'événements périodiques dans le monde vivant (plantes et animaux), déterminée par les variations saisonnières du climat.

Recherche Rurale Participative (RRP)

La Recherche Rurale Participative est une approche adoptée par des organisations de développement international qui a pour but d'intégrer les connaissances et les opinions des populations rurales dans la planification et la gestion de programmes et de projets de développement. RRP se focalise sur la participation directe des communautés locales, qui deviennent les principaux investigateurs et chercheurs; RRP permet aux participants d'exprimer et d'analyser les réalités de leur vie quotidienne, de décider eux-mêmes des actions à mettre en œuvre, et de observer et d'évaluer les résultats. Pour de plus amples informations, voir www.fao.org/Participation/french_website/content/contenue_du_cours.html.

Skype

Skype est un logiciel informatique qui permet aux utilisateurs de passer des appels téléphoniques à travers Internet. Les appels d'utilisateur à utilisateur sont gratuits, tandis que les appels vers les lignes téléphoniques fixes et les téléphones mobiles sont payants. Les fonctionnalités additionnelles incluent messagerie instantanée, transfert de fichiers et visioconférence. Le logiciel peut être téléchargé gratuitement du site web www.skype.com.

Surprix ou prime de prix des produits biologiques/du commerce équitable

Le surprix (ou prime) des produits biologiques/du commerce équitable est la différence entre le prix rapporté par un produit certifié biologique/commerce équitable et celui rapporté par un produit équivalent non-certifié. Dans le système du commerce équitable de FLO, les décisions concernant l'utilisation du surprix sont prises de manière démocratique par les membres de l'organisation de producteurs selon certains critères. Le surprix est généralement investi dans des projets de développement ou dans des projets sociaux ou environnementaux.

Système de contrôle interne (SCI)

Un système de contrôle interne est la partie d'un système documenté d'assurance de la qualité qui permet à un organisme de certification de déléguer l'inspection périodique de membres donnés d'un groupe à un organisme ou à une unité déterminée au sein de l'opérateur agréé. Cela signifie que l'organisme de certification externe ne contrôle que le bon fonctionnement du système et effectue des contrôles inopinés des petits exploitants (adapté de: FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*).

Système de garantie participatif (SGP)

Les systèmes de garantie participatifs sont des systèmes d'assurance qualité destinés au marché local. Ils certifient les producteurs sur la base d'une participation active des acteurs concernés et sont construits sur la base de la confiance, de réseaux et de connaissances. Les systèmes de garantie participatifs ont en commun avec les systèmes de certification par tierce partie qu'ils cherchent à fournir une garantie crédible aux consommateurs qui achètent des produits biologiques. La différence est dans l'approche. Comme le suggère son nom, la participation directe des agriculteurs, voire des consommateurs, dans le SGP est non seulement encouragée mais parfois exigée (adapté de FAO. 2009. *Glossaire d'agriculture biologique*).

Système de gestion de la qualité (SGQ)

Un système de gestion de la qualité est un système permettant de gérer et de contrôler un organisme en ce qui concerne la qualité. Un SGQ comprend trois éléments: le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; il ne se focalise pas seulement sur la qualité du produit mais aussi sur les moyens d'assurer cette qualité.

Système de sous-traitance («outgrower scheme»)

Les producteurs opérant sous un système de sous-traitance allouent des terres à la production pour une entreprise d'exportation, tandis que l'entreprise d'exportation garantit un débouché pour leurs produits. Les spécificités des systèmes de sous-traitance individuels (par exemple, les responsabilités, contributions et participation aux bénéfices de chaque partie) sont généralement stipulées dans des contrats formels.

RESSOURCES SUPPLEMENTAIRES

ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS – CRÉATION/GESTION/COMMERCIALISATION

- **FAO.** 2009. *Course on agribusiness management for producers' associations*. FAO Training Materials for Agricultural Management, Marketing and Finance 8.

www.fao.org/docrep/011/i0499e/i0499e00.htm

(La version francophone, adaptée pour l'Afrique de l'Ouest, sera disponible au début de l'année 2010). Ce manuel vise à améliorer les capacités de gestion de l'agro-industrie des dirigeants et gestionnaires d'associations de producteurs ainsi que des techniciens du gouvernement, des ONG et du secteur privé, qui fournissent une assistance technique aux agro-entreprises. Le manuel comprend quatre modules: les systèmes agro-alimentaires et les chaînes; les principes d'organisation pour les associations de producteurs; la planification pour les associations de producteurs; le traitement post-récolte et la commercialisation. Deux modules supplémentaires concernent des études de cas de l'Amérique Latine et le renforcement des capacités par des facilitateurs.

- **FAO.** 2001. *Développement des coopératives agricoles; manuel à l'intention des formateurs*.

www.fao.org/SD/2003/IN07023_fr.htm

Ce manuel traite des différentes approches que les formateurs et les promoteurs des coopératives peuvent utiliser pour apporter leur appui aux membres, aux leaders et à l'équipe de gestion des coopératives agricoles.

- **FAO.** 1998. *Conseils pour la réussite d'une petite ou micro-entreprise de groupe*.

[ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/V9779F/V9779F00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/005/V9779F/V9779F00.pdf)

Ce document montre comment de petits groupements peuvent créer et diriger de petites entreprises sur base d'une approche participative. Le manuel est destiné à servir de support aux animateurs de groupe, aux formateurs et à tous ceux qui veulent aider des groupements à monter et gérer leurs entreprises. Le manuel aborde des sujets comme le choix d'un projet, la planification préalable, la gestion de l'entreprise associative (tenue des comptes et des dossiers, marketing, etc.), et le rôle des réseaux de groupes associatifs.

- **Koopmans, R.** 2006. *Comment créer une coopérative. Initiatives économiques des agriculteurs*. Agromisa et CTA.

www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-38-F.pdf

Inclut les chapitres suivants: Qu'est-ce qu'une coopérative ; L'intérêt des coopératives pour les agriculteurs ; Conditions nécessaires à la création d'une coopérative ; Gestion d'une coopérative ; Statuts et règlements ; Financement ; Pièges à éviter ; Mise en place d'une coopérative.

- **Lothoré, A. et Delmas, P. 2009.** *Accès au marché et commercialisation de produits agricoles: valorisation d'initiatives de producteurs.* Inter-réseaux, AFD et CTA.

www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0xNzg0LjY5NDc1JjY9ZW4mMzM9ZG9jdW1lbnRzJiM3PWluZm8~>.

Études de cas d'initiatives développées par des organisations paysannes, composées de 15 fiches présentant chacune un type d'action liée à la commercialisation (par exemple, vente à bord champs, organisation du transport, achat-stockage par l'organisation, facilitation de l'accès au crédit, etc.). Chaque fiche présente des principes, exemples, intérêts et limites du type d'action analysé. D'une importance particulière est la dernière partie du document (Chapitre 3), qui tire des enseignements de l'analyse des initiatives locales. Elle souligne des facteurs d'échec ou de réussite des actions de commercialisation, et apporte des éléments de réflexion sur la démarche et les outils.

- **Lothoré, A. et Delmas, P. 2005.** *Les organisations de producteurs s'organisent pour mieux commercialiser.* Inter-réseaux.

www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0yMTQ3Mi4zNDc3NSY2PWVuJjMzPWRvY3VtZW50cyZzaG93O2hpbGRyZW49dHJ1ZSYzNz1pbmZv#koinfo

Cet article présente les stratégies entreprises par les organisations de producteurs pour mieux commercialiser les produits agricoles. Celles-ci vont de la simple mise en relation d'acteurs à la mise en circulation d'informations, ou l'organisation d'actions plus complexes de regroupement de l'offre, contractualisation entre producteurs et acheteurs ou d'organisation du marché.

- **Penrose-Buckley, C. 2007.** *Producer organisations: a guide to developing collective rural enterprises.* Oxfam.

http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/add_info_044.asp

(Uniquement disponible en anglais). Ce guide décrit les différents types d'organisations de producteurs, et tire des leçons quant aux facteurs qui déterminent leur succès de dix études de cas du monde entier. Le guide fournit des directives étape par étape pour les praticiens du développement, les gestionnaires et tous ceux qui s'intéressent à la façon dont les organisations de développement peuvent aider les petits producteurs à mettre en place des entreprises collectives.

- **Le Centre d'apprentissage de finance rurale de la FAO** (www.ruralfinance.org/index_fr.jsp) vise à aider les organisations des pays en développement à renforcer leurs capacités à offrir des services financiers qui répondent aux besoins des ménages ruraux et entreprises rurales. Un nombre limité des ressources offertes sur le site web du Centre sont disponibles en version francophone. Les documents suivants peuvent s'avérer particulièrement utiles:

- **FAO/ILO. 1986.** *Self study and training for members and staff of agricultural cooperatives. A guidance manual for advisers and trainers.*

www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/43595_Guidance_manual.pdf?filename=1162334253153_guidance_for_trainers.pdf&refID=43595

(Uniquement disponible en anglais). Ce manuel offre des conseils aux agents de terrain impliqués dans le conseil et la formation des membres du comité de gestion et du personnel des coopératives agricoles. Le manuel donne des conseils quant à la façon de planifier et organiser des activités de formation et aux méthodes d'évaluation des besoins de formation.

- **ILO. 1984. *Making a budget. A self study guide for members and staff of agricultural cooperatives.***

www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0zNTY4OSY2PWVuJjMzPWxlc3NvbiYzNz1rb3M~>

(Uniquement disponible en anglais). Ce guide emmène le lecteur à travers les discussions du comité de gestion d'une coopérative d'agriculteurs qui prépare un budget pour les opérations l'année prochaine. Chaque leçon porte sur une étape différente du processus de budgétisation, par exemple l'estimation du revenu provenant de la vente des produits et des ventes de fournitures, l'estimation des frais de fonctionnement, la préparation du budget définitive, l'estimation du surplus net, et la préparation d'un budget de trésorerie. Tous les calculs sont expliqués de manière très détaillée.

- **Wampfler, B. et al. 2008. *Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales: construire une nouvelle alliance au service de l'agriculture familiale. Un guide opérationnel.*** CERISE/IRC/Montpellier Supagro.

www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet/67305_Guide_operationnel.pdf?filename=1250203392965_guideOPA_IF_tot_2.pdf&refID=67305

Ce document a pour objectif de renforcer la capacité des organisations de producteurs et institutions financières à analyser les besoins et contraintes de financement des organisations de producteurs et de renforcer la capacité des organisations de producteurs à choisir un mode d'accès aux services financiers efficace et viable.

GESTION DE L'ENTREPRISE/ÉTUDE DE MARCHÉ/MARKETING

Sites portails

• Boîte à Outils PME

La boîte à outils pour les PME est un projet de la Corporation Internationale de la Finance, membre du groupe de la Banque mondiale. Elle offre une information et une formation de gestion gratuites de l'affaire des petites et moyennes entreprises (PME) sur la finance et la comptabilité, la planification des affaires, les ressources humaines, le marketing et les ventes, les opérations, et la technologie de l'information. Inscrivez-vous (gratuitement) au site afin d'avoir accès à tous les pages et documents. Le site est bâti autour de sept domaines importants de l'activité de l'affaire: la finance et la comptabilité / la planification de l'affaire / les ressources humaines / l'aspect juridique / le marketing et les ventes / les opérations / la technologie. Chaque section comporte un lien avec une gamme de différentes ressources comme les méthodes pratiques, les formes de l'affaire, les outils et les opportunités de formation etc. Les boîtes à outils régionales du projet présentent plusieurs zones géographiques et sont disponibles en différentes langues. Elles ont été adaptées pour prendre en compte les règlements et législations locaux des régions spécifiques. La page d'accueil du projet est disponible sur www.smetoolkit.org. Pour accéder à la boîte à outils pour l'Afrique de l'Ouest, cliquez sur <http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/>. Ne ratez pas les pages concernant:

- l'élaboration d'un plan d'affaires (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/category/341/Plan-d-Affaires->>) et des modèles de plans d'affaires (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/236/Mod%C3%A8les-de-plans-d-affaires->>);
- les bases de comptabilité et d'archivage et les outils de comptabilité (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/28/Bases-de-comptabilit%C3%A9-et-d-archivage->>) et la formation en comptabilité et trésorerie (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/83/Comptabilit%C3%A9-et-tr%C3%A9sorerie->>);
- le recrutement de personnel (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/category/356/Recrutement->>) et l'outil de recrutement (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/1082/Sachez-qui-vous-voulez-embaucher-un-outil-de-recrutement->>);
- la planification et la stratégie marketing (<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/category/372/Planification-Strat%C3%A9gie-Marketing->>);

- le document de travail pour l'étude de marché
(<http://westafrica.smetoolkit.org/westafrica/fr/content/fr/291/Document-de-travail-pour-l-%C3%A9tude-de-march%C3%A9>); etc.
- **Banque de développement du Canada**
Le site de la Banque de développement du Canada (BDC) (www.bdc.ca/fr/home.htm) est un site portail qui aborde un éventail d'aspects liés à la mise en place et la gestion d'une activité commerciale/d'exportation. Même si le site est primordiallement destiné aux petites et moyennes entreprises canadiennes, beaucoup des informations fournies sur le site sont aussi pertinentes pour les entreprises du monde entier, comme par exemple les sections concernant:
 - le démarrage d'une entreprise (www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/Starting_Business.htm);
 - l'élaboration d'un plan d'affaires
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/starting_business_plan.htm) et les modèles et exemples de plans d'affaires
(www.bdc.ca/fr/business_tools/business_plan/default.htm?context={4860ECC2-6AD0-4E81-9CB2-487DB7D28F0D});
 - la planification stratégique
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/strategic_planning.htm?context={4860ECC2-6AD0-4E81-9CB2-487DB7D28F0D});
 - l'élaboration d'un plan de production
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/production_planning_plan.htm?context={DB84555F-96B4-4909-9628-51845D19AF95});
 - l'élaboration d'un plan d'exportation
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/exporting_plan.htm?context={9A1AADBE-B72C-4C88-8B91-8D699794E78A});
 - la gestion quotidienne d'une entreprise
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/start6e.htm?context={87E02FA3-811B-44FF-8278-8BBA454C6F98});
 - la planification logistique
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/operations_logistics.htm?context={DB84555F-96B4-4909-9628-51845D19AF95});
 - ventes et marketing (www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/growth/marketing_sales_distribution.htm);
 - le marketing à l'exportation
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/exporting_marketing.htm?context={9A1AADBE-B72C-4C88-8B91-8D699794E78A});
 - la gestion des ressources humaines
(www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/growth/human_resources.htm);
 - les affaires électroniques (www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/ebusiness.htm);
 - les normes de qualité (www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/quality.htm).
- **Entreprises Canada**
Le site d'Entreprises Canada (www.entreprisescanada.ca/fra/) est un site portail visant à simplifier l'accès à des renseignements fiables et actualisés concernant la création et la gestion d'une petite entreprise. Consultez les pages concernant:
 - le démarrage d'une entreprise (<http://www.entreprisescanada.ca/fra/125/>);
 - le Guide pas-à-pas à l'exportation (<http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/fra/StepFRPDF.pdf>);
 - le guide pour l'étude de marché (<http://www.entreprisescanada.ca/fra/guide/2428/>);
 - la rédaction d'un plan d'affaires (<http://www.entreprisescanada.ca/fra/guide/1408/>);
 - la gestion et la formation du personnel (<http://www.entreprisescanada.ca/fra/85/180/>);
 - etc.
- **Eur-Export**
Eur-Export (www.eur-export.com), un site d'auto-formation au commerce extérieur cofinancé par l'Union Européenne, aborde sous l'angle de la gestion internationale le marketing, la logistique, la finance et la gestion juridique. Deux grands thèmes sont abordés: les «fonctions à l'export» et les «questions à l'export». Le thème des «fonctions à l'export» est scindé en différents dossiers:

- Sous la section Marketing, vous trouverez des informations sur l'analyse du potentiel export (critères et évaluation), l'étude de marché (objectifs, variables d'observation, mise en oeuvre, l'utilité d'internet, etc.), le produit (sélection, développement, positionnement), le prix (démarche, coût, stratégie interne, condition de vente), la distribution (exportation, marchés spéciaux, animation réseau...) et la communication (contraintes, message, budget);
- Sous la section Logistique, vous avez accès à des informations sur la douane (politique douanière de l'UE, la gestion administrative des opérations douanières, etc.), le transport (choix d'une mode de transport, assurance, contrats, etc.), le stockage et l'échange électronique de données;
- Sous la section Finance, vous retrouverez des informations sur le financement international, le paiement international (instruments, techniques, litiges), les risques de non-paiement, le risque de change et le risque de non-exécution;
- Enfin, le dossier sur la Gestion Juridique aborde les environnements politique et légal (droit commercial international, contrats internationaux, litiges internationaux, etc.) qui affectent le commerce international.

Le thème des «questions à l'export» apporte des réponses concrètes aux principales questions que se posent les PME face à l'internationalisation. Les questions sont organisées en quatre thèmes: marketing, logistique, finance et gestion juridique. En plus, le thème contient un questionnaire qui permet d'auto-évaluer ses connaissances en terme de commerce extérieur. Pour finir, un glossaire vous permet de rechercher rapidement la signification de nombreux sigles et termes utilisés dans les opérations de commerce international.

• ExportHelp

ExportHelp (www.exporthelp.co.za/index.html), un site anglophone, est une précieuse source de renseignements sur l'exportation. Le site est principalement destiné aux petites et moyennes entreprises en Afrique du Sud; cependant, ses informations sont pertinentes pour les exportateurs du monde entier. Le guide pour l'exportation en 21 étapes est particulièrement intéressant, voir www.exporthelp.co.za/assistance/export_guide.html. Ce guide très détaillé couvre tous les aspects du processus d'exportation: l'évaluation des capacités d'exportation d'une entreprise, l'étude de marché et le marketing, la négociation commerciale, paiements, etc. La section concernant le marketing est particulièrement élaborée, voir www.exporthelp.co.za/index.html et cliquez sur «Export Marketing» dans la colonne gauche. Le lien intitulé «Export Tools» fournit des outils pratiques, tels que le «Export Readiness Checker», le «Export SWOT Checklist», des modèles de documents d'exportation, etc. Le lien intitulé «Export Reference» dans la colonne droite mène à une collection de matériel de référence, y compris des codes douaniers, téléphoniques, aériens et portuaires, des types de conteneur, des symboles de fret, etc.

Création et gestion d'une entreprise

- **L'Art d'Entreprendre**, supplément au journal français Les Echos, passe en revue toutes les questions liées à la création d'une entreprise, étape par étape, de l'idée de départ jusqu'à la revente de l'entreprise créée. Voir www.lesechos.fr/formations/entreprendre/art_ent.htm. Parmi les chapitres intéressants sont:
 - Études de marché – huit conseils (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_2_2.htm);
 - L'évaluation du projet (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_2_4.htm);
 - Bien rédiger un plan d'affaires (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_2_7.htm);
 - Du projet à la réalité: la bonne structure financière (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_3_2.htm);
 - Comment naviguer entre les réseaux de relations (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_5_7.htm);
 - Cohésion d'équipe, mode d'emploi (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_6_1.htm);
 - Le marketing, fonction essentielle (www.lesechos.fr/formations/entreprendre/articles/article_8_8.htm); etc.
- **Arex Picardie**, organisme d'appui au développement des entreprises de la région Picardie, met à disposition quelques documents intéressants concernant les relations d'affaires en Europe, y compris:
 - Préparez ses rendez-vous d'affaires en Europe – Guide à l'usage de tous ceux qui rencontrent des partenaires Européens (www.arex-picardie.net/fichier/148.pdf);
 - Comment préparer un contrat de vente international (www.arex-picardie.net/fichier/144.pdf);
 - La pratique des affaires en Espagne/Allemagne/Belgique/... (www.arex-picardie.net/cat.php?id_c=57).

Planification stratégique/planification des exportations

- **Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI).** 2004. *Export Planner; a comprehensive guide for prospective exporters in developing countries.*

www.cbi.eu ou

www.medibtikar.eu/IMG/pdf/Export_Planner_from_Developing_Countries_to_EU_Markets.pdf

(Uniquement disponible en anglais). Ce guide se focalise sur le développement et la planification d'activités d'exportation. Il contient les sections suivantes: gestion, objectifs, ressources, outils; l'entreprise exportatrice; le marché cible; la stratégie d'entrée au marché; la sélection de partenaires commerciaux; la planification du management.

- **Export Promotion of Organic Products from Africa (EPOPA).** 2006. *Organic exporter guide; hands-on help for organic exports from Africa.* (Uniquement disponible en anglais).

www.grolink.se/epopa/Publications/index.htm ou

www.epopa.info (clicquez sur le lien «publications» – le manuel est inclus dans la liste de rapports)

Études de marché

- Le **Centre du Commerce International (ITC)** a élaboré cinq sites portail afin de promouvoir la transparence du commerce global et l'accès aux marchés et aider les utilisateurs des sites dans leurs études de marché: Trade Map, Market Access Map, Investment Map, Trade Competitiveness Map et Product Map. Les utilisateurs des pays en développement peuvent utiliser ces outils gratuitement.

- Trade Map (www.trademap.org/index.aspx) fournit aux utilisateurs des indicateurs sur la performance de l'export, la demande internationale, les marchés alternatifs et le rôle des compétiteurs. Trade Map couvre 220 pays et territoires et 5300 produits du Système Harmonisé. Les données commerciales sont aussi disponibles au niveau de la ligne tarifaire pour plus de 120 pays ainsi qu'au niveau trimestriel et mensuel pour plus de 50 pays;

- Market Access Map (www.macmap.org/Index.fr.aspx) est une source détaillée d'information sur les tarifs douaniers (droits de douane à l'importation) et les autres mesures appliqués par 187 pays importateurs aux produits exportés par 239 pays et territoires. Le taux de la Nation la Plus Favorisée (NPF) et autres taux préférentiels sont indiqués pour les produits définis au niveau le plus détaillé, celui de la ligne tarifaire nationale;

- Investment Map (www.investmentmap.org/invmap/fr/index.aspx?prg=1) est un outil interactif d'analyse de marchés qui fournit des données sur les investissements directs étrangers répartis par industrie pour 93 pays. Cet outil comprend également des informations sur les filiales étrangères ainsi que les données commerciales et tarifaires pour plus de 150 pays;

- Trade Competitiveness Map (www.intracen.org/menus/countries-f.htm) fournit des profils d'analyse de marché pour 240 pays et territoires. Chaque profil contient une série d'outils visant à faciliter l'étude de marché stratégique, l'observation du commerce national et sectoriel et de la performance économique et l'élaboration de stratégies de développement;

- Product Map (www.p-maps.org/Client/index.asp), disponible en anglais, espagnol, portugais et chinois) contient des informations diverses (études de marché, liens utiles, prix internationaux, contacts d'affaires, performance à l'exportation des pays exportateurs,...) concernant plus de 5000 produits, organisés en 72 groupes de produits.

- **Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI).** 2008. *CBI Export Manual: your guide to market research: Part 1: Your Research Assistant -ilImproving your competence in market research / Part 2: Your research practice / Part 3: Your research action plan* (disponible uniquement en anglais).

«Part 1» (disponible sur www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=62) aborde la théorie d'étude de marché. Ces informations vous permettront de structurer le processus d'étude, sélectionner

les outils d'étude appropriés, analyser les résultats et les présenter dans un rapport d'étude logique.

«Part 2» (disponible sur

www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/your_guide_to_market_research_part_2_your_research_practice)

contient des informations concernant l'étude de marché plus approfondies. Ce document, qui se focalise sur le marché européen, fournit des conseils utiles quant à la sélection des objets d'étude, les sources d'information et les méthodes d'analyse. «Part 3» du manuel est un outil en ligne interactif qui vous aidera à élaborer un plan d'action pour l'étude de marché (objectifs et questions de la recherche, méthodes et sources, planification financière et temporelle, résultats et conclusions). L'outil est disponible sur www.cbi.eu/?pag=7 ou

www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/your_guide_to_market_research_part_3_your_research_action_plan.

- Pour un aperçu des règlements et certifications qui s'appliquent à votre entreprise, consultez ce document de la FAO: *Règlementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles – guide pratique pour les producteurs et exportateurs*:

Afrique de l'Ouest (2006)	en anglais (www.fao.org/docrep/009/a0587e/a0587e00.htm) en français (www.fao.org/docrep/009/a0587f/a0587f00.htm)
Afrique de l'Est (2006)	en anglais (www.fao.org/docrep/010/a0791e/a0791e00.htm)
Asie (2007)	en anglais, thaï, indonésien, vietnamien, chinois, birman, bengla, telugu, hindi, ourdou et farsi (www.fao.org/es/esc/en/15/262/highlight_270.html)
Amérique du Sud (2003)	en espagnol (www.fao.org/es/esc/common/ecg/269/en/Manual_Suramerica.pdf)
Amérique Centrale (2002)	en espagnol (www.fao.org/es/esc/common/ecg/269/en/Guia_FAO_RUTA.pdf)

Notez que ces manuels contiennent des références à des organisations de soutien locales que peuvent fournir des informations additionnelles.

L'Union Européenne a développé un portail web très utile, le Export Helpdesk, concernant les règlements et les procédures administratives gouvernant les importations dans l'UE: <http://exporthelp.europa.eu/> (en anglais, espagnol, français, et portugais).

Marketing et commercialisation

- *L'Art du Marketing*, supplément au journal français Les Échos, aborde un éventail de questions liées aux activités de marketing. Voir www.lesechos.fr/formations/marketing/marketing.htm. Parmi les chapitres intéressants sont:
 - Bien choisir ses marchés à l'étranger
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_1_12.htm);
 - Les «4 P» d'un bon positionnement (www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_2_1.htm);
 - Instaurer des relations durables (www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_3_1.htm);
 - La fixation des prix: un art autant qu'une science
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_3_4.htm);
 - La vente et la gestion du capital clients
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_5_1.htm);
 - La promotion des ventes: un outil puissant et diversifié
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_6_7.htm);
 - Stratégies de prix: conjuguer l'instant et la durée
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_6_14.htm);
 - Créer de la valeur pour le consommateur avec Internet
(www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_11_3.htm); etc.

- **Centre International de l'agriculture tropicale (CIAT).** 1999. *Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux?*

[<www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0xMDE2LjMxNzk5JjY9ZnImMzM9ZG9jdW1lbnRzLnNob3dDaGlsZHIjbj10cnVlJm3PWluZm8~>](http://www.ruralfinance.org/servlet/CDSServlet?status=ND0xMDE2LjMxNzk5JjY9ZnImMzM9ZG9jdW1lbnRzLnNob3dDaGlsZHIjbj10cnVlJm3PWluZm8~>)

Ce manuel est destiné à promouvoir une meilleure connaissance et une meilleure pratique des structures de marché et des méthodes d'entreprise (par opposition à l'approche de subsistance). Il est conçu pour les praticiens de l'appui au monde rural et il insiste sur des approches très participatives.

- **Centre technique de coopération agricole et rural (CTA).** 2008. *Commercialisation pour les petits producteurs.* Programme de Radio Rurale.

[<www.anancy.net/documents/file_fr/RRRP08-5f.pdf>](http://www.anancy.net/documents/file_fr/RRRP08-5f.pdf)

Ce document aborde les sujets suivants: étude de marché; emballage et étiquetage; certifications biologique et équitable; foires agricoles; infrastructures de transport; le cadre réglementaire; technologies de l'information et de la communication; etc.

- **Centre du commerce international (ITC).** 1995. *Comment se lancer dans l'exportation: manuel de formation à l'usage des PME.*

[<www.intracen.org/eshop/f_f_IP_Title.Asp?ID=18511&LN=FR>](http://www.intracen.org/eshop/f_f_IP_Title.Asp?ID=18511&LN=FR)

Manuel sur la commercialisation à l'exportation, s'adressant aux petites et moyennes entreprises des pays en développement - traite des différents aspects et des techniques de la commercialisation à l'exportation; contient des exercices pratiques et un glossaire des termes du marketing international.

- **De Veld, A.** 2005. *Commercialisation – le marketing pour les producteurs artisanaux.* Agromisa.

[<www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-F.pdf>](http://www.agromisa.org/agrodoks/Agromisa-AD-26-F.pdf)

Ce document est destiné aux petits entrepreneurs qui veulent développer d'autres activités que la culture des aliments consommés par la famille. Le document se focalise sur deux formes de coopération: la coopérative et le groupement.

- **FAO.** 1994. *Guide pratique des coûts de commercialisation et de leur mode de calcul.*

[<www.fao.org/docrep/u8770f/u8770f00.htm>](http://www.fao.org/docrep/u8770f/u8770f00.htm)

Ce guide explique brièvement ce que l'on entend par coûts de commercialisation et marges commerciales, et explique comment calculer ces coûts. Il document sera particulièrement utile aux responsables de la commercialisation et aux agents de vulgarisation qui sont appelés à conseiller les agriculteurs en matière de commercialisation.

- **Mees, M.** 2006. *Clés du succès et défis pour La Florida (Pérou) et Anapqui (Bolivie).* Grain de sel n° 33, décembre 2005 – février 2006.

[<www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/10_dossier_perou_bolivie.pdf>](http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/10_dossier_perou_bolivie.pdf)

Enseignements concernant la commercialisation basés sur les expériences de deux associations de producteurs.

- La **Division des infrastructures rurales et des agro-industries (AGS)** de la FAO met à disposition un nombre de publications intéressantes, y compris les Bulletins des Services Agricoles, voir

www.fao.org/ag/ags/subjects/fr/agmarket/publications.html>. Les documents suivants sont particulièrement intéressants dans le cadre de ce guide:

- **FAO.** 1990. *La commercialization des produits horticoles. Manuel de référence et de formation à l'usage des vulgarisateurs.* Bulletin des Services Agricoles 76. (<www.fao.org/docrep/S8270F/S8270F00.htm>);
- **FAO.** 2001. *Comprendre et utiliser les informations sur le marché. Guide de vulgarisation en matière de commercialisation.* (<www.fao.org/ag/ags/subjects/fr/agmarket/understanding.html>). Ce guide explique pourquoi les agriculteurs ont besoin d'informations sur les marchés, comment les exploiter et en bénéficier, et où trouver les sources d'information existantes. Il souligne en outre la raison pour laquelle les prix varient dans le court et le long terme et montre comment interpréter ceux fournis par un service d'information sur les marchés. Il décrit enfin la manière de calculer les coûts de la chaîne de commercialisation qui relie l'agriculteur au marché.
- **FAO.** 2009. *Guide de commercialisation horticole.* (<[ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/a0185f/a0185f.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/012/a0185f/a0185f.pdf)>);
- **FAO.** 2009. *Comment relier les producteurs aux marchés. Étude des expériences réalisées à ce jour.* (<www.fao.org/AG/ags/subjects/fr/agmarket/agsf13fr.pdf>). Ce document examine les expériences relatives à l'établissement des liens entre les agriculteurs et les marchés, dans le but de tirer des conclusions provisoires sur les facteurs de réussite.

Commerce électronique

- **Centre du commerce international (ITC).** 2000. *Clefs du commerce électronique: guide à l'intention des petites et moyennes entreprises exportatrices.*

www.intracen.org/eshop/f_f_IP_Title.Asp?ID=22095&LN=FR

Guide identifiant les difficultés et les contraintes subies par les PME dans le domaine du commerce électronique - explique comment élaborer une stratégie de commerce électronique et procéder à des études de marchés en ligne; répond à des questions d'ordre juridique et financier, traite de questions techniques et politiques par pays, etc.

- **Scottish Enterprise** a développé un nombre de séminaires en ligne (uniquement disponible en anglais) concernant l'utilisation de l'internet dans les opérations commerciales, y compris des séminaires concernant l'optimisation pour les moteurs de recherche, le marketing via e-mail, les ventes par internet, la création de sites web, et la gestion du contenu des sites web. Voir www.scottish-enterprise.com/e-seminars/.

Contrats de vente

Plusieurs organisations ont développé des contrats modèles pour le commerce international, y inclus le «Contrat-type pour la vente commerciale internationale de denrées périssables» élaboré par le Centre du Commerce International (disponible sur www.jurisint.org/en/con/339.html) – avec guide de l'utilisateur); le «Contrat officiel pour transactions sur cacaos en fèves» (sous conditions f.o.b. ou c.i.f.) (disponible sur: www.jurisint.org/en/con/4_1.html); le «General CIF Terms Contract» et le «General FOB Terms Contract» élaborés par l'Association pour le commerce en graines et fourrage (Grain and Feed Trade Association) (disponible en anglais sur www.jurisint.org/en/con/3_1.html); les règles COFREUROP pour les échanges commerciaux de fruits et légumes frais (disponible sur: www.interfel.com/medias/commext/cofreurop.pdf). Pour des principes généraux régissant les contrats du commerce international, consultez les Principes d'Unidroit relatifs aux contrats du commerce international, disponibles sur www.unidroit.org/french/principles/contracts/principles2004/integralversionprinciples2004-f.pdf, ou encore la base de données de la «Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises» (CVIM), incluant un guide proposant des clauses de contrat et des documents relatifs à l'administration de contrats régissés par la CVIM (voir www.cisg.law.pace.edu/cisg/contracts.html) (en anglais). Pour un aperçu général de ces deux textes législatifs, consultez www.forumducommerce.org/news/fullstory.php/aid/476/L'a_b_c_de_l'exportateur:_Les_contrats_de_vente_internationale.html.

NORMES/SYSTÈMES DE GESTION DE LA QUALITÉ/CERTIFICATION

- **FAO. 2003.** *Normes environnementales et sociales, certification et labellisation des cultures commerciales.*

www.fao.org/docrep/007/y5136f/y5136f00.htm#Contents

Ce document comprend e.a. les sections suivantes: les concepts des normes, de certification et de labellisation; panorama des normes et des programmes de certification existants; production et marchés; évaluation de l'impact de la certification sociale et environnementale; l'OMC et les normes environnementales et sociales, la certification et la labellisation; débats actuels.

- **FAO. 2006.** *Règlementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles. Guide pratique pour les producteurs et exportateurs de l'Afrique de l'Ouest.*

www.fao.org/docrep/009/a0587f/a0587f00.HTM

Ce manuel se présente en deux grandes parties: Normes et réglementations d'importation / Principaux programmes de certification volontaire.

- **Centre du commerce International (ITC). 2001.** *Gestion de la qualité à l'exportation: manuel de réponses destiné aux petites et moyennes entreprises.*

www.intracen.org/eshop/f_f_IP_Title.Asp?ID=26717&LN=FR

Questions et réponses sur tous les aspects du contrôle et de la gestion de la qualité à l'intention des entreprises exportatrices de petite et moyenne taille. Le manuel couvre les normes et les règlements techniques, la certification de produits, les essais, la métrologie et la gestion de la qualité; explique ISO 9000, ISO 14000, l'analyse des risques/points critiques pour leur maîtrise (HACCP); etc.

- **Centre du commerce International (ITC). 2007.** *ISO 22000. Systèmes de management de la sécurité des aliments. Liste de contrôle à l'usage des PME: êtes-vous prêt?*

http://www.intracen.org/eshop/f_f_IP_Title.Asp?ID=38316&LN=FR

Liste de contrôle présentant une série de questions couvrant différents aspects de la création et de la mise en oeuvre de la certification d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon ISO 22000:2005. Le guide comporte 13 parties qui couvrent chacune un aspect particulier d'ISO 22000, avec une brève explication des exigences pertinentes et des conseils sur la façon d'intégrer ces exigences dans un système de management de la sécurité des denrées alimentaires.

- **Schoenmakers, M. 2009.** *One Quality Management System. Multiple Standard Compliance. Quality management for smallholder producer groups.* Fair Access to Quality (FAQ).

www.qms4s.org/downloads/assets/plugindata/pool/qm_guidance_document_16.pdf

(Uniquement disponible en anglais). Ce guide fournit un modèle et des conseils pour la mise en place et la gestion d'un Système de Gestion de la qualité intégré par des organisations de producteurs. Le guide se base sur l'approche d'ISO 9001:2008 et ISO 22000:2005. Les explications, exemples et documents de travail ont été adaptés aux réalités des organisations de producteurs.

- **Le Service de la qualité des aliments et des normes alimentaires (AGNS)** de la FAO élabore des outils permettant aux organismes d'exécution œuvrant dans le domaine de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments de disposer de directives et d'assistance technique. Le document suivant peut s'avérer utile aux lecteurs de ce guide:

- **FAO.** 2001. *Systèmes de qualité et de sécurité sanitaire des aliments. Manuel de formation sur l'hygiène alimentaire et le système d'analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise (HACCP).*

www.fao.org/DOCREP/005/W8088F/W8088F00.HTM

Ce manuel de formation comprend trois sections: Principes et méthodes de formation; Code d'usages international recommandé; Principes généraux d'hygiène alimentaire; Système d'analyse des risques/ points critiques pour leur maîtrise (HACCP).

- L'organisation **Fair Access to Quality (FAQ)** (<http://faq.smallholders-go4quality.org>) a élaboré un projet visant à aider les organisations de petits producteurs de café à interpréter la norme ISO 9001 en vue de l'amélioration de leur système de gestion de la qualité (voir www.smallholders-go4quality.org). Le programme aide les producteurs à combiner plusieurs exigences du marché – volontaires et obligatoires – en un seul système de gestion de la qualité. Le manuel pour les coopératives de café, «Coffee Quality Management for Smallholder Producer Groups» (uniquement disponible en anglais), peut être téléchargé à partir de http://faq.smallholders-go4quality.org/dynamic/media/2/files/QM_Guidance_document_7_complete.pdf.

A NOTER

- Pour la liste de toutes les publications du Centre du commerce international (ITC), veuillez consulter www.intracen.org/eshop/f_f_Publications.asp?LN=FR.
- Pour la liste de toutes les publications du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), consultez www.cta.int/fr/Portails-CTA/Catalogue-des-publications-et-bibliotheque-virtuelle/E-catalogue-plus-de-600-titres-sur-l-agriculture.
- La version anglophone de ce guide, disponible sur www.fao.org/organicag/organicexports/organicexports-home/en/, contient des liens vers d'autres ressources supplémentaires en anglais.

A. TABLEAU DE COÛTS POUR L'EXPORTATION DE MANGUES

	Catégorie	Détail	C ¢ / kg	D ¢ / carton	E ¢ / palette	F ¢ / conteneur (20 pieds)	G ¢ / conteneur (40 pieds)
5	Matières premières et récolte	Mangues à prix bord champ		=C5*J13	=D5*K14	=E5*L15	=E5*L16
6		Marge pour équipe de récolte (10%)	=C5*10%	=C6*J13	=D6*K14	=E6*L15	=E6*L16
7		Frais de récolte	=D7/J13	=E7/K14	=F7/L16		
8		Transport au station d'emballage	=D8/J13	=E8/K14	=F8/L16		
10		TOTAL RÉCOLTE	=SUM(C5:C8)	=SUM(D5:D8)	=SUM(E5:E8)	=SUM(F5:F8)	=SUM(G5:G8)
12	Triage	Mangues triées (15 %)	=C10*100/85	=D10*100/85	=E10*100/85	=F10*100/85	=F10*100/85
14	Conditionnement	Frais station d'emballage + personnel		=E14/K14	=G14/L16		
15		Cartons	=D15/J13		=D15*K14	=E15*L15	=E15*L16
16		Palettes	=D16/J13	=E16/K14		=E16*L15	=E16*L16
17		Cornières	=D17/J13	=E17/K14		=E17*L15	=E17*L16
18		Sangles	=D18/J13	=E18/K14		=E18*L15	=E18*L16
19		Boucles	=D19/J13	=E19/K14		=E19*L15	=E19*L16
20		TOTAL CONDITIONNEMENT	=SUM(C14:C19)	=SUM(D14:D19)	=SUM(E14:E19)	=SUM(F14:F19)	=SUM(G14:G19)
22	Mise à bord f.o.b.	Empotage, mise à bord., transit	=D23/J13	=E22/K14	=G22/L16		
24	Formalités	Envoi des documents	=D24/J13	=E24/K14	=G24/L16		
25		Frais fixes par bordereau de livraison	=D25/J13	=E25/K14	=G25/L16		
26		Certificat phytosanitaire	=D26/J13	=E26/K14	=G26/L16		
27		Certificat EUR 1	=D27/J13	=E27/K14	=G27/L16		
28		TOTAL FORMALITES	=SUM(C24:C27)	=SUM(D24:D27)	=SUM(E24:E27)	=SUM(F24:F27)	=SUM(G24:G27)
30	Sous-total	SOUS-TOTAL COÛTS VARIABLES	=C10+C12+C20 +C22+C28	=D10+D12+D20 +D22+D28	=E10+E12+E20 +E22+E28	=F10+F12+F20 +F22+F28	=G10+G12+G20 +G22+G28
31	Marge exportateur	Marge pour couvrir les frais fixes	=C30*..%	=D30*..%	=E30*..%	=F30*..%	=G30*..%
33	TOTAL	F.o.b.	=C30+C31	=D30+D31	=E30+E31	F30+F31	=G30+G31

Les cellules marquées en jaune contiennent des données originales. ¢ peut désigner toute devise.

Certains calculs sur la base d'une formule contenant «L16» sont faits pour 'un conteneur de 40 pieds. Les coûts par palette, carton et kilogramme peuvent être plus élevés pour un conteneur de 20 pieds.

		J Kg	K Carton	L Palette
13	Carton	4		
14	Palette	960	240	
15	Conteneur (20 pieds)	9,600	2,400	10
16	Conteneur (40 pieds)	19,200	4,800	20

Ces tableaux de coûts sont disponibles en format excel sur www.fao.org/organicag/organicag-niceports/guide-a-lexportation/fr/>.

COÛTS D'EXPORTATION DIRECTS (avant expédition)

			C	D	E	F	G	H	
	Coût	Unité	Prix unitaire	¢ / lb	¢ / kg	¢ / sac	¢ / tonne	¢ / 12.5 t	Commentaires
7	Cacao à prix bord champ	lbs		=C7	=D7*2.21	=E7*62.5	=E7*1000	=G7*12.5	
8	Commission de l'agent de produit	%/sac accepté				=F7*..%	=G7*..%	=H7*..%	
9	Transport à l'entrepôt (petit camion)	charge de 5 tonnes					=B9/5	=G9*12.5	
10	Sacs en toile de jute	sac				=C10	=F10*16	=G10*12.5	
11	Manutention (triage, pesage, emballage)	sac				=C11	=F11*16	=G11*12.5	
12	Chargement	sac				=C12	=F12*16	=G12*12.5	
13	Assurance	tonne	1% de la valeur à l'exportation				=prix f.o.b.*0.01	=G13*12.5	
15	Transport au port (grand camion)	conteneur						=C15	
16	Manutention portuaire	conteneur						=C16	
17	Stockage temporaire dans le port	conteneur						=C17	
18	Manutention et chargement des conteneurs	conteneur						=C18	
19	Fumigation	conteneur						=C19	
20	Certificat phytosanitaire	certificat						=C20	
21	Certificat d'origine	certificat						=C21	
22	Certificat de circulation EUR 1	certificat						=C22	
23	Connaissance	connaissance						=C23	
24	Impôts	par tonne	2.5% de la valeur à l'exportation				=prix f.o.b.*0.25	=G24*12.5	
26	Communication, envoi d'échantillons, etc.	par contrat							
28	TOTAL						=H28/12.5	=SUM(H7:H 26)	

Les cellules marquées en jaune contiennent des données originales. ¢ peut désigner toute devise.

FRAIS GÉNÉRAUX (salaires)

	Détail	B	C	D	E
		¢ par mois /membre du personnel	Nombre des membres du personnel	Coût annuel	Coût par conteneur (10 conteneurs/an)
	Cadre				
7	Directeur général		1	=B7*12	=D7/10
8	Directeur financier		1	=B8*12	=D8/10
	Autre personnel				
10	Gardes de l'entrepôt (3)		3	=B10*C10*12	=D10/10
11	Agents de terrain du SCI etc. (3)		3	=B11*C11*12	=D11/10
13	TOTAL PERSONNEL			=SUM(D6:D10)	=SUM(E6:E10)

Les cellules marquées en jaune contiennent des données originales.
¢ peut désigner toute devise.

AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX (excl. salaires et coûts d'exportation directs)

	Détail	Commentaires	Coût en €/an
	<i>Frais de fonctionnement</i>		
7	Sécurité sociale	5% des frais de salaire	
8	Impôt sur le revenu	10% des frais de salaire	
9	Impôt sur les sociétés	10% des bénéfices	
10	Audit externe		
11	Assurance (personnel, machinerie)		
12	Enregistrement de l'association		
13	Communication		
14	Transport		
15	Voyages		
16	Indemnités pour les membres du comité de gestion		
17	Frais d'organisation de l'assemblée générale annuelle		
18	Frais de participation à l'assemblée générale annuelle		
19	Électricité et communications		
20	Carburants		
21	Fournitures de bureau		
22	Mobilier de bureau		
23	Réparations		
24	Location du site		
25	Divers (réunions)		
27	Sous-total		=SUM(C7:C25)
	<i>Frais Champs-Écoles-Paysans (CEP)</i>		
30	Formation des animateurs		
31	Indemnités animateurs	50 CEP x 20 sem. x ... €	
32	Support de formation, transport, etc.		
33	Sous-total		=SUM(C30:C33)
	<i>Frais de certification (frais du système de contrôle interne: salaires, autres frais généraux)</i>		
36	Frais de certification commerce équitable (3000 €/an)	*taux d'échange	
37	Frais de certification biologique (600 €/an)	*taux d'échange	
38	Sous-total		=SUM(C37:C37)
40	TOTAL (excl. certification biologique)		=C27+C33+C36

Les cellules marquées en jaune contiennent des données originales.

€ peut désigner toute devise.

Calcul du seuil de rentabilité

		B	C	D	E	F	G	H
4	2007 prix par tonne en \$							
5	2007 prix par conteneur en \$	=B6*12.5						
6	Taux d'échange 2007 US\$ en ₪							
	No. de conteneurs exportés	1	2	3	4	5	6	7
10	Revenus 2007 (\$)	=1*B4	=2*B4	=3*B4	=4*B4	=5*B4	=6*B4	=7*B4
11	Revenus en ₪	=B10*B6	=C10*B6	=D10*B6	=E10*B6	=F10*B6	=G10*B6	=H10*B6
13	Coûts d'exportation directs en ₪	=H28 du feuillet "Coûts d'exportation directs"	=B13*2	=B13*3	=B13*4	=B13*5	=B13*6	=B13*7
14	Salaires en ₪	=D12 du feuillet "Frais généraux (salaires)"	=B14	=B14	=B14	=B14	=B14	=B14
15	Autres frais généraux en ₪	=C40 du feuillet "Autres frais généraux"	=B15	=B15	=B15	=B15	=B15	=B15
17	Frais totaux	=SUM(B13:B15)	=SUM(C13:C15)	=SUM(D13:D15)	=SUM(E13:E15)	=SUM(F13:F15)	=SUM(G13:G15)	=SUM(H13:H15)
19	Pertes/bénéfices (prix 2007)	=B11-B17	=C11-C17	=D11-D17	=E11-E17	=F11-F17	=G11-G17	=H11-H17
21	2008 prix par tonne en \$							
22	2008 prix par conteneur en \$	=B6*12.5						
23	Taux d'échange US\$ en ₪							
	No. de conteneurs exportés	1	2	3	4	5	6	7
25	Revenus 2008 (\$)	=1*B4	=2*B4	=3*B4	=4*B4	=5*B4	=6*B4	=7*B4
26	Revenus en ₪	=B10*B6	=C10*B6	=D10*B6	=E10*B6	=F10*B6	=G10*B6	=H10*B6
28	Pertes/bénéfices (prix 2008)	=B26-B17	=C26-C17	=D26-D17	=E26-E17	=F26-F17	=G26-G17	=H26-H17
	Calcul du seuil de rentabilité (prix 2008)							
32	Coûts d'exportation directs par conteneur	=B13						
33	Salaires	=B14						
34	Autres frais généraux	=B15						
35	Frais généraux totaux	=B33+B34						
36	Seuil de rentabilité	=B35/(B26-B32)						

Les cellules marquées en jaune contiennent des données originales.

₪ peut désigner toute devise.

C. ANALYSE COÛT-BÉNÉFICE POUR LA PRODUCTION D'ANANAS CONVENTIONNELS ET BIOLOGIQUES

C.1. COÛTS VARIABLES DE LA PRODUCTION D'ANANAS CONVENTIONNELS

			C	D	E	F
Activité			Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total
4	Préparation du sol	Défrichage, andainage, égalisation	journée			=D4*E4
5		Traitement nematicides	journée			=D5*E5
6		Épandage engrais chimique + fiente	journée			=D6*E6
7		Jalonnage, piquetage et billonnage	journée			=D7*E7
8		Dessouchage et labour au tracteur	journée			=D8*E8
9	Sous-total préparation du sol					=SUM(F4:F8)
12	Matériel végétal	Achat des rejets	rejet			=D12*E12
13		Transport des rejets	location du tracteur (coût total)			=E13
14		Parage, calibrage et trempage	rejet			=D14*E14
15		Eau	fût			=D15*E15
16	Sous-total matériel végétal					=SUM(F12:F15)
18	Plantation	Sous-total plantation	rejet			=D18*E18
21	Entrants	Engrais chimique	kg			=D21*E21
22		Nematicides	kg			=D22*E22
23		Fongicides	sachet			=D23*E23
24		Insecticides	litre			=D24*E24
25		Herbicides	kg			=D25*E25
26		Eau	litre			=D26*E26
27	Sous-total entrants					=SUM(F21:F26)
30	Petit matériel	Houes	pièce			=D30*E30
31		Râteaux	pièce			=D31*E31
32		Machetes	pièce			=D32*E32
33		Paires de gants	pièce			=D33*E33
34		Paires de bottes	pièce			=D34*E34
35		Limes	pièce			=D35*E35
36		Assiettes de trempage	pièce			=D36*E36
37		Gourges	pièce			=D37*E37
38		Coutaux de récolte	pièce			=D38*E38
39		Torches	pièce			=D39*E39
40		Piles	pièce			=D40*E40
41	Sous-total petit matériel					=SUM(F30:F40)
44	Main d'œuvre	Fertilisation et traitements pesticides	journée			=D44*E44
45		Sarclage et épuration	journée			=D45*E45
46		Traitement d'induction florale	rejet			=D46*E46
47		Réduction de la couronne	journée			=D47*E47
48		Récolte	journée			=D48*E48
49		Transport au station d'emballage	location tracteur (h)			=D49*E49
50	Sous-total main d'œuvre					=SUM(F44:F49)
53	Commercialisation	Cartons	kg			=D53*E53
54		Labels, colle, etc.	kg			=D54*E54
55		Palettes (manutention, ...)	kg			=D55*E55
56		Transport station - aéroport	kg			=D56*E56
57		Frais portuaires	coût total			=E57
58		Certificat phytosanitaire	pièce			=D58*E58
59		Impôts	kg			=D59*E59
60	Sous-total commercialisation					=SUM(F53:F59)
62	TOTAL COÛTS VARIABLES					=SUM(F9,F16,F18,F27,F41,F50,F60)

C.2. COÛTS VARIABLES DE LA PRODUCTION D'ANANAS BIOLOGIQUES

			C	D	E	F
Activité			Unité	Quantité	Coût unitaire	Coût total
4	Préparation du sol	Défrichage, andainage, égalisation	journée			=D4*E4
5		Épandage fiente	journée			=D5*E5
6		Pose polyéthylène	journée			=D6*E6
7		Jalonnage, piquetage et billonnage	journée			=D7*E7
8		Dessouchage et labour au tracteur	journée			=D8*E8
9		Sous-total préparation du sol				=SUM(F4:F8)
12	Matériel végétal	Rejets	rejet			=D12*E12
13		Transport rejets	location du tracteur (coût total)			=E13
14		Parage, calibrage et trempage	rejet			=D14*E14
15		Eau	fût			=D15*E15
16		Sous-total matériel végétal				=SUM(F12:F15)
18	Plantation	Sous-total plantation	sucker			=D18*E18
21	Entrants	Sulfate de potasse	kg			=D21*E21
22		Fiente de poule	kg			=D22*E22
23		Nordox pour trempage	sachets			=D23*E23
24		solution de cendre	litres			=D24*E24
25		Polyéthylène	kg			=D25*E25
26		Eau	litres			=D26*E26
27		Sous-total entrants				=SUM(F21:F26)
30	Petit matériel	Houes	pièce			=D30*E30
31		Râteaux	pièce			=D31*E31
32		Machetes	pièce			=D32*E32
33		Paires de gants	pièce			=D33*E33
34		Paires de bottes	pièce			=D34*E34
35		Limes	pièce			=D35*E35
36		Assiettes de trempage	pièce			=D36*E36
37		Gourges	pièce			=D37*E37
38		Coutaux de récolte	pièce			=D38*E38
39		Torches	pièce			=D39*E39
40		Piles	pièce			=D40*E40
41		Sous-total petit matériel				=SUM(F30:F40)
44	Main d'œuvre	Fertilisation et traitements pesticides	journée			=D44*E44
45		Sarclage et épuration	journée			=D45*E45
46		Traitement d'induction florale	rejet			=D46*E46
47		Réduction de la couronne	journée			=D47*E47
48		Récolte	journée			=D48*E48
49		Transport au station d'emballage	location tracteur (h)			=D49*E49
50		Sous-total main d'œuvre				=SUM(F44:F49)
53	Commercialisation	Cartons	kg			=D53*E53
54		Labels, colle, etc.	kg			=D54*E54
55		Palettes (manutention, ...)	kg			=D55*E55
56		Transport station – aéroport	kg			=D56*E56
57		Frais portuaires	coût total			=E57
58		Certificat phytosanitaire	pièce			=D58*E58
59		Impôts	kg			=D59*E59
60		Sous-total commercialisation				=SUM(F53:F59)
62	TOTAL COÛTS VARIABLES					=SUM(F9,F16,F18,F27,F41,F50,F60)

					C	D	E	F		H	I	J	K		M	N	O	P
C.3. COUTS FIXES DE LA PRODUCTION CONVENTIONNELLE ET BIOLOGIQUE										TOTAL		CONVENTIONNEL		BIOLOGIQUE				
	Calcul des pourcentages des frais généraux à attribuer à la production conventionnelle et biologique									Exportations/an		Export./an	% conventionnel	Export./an	% biologique			
3										(tonnes)			=J3/I3		=M3/I3			
					FRAIS GÉNÉRAUX				Frais exclusifs à la production convent. ou y attribués				Frais exclusif à la production blo ou y attribués					
	Type	Unité	Quantité	Coût unit.	Coût total	Unité	Quantité	Coût unit.	Coût total	Unité	Quantité	Coût unit.	Coût total					
A) Terres																		
9	Terre (location ou frais d'opportunité)					ha			=I9*J9	ha			=N9*O9					
10	Sous-total terres									=K9					=P9			
B) Gestion																		
13	Directeur général	year	1		=D13*E13					=F13*K3					=F13*N3			
14	Responsable qualité	year	1		=D14*E14					=F14*K3					=F14*N3			
15	Autre personnel permanent	year			=D15*E15					=F15*K3					=F15*N3			
16	Electricité et communications	year	total							=F16*K3					=F16*N3			
17	Licence d'exportation	year	1		=D17*E17					=F17*K3					=F17*N3			
18	Carburant, entretien	year	total							=F18*K3					=F18*N3			
19	Formation	year	total							=F19*K3					=F19*N3			
20	Sous-total gestion				=SUM(F13:F19)					=F20*K3					=F20*N3			
	C) Amortissements (bâtiments, machinerie et équipements)	Quantité	Vie (années)	Prix	Coût annuel	Quantité	Vie (années)	Prix	Coût annuel	Quantité	Vie (années)	Prix	Coût annuel					
	Équipements spécifiques																	
24	Pulvérisateurs								=H24*(J24/I24)				=M24*(O24/N24)					
25	Rouleur de cordes								=H25*(J25/I25)				=M25*(O25/N25)					
26	Fûts d'eau								=H26*(J26/I26)				=M26*(O26/N26)					
27	Caisses								=H27*(J27/I27)				=M27*(O27/N27)					
28	Entrepôts								=H28*(J28/I28)				=M28*(O28/N28)					
	Équipements généraux																	
30	Meublier de bureau				=C30*(E30/D30)					=F30*K3					=F30*N3			
31	Ordinateurs et imprimantes				=C31*(E31/D31)					=F31*K3					=F31*N3			
32	Véhicules				=C32*(E32/D32)					=F32*K3					=F32*N3			
33	Bâtiment				=C33*(E33/D33)					=F33*K3					=F33*N3			
34	Sous-total amortissements									=SUM(K24:K33)					=SUM(P24:P33)			
D) Certification																		
37	Certification biologique													facture				
38	Formation technique													coût total				
39	Inspecteur interne													journée				
40	Sous-total certification															=SUM(P37:P39)		
42	TOTAL COUTS FIXES (A+B+C +D) PAR ANNÉE									=K10+K20+K34				=P10+P20+P34+P40				

1			CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE			C	D	E	F	H	I	J	K	
1						CONVENTIONAL			(nombre d'hectares)	ORGANIC			(nombre d'hectares)	
REVENUS			Unité	Quantité	Prix	Total			Unité	Quantité	Prix	Total		
3	i.	Exportations	tonne			=D3*E3			tonne			=I3*J3		
4	ii.	Ventes marché local	tonne			=D4*E4			tonne			=I4*J4		
5	iii.	Ventes rejets	rejet			=D5*E5			rejet			=I5*J5		
6	REVENUS TOTAUX					=SUM(F3:F5)						=SUM(F3:F5)		
COUTS VARIABLES TOTAUX														
9	1.	Préparation du sol				=F9 du feuillet C.1.			=F9 du feuillet C.2.					
10	2.	Matériel végétal				=F16 du feuillet C.1.			=F16 du feuillet C.2.					
11	3.	Plantation				=F18 du feuillet C.1.			=F18 du feuillet C.2.					
12	4.	Entrants				=F27 du feuillet C.1.			=F27 du feuillet C.2.					
13	5.	Petits matériel				=F41 du feuillet C.1.			=F41 du feuillet C.2.					
14	6.	Main d'œuvre				=F50 du feuillet C.1.			=F50 du feuillet C.2.					
15	7.	Commercialisation				=F60 du feuillet C.1.			=F60 du feuillet C.2.					
16	COUTS VARIABLES TOTAUX					=F62 du feuillet C.1.			= F62 du feuillet C.2.					
18	MARGE BRUTE 2007/8					=F6-F16						=K6-K16		
20		Coûts variables par tonne exportée			=F16/D3			=K16/I3						
21		Prix par tonne exportée			=E3			=J3						
22	MARGE BRUTE PAR TONNE			=F21-F20			=K21-K20							
24		Coûts variables par hectare			=F16/D1			=K16/I1						
25		Revenus par hectare			=F6/D1			=K6/I1						
26	MARGE BRUTE PAR HECTARE			=F25-F24			=K25-K24							
COUTS FIXES ANNUELS (TOTAL ATTRIBUÉ)														
29	a.	Terres				=K9 du feuillet C.3.						=P9 du feuillet C.3.		
30	b.	Gestion				=K20 du feuillet C.3.						=P20 du feuillet C.3.		
31	c.	Amortissements				=K34 du feuillet C.3.						=P34 du feuillet C.3.		
32	d.	Certification				0						=P40 du feuillet C.3.		
33	COUTS FIXES TOTAUX			=K42 du feuillet C.3.			=P42 du feuillet C.3.							
35	PROFIT NET						=F18-F33			=K18-K33				
SEUIL DE RENTABILITE														
40	Seuil de rentabilité en ha à récolter chaque année (= coûts fixes / marge brute par ha)						=F33/F26						=K33/K26	
41	Total ha (y compris jachère, cycle de 4 ans)						=F40*4						=K40*4	
42	Rendement exportable (tonnes par ha)						=D3/F1						=I3/K1	
43	SEUIL DE RENTABILITE (en volume d'exportation annuel, en tonnes)						=F40*F42						=K40*K42	

