



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

WATH WEST AFRICA TRADE HUB
CENTRE POUR LE COMMERCE
EN AFRIQUE DE L'OUEST

GUIDE AU FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

**COMPRENDRE LES EXIGENCES EN MATIERE DE
FINANCEMENT DES EXPORTATIONS**



JANVIER 2006

Cette publication a été produite pour examen par l'Agence Américaine pour le Développement International. Elle a été préparée par J.B. Welsh, Mark Kwami, Vanessa Adams, Elitza Barzakova, et Catherine Kannenberg, pour le Centre Ouest Africain pour le Commerce (WATH).

GUIDE AU FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

**COMPRENDRE LES EXIGENCES EN MATIERE DE
FINANCEMENT DES EXPORTATIONS**

DEMENTI

Les opinions de l'auteur exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence Américaine pour le Développement International ou celles du gouvernement américain.

Guide au financement des exportations

Le **Centre Ouest Africain pour le Commerce (WATH)** a préparé ce guide des meilleures pratiques pour les entreprises ouest africaines qui ont l'intention d'exporter des produits vers les Etats Unis, l'Europe et vers d'autres marchés occidentaux. Il a pour objectif de fournir une introduction de base et des suggestions en matière de financement des exportations.

Table des matières

- 1. Introduction**
- 2. Considérations initiales**
- 3. Préparations**
- 4. Niveaux des prix – Point de paiement**
- 5. Apprenez à connaître votre client – Qui est qui ?**
- 6. Elaborez vos propres modalités**
- 7. Négociations**
- 8. Contrats**
- 9. Financement de la commande**
- 10. Production**
- 11. Après l'expédition**
- Annexe 1. Liste de contrôle du niveau de préparation à l'exportation**
- Annexe 2. Exemple de contrat**
- Annexe 3. La chaîne bancaire**

Note: Nous aimerions recevoir vos remarques et suggestions en vue d'améliorer le guide à l'exportation. Nous prévoyons de le mettre régulièrement à jour.



1. Introduction

Ce manuel est conçu pour être un outil d'appui – utilisez le et gardez-le sous la main à titre d'information. Les renseignements peuvent sembler ardues mais perdre toute votre clientèle et faire faillite parce que certains règlements de base n'ont pas été suivis est un désastre.

Le jour où vous décidez de commencer à exporter votre produit parce que « cela semble être une bonne occasion » est le bon moment pour apprendre certaines leçons fondamentales sur les affaires et le financement.

Vous devez avoir un plan. Avant de sauter sur les affaires vous devez être sûr et certain de votre capacité à **satisfaire les normes établies par le client** et à **livrer votre produit à temps**.

Voir l'Annexe I pour une liste de contrôle des catégories et des critères pour vous aider à mesurer le « niveau de préparation à l'exportation » de votre entreprise. Par exemple, est-ce que vous ou un collègue en qui vous avez confiance pouvez parler, lire ou écrire la langue de votre client ? L'anglais est la langue des affaires aux Etats Unis.

Avez vous les moyens de communiquer rapidement, de façon efficace et systématiquement grâce un service téléphonique et de courrier électronique fiable ? Les acheteurs occidentaux s'attendent à ce que vous répondiez à leur sens « d'urgence du temps. »

Assurez-vous que vous comprenez tous les risques éventuels :

- Vous devez savoir comment gérer la production de grosses quantités.
- Votre produit doit être constant et conforme à certaines spécifications établies par votre client.
- Vous devez comprendre les tendances du marché, les sources des matières premières, la gestion de la production ainsi que toute exigence ou risque en matière d'étiquetage, de conditionnement et d'expédition.
- Vous devez connaître vos règlements en matière d'exportation ainsi que les règlements de l'importateur tels qu'imposés par les autorités fiscales et douanières.

Il vous faut connaître la différence entre l'investissement et le fonds de roulement.

L'INVESTISSEMENT est destiné à :

- Design des produits et présentation des produits
- Amélioration des capitaux : bâtiments et matériel

L'argent pour ces investissements doit selon toute probabilité venir de vous. On l'appelle **capitaux** ou **fonds propres**. Les investissements peuvent aussi être soutenus par une **créance à long terme**.

LE FONDS DE ROULEMENT (financement d'avant exportation) est destiné à :

- Matériel
- Matières premières
- Salaires
- Frais généraux

Vous auriez peut-être à emprunter de l'argent pour répondre aux besoins de production. Le fonds de roulement est généralement soutenu par les **autorisations de découvert** et les **emprunts à court terme**.

- Assurez-vous que vous comprenez le système bancaire et les mécanismes de paiement.
- Vous devez avoir des états financiers.
- Faites part au départ de vos intentions à votre banquier.
- Soyez transparent. Montrez la vraie situation financière de votre entreprise à votre client, à vos financiers éventuels et aux employés de la banque.

2. Considérations initiales

Identifier les risques avant d'entrer dans les affaires.

Différentes perceptions de l'Afrique de l'Ouest et des Etats Unis. Les perceptions jouent beaucoup et peuvent être négatives ou positives ! Seules la qualité et la précision peuvent faire changer les perceptions et améliorer la part de marché.



Afin de **réduire au maximum** l'impact des perceptions négatives ou fausses :

- Apprenez l'histoire et la langue du pays de votre acheteur de produits finis.
- Apprenez l'histoire et la langue du pays de votre fournisseur de matières premières.
- Soyez prêts à renseigner votre acheteur et votre fournisseur sur votre pays et votre région.
- Demandez à votre acheteur ou votre fournisseur s'ils ont une contrainte quelconque.
- N'hésitez pas à expliquer vos contraintes étant donné qu'elles influent sur :
 - Les négociations
 - Les contrats
 - L'achat de matières premières
 - L'établissement du coût de production
 - La livraison des produits finis

Ne concluez pas une transaction que vous ne pouvez pas remplir ou qui comporte des risques que vous ne pouvez accepter en tant qu'exportateur.

Liste de contrôle des risques :

Fournisseur

- Capacité du fournisseur
- Performances
- Réglementation

Client

- Capacité à payer
- Retards de paiement
- Réglementation

Commercial

- Performances et paiement
- Qualité et quantité
- Monétaire
- Communications
- Transport et expédition

3. Préparations

Ce qu'il faut faire AVANT de mettre un produit sur le marché :

Etape 1. Analysez les tendances

- ❑ Familiarisez-vous avec les tendances actuelles du marché cible.
- ❑ Gardez la production à l'esprit lors de la conception de votre produit (par exemple, concevez et élaborer des produits que vous pouvez produire de façon efficace).

Etape 2. Elaborez des systèmes de production.

- ❑ Déterminez les différentes étapes de production requises pour créer le produit.
- ❑ Faites un essai de production.
- ❑ Elaborez des dispositifs de production, par exemple des gabarits et des listes de contrôle pour garantir l'efficacité et la constance de la production.



Etape 3. Définissez les capacités de production

Essayez d'évaluer précisément les capacités de production. VEUILLEZ NOTER : C'est crucial dans la négociation de la quantité de commande et des délais de production.

Etape 4. Etablissez le coût du conditionnement et de l'emballage

- ❑ Elaborez un emballage approprié pour les produits.
- ❑ N'oubliez pas que l'emballage est destiné à **protéger** vos produits au cours de l'expédition.
- ❑ Assurez une protection supplémentaire aux produits délicats et aux pièces fragiles.
- ❑ Faites un essai de chute.
- ❑ Mettez au point des **unités d'emballage** (c'est à dire le nombre d'articles par carton).
- ❑ Gardez à l'esprit les dimensions du conteneur lorsque vous fixez la taille des cartons.
- ❑ Introduisez des **cartons standard** si possible.
- ❑ Indiquez des informations sur l'emballage – le nombre d'articles par carton (intérieur / extérieur) ; les dimensions du carton ; le volume du carton ; le poids brut ; le nombre de cartons/d'articles par conteneur.

Etape 5. Etablissez le coût de la composante main d'œuvre

- ❑ Si vous payez vos ouvriers à la pièce, assurez-vous de lier le prix par pièce à la **productivité**.
- ❑ Combien d'articles le producteur moyen peut-il fabriquer au cours d'une journée de 8 heures ?
- ❑ Décidez du salaire journalier moyen/visé que vous voulez que votre producteur touche.

4. Niveaux des prix – Point de paiement

Prix FAB (franco à bord) (recommandé pour l'Afrique de l'Ouest) :

- Matériaux et intrants
- Frais de main d'œuvre
- Emballage
- Coût d'élaboration/de design du produit (sur la base d'un %)
- Frais généraux (sur la base d'un %)
- Coût du transport au port + tous les frais de manutention
- Bénéfice

CAF (coût, assurance et fret) :

- Matériaux et intrants
- Frais de main d'œuvre
- Emballage
- Coût d'élaboration/design du produit (sur la base d'un %)
- Frais généraux (sur la base d'un %)
- Coût du transport au port + tous les frais de manutention
- Frais de transport pour l'expédition de la marchandise aux Etats Unis.
- Coût de l'assurance maritime
- Bénéfice



Variations spéciales de secteur

FEW: Entrepôt en franchise des agents exportateurs (industrie de l'artisanat)

Si vous utilisez un agent exportateur : point de paiement ; entrepôt de l'agent :

- Qui paiera les frais de manutention locale?
- Paierez-vous des honoraires à l'agent ?

CMT: Etablissez le prix de revient du matériel et des garnitures (industrie de l'habillement)

L'acheteur fournit toutes les matières premières. Le producteur reçoit une rémunération pour couvrir ses frais (couture, coupe et garniture).

Calcul du coût de revient proportionnel

En vous basant sur votre coût de production et la compréhension que vous avez de votre affaire, vous pouvez élaborer une échelle des prix pour faciliter vos négociations. Il vous faut connaître les limites maximales et minimales de votre calcul du coût de revient. Il vous faut savoir pourquoi vos prix sont fixés à certains niveaux. **Ne négociez PAS en deçà du niveau de bénéfice.**

Mettez au point une liste de prix proportionnels liant les prix à la quantité de commande :

- Quel est votre prix le plus bas possible ? Assurez-vous que vous faites encore un bénéfice à ce prix.
- Quel est votre prix le plus élevé ? Il doit comporter une marge bénéficiaire raisonnable. Ne vous mettez pas hors de prix.
- Quelle est votre capacité de production maximale au cours d'une période donnée (par exemple 90 jours) ?
- Quelle est votre quantité minimale de commandes ?

Prix plus bas => quantité maximale de commandes
 Prix plus élevé => quantité minimale de commande

Par exemple :

ARTICLE	QUANTITE MINIMALE DE COMMANDES 50 PIÈCES FAB (DOLLARS AMÉRICAINS)	51 – 100 PIÈCES FAB (DOLLARS AMÉRICAINS)	101-200 PIÈCES FAB (DOLLARS AMÉRICAINS)	201 – 500 PIÈCES FAB (DOLLARS AMÉRICAINS)	> 500 PIÈCES FAB (DOLLARS AMÉRICAINS)
TABOURET ASHANTI	32.00	30.00	28.00	26.00	24.00

Avantages du calcul du coût de revient proportionnel

- ❑ Peut inciter certains acheteurs à acheter plus qu'ils n'avaient prévus.
- ❑ Offre un choix à vos acheteurs.
- ❑ Planifié en vue de bénéficier d'un prix plus bas.

Inconvénients du calcul du coût de revient proportionnel

- ❑ Donne à certains acheteurs une idée de vos marges bénéficiaires.
- ❑ Certains acheteurs essaieront de négocier à la baisse pour obtenir votre prix minimum quelle que soit la quantité de commande.

Utilisez des remises en pourcentage

Fixez d'abord votre prix minimum et assurez-vous que votre prix réduit maximum n'est pas inférieur à votre prix minimum.

ARTICLE	QUANTITE MINIMUM DE COMMANDE 50 PIÈCES	51 – 100 PIÈCES 5%	101-200 PIÈCES 10%	201 – 500 PIÈCES 15%	> 500 PIÈCES 20%
TABOURET ASHANTI	32.00	30.40	28.80	27.20	25.60



5. Apprenez à connaître votre client – Qui est qui ?

Comprendre la hiérarchie dans l'entreprise de votre acheteur :

- Qui est responsable de quoi ?
- Qui est autorisé à prendre des décisions ?
- Ne vous fiez pas aux apparences.
- Visitez les bureaux et les entrepôts de votre acheteur.

C'est une bonne idée de rencontrer le banquier de votre client pour être certain que la banque peut s'occuper des transactions avec l'Afrique de l'Ouest. Un grand nombre de banques américaines ne savent pas comment émettre des **lettres de crédit** pour le commerce international et ont un nombre limité de banques correspondantes (banque sœurs) en Afrique de l'Ouest.



Un grand nombre d'acheteurs se détournent maintenant des lettres de crédit. Qu'en est-il de votre acheteur ? Qu'est ce qui vous convient le mieux ?

Au même moment, vous devriez vous informer au sujet des conditions requises pour ouvrir un compte dans une banque aux Etats Unis pour faciliter les paiements. Est-ce que les lois de votre pays vous autorisent à ouvrir des comptes en devises étrangères ?

COMMUNIQUEZ avec les acheteurs !

- Développer de bonnes pratiques de communication.
- Envoyez des rapports réguliers et discutez des problèmes le plus tôt possible. Cela donne aux acheteurs l'occasion de donner des conseils et d'aider à trouver des solutions aux problèmes ou retards de production.
- Documentez toute la correspondance et essayer d'obtenir une confirmation par écrit de tous les accords.
- Tenez les acheteurs informés des progrès de la production. Cela renforcera leur confiance en vous. **Il est essentiel de bâtir des relations !**

6. Elaborez vos propres conditions

Préparez-vous avant d'entrer dans des négociations. Cela signifie que vous vous comprenez et connaissez bien votre affaire et que vous connaissez vos limites.

Etape 1. Mettez tous les accords par écrit.

- ❑ Les deux parties doivent signer tous les accords.
- ❑ Faites confirmer par écrit, par votre acheteur, tous les accords verbaux.



Etape 2. Classement et archivage.

Gardez des copies dures et des copies électroniques de tous les courriers électroniques et des contrats. Elles pourraient constituer des preuves utiles en cas de litige.

Etape 3. Elaborez vos propres conditions.

Conditions de paiement

- ❑ Etablissez le calendrier des paiements exigibles selon votre capacité financière et votre rentabilité.
- ❑ Incluez toujours les frais financiers dans vos calculs de tous les coûts pour fixer les prix.

Conditions de livraison

- ❑ Quand et comment les produits seront-ils expédiés ?
- ❑ Comment les frais de livraison seront-ils répartis ?
- ❑ **Clause sur la propriété :** Une garantie essentielle lorsque l'acheteur déclare faillite avant de payer intégralement la commande. Indique que « ...tous les articles demeurent votre propriété jusqu'à ce qu'ils soient intégralement payés. »



Calendrier des paiements

- ❑ Fait allusion au moment où le paiement de la marchandise sera effectué.
- ❑ Les paiements sont fondés sur les performances tel qu'exposé en détail dans le contrat :
 - Avance à découvert ou % de la facturation totale
 - Paiement à la livraison (COD)
 - Comptant contre document avant la livraison physique
 - Lettres de crédit

Délais de paiement typiques

- ❑ Importants particulièrement si l'acheteur demandent à payer après (60, 90, ou 180 jours).
- ❑ Vous devrez supporter les frais jusqu'à ce que le paiement soit effectué.
- ❑ En Afrique cela signifie généralement.
 - Votre nantissement de 100% est bloqué.

- Votre nantissement peut ou peut ne pas produire d'intérêts.
- Vous payez des frais financiers effectifs ou réels sur des découverts ou autres financements avant l'exportation.

Modalités de paiement

- Espèces
- Virements
- Chèques & traites
- Lettres de crédit (L/C)
- Bons de commande
- Recouvrements contre documents

Modalités de paiement recommandées

Pour l'Afrique de l'Ouest, utilisez des **lettres de crédit**. Les lettres de crédit obligent les deux parties à respecter les termes du contrat, surtout la nécessité d'avoir des résultats et de payer. La banque joue le rôle d'arbitre.

Types de lettres de crédit :

Lettres de crédit irrévocables, confirmées. Assez faciles à obtenir. Négociez qui paie la lettre de crédit. N'acceptez pas de « somme forfaitaire sur le compte du bénéficiaire ». Le paiement dépend des résultats.

Une erreur courante est de penser que la lettre de crédit est une garantie de paiement. **Elle ne l'est pas !** Ce qui s'approche le plus d'une garantie c'est que le client fournisse une avance à travers le mécanisme d'une lettre de crédit.

Lettre de crédit clause rouge. Dans le contexte de bonnes relations avec le client, une lettre de crédit clause rouge permet un tirage partiel du montant en vue de couvrir les besoins en fonds de roulement.

Le client doit accepter ces types de paiement au cours de la **phase de négociation**.



7. Négociations

La phase de négociation de la commande

C'est probablement la phase la plus importante d'une commande.



Au cours des négociations, vous établissez comment chaque partie peut faire un profit raisonnable sur la vente et l'achat du produit fini. Vous devriez communiquer votre position sur le produit et la qualité du produit à l'acheteur. Ses besoins et exigences doivent être satisfaits selon son point de vue.

Dans les négociations, votre fonction est de vous assurer que vous pouvez produire et fournir un produit d'une manière qui convienne au client. Cet objectif doit être réalisé d'une manière qui vous convienne.

NOTE:

- La clef de n'importe quelle affaire est la négociation.
- Les acheteurs ne vous font pas une faveur ! Et vous ne devriez pas non plus leur en faire une !
- Pour les deux parties, le but de la négociation est de s'assurer que chaque partie fait un bénéfice !

Assurez-vous que le **produit** représenté peut être fabriqué en respectant les normes, la quantité, la qualité et les spécifications recherchées par l'acheteur et livré à temps.

- Soyez transparent :
 - Expliquez comment vous avez fait votre calcul du coût de revient.
 - Décrivez les problèmes éventuels de production.
 - Indiquez les conditions requises pour recevoir un soutien financier.
 - Indiquez les problèmes qui se rapportent spécialement à votre pays et à ses lois.
- Assurez-vous que les informations sont exactes.
- Ne vous fiez qu'aux faits.

Négociations des prix

Etape 1. Ne négociez jamais des prix sans les lier à :

- Quantités de commandes
- Capacité de production

Etape 2. Renseignez-vous sur les autres frais que votre acheteur voudrait que vous supportiez.
Intégrez ces frais dans votre calcul du coût de revient.

Etape 3. Certains acheteurs exigeront que vous supportiez un certain nombre de frais supplémentaires :

- Les frais de l'agence exportatrice : vous absorberez les suppléments
- 10% de nouveau stock
- 5% de marchandises défectueuses
- 0,01% pour une lettre de crédit de 30 jours

Etape 4. Emballage : Qui absorbe les frais ?

- Par exemple, un article par carton/ou cartons intérieurs et extérieurs
- Étiquetage (y compris les frais d'impression et d'expédition)
- Sacs secs
- Assurance du fret
- Echantillons de contrôle de qualité
- Echantillons de production (y compris les frais du coursier)
- Participation aux stages de formation professionnelle (parfois à l'étranger)

Etape 5. Documents

Renseignez-vous sur les documents exigés pour l'exportation :

- Certificat d'origine
- Liste de colisage
- Connaissance
- Assurance maritime
- Factures commerciales, etc.

Quand remettez-vous les documents d'expédition ? Une fois que les documents d'expédition sont remis, vous n'avez plus de contrôle sur le paiement ou sur la marchandise. Assurez-vous que vous l'indiquez dans vos conditions de paiement.



Etape 6. Conditions de calcul des prix :

- FAB
- CAF
- FEW (objets artisanaux)
- CMT (textile)

Autres modalités

La partie qui suit décrit d'autres modalités d'un contrat (résiliation, loi en vigueur, etc.), qui pourrait inclure des frais supplémentaires tels que les frais d'hôtel et de voyage et les frais de conseil.

8. Contrats

Contrat écrit. A la fin des négociations, vous devrez exiger un accord écrit qui expose bien les négociations sur chaque question (voir exemple en Annexe 2). Vous n'avez pas besoin de signer le contrat immédiatement. Vous pouvez le soumettre à votre avocat, à vos partenaires ou à des autres personnes pour examen avant de le signer, même si cela signifie un retour en Afrique de l'Ouest à partir des États Unis.

COMMUNIQUEZ : Utilisez le téléphone, le courrier électronique et les services de coursier.

Facture pro forma. Une fois signé, le contrat doit être représenté par une facture pro forma. Vous devez vérifier si la facture pro forma est conforme au contrat. La facture pro forma sert de base à la **lettre de crédit**.

Il est indispensable de comprendre et de vérifier le contrat :

- Il est entièrement basé sur vos négociations et doit les refléter avec précision.
- Concentrez-vous sur les questions clef et essentielles.
- C'est le document de base de votre commande.
- C'est la seule preuve écrite des négociations.
- Assurez-vous que vous comprenez les débits en cas de mauvaise exécution ou de non-exécution.
- C'est la base légale sur laquelle tout litige sera fondé.
- Une fois que le contrat est signé, il n'y a pas de **moyen simple** de revenir en arrière sans pénalités importantes.

Résumé des points importants d'un contrat

Ce résumé indique, mais la liste n'est pas exhaustive, les principaux paragraphes qui doivent être inclus dans un contrat. Indiquez ou décrivez clairement :

- Les noms et adresses COMPLETS des parties
- Le but du contrat
- L'article ou produit qui doit être vendu
- La quantité, le prix et le calcul du coût de revient (FAB, CAF, etc.)
- Les conditions de paiement (calendrier des paiements)
- Les méthodes de paiement : (paiement anticipé, espèces, recouvrement, lettre de crédit)
- Quelle partie paie les frais de la lettre de crédit : (aviser, confirmer) ?
- Quelle partie est responsable des suppléments et frais divers ?
- Tous les facteurs concernant le produit final
 - Spécifications
 - Quantités
 - Les règlements spéciaux (exigences en matière de transformation, etc.)
 - Exigences en matière d'emballage
 - Exigences en matière d'étiquetage
 - Exigences en matière d'expédition (expédition partielle, type de conteneur, etc.)
- Renseignements sur l'expédition
 - Type de service (transport aérien, transport maritime)
 - Date limite de livraison
- Amendes pour exécution partielle ou non-exécution et paiement lent ou faute de paiement
- Des exigences inhabituelles ou particulières quelconques
- Loi en vigueur
- Juridiction et règlement par arbitrage
- Conditions de résiliation
- Durée du contrat
- Adresses de notification et méthodes requises
- Que les signataires ont qualité pour faire participer leur entreprise dans la transaction
- Titre, nom et prénom du signataire

9. Financement de la commande

Préfinancement d'une commande

(Revoir les définitions d'investissement et de fonds de roulement dans la partie I.)

Maintenant que vous avez négocié votre commande, vous devez être à même de :

- Financer les matières premières.
- Fabriquer le produit fini.
- Livrer le produit conformément aux termes du contrat.

N'oubliez pas que vous devez connaître vos sources et vos coûts **avant** la négociation.

Différentes manières de préfinancement d'une commande :

- Vos propres fonds
- Paiement anticipé de l'acheteur
- Prêt bancaire :
 - N'ayez pas peur de négocier avec la banque : conditions de prêt, frais bancaires divers etc. N'oubliez pas que les opérations bancaires sont des affaires ! Les banques ne sont pas là pour vous faire une faveur !
 - Parlez à d'autres banques pour obtenir d'autres propositions. Même si vous décidez de rester avec votre banque, cela consolidera votre position de négociation.
 - Gardez vos états financiers à jour étant donné que l'on exigera que vous les montriez.
 - Considérez les biens (bâtiment et titres) que vous pourriez proposer comme nantissement.

Les implications d'une autorisation de découvert ou d'un prêt

(Voir aussi Annexe 3 : La chaîne bancaire.)

Si vous nantissez un prêt en monnaie locale ou en devises étrangères, considérez toutes les conditions qui sont négociables :

- Montant
- Conditions de paiement
- Durée
- Taux d'intérêt
- Taux de remboursement
- Délais de grâce (intérêt et capital)



Prêt de donateur, du gouvernement ou d'institutions de garanties : Pouvez vous attendre plusieurs mois avant de recevoir le financement ?

- Ces programmes proposent des conditions plus avantageuses.
- Vous devez explicitement demander ou faire des recherches sur ces facilités.
- Il est peut-être possible dans certaines conditions de sourcer les matières premières.
- La documentation est difficile (banque tout comme donateur).
- Cela implique plusieurs niveaux de prise de décision et c'est un long processus (commencez tôt).

10. Production

Contrôlez vos frais. Les marges bénéficiaires sont minces, cherchez à obtenir des commandes supplémentaires.

Organisation de la production

Afin de maximiser les bénéfices et de réduire au maximum les coûts, le complexe de production doit être avoir un bon rendement :

- ❑ Organisez la production en vue de garantir un rendement maximum.
- ❑ Examinez constamment vos systèmes de production et améliorez ou adaptez les, si besoin est.
- ❑ Introduisez des aides de production pour assurer une constance de production et éviter le gaspillage.
- ❑ Développez si possible des lignes de production.
- ❑ Réduisez au maximum les dégâts causés par une mauvaise manipulation des pièces semi-finies. La **règle** est : moins on manipule et déplace un article au cours de la production, mieux cela vaut !

Achat des matières premières

- ❑ C'est l'une des causes les plus sous-estimées et les plus importantes de dégâts et de problèmes de qualité dans la production.
- ❑ L'achat de matières premières est le secret d'une production de qualité.

Achat

- ❑ L'achat de matériaux et des intrants doit être planifié avec soin et réalisé de façon efficace.
- ❑ Prenez le temps d'évaluer les quantités requises de matières premières et d'intrants dans la production d'une commande.
- ❑ Achetez en grosses quantités et utilisez cela comme outil de marchandage pour obtenir des remises.
- ❑ Beaucoup d'entreprises recourent encore à l'achat de petites quantités et retournent acheter plus lorsque les stocks s'épuisent. Le coût de ce genre d'achat est souvent sous-estimé :
 - Des prix plus élevés pour de plus petites quantités.
 - Des frais de transport supplémentaires pour des courses fréquentes.
 - Des frais de main d'œuvre plus élevés pour ceux qui participent à l'achat.
 - Non-rentabilité en raison des interruptions de production.



Stockage et distribution : matières premières, facteurs de production

Une source importante de pertes et de gaspillage au cours de la production.

- ❑ Assurez un bon stockage des matières premières !
- ❑ Mettez au point des systèmes pour contrôler et documenter la distribution des matériaux ; par exemple établissez un lien entre la distribution des matériaux et la productivité attendue.

Gestion de la production

C'est un point faible de la plupart des producteurs africains.

- ❑ Le contrôle et la gestion de la production sont le secret d'une production réussie.
- ❑ La formation des directeurs de la production constitue l'un des principaux défis à l'avenir.

Contrôle de la production

Mettez au point des systèmes pour prévoir vos cibles de production ainsi que pour suivre continuellement les progrès.

Stockage

Fournissez un espace ou des rayons adéquats pour le stockage des produits semi-finis et finis. Assurez-vous qu'ils sont bien aérés.

Contrôle de qualité

- ❑ Effectuez vos contrôles de qualité au cours de toutes les phases de production et pas seulement en fin de production.
- ❑ Mettez au point des supports de contrôle de qualité tels que des gabarits ou des listes de contrôle pour chaque produit.

Contrôle de vos finances

- ❑ Tenez soigneusement à jour toutes les dépenses avec les reçus.
- ❑ Toutes les dépenses doivent être documentées ; utilisez, par exemple, des bons de caisse.

Emballage et étiquetage

Sélectionnez les emballages appropriés pour emballer vos produits en toute sécurité :

- ❑ Etiquetez chaque carton et indiquez son contenu.
- ❑ Préparez les listes de colisage appropriées.



Remplissage du conteneur

La préparation de renseignements exacts sur le remplissage permet à votre acheteur de structurer la commande en vue de remplir un conteneur avec un souci d'efficacité.

- ❑ Utilisez un « shadow container » pour faire un essai d'emballage.
- ❑ Manipulez les produits finis avec le plus grand soin.
- ❑ Contrôle de l'humidité : Utilisez des sacs secs et vérifiez si vos articles ont besoin d'être désinfectés par fumigation.
- ❑ Evitez de vous assurer les services d'emballeurs. Utilisez, si possible, vos propres emballeurs. Ils connaissent le contenu de chaque carton et comment le manipuler pour éviter des dégâts inutiles.
- ❑ Considérez s'il n'est pas plus prudent de faire venir le conteneur à votre entrepôt pour le charger, plutôt que de transporter vos articles au port vous-même. (Les 200 dollars américains supplémentaires sont souvent bien investis !)

11. Après l'expédition

Evaluation de la commande

Prenez le temps d'analyser et d'évaluer avec soin la commande :

- ❑ Où les choses ont-elles mal tourné ?
- ❑ Qu'est ce qui doit être évité ou amélioré au cours des prochaines commandes ?
- ❑ Qu'est ce qui a bien marché et qui doit être institué pour les commandes ultérieures ?



Félicitez vos travailleurs et votre personnel

Si possible, mettez au point un système de primes pour vos travailleurs pour les récompenser de l'exécution réussie d'une commande. Manifestez votre gratitude.

Finances

Bouclez rapidement :

- ❑ Préparez et envoyez la facture définitive à votre acheteur dans les plus brefs délais !
- ❑ La plupart des acheteurs ne peuvent pas vous payer jusqu'à ce qu'ils reçoivent votre facture.
- ❑ Si les paiements ne sont pas effectués dans les délais prévus, envoyez un rappel par écrit. Envoyez le rappel à intervalles réguliers.
- ❑ Dès que vous recevez les paiements sur votre compte, remboursez vos prêts dès que possible pour éviter des frais financiers inutiles.
- ❑ Examinez vos dépenses :
 - Où avez-vous dépensé plus que prévu ?
 - Quelles ont été les dépenses imprévues ?
 - Où avez-vous dépensé moins que prévu ?
- ❑ Examinez vos prix et ajustez-les au besoin.

Annexe 1. Liste de contrôle du niveau de préparation en matière d'exportation

Communications

- Téléphone : Capacité à appeler et à être accessible, conscience du décalage horaire
- Courriel : Négociations, contrats, documents, marketing
- Capacité : Lire, écrire et parler anglais ; répondre à l'urgence de l'acheteur

Appui

- Responsabilité financière : Capacité à communiquer avec les institutions financières
- Conformité : Document de synthèse, taxes et exigences légales
- Comprendre : Les règlements en matière d'exportation de votre pays – comptes bancaires à l'étranger
- Transparent : Bonne gouvernance, procédures et contrôles

Marketing

- Reconnaissiez : Votre culture et soyez inspiré – ne la perdez pas !
- Publicité : Professionnelle, marchés cibles bien placés
- Photographie : Une photo vaut mille mots
- Design : Style et image
- Marquage : Communiquez votre nom et qualité
- Image de marque de l'entreprise : Logo
- Expositions & Salons Professionnels : Identifiez et négociez avec les acheteurs
- Invitations : Invitez votre acheteur à visiter votre lieu de travail

Production

- Etiquetage et Emballage : Qualité + image = bons matériaux + bien emballés
- Constante : Pas de variation dans la production
- Spécification : Reconnaissiez et respectez les spécifications
- Gestion de la production : Cibles et suivi
- Association : Réunissez les efforts, essayez d'obtenir des primes d'Etat
- Publications : Collaborez à des revues – lisez et soyez inspiré
- Concurrence : Soyez rapide et gagnez la course
- Développez un marché : Vendez dans la sous-région – trouvez de quoi occuper vos travailleurs

Faites des projets

Croyez-vous au développement et au marketing du produit ?

Soyez prêt à produire et à financer votre production et votre expédition :

- Apprenez à bien connaître vos **fournisseurs**
- Apprenez à bien connaître vos **acheteurs**
- Apprenez à bien connaître vos **banquiers**
- Apprenez à connaître la **gestion de la production**, les procédures de production et établissez le profile du directeur de la production



Annexe 2. Exemple de contrat

Préambule

Considérant que l'acheteur, ..., représenté par ..., s'intéresse à acheter [le produit de l'acheteur]

et

Considérant que le vendeur ..., représenté par ..., s'intéresse à identifier des marchés pour ses [produits] :

Ce qui suit a été accepté par le Vendeur et l'Acheteur (jusqu'ici les « Parties »)

Représentations

1. Le Représentant de l'acheteur est dûment autorisé à négocier au nom de l'Acheteur et à faire participer l'Acheteur à l'achat de [produit].
2. Le Représentant du Vendeur est dûment autorisé à négocier des affaires au nom du Vendeur et à engager le Vendeur à fournir le [produit].

Description

- a. Le Vendeur convient de fournir le [produit] à l'Acheteur comme décrit ci-joint :
 - a. Description (décrire les produits en détail – ajouter une photo ou un échantillon).
 - b. Spécifications (se rapporte à : dimensions, forme, teneur en humidité, etc.)
 - c. Quantité (nombre d'articles, de pièces, etc.)
 - d. Emballage (type conditionnement, sacs secs, dimensions des cartons, type d'emballage, etc.)
 - e. Etiquetage (exigences précises en matière d'étiquetage réclamées par l'Acheteur ou conformément aux règles ou lois locales du pays d'origine ou du pays de destination).
 - f. Méthode d'expédition : (n'importe quelle exigence spécifique en matière d'expédition: type de conteneur, plombage du conteneur, contrôles du climat, etc.)
 - g. Expéditions partielles : (expéditions partielles non autorisées, expédition partielle autorisée en lots minimums de ...)
 - h. Dates d'expédition [Le produit sera expédié au plus tard le...date].
 - i. Assurance de l'expédition.
 - j. Garanties de qualité.

Calcul du coût de revient et paiement

1. Le calcul du coût de revient sera basé sur ... [FAB, CAF, etc.]
2. Le prix total à l'Acheteur est : ... [devise et montant]
3. Modalités de paiement : [% en avance à découvert; paiements partiels en espèces, lettre de crédit irrévocable et confirmée, etc.]
 - a. Frais : Tous les frais [frais de virement, frais de chèque, frais de lettre de crédit, etc.] liés au paiement seront mis au compte de ... [Acheteur ou Vendeur]
4. Les conditions de paiement devront être...[à vue, 30 jours à vue, avance, paiements partiels, etc.]
 - a. En conformité avec ce contrat, et reflètent:
 - Retards d'expédition
 - Retards de contrôle.
 - Retards au port
 - Retards locaux d'expédition du fret
 - b. Calendrier des paiements c-joint (en cas de paiements partiels).

Annexe 3. La chaîne bancaire.

Avec une bonne chaîne bancaire, vous pourriez réduire vos frais au maximum. Des frais financiers minimaux auront un effet très important sur votre compétitivité sur les marchés internationaux. Gagnez la confiance grâce à vos résultats. L'on obtient le financement le moins cher lorsque l'acheteur dit à son banquier qu'il a confiance en votre capacité à atteindre de bons résultats.

Les banquiers font partie intégrante du financement des exportations. N'hésitez pas à apprendre à les connaître. Commencez à faire des démarches auprès d'eux dès que vous vous engagez à pénétrer le marché à l'exportation.

Démarches auprès des banques et des institutions financières

Commencez tôt à établir une communication franche et de bonnes relations avec toutes les banques qui participent à la conduite d'une exportation.

La banque de l'acheteur. Demandez à votre acheteur de vous présenter son banquier pendant votre séjour à l'étranger.

Votre banque à l'étranger. Si vos lois bancaires locales vous en donnent droit, renseignez-vous sur comment ouvrir un compte dans une banque américaine.

Etablissez de bonnes relations avec :

- La banque de votre acheteur.
- Votre banque à l'étranger.
- Votre banque locale internationale dans votre pays.
- Votre banque rurale ou succursale de la banque.

Fournissez des informations exactes et justes

- Toute information sera vérifiée.
- Incohérences = PAS de financement.
- Les communications sont ouvertes et faciles à obtenir (n'oubliez pas les fuseaux horaires).



Avec une bonne chaîne bancaire, vous pourriez obtenir une lettre de crédit clause rouge, qui vous accordera un préfinancement pour vos achats.

N'oubliez pas que les banquiers sont des êtres humains. Ils prennent d'importantes décisions et peuvent vous aider si vous êtes honnête, franc et cohérent.

La planification financière est essentielle. Parez d'avance aux imprévus !