

## EXEMPLE DE CALCUL DE RENTABILITÉ D'UN SERVICE

# 2

### ■ Description du service mis en place par l'OPR/F :

L'OPR/F Fitama (Fikambanana tantsaha mandroso) organise une **vente groupée de café** de ses membres. **Fitama comprend 15 OP de base**, et chaque OP de base compte elle-même **entre 10 et 20 membres**.

Les produits sont rassemblés au niveau des OP de base, puis les OP de base les transportent en des points de collecte communaux, où l'acheteur se déplace.

Le prix du marché pour le café varie pendant la campagne (à la hausse ou à la baisse), mais en début de campagne (au moment de la signature du contrat) il est de 2 600 Ar/kg.

Fitama propose à ses membres un encadrement technique (par un animateur de Fitama), dont l'objectif est de :

- mieux caler les calendriers de récolte des membres, pour permettre une bonne organisation de la vente groupée
- travailler à l'amélioration de la qualité du café des membres, pour qu'ils correspondent au mieux aux attentes du client.

Le recrutement et le fonctionnement de l'animateur entraînent plusieurs dépenses pour Fitama :

- une formation spécifique de l'animateur sur les aspects qualité, coûtant 250 000 Ar mais prise en charge par un organisme partenaire de Fitama
- achat d'une moto pour lui permettre d'effectuer son travail en brousse (coût de 2 000 000 Ar)
- un partenaire technique dote Fitama d'un ordinateur pour l'animateur
- salaire et charges sociales mensuels (230 000 Ar/mois de salaire brut)
- frais de carburant/entretien/assurance de la moto pour ses déplacements réguliers auprès des membres (carburant = 130 000 Ar/mois, entretien = 20 000 Ar/mois, assurance = 100 000 Ar/an)
- fournitures de bureau pour le reporting, le suivi des paysans etc. (coût de 30 000 Ar/mois).

Fitama a obtenu une subvention d'un bailleur pour l'achat de la moto.

Il existe un contrat entre Fitama et l'acheteur, stipulant que :

- Fitama doit livrer une quantité de 60 tonnes de café de ses membres au client
- le client paye cette quantité au prix du marché, augmenté d'une prime de 15% qui revient au producteur
- le client verse une contribution de 30 Ar/kg à Fitama, comme participation à l'effort d'encadrement de Fitama
- les paysans **versent une contribution de 30 Ar/kg à Fitama**, pour le fonctionnement du service.

Les OP de base ont dû elles aussi effectuer des investissements, pour permettre aux produits de leurs membres de correspondre aux critères de qualité demandés par le client :

- achat d'un séchoir, d'une valeur de 60 000 Ar, par OP de base, qu'elles doivent entretenir chaque année pour qu'il puisse durer (l'entretien coûte 20 000 Ar / an)
- achat de sacs pour le conditionnement du café en attendant la vente : 1 lot de sac coûte 10 000 Ar
- achat d'une balance d'une valeur de 15 000 Ar pour assurer la contre-pesée des produits.

Pour effectuer ces achats, chaque OP de base a organisé une **collecte de fonds auprès de ses membres, à raison de 6 000 Ar/membre**.

Un des membres de Fitama est chargé de l'enregistrement des produits de chacun, ainsi que de la pesée, du stockage et du transport. Ce membre est rémunéré par l'OP de base pour ces tâches à raison de 20 Ar/kg de produit traité. Il est nommé le « peseur ».

**Un prélèvement sur les ventes est effectué par l'OP de base : 3% des ventes sont prélevées par chaque OP de base au moment de la vente ; chaque OP de base reverse ensuite la moitié de la somme ainsi prélevée à Fitama (soit 1,5% des ventes).**

## 1. Calcul de rentabilité de la vente groupée de café au niveau de l'opr/f fitama

## ■ Voyons si Fitama peut financer le démarrage du service :

Dépenses prévisionnelles		Ressources correspondantes	
1 moto	2 000 000 Ar	Subvention	2 000 000 Ar
1 ordinateur		Don	
Formation animateur	250 000 Ar	Prise en charge	250 000 Ar
<b>TOTAL</b>	<b>2 250 000 Ar</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2 250 000 Ar</b>
<b>MARGE REALISEE PAR Fitama = 0</b>			

→ Fitama a les moyens de démarrer son service de vente groupée de café

## ■ Voyons ensuite si Fitama peut rentabiliser le fonctionnement du service de vente groupée (calcul sur une année) :

Hypothèse : Fitama vend bien 60 tonnes de café, et le prix du marché est de 2 600 Ar/kg.

La cotisation versée par les OP de base à Fitama est de 1,5% du montant des produits vendus par chaque OP de base.

Pour 1 kg de café, un membre touche 2 600 Ar + 15%, soit :  $2\,600 + 2\,600 \times 15/100 = 2\,990$  Ar

Pour chaque kg, l'OP de base perçoit 3% de ce prix et doit reverser 1,5 % à Fitama soit  $2\,990 \text{ Ar/kg} \times 1,5/100 = 44,85$  Ar/kg à Fitama

Dépenses prévisionnelles (Ar/an)		Ressources correspondantes (Ar/an)	
Salaire et charges	230 000 Ar/mois * 12 mois = 2 760 000	Contribution client	30 Ar/kg*60000kg = 1 800 000
Frais moto :			
• entretien	20 000 Ar/mois*12 mois = 240 000		
• carburant	130 000 Ar/mois*12 mois = 1 560 000	Contribution membres	30 Ar/kg*60000kg = 1 800 000
• assurance	100 000		
Fournitures	30 000 Ar/mois*12 mois = 360 000	Cotisation 1,5% OPbase	44,85 Ar/kg*60 000kg = 2 691 000
<b>FITAMBARANY</b>	<b>5 020 000 Ar / an</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6 291 000 Ar/taona</b>
<b>MARGE REALISEE PAR Fitama = 1 271 000 Ar</b>			

→ Avec ces hypothèses de départ (60 t, 2600 Ar/kg au marché), Fitama peut financer le service et dégager des fonds propres

## ■ Que se passe-t-il si les hypothèses de départ ne sont pas vérifiées : si le prix n'est pas de 2600 Ar/kg ou si le volume vendu n'est pas 60 tonnes ?

Les charges pour Fitama ne changent pas, par contre les ressources vont fluctuer en fonction du prix et du volume commercialisé !

On sait que pour 1 kg de café, Fitama touche, comme ressources :

- 30 Ar du client
- 30 Ar des paysans
- et 44,85 Ar de l'OP de base, lorsque le prix est de 2 600 Ar/kg.

Soit un total de 104,85 Ar de ressource pour Fitama pour 1 kg de café vendu

Les charges de Fitama pour faire fonctionner le service sont de 5 020 000 Ar/an, il faut donc vendre :  $5\,020\,000 / 104,85 = 48$  tonnes au minimum pour pouvoir financer le service au niveau de Fitama.

Si le prix de vente est inférieur, par exemple égal à 2 400 Ar/kg, la cotisation de 1,5% des ventes est alors de :  
 $2400 + 2400 \times 1,5/100 = 2760$  Ar \*  $1,5/100 = 41,4$  Ar/kg à Fitama.

Cela signifie que, pour 1 kg de café vendu, Fitama ne touchera cette fois que 101,4 Ar, et qu'il faudra alors, pour financer le service au niveau de Fitama, vendre au moins 49,5 tonnes de café. Une variation de prix n'influe donc pas beaucoup sur la quantité minimale à vendre.

→ Fitama peut donc se référer au chiffre plancher de 50 tonnes de café minimum à vendre pour pouvoir financer les charges liées au service de vente groupée de café.

Fitama peut donc envisager de mettre en place ce service, mais en veillant à ce que les paysans respectent leurs engagements de quantités à livrer, même les années de faible récolte !

### ■ Comment Fitama pourra-t-elle assurer le renouvellement de ses investissements ?

La moto est de marque chinoise, et elle est achetée neuve. Etant donné l'état des routes, il faudra probablement la renouveler au bout de 5 ans. L'ordinateur est neuf, il sera gardé au bureau, il devrait pouvoir servir pendant 6 ans.

Or Fitama dégage chaque année une marge de fonds propres, de l'ordre de 1 200 000 Ar/an (si les 60 T sont respectées). Une moto coûte 2 000 000 Ar, un ordinateur moyenne gamme neuf peut coûter 1 200 000 Ar.

→ En 3 années, grâce aux marges tirées de ce service de vente groupée, Fitama aura suffisamment de fonds propres pour racheter à la fois une moto et un ordinateur (à condition de constituer une épargne et non de dépenser cette marge chaque année pour d'autres activités !). Cette épargne constitue une sécurité, Fitama n'étant pas certaine de bénéficier à nouveau de subventions et de dons !

## 2. Calcul de rentabilité de la vente groupée de café au niveau de l'op de base tanjaka

### ■ Voyons si l'OP de base peut financer le démarrage du service :

Pour une OP de base moyenne, comportant 15 membres :

Dépenses prévisionnelles		Ressources correspondantes	
1 séchoir	60 000 Ar	Cotisation	15 mb X 6000 Ar/mb = 90 000 Ar
1 lot de sacs	10 000 Ar		
1 balance	15 000 Ar		
<b>TOTAL</b>	<b>85 000 Ar</b>	<b>TOTAL</b>	<b>90 000 Ar</b>
<b>MARGE REALISEE PAR L'OP de Base = 5 000 Ar</b>			

**Que se passe-t-il si les hypothèses de départ ne sont pas vérifiées : Par exemple si l'OP de base ne comporte pas 15 membres, les cotisations seront-elles suffisantes pour financer les investissements ?**

Les dépenses prévisionnelles sont de 85 000 Ar, or chaque membre cotise 6 000 Ar. Le nombre minimum de membres est donc de :  $85\,000 / 6\,000 = 14$  membres.

→ Il faut un minimum de membres dans l'OP de base (14 membres) pour que les cotisations de 6 000 Ar/personne permettent de financer les investissements nécessaires au démarrage du service. Si il y a moins de 14 membres dans l'OP de base, il faudra alors soit augmenter la cotisation, soit trouver une autre solution (emprunt auprès d'une IMF par exemple).

### ■ Voyons ensuite si l'OP de base peut rentabiliser le fonctionnement du service de vente groupée (calcul sur une année) :

Hypothèse : Tanjaka est composée de 15 membres, vend 4T. de café, et le prix du marché est de 2 600 Ar/kg

Dépenses prévisionnelles		Ressources correspondantes	
Cotisation 1,5% à l'OPR/F	$1,5/100 \times 4000 \text{ kg} \times (2600 \text{ Ar/kg} \times 1,15) = 179\,400 \text{ Ar/an}$	Cotisation 3% par les membres	$3/100 \times 4000 \text{ kg} \times (2600 \text{ Ar/kg} \times 1,15) = 358\,800 \text{ Ar/an}$
Rémunération peseur	$20 \text{ Ar/kg} \times 4000 \text{ kg} = 80\,000 \text{ Ar/an}$		
Entretien séchoir	20 000 Ar/an		
<b>TOTAL</b>	<b>279 400 Ar/an</b>	<b>TOTAL</b>	<b>358 800 Ar/an</b>
<b>MARGE REALISEE PAR L'OPR/F = 79 400 Ar/an</b>			

■ **Que se passe-t-il si les hypothèses de départ ne sont pas vérifiées : Par exemple, si le prix n'est pas de 2600 Ar/kg ou si le volume vendu n'est pas 60 tonnes ?**

La rémunération du peseur revient à 20 Ar/kg, soit, pour 4 000 kg, 80 000 Ar de charges pour Tanjaka. L'entretien du séchoir coûte 20 000 Ar/an. On peut donc considérer que Tanjaka dépense en moyenne 100 000 Ar/an de charges pour ces deux postes.

Or avec un prix de 2 600 Ar/kg Tanjaka touche, pour chaque kg de café vendu, l'équivalent de 1,5% de la vente, soit, comme nous l'avons déjà calculé plus haut, 44,85 Ar/kg de café vendu.

→ Pour assurer le financement des 100 000 Ar de charges de Tanjaka, il lui faut donc vendre au minimum :  $100\,000 \text{ Ar} / 44,85 = 2\,230 \text{ kg}$  de café.

■ **Comment Tanjaka pourra-t-elle assurer le renouvellement de ses investissements ?**

Le séchoir, bien entretenu régulièrement, pourra durer 10 ans. Les sacs devront par contre être rachetés tous les 2 ans. La balance, de basse qualité, ne durera que 2 ans, mais elle pourra être remplacée dans l'avenir, si les finances de Tanjaka le permettent, par une balance à bascule plus précise (coût d'achat 250 000 Ar, durée de 10 ans).

Or Tanjaka dégage chaque année une marge de fonds propres de l'ordre de 80 000 Ar/an (si les 4T sont respectées).

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11
<b>Achats :</b>											
Séchoir	60 000										
Sacs	10 000		10 000		10 000						60 000
Balance	15 000		15 000		250 000		10 000		10 000		10 000
<b>Ressources :</b>											
Marge	80 000										
Cotisations	90 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
<b>Solde</b>	<b>85 000</b>	<b>165 000</b>	<b>220 000</b>	<b>300 000</b>	<b>120 000</b>	<b>200 000</b>	<b>270 000</b>	<b>350 000</b>	<b>420 000</b>	<b>500 000</b>	<b>510 000</b>

(tableau : les chiffres sont en Ar)

→ Les fonds propres de Tanjaka permettent donc de financer le rachat des sacs tous les 2 ans, ainsi que l'achat d'une balance à bascule la 5ème année, et le renouvellement du séchoir la 10ème année, sans avoir à demander de nouveau à ses membres une cotisation.

3. Calcul de plus-value pour le membre : \_\_\_\_\_

**Plus value service = (prix service – prix habituel) – coûts service**

Le prix touché par les paysans membres grâce à la vente groupée est de :  $2600 \text{ AR} + 15\% = 2990 \text{ AR}$

Le prix touché par les paysans en vente habituelle est de : 2600 AR

Les coûts pour les paysans sont :

- cotisation de 30 Ar/kg de café vendu en vente groupée à Fitama
- cotisation initiale de 6000 Ar à l'OP de base
- contribution en nature de 3% des ventes (moitié pour l'OP de base, moitié pour Fitama)

Les 6 000 Ar de cotisation initiale sont des coûts de démarrage de l'activité, ils ne sont donc pas pris en compte dans le calcul de plus-value.

### ■ Calculons la plus-value gagnée grâce au service de vente groupée, pour 1 kg de café :

Le prix de vente « habituel » d'1kg de café est de 2 600 Ar

Le prix de vente « service » d'1kg de café est de 2 990 Ar

Les coûts liés à la vente groupée sont, pour 1kg de café :

- Cotisation de 30 Ar/kg pour Fitama
- Contribution de 3% des ventes pour Fitama et l'OP de base : 89,7 Ar/kg

Soit un total de coûts de 119,7 Ar/kg

$Plus\ value\ service = (2990 - 2600) - 119,7$

**Plus value service= 270,3 Ar pour 1 kg de café**

→ Le service permet aux membres de toucher 270 Ar/kg de plus qu'en vendant au marché

### ■ A quel moment le service devient-il rentable pour le paysan ?

Le paysan doit par ailleurs payer une cotisation de 6 000 Ar à son OP de base, pour pouvoir bénéficier du service de vente groupée.

Si il gagne une plus value de 270,3 Ar/kg de café vendus, on peut considérer que **le service deviendra réellement rentable pour lui au bout de : 6 000 Ar / 270,3 Ar/kg = 22 kg vendus**

→ Le service permet au paysan de couvrir ses frais de cotisation à son OP de base si il livre au minimum 22 kg de café

### ■ Que se passe-t-il en cas de variation de prix ?

Si le prix baisse énormément, jusqu'à 1 000 Ar/kg par exemple :

le prix de vente sur le marché d'1kg de café sera donc de 1 000 Ar

le prix de vente « service » d'1kg de café sera de 1 150 Ar

les coûts liés à la vente groupée sont, pour 1kg de café :

- cotisation de 30 Ar/kg pour Fitama
- contribution de 3% des ventes pour Fitama et l'OP de base : 34,5 Ar/kg.

Soit un total de coûts de 64,5 Ar/kg

$Plus\ value\ service = (1150 - 1000) - 64,5$

**Plus value service= 85,5 Ar pour 1 kg de café**

→ Le service apporte donc une plus-value aux membres, même si les prix du café chutent très bas !