

**PRIX DE VENTE
À L'EXPORTATION
GESTION ET STRATÉGIES**

**Développement
économique
et régional**

Québec 

Direction du développement des entreprises et des affaires

Préparé par Jacques Villeneuve, c.a.
Conseiller en gestion

Publié par la Direction des communications : juin 2000

Réédité par la Direction des communications et des services à la clientèle : avril 2003

Actualisé : octobre 2003

Imprimé : mai 2001

Numéro de document : 1701

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

AVANT-PROPOS

La concurrence entre les entreprises, sur le plan tant local que national, incite les dirigeants à agrandir les territoires de vente et à songer par le fait même à l'exportation. C'est un objectif naturel de croissance, mais encore faut-il que ce moyen ait été prévu dans un projet global d'entreprise.

Avec l'élaboration d'un plan stratégique à l'exportation, la question qui se pose rapidement est : « Comment peut-on établir le prix de vente? ». La réponse n'est pas seulement mathématique, elle doit aussi s'appuyer sur la connaissance du marché ciblé, sur des bons outils de gestion, sur l'obtention du coût de revient d'un produit à exporter et sur plusieurs décisions stratégiques.

Le cheminement proposé dans ce document suit un ordre logique et chaque étape doit être bien maîtrisée si on embarque dans l'aventure de l'exportation dont les résultats sont souvent favorables, mais aussi parfois néfastes.

Dans la démarche présentée ici, le contrôleur a un rôle essentiel à jouer. En effet, c'est lui qui compilera et vérifiera l'information financière. Il fournira aussi les pistes d'orientation stratégique aux autres membres de la direction de l'entreprise exportatrice.

Bien que de nombreux éléments de ce guide soient valables pour plusieurs types d'entreprises, il est spécialement conçu pour les dirigeants d'entreprises manufacturières. La démarche décrite dans ce guide s'applique surtout aux produits fabriqués de façon standard, mais le même cheminement est valable pour ceux fabriqués sur commande.

TABLE DES MATIÈRES

1. NOTIONS DE BASE.....	5
1.1 COMPORTEMENT DES COÛTS.....	5
1.2 COÛTS À L'EXPORTATION	5
2. OUTILS DE GESTION.....	6
2.1 BUDGET ANNUEL D'EXPLOITATION (VOIR TABLEAU 2.1.1)	6
2.2 BUDGET DU PROJET D'EXPORTATION (VOIR TABLEAU 2.2.1)	6
2.3 BUDGET MENSUEL D'EXPLOITATION (VOIR TABLEAU 2.3.1)	6
2.4 RÉSULTATS	6
3. SEUIL DE RENTABILITÉ.....	10
3.1 DÉFINITION.....	10
3.2 DÉVELOPPEMENT DE LA FORMULE (VOIR TABLEAU 3.2.1).....	10
3.3 UTILISATION STRATÉGIQUE	10
4. COÛT DE REVIENT D'UN PRODUIT	12
4.1 INTRODUCTION	12
4.2 COÛTS VARIABLES (DIRECTS) DE BASE	12
4.3 COÛTS VARIABLES (DIRECTS) À L'EXPORTATION.....	12
4.4 FRAIS FIXES (INDIRECTS) SPÉCIFIQUES À L'EXPORTATION (FFS)	12
5. PRIX DE VENTE	13
5.1 PRIX STANDARD (VOIR TABLEAU 5.1.1)	13
5.2 PRIX DU MARCHÉ (VOIR TABLEAU 5.2.1).....	13
6. ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ.....	16
6.1 RENTABILITÉ PAR ACTIVITÉ (VOIR TABLEAU 6.1.1)	16
6.2 PRISE DE DÉCISION	16
BIBLIOGRAPHIE	18

1. NOTIONS DE BASE

1.1 Comportement des coûts

Dans les entreprises de fabrication, il y a généralement deux genres de coûts :

1- Coûts variables ou directs

- matière première (composantes matérielles);
- main-d'œuvre directe (celle qui transforme la matière première);
- autres frais variables (fournitures, transport, commissions, etc.).

2- Coûts fixes ou indirects

- tous les autres coûts (fabrication, R & D, vente, administration, finance, etc.)

Dans un premier temps, il faut réviser tous les comptes du plan comptable, statuer sur le comportement de chacun d'eux et enfin les regrouper par catégories fonctionnelles. Par la suite, il y aura lieu de produire un état des résultats selon la nouvelle répartition des coûts. Cela permettra d'améliorer le contrôle des dépenses et la qualité de l'information.

1.2 Coûts à l'exportation

Si l'entreprise décide d'exporter, il faudra rendre le plan comptable encore plus détaillé afin de faire ressortir les revenus et dépenses de l'exportation, que l'on considérera comme une activité séparée des activités de base. Il y aura ici deux genres de coûts additionnels :

- coûts variables spécifiques à l'exportation
- coûts fixes spécifiques à l'exportation

Un peu plus loin dans ce guide, au chapitre « Coût de revient d'un produit », nous donnerons des exemples de ces différents coûts spécifiques.

2. OUTILS DE GESTION

L'amélioration du plan comptable selon le comportement et la spécificité de tous les revenus et dépenses aura son aboutissement dans les outils de gestion ci-après énumérés. Ceux-ci sont essentiels au contrôle, à la gestion, à l'interprétation des résultats et à la prise de décision.

2.1 **Budget annuel d'exploitation** (voir tableau 2.1.1)

Le budget d'exploitation est un outil de base essentiel, il permet aux responsables dirigeants de se mettre d'accord sur des objectifs communs de performance. Si la prévision n'est pas acceptable, il faut la modifier avant de commencer l'année. Si toutefois le résultat projeté est réalisable, il devient un outil de contrôle majeur tant pour les frais variables et fixes que pour la marge à obtenir (contribution marginale).

2.2 **Budget du projet d'exportation** (voir tableau 2.2.1)

Comme pour le budget de base, il faut faire l'exercice prévisionnel concernant le projet d'exportation. Si la projection réaliste s'avère positive, il y aura lieu de l'intégrer dans le budget annuel 2.1.1. À la fin de l'année, il faudra aussi faire le rapprochement entre ce budget et les résultats obtenus afin de statuer sur la pertinence de continuer ou non cette activité.

2.3 **Budget mensuel d'exploitation** (voir tableau 2.3.1)

Lorsque le budget annuel est accepté, il faut le ramener sur une base mensuelle en tenant compte de la variation des ventes au cours d'une année. Si des résultats mensuels projetés sont négatifs, c'est ici que devraient jouer les décisions stratégiques d'exportation afin de rentabiliser le plus possible chacun des mois de l'année.

2.4 **Résultats**

Cet état mensuel devra suivre le même modèle que les budgets ci-dessus mentionnés. Il fournira ainsi des données réelles (courantes et cumulatives) qui seront comparées avec celles du budget. Les écarts, s'il y en a, devront être traités par les responsables des différentes fonctions de l'entreprise.

2.1.1

BUDGET D'EXPLOITATION

Ventes		2 000 000 \$
Coûts variables (directs) de fabrication		
Matière première	550 000	
Main-d'œuvre directe et avantages sociaux	<u>450 000</u>	<u>1 000 000</u>
Marge à la fabrication		
Coûts variables (directs) de vente		1 000 000
Commissions	160 000	
Transport	<u>40 000</u>	<u>200 000</u>
Contribution marginale		800 000
Pourcentage		40,0
Frais fixes (indirects)		
Recherche et développement	60 000	
Formation	15 000	
Fabrication	260 000	
Vente	120 000	
Administration	180 000	
Finance	<u>65 000</u>	<u>700 000</u>
Bénéfice d'exploitation		100 000
Autres revenus et (dépenses)		_____
Bénéfice avant impôts		=====

2.2.1

BUDGET D'EXPORTATION

Ventes		400 000 \$
Coûts variables de base	240 000	
Coûts variables à l'exportation	<u>40 000</u>	<u>280 000</u>
Contribution marginale		120 000
Pourcentage		30,0
Frais fixes spécifiques		<u>70 000</u>
Contribution nette de l'activité		50 000

N.B. Les coûts variables et fixes spécifiques à l'activité exportation sont traités au point 1.2 et au chapitre « Coût de revient d'un produit ».

2.3.1

**BUDGET D'EXPLOITATION
(000 \$)**

PÉRIODE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ventes	144	125	177	238	262	222	263	294	253	267	228	127	2 600
Coûts variables	57	49	69	94	103	87	103	115	98	105	90	48	1 018
Marge à la fabrication	87	76	108	144	159	135	160	179	155	162	138	79	1 582
Autres frais variables	25	24	28	33	38	34	38	40	35	39	34	22	391
Contribution marginale	62	52	80	111	121	101	122	139	120	123	104	57	1 191
Pourcentage	42,7	41,4	45,0	46,6	46,1	45,6	46,2	47,4	47,5	46,1	45,8	45,0	45,8
Frais fixes spécifiques	38	38	38	39	39	39	39	39	39	39	39	39	468
Contribution nette	24	14	42	72	82	62	83	100	81	84	65	18	723
Frais fixes communs	49	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	599
Bénéfice d'exploitation	(25)	(35)	(8)	22	32	12	33	50	31	34	15	(32)	124

3. SEUIL DE RENTABILITÉ

3.1 Définition

Niveau de vente requis, à un taux de rendement donné (contribution marginale), pour couvrir les frais fixes.

3.2 Développement de la formule (voir tableau 3.2.1)

L'exemple au tableau 3.2.1 démontre comment calculer le seuil de rentabilité (point mort). La partie du tableau intitulée « Conciliation » va plus loin et prouve que le bénéfice ou la rentabilité provient essentiellement de la contribution marginale générée sur les ventes excédentaires au point mort.

Avant de songer à l'exportation, l'entreprise devrait normalement être déjà profitable, c'est-à-dire vendre au-delà du point mort et ainsi réaliser du profit.

3.3 Utilisation stratégique

Si on transpose cette notion dans un contexte d'exportation, on pourra dire en général que les ventes à l'exportation se retrouvent dans la catégorie des ventes excédentaires. Bien entendu cela ne s'applique pas aux entreprises pour qui les exportations représentent déjà une part très importante des ventes.

Le dirigeant aura alors plus de flexibilité pour aller chercher une part de marché puisque toute contribution marginale obtenue grâce aux ventes additionnelles, viendra augmenter le bénéfice d'exploitation.

Par conséquent, si la décision est de percer le nouveau marché dans un contexte compétitif, il peut y avoir une marge de manœuvre pour baisser les prix. Si, par contre, un nouveau produit est mis sur le marché, le prix pourra varier selon la stratégie développée, la demande et le coût de revient.

Il est bien entendu que, pour l'exportateur, le prix ne doit pas être la seule considération; il y aura d'autres éléments, comme la capacité physique et les ressources financières, dont on devra tenir compte avant de prendre une décision.

3.2.1

SEUIL DE RENTABILITÉ
(point mort)EXEMPLE : BUDGET ANNUEL

Ventes	1 000 000 \$	100,0 %
Coûts variables	<u>537 000</u>	<u>53,7</u>
Marge à la fabrication	463 000	46,3
Autres frais variables	<u>77 000</u>	<u>7,7</u>
Contribution marginale	386 000	38,6
Frais fixes	<u>354 000</u>	
Bénéfice d'exploitation	32 000	

Calcul du seuil : $\frac{\text{Frais fixes} \times 100}{\% \text{ contribution marginale}} = \text{x ventes}$

$$\frac{354\,000 \times 100}{38,6} = 917\,098$$

<u>Conciliation</u>	<u>Base</u>		<u>Excédent</u>
Ventes	917 098 \$	100,0 %	82 902 \$
Coûts variables	<u>492 482</u>	53,7	<u>44 518</u>
Marge à la fabrication	424 616	46,3	38 384
Autres frais variables	<u>70 616</u>	7,7	<u>6 384</u>
Contribution marginale	354 000	38,6	32 000
Frais fixes	<u>354 000</u>		<u>Néant</u>
Bénéfice d'exploitation	Néant		32 000

4. COÛT DE REVIENT D'UN PRODUIT

4.1 Introduction

La détermination du coût de revient d'un produit demande une certaine rigueur dans l'application du plan comptable afin de bien identifier tous les coûts reliés à l'exportation. Cela est essentiel non seulement pour connaître le coût, mais aussi pour évaluer la rentabilité (nous le verrons plus loin dans une autre rubrique) de cette même activité.

4.2 Coûts variables (directs) de base

Cette partie du coût est la même pour le marché de l'exportation que pour le marché actuel : matière première (récupération possible de la ristourne douanière s'il y en a une), main-d'œuvre directe, sous-traitance, fournitures, transport à l'achat, emballage, etc.

4.3 Coûts variables (directs) à l'exportation

Cette section contient les autres frais variables qui sont spécifiques et requis pour chaque produit exporté : emballage particulier, documents descriptifs en d'autres langues, transport à la vente, assurance de la marchandise, assurance-crédit, frais de douanes, commission, etc.

4.4 Frais fixes (indirects) spécifiques à l'exportation (FFS)

Dans cette catégorie, entrent les frais qui n'ont pas de relation proportionnelle ni directe avec chacune des unités des produits exportés : salaire d'un représentant, loyer, salaire de secrétariat, frais de bureau, documentation promotionnelle, frais de déplacement, stand, expositions, etc. Ces frais devront être absorbés globalement par une contribution marginale suffisante générée par les ventes à l'exportation, sinon l'activité ne peut être considérée comme rentable.

5. PRIX DE VENTE

5.1 Prix standard (voir tableau 5.1.1)

Avant de déterminer quel prix de vente on proposera, l'entreprise doit savoir quel prix standard elle veut obtenir en fonction de ses objectifs. Donc, il faut retourner au plan d'action, à l'étude de marché et au budget d'exploitation pour établir un prix. Par la suite, on comparera ceci avec le prix concurrentiel du marché exportateur, et l'analyse des écarts aidera à prendre une bonne décision.

5.2 Prix du marché (voir tableau 5.2.1)

Avant de déterminer le prix final, il faut retourner au prix standard et à l'étude de marché. Il faut aussi faire des simulations pour évaluer l'impact sur les résultats. De plus, la stratégie définitive tiendra compte des capacités de production et des ressources financières.

Le modèle proposé au tableau 5.2.1 ne représente que des hypothèses et des simulations. Chaque entreprise devra l'adapter à sa situation en utilisant ses propres données et objectifs.

5.1.1

PRIX DE VENTE STANDARD

Coûts variables de base (voir 4.2)	XX
Coûts variables à l'exportation (voir 4.3)	<u>XX</u>
Coûts variables totaux	XXX
Prix de vente standard :	
$\frac{\text{Coût variable total}}{1 - \% \text{ de contribution marginale budgété}}$	<u>XXX</u>
Contribution marginale requise	XX
Frais fixes spécifiques à l'exportation (voir 4.4)	

5.2.1

PRIX DU MARCHÉ

	Standard	Projet	Projet
<u>Hypothèses</u>			
Prix de vente	20	17	22
Coûts variables	12	12	12
Frais fixes spécifiques à l'exportation	30 000	30 000	30 000
Capacité de production (unités)	5 000	5 000	5 000

Validation

Ventes	100 000	85 000	110 000
Coûts variables	<u>60 000</u>	<u>60 000</u>	<u>60 000</u>
Contribution marginale	40 000	25 000	50 000
Frais fixes spécifiques à l'exportation	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>	<u>30 000</u>
Contribution aux frais fixes communs ou au profit	10 000	(5 000)	20 000

6. ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ

6.1 Rentabilité par activité (voir tableau 6.1.1)

Jusqu'à présent, le guide a permis de connaître le coût et le prix de vente d'un produit. Mais comme plusieurs décisions semblables sont prises durant toute l'année, l'entreprise doit s'assurer de la viabilité de cette activité d'exportation en réorganisant les données comptables pour en faire ressortir la rentabilité par activité.

Le tableau de la page suivante donne le résultat pour chaque activité :

- opérations courantes;
- exportation.

C'est en partie la ligne « Contribution nette » qui détermine le niveau de performance d'une activité par rapport à l'autre, mais c'est l'ensemble des activités qui contribueront à payer les frais fixes communs à toute l'entreprise et ainsi dégager un bénéfice d'exploitation.

6.2 Prise de décision

C'est finalement le dirigeant qui devra, grâce à l'information obtenue au point 6.1, décider de l'avenir de cette activité d'exportation. Toutefois, les autres gestionnaires de l'entreprise peuvent apporter leur contribution en répondant aux questions suivantes :

- Doit-on augmenter le prix de vente?
- Certains coûts spécifiques peuvent-ils être réduits?
- Notre part de marché est-elle saturée?
- La rentabilité (contribution nette) est-elle suffisante?
- Avons-nous atteint les objectifs visés?

6.1.1

RENTABILITÉ PAR ACTIVITÉ
(000 \$)

	Opérations courantes	Exportation	Total
VENTES	800	200	1 000
Coûts variables de base	400	100	500
Coûts variables à l'exportation		30	30
Total	400	130	530
Contribution marginale	400	70	470
Frais fixes spécifiques à l'exportation		40	40
Contribution nette	400	30	430
Frais fixes communs			340
Bénéfice d'exploitation			90

BIBLIOGRAPHIE

VILLENEUVE, Jacques. *Comptabilité de gestion*, ministère de l'Industrie et du Commerce.

FAUCHER, Louis, et Jacques VILLENEUVE. *Plan comptable et états financiers*, ministère de l'Industrie et du Commerce.

VILLENEUVE, Jacques. *Gestion et stratégies de prix à l'exportation*, séminaire ministère de l'Industrie et du Commerce.