



Des prix défendables, édition marché intermédiaire

Ce qui rend un prix défendable dans le corridor UEMOA-euro, avant la négociation, pas pendant.

Mandat de décision

Cette note de terrain sert une seule décision. Une entreprise de taille intermédiaire opérant dans le corridor UEMOA-euro, avec une base de coûts à Abidjan ou à Dakar et un chiffre d'affaires partagé entre franc CFA et euro, subit la pression des acheteurs sur ses comptes majeurs pendant que ses coûts d'intrants importés suivent les prix mondiaux. Le dirigeant responsable, en général le directeur général avec son directeur financier, doit trancher avant le prochain cycle de négociation : tenir le prix, restructurer l'offre, ou céder.

L'horizon de décision est le cycle contractuel à venir, de six à dix-huit mois. L'enjeu est la marge de contribution des comptes sous pression : pour un distributeur de taille intermédiaire typique, un seul grand compte peut représenter plusieurs points de marge brute au niveau de l'entreprise. Le lecteur de cette note doit en sortir capable de décider autrement sur un point précis : refuser d'entrer en négociation tarifaire sans un dossier de preuve constitué en amont, et considérer toute concession accordée sans ce dossier comme un transfert de valeur non chiffré, plutôt que comme une tactique commerciale.

Les options, énoncées clairement, avec leur réversibilité. Tenir le prix met le compte en risque et reste pleinement réversible : une tenue peut devenir une restructuration au trimestre suivant. Restructurer, échanger délai, clause, périmètre ou volume contre le chiffre facial, est partiellement réversible : c'est là que les vendeurs préparés atterrissent le plus souvent. Céder est le moins réversible : une concession accordée sans contrepartie devient le nouveau prix de référence de l'acheteur et, par l'étalonnage des directions achats, tend à voyager vers les autres comptes. C'est la réversibilité, pas le courage, qui fait de la concession le dernier recours de la séquence de cette note plutôt que son réglage par défaut.

Ceci est une note de terrain, pas un profil de marché. Elle suppose un lecteur qui opère déjà dans le corridor et qui attend des instruments de décision, des seuils et un scénario chiffré, plutôt qu'une description de contexte.

PREUVE

Le corridor UEMOA-euro est le seul grand corridor commercial africain où le taux de change entre la monnaie d'exploitation et la monnaie du client est fixé par un dispositif conventionnel : 655 957 francs CFA pour 1000 euros, soit un peu moins de 656 francs par euro, avec une convertibilité garantie par la France.

Sources : BCEAO, histoire du franc CFA ; Trésor français (DG Trésor), cadre de coopération monétaire. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Parité inchangée depuis l'introduction de l'euro en 1999 ; la dernière modification de parité est la dévaluation de janvier 1994. Niveau SEG-6 (sources officielles multiples, appui direct). Réserve : l'accord de coopération de 2019 prévoit une réforme institutionnelle et, à terme, le passage à l'éco ; la parité et le mécanisme de garantie sont conservés.

L'hypothèse conventionnelle

L'hypothèse conventionnelle, partagée par la plupart des entreprises de taille intermédiaire du corridor et entretenue par la plupart des formations commerciales, veut que la défense du prix soit une compétence de négociation. Dans cette vision, la marge se perd ou se sauve dans la salle : meilleurs négociateurs, meilleurs argumentaires, meilleures relations avec les acheteurs. Le travail sur les prix est donc confié à la fonction commerciale, budgété comme de la formation, et évalué après coup à travers des anecdotes de succès ou d'échec.

Cette note prend la position inverse, et l'affirme comme position de la maison : une interprétation issue de la pratique opérationnelle, et non une mesure (niveau SEG-1, délibérément marqué comme tel). La défendabilité d'un prix est un artefact de preuve, construit en amont de la négociation. Un prix est défendable quand quatre actifs existent avant que quiconque ne s'assoie à la table : une traçabilité du coût de service au niveau du compte ; une quantification de la valeur livrée à l'acheteur concerné ; une économie du point de rupture calculée et écrite ; et une architecture contractuelle qui tarifie explicitement le risque de change, d'indexation et de délai de paiement. Quand ces quatre actifs existent, la négociation est courte, parce que le vendeur connaît le chiffre en dessous duquel l'affaire détruit de la valeur et peut montrer pourquoi le chiffre est là où il est. Quand ils n'existent pas, le talent de négociation négocie dans le brouillard, et les acheteurs, qui construisent leurs dossiers de preuve, gagnent à la préparation.

Le corridor rend cette distinction plus tranchante, et non plus douce, pour les raisons exposées au mouvement suivant. Ce qui suit explique pourquoi l'hypothèse standard échoue précisément ici, et non partout en général.

La différence structurelle du corridor

Quatre faits structurels distinguent la tarification dans le corridor UEMOA-euro de la tarification dans un marché émergent à monnaie flottante, et chacun change la preuve qu'exige un prix défendable.

Premièrement, l'arrimage supprime l'alibi monétaire. À Lagos, Accra ou Nairobi, un vendeur peut attribuer ses hausses de prix à la dépréciation, et les acheteurs acceptent la monnaie comme ennemi extérieur commun. Dans la zone UEMOA, le franc CFA s'échange à 655 957 pour 1 000 euros depuis 1999, sans aucun mouvement. On ne peut pas dire à un client facturé en euros que le prix a monté parce que la monnaie a bougé contre lui : elle n'a pas bougé. Les hausses de prix vers les acheteurs de la zone euro ou facturés en euros doivent donc se justifier par la seule preuve des coûts et de la valeur. L'arrimage est une discipline de preuve : il retire l'argument de révision tarifaire le plus utilisé et ne laisse que les arguments qui exigent de la préparation.

Deuxièmement, les coûts d'intrants importés bougent quand même, par les prix mondiaux plutôt que par le change. L'arrimage stabilise la jambe euro, pas les intrants facturés en dollars, le fret ou l'énergie. La lecture de la BCEAO à la mi-2026 montre le mécanisme dans les deux sens : l'inflation de l'Union s'est établie à -0,2 % au premier trimestre 2026 après -0,8 % un trimestre plus tôt, et la banque centrale projette 1,6 % pour 2026 précisément à cause de la hausse des prix importés de l'énergie et de l'alimentation, liée aux tensions géopolitiques. Une entreprise intermédiaire dont le coût des ventes est majoritairement lié à l'import porte une vraie volatilité de coûts sans mouvement de change à montrer du doigt. La réponse défendable est contractuelle, une clause d'indexation liée à un indice d'intrants nommé, plutôt que rhétorique.

PREUVE

L'inflation de l'UEMOA s'est établie à -0,2% au T1 2026, après -0,8% au T4 2025; la BCEAO projette 1,6% pour 2026, en raison de la hausse des prix importés de l'énergie et de l'alimentation. Le principal taux directeur de la BCEAO est à 3,00% depuis le 16 mars 2026 et a été maintenu le 10 juin 2026.

Source : BCEAO, communiqué du Comité de politique monétaire, Dakar, 10 juin 2026. Géographie : les huit États membres de l'UEMOA. Méthode : agrégation officielle des prix à la consommation et relevé de décision du CPM. Niveau SEG-5. Réserve : moyennes à l'échelle de l'Union ; la dispersion par pays et par produit est significative, et le chiffre 2026 est une projection de banque centrale, pas un réalisé.

Troisièmement, les concurrents informels ancrent le plancher de prix visible. En Côte d'Ivoire et au Sénégal, l'emploi informel est la forme majoritaire d'emploi dans les dernières collectes statistiques officielles compilées par l'OIT (profils pays ILOSTAT ; dernières collectes auprès des ménages, 2022 et 2024 respectivement). La conséquence tarifaire, énoncée ici comme interprétation sur preuve contextuelle (SEG-3) : dans beaucoup de catégories du marché intermédiaire, le prix de référence cité par l'acheteur est fixé par des fournisseurs informels ou semi-formels qui ne portent ni coûts de conformité, ni fiscalité, ni assurance qualité, ni coûts de financement. Une entreprise formelle qui laisse la conversation rester sur le prix unitaire facial se fait comparer à une structure de coûts qu'elle ne peut ni ne doit imiter. Le geste défendable consiste à changer l'unité de comparaison : le coût total, incluant fiabilité, documentation, déductibilité fiscale et recours, ce qui exige une preuve assemblée avant la réunion.

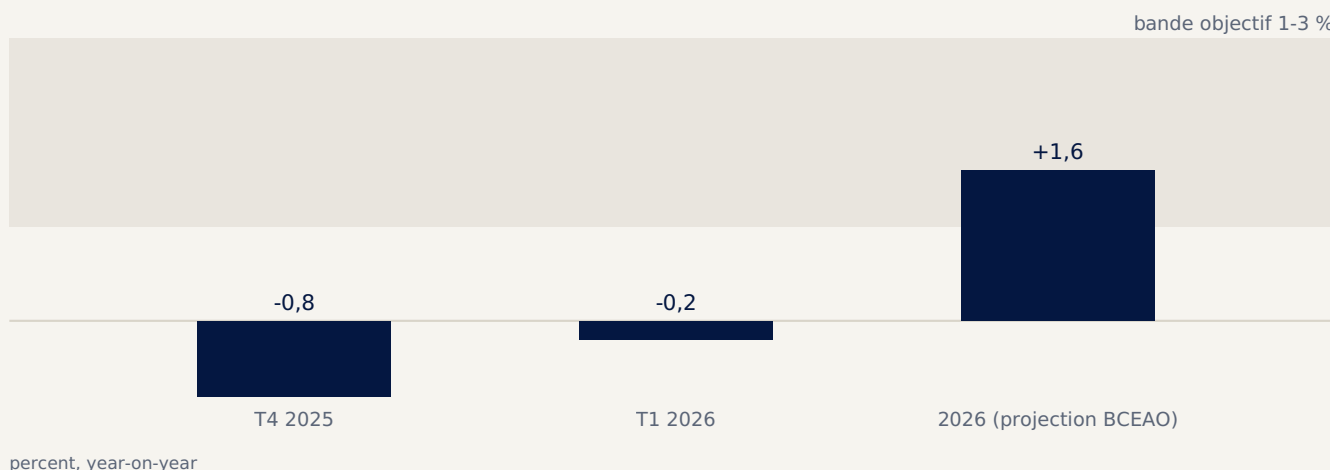
Quatrièmement, les délais de paiement affichés ne sont pas les délais réels. Dans tout le corridor, l'écart entre délais contractuels et comportement de règlement observé est une réalité opérationnelle connue ; cette note traite la taille de cet écart comme une donnée d'entreprise que chaque lecteur doit mesurer sur son propre grand livre, parce qu'aucune statistique officielle à l'échelle de l'Union ne satisfait le standard de preuve utilisé ici. La conséquence tarifaire est arithmétique, pas une opinion : un client qui paie avec 30 jours de retard, à un coût du besoin en fonds de roulement de 10 % par an, a pris environ 0,8% du chiffre d'affaires annuel du compte en prix, sans jamais demander de remise. Le comportement de paiement est une clause de prix et appartient au dossier tarifaire.

Conséquence exécutive des quatre différences réunies : dans ce corridor, la défense du prix dépend inhabituellement de la preuve préparée et se satisfait inhabituellement mal du seul art de la négociation, parce que l'arrimage interdit l'argument monétaire, que les prix mondiaux exigent une indexation contractuelle, que les ancrages informels exigent de changer d'unité de comparaison, et que le comportement de paiement retarife silencieusement l'affaire après signature.

Économie et incertitude

L'économie de la concession est brutale aux marges de contribution du marché intermédiaire, et elle constitue le cœur quantitatif de cette note. Quand un prix baisse de p points et que la marge de contribution du compte est m , la hausse de volume nécessaire pour maintenir la contribution vaut p divisé par $(m \text{ moins } p)$. À 21 % de marge de contribution, une concession de 7 % exige 50 % de volume en plus pour faire du surplace. À 18 %, il en faut 64 %. À 25 %, encore 39 %. Ce sont des identités arithmétiques sur les données d'entrée, pas des estimations (inférence calculée ; le scénario chiffré ci-dessous les applique à un compte illustratif complet).

INFLATION EN UEMOA FACE A LA BANDE OBJECTIF DE 1 A 3 %



Source : SRC-BCEAO-CPM-2026-06, SRC-BCEAO-OBJECTIVES. Observed values from the BCEAO CPM communiqué of 10 June 2026; 2026 value is the BCEAO projection; objective band 2% +/- 1 point over 24 months from BCEAO monetary policy objectives.

Les directions achats connaissent cette arithmétique et comptent sur le fait que les vendeurs ne l'ont pas calculée pour leurs propres comptes. Le dossier de preuve inverse cette asymétrie.

La toile de fond macroéconomique sert au calibrage, pas à l'alarme. L'économie de l'Union croît vite : la BCEAO enregistre 6,5 % de croissance en 2025 et attend 6,1 % en 2026 ; la consultation régionale 2026 du FMI, qui retient 6,6 % pour 2025 selon ses propres estimations, décrit l'UEMOA parmi les régions à plus forte croissance du monde, avec des réserves à 7,8 mois d'importations prospectives en février 2026 et une inflation sous la bande objectif de 1 à 3 % de la banque centrale depuis la mi-2025. Sur les données officielles actuelles, l'effondrement de la demande n'est pas le problème du corridor. Cela renforce le cas de la tenue de prix défendables : une pression à la concession dans une zone à 6 % de croissance est une posture de négociation, pas un signal de solvabilité.

PREUVE

Le PIB réel de l'UEMOA a crû de 6,5 % en 2025 (BCEAO ; le FMI estime 6,6 %), avec 6,1 % attendus en 2026 ; les réserves officielles ont atteint 7,8 mois d'importations prospectives en février 2026 ; l'inflation est sous la bande objectif de 1 à 3 % de la BCEAO depuis la mi-2025.

Sources : communiqué du CPM de la BCEAO, 10 juin 2026 ; communiqué de presse du FMI n° 26/166, 21 mai 2026 (consultation régionale 2026, politiques communes des pays membres de l'UEMOA) ; BCEAO, objectifs de politique monétaire (2 % plus ou moins 1 point sur un horizon de 24 mois). Géographie : UEMOA. Niveau SEG-5. Réserve : les chiffres de croissance 2025 des deux institutions divergent de 0,1 point selon les millésimes d'estimation ; les deux sont cités plutôt que moyennés en silence.

Contre-cas. La position de la maison serait fautive, ou fortement affaiblie, dans trois conditions identifiables. Un : une vraie contraction de la demande dans le secteur de l'acheteur, où l'absorption des coûts fixes domine et où la rétention de volume à prix réduit l'emporte sur la défense de marge ; le dossier de preuve lui-même le montrera, raison de plus pour le construire. Deux : un changement de l'arrimage ou de son cadre de garantie. L'accord de coopération France-UMOA du 21 décembre 2019, qui a remplacé l'accord de 1973, a mis fin à la

centralisation des réserves au Trésor français et retiré la France des organes de gouvernance de l'Union, tout en conservant la parité fixe et la garantie de convertibilité. Une décision politique future de réaligement de la parité ou de restructuration de la garantie rouvrirait l'argument monétaire que cette note referme, et invaliderait partout l'hypothèse de stabilité de la jambe euro. Trois : un acheteur dont la fonction achats est pilotée par le seul étalonnage de prix et contractuellement empêchée de pondérer le coût total ; face à lui, le dossier de preuve change la décision de retrait, pas l'issue de la négociation.

Inconnue à plus fort levier. La variance du coût de service par compte chez le lecteur lui-même. Aucune donnée publiée ne peut la fournir ; toute l'architecture repose sur sa mesure interne. Si le coût de service mesuré varie de moins d'environ deux points de marge à travers le portefeuille de comptes, une tarification uniforme est à peu près juste, le dossier de preuve apporte peu, et la recommandation centrale de cette note perd l'essentiel de sa force économique. C'est la condition de falsification, testable en soixante jours par toute direction financière disposant du chiffre d'affaires par compte et d'une allocation défendable des coûts de service.

Ce pour quoi cette note n'est pas valide figure au mouvement consacré aux modes d'échec ci-dessous et doit accompagner toute circulation interne du document.

PREUVE

L'accord de coopération du 21 décembre 2019 entre la France et les États membres de l'UMOA a remplacé l'accord de 1973, mis fin à la centralisation des réserves au Trésor français et retiré la France des organes de gouvernance de l'Union, tout en conservant la parité fixe avec l'euro et la garantie de convertibilité.

Sources : publication de la DG Trésor du 23 décembre 2019 ; rapport du Sénat n° 289 (2020) sur la ratification. Géographie : France et les huit États de l'UEMOA. Niveau SEG-5. Réserve : la disposition de l'accord renommant la monnaie en éco n'était pas mise en œuvre à la mi-2026 ; les publications officielles de la BCEAO restent libellées en francs CFA.

Ce qui compte comme preuve dans un dossier tarifaire. La discipline de gradation appliquée à cette note vaut aussi à l'intérieur du dossier du lecteur. Les preuves de valeur côté acheteur se classent ainsi : les procès-verbaux de réception signés et les données d'exploitation propres de l'acheteur (le plus fort) ; les journaux de livraison et de qualité de l'entreprise pour ce compte ; les comparaisons chiffrées tirées du grand livre de l'entreprise ; et, le plus faible, le souvenir de l'équipe commerciale, gradé comme interprétation et qui ne porte jamais seul une position de prix. Un dossier dont toutes les preuves de valeur sont des souvenirs n'est pas un dossier de preuve : c'est le brouillard que cette note existe pour dissiper.

Instruments : le dossier de preuve tarifaire

L'instrument de la maison pour ce problème est le dossier de preuve tarifaire : les quatre actifs nommés au deuxième mouvement, assemblés par compte significatif et rafraîchis à cadence fixe. Sa couche de diagnostic de marge applique la Margin Leakage Architecture de la firme, cadre gouverné (maturité F3) utilisé pour tracer l'écart entre marge affichée et marge encaissée, appliqué ici strictement dans son périmètre de preuve enregistré : il structure le diagnostic interne ; il ne fournit pas d'étalons externes.

Les quatre actifs, concrètement :

1. **Traçabilité du coût de service.** Un compte de résultat par compte client jusqu'à la contribution, avec fréquence de livraison, taille de commande, retours, assistance technique et comportement de paiement alloués par compte, sans étalement. Livrable : un tableau des marges par compte, classé et signé par le directeur financier.
2. **Quantification de la valeur.** Pour chaque compte significatif, la différence mesurable que l'offre de l'entreprise produit dans l'économie propre de l'acheteur, dans les unités de l'acheteur : heures de rupture évitées, taux de rejet, documentation ouvrant la déductibilité fiscale, variance des délais. Livrable : une page par compte, datée, avec les chiffres côté acheteur attribués à leur source.
3. **Économie du point de rupture.** Le prix plancher auquel le compte couvre encore le coût variable plus une cible de contribution énoncée, et la table de volume d'équilibre pour chaque concession entière de un à dix points. Livrable : un plancher signé, détenu par la finance, connu de tous dans la salle.
4. **Architecture de clauses de change et de délais.** Jeu de clauses standard : indexation sur intrants importés avec indice nommé et seuil de déclenchement ; choix de facturation en euro ou en franc CFA tarifié explicitement ; délais de paiement avec coût énoncé par tranche de 30 jours de dérive ; limites de durée quand l'indexation est refusée. Livrable : des modèles de contrat, plutôt que de l'improvisation en salle de négociation.

Rien de tout cela n'exige d'outillage propriétaire ; cela exige de décider que la preuve tarifaire est un artefact contrôlé avec un propriétaire, comme les comptes audités, plutôt qu'un savoir tribal de l'équipe commerciale.

ACTIF	PROPRIÉTAIRE	RAFRAÎCHISSEMENT
Traçabilité du coût de service	Directeur financier	Chaque trimestre, et à tout changement de règle d'allocation
Quantification de la valeur	Responsable de compte, mis à l'épreuve par le directeur commercial	Deux fois par an, et à tout changement de périmètre
Économie du point de rupture	Directeur financier avec le directeur commercial	Avant chaque négociation ; caduque après deux trimestres
Architecture de clauses de change et de délais	Juridique	À chaque cycle de renouvellement, et à tout événement de seuil d'indice

Séquence de décision

Quatre actions, chacune avec propriétaire, seuil, calendrier et escalade. Elles sont séquentielles ; le scénario montre pourquoi l'ordre compte.

N°	ACTION	PROPRIÉTAIRE	DÉCLENCEUR / SEUIL	CALENDRIER	PREUVE PRODUITE	ESCALADE
1	Construire la traçabilité du coût de service par compte sur les comptes représentant au moins 80 % du chiffre d'affaires	Directeur financier	Tout compte majeur dont la contribution ne se réconcilie pas à 2 points de marge près	Sous 60 jours après adoption de la note	Tableau des marges par compte, signé	Compte non réconciliable remonté au directeur général comme constat d'intégrité des données
2	Fixer par écrit l'économie du point de rupture par compte significatif avant toute négociation	Directeur commercial, contresigné par le directeur financier	Prix plancher = coût variable + cible de contribution ; table de volume d'équilibre pour 1 à 10 points	Avant l'ouverture du prochain cycle de négociation	Fiche plancher signée par compte	Toute offre sous le plancher décidée par le directeur général, jamais en salle
3	Installer des clauses d'indexation et de change dans tout contrat de plus de 12 mois ou de plus de 5 % du chiffre d'affaires	Juridique avec le directeur commercial	Déclenchement de l'indexation à 5 % de variation de l'indice d'intrants nommé	À chaque renouvellement	Registre de clauses ; modèles de contrat	Refus du cocontractant : durée ramenée à 12 mois ou moins, ou risque tarifé explicitement

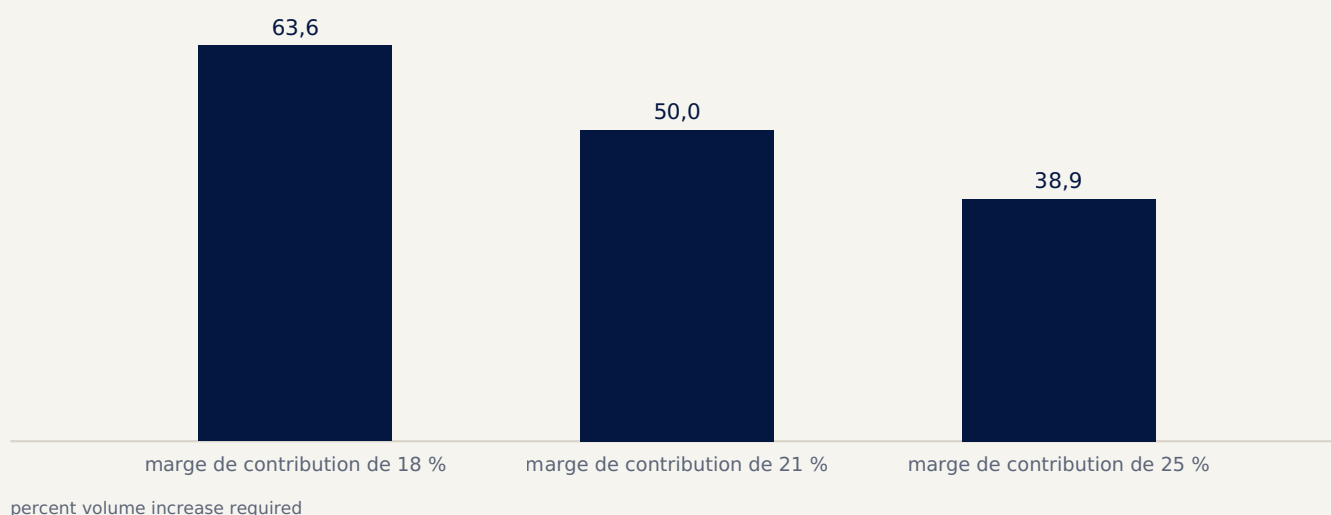
N°	ACTION	PROPRIÉTAIRE	DÉCLENCHÉUR / SEUIL	CALENDRIER	PREUVE PRODUITE	ESCALADE
4	Retarder la dérive des délais de paiement en prix	Directeur financier (fonction crédit)	Encaissement en retard de 15 jours ou plus sur les délais convenus d'un compte significatif	Revue mensuelle	Rapport des délais d'encaissement observés contre délais convenus ; coût du délai ajouté au devis suivant	Dérive chronique au-delà de 30 jours : décision de blocage crédit au niveau du directeur financier sous une semaine

La séquence existe parce que l'action 2 est impossible à faire honnêtement sans l'action 1, et que les actions 3 et 4 convertissent les constats en langage contractuel. Une entreprise qui commence par l'action 3, des clauses sans traçabilité des coûts, produit des clauses indéfendables quand le cocontractant demande ce que protège le seuil d'indexation.

Scénario chiffré: un distributeur abidjanais illustratif

Tous les chiffres de ce scénario sont ILLUSTRATIFS et synthétiques. Ils ne décrivent aucun client et aucune entreprise réelle ; ils sont choisis pour représenter un distributeur de taille intermédiaire du corridor et rendre l'arithmétique reproductible. Base : synthétique ; chaque donnée d'entrée est une hypothèse de scénario.

ILLUSTRATIF : VOLUME REQUIS POUR ABSORBER UNE CONCESSION DE PRIX DE 7 %



Source : SRC-ILLUSTRATIVE-SCENARIO. Break-even volume increase = $p / (m - p)$ with $p = 7$ price-cut points and m the contribution margin; values 7/11, 7/14, 7/18. Synthetic scenario inputs, labelled ILLUSTRATIVE.

Données d'entrée. Le distributeur D, basé à Abidjan, sert la Côte d'Ivoire et, via Dakar, le Sénégal. Chaque valeur ci-dessous est une hypothèse de scénario.

DONNÉE D'ENTRÉE	VALEUR (ILLUSTRATIVE)
Chiffre d'affaires annuel	9,0 milliards XOF, soit environ 13,7 millions EUR à la parité fixe (655 957 francs CFA pour 1 000 euros)
Répartition du chiffre d'affaires	62 % facturés en francs CFA sur le marché domestique, 38 % en euros
Coût des ventes	76 % du chiffre d'affaires
Part importée du coût des ventes	55 %, facturée en euros ou en dollars
Marge brute de l'entreprise	24 %
Compte majeur A	18 % du chiffre d'affaires (1,62 milliard XOF)
Marge de contribution du compte A	21 %
Délais de paiement du compte A	60 jours convenus ; règlement observé autour de 90 jours
Coût du besoin en fonds de roulement	10 % par an (hypothèse)
Demande des achats	Baisse de prix de 7 % contre un engagement de deux ans

Calcul 1, la concession. Croissance de volume requise pour maintenir la contribution = $7 / (21 - 7) = 50 \%$. Pour le compte A, tenir la contribution après une baisse de 7 % exige 810 millions XOF de volume annuel supplémentaire au nouveau prix. Sensibilité : à 18 % de marge de contribution, il faut 64 % de volume en plus ; à 25 %, 39 %. Aucun engagement plausible de deux ans d'un seul acheteur ne garantit 50 % de volume en plus ; la concession nue détruit donc de la valeur sur toute trajectoire réaliste de volume.

MARGE DE CONTRIBUTION	VOLUME REQUIS POUR ABSORBER UNE CONCESSION DE 7 %
18 %	+64 %
21 %	+50 %
25 %	+39 %

Calcul 2, la réalité des délais. L'écart de 30 jours entre délais convenus et délais observés coûte 1,62 milliard x $(30 / 365) \times 10 \%$, soit environ 13,3 millions XOF par an, autour de 0,8 % du chiffre d'affaires du compte. La demande effective de l'acheteur n'est donc pas 7 % mais environ 7,8 %, avant même l'ouverture de la négociation.

Calcul 3, l'asymétrie de change. Avec des intrants importés à 55 % d'un coût des ventes égal à 76 % du chiffre d'affaires, une hausse de 10 % des prix mondiaux des intrants élève le coût des ventes d'environ 5,5 % de sa valeur, comprimant la marge brute de 24 % à environ 19,8 % à prix inchangés. Une clause d'indexation à seuil de 5 % plafonne cette exposition ; les 38 % de chiffre d'affaires facturés en euros offrent une couverture

naturelle partielle sur la part des intrants facturée en euros, à parité fixe, mais aucune sur les intrants facturés en dollars.

Calcul 4, les deux offres comparées. La concession nue de 7 % coûte $7\% \times 1,62$ milliard XOF = 113,4 millions XOF de contribution par an, environ 1,3 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, récurrents sur l'engagement de deux ans : près de 226,8 millions XOF au total, avant toute réponse de volume. Le paquet restructuré, délais de 60 jours appliqués et tarifés, clause d'indexation installée, prix facial tenu, coûte au plus la valeur de délai concédée, environ 13,3 millions XOF par an. L'écart entre les deux offres, autour de 200 millions XOF sur la durée, est le prix mesuré d'une entrée en salle sans dossier.

Résultat. Le paquet défendable pour le compte A : tenir le prix facial ; accorder l'engagement de deux ans contre une clause d'indexation et des délais de 60 jours appliqués, avec coût énoncé de toute dérive ; concéder au plus la valeur de délai déjà prélevée (environ 0,8 %) en échange de sa disparition ; plancher fixé au point de rupture signé, 14 % au-dessus du coût variable. Si le mandat des achats est le seul étalonnage, le dossier dit de se retirer, et chiffre ce que le retrait coûte : c'est précisément sa fonction.

Interprétation. Le scénario n'est pas une prédiction. Il démontre qu'aux marges de contribution du marché intermédiaire, l'arithmétique de la concession est brutale, que le comportement de paiement est une clause de prix cachée, et que l'arrimage plus l'architecture de clauses, plutôt que le talent de négociation, portent la marge. Chaque lecteur doit refaire chaque calcul sur son propre grand livre avant d'agir ; la table de sensibilité est le gabarit.

Modes d'échec et usages non valides

Quatre modes d'échec récurrents, chacun avec son déclencheur et son propriétaire ; c'est le déclencheur, pas l'humeur du trimestre, qui force l'escalade.

MODE D'ÉCHEC	DÉCLENCHEUR D'ESCALADE	PROPRIÉTAIRE	RÉPONSE
Le dossier se périmé : construit une fois, jamais rafraîchi	Tout dossier de plus de deux trimestres entrant en négociation	Directeur commercial	Négociation reportée jusqu'au rafraîchissement
Le plancher fuit : le point de rupture traité comme position d'ouverture	Toute découverte a posteriori d'une offre sous le plancher	Directeur général	Traité comme rupture de contrôle, pas comme erreur commerciale
La guerre des allocations : les responsables de comptes contestent le coût de service	Un deuxième litige d'allocation non résolu	Directeur financier	Règle d'allocation fixée une fois, appliquée à tous
Le théâtre de clauses : indexation signée mais jamais invoquée	Un indice nommé au-delà de son seuil sans révision tarifaire sous 30 jours	Directeur financier	Déclencher la clause ou consigner une exception motivée

NON VALIDE POUR

Cette note ne doit pas servir de : guide de coordination tarifaire avec des concurrents, pratique illégale ; tarification de tarifs réglementés ou administrés ; décisions de négoce au comptant de matières premières ; politique de trésorerie ou de couverture de change ; conseil juridique en rédaction de contrats OHADA, qui exige un avocat ; décision hors du cadre d'arrimage de l'UEMOA, y compris les marchés voisins à monnaie flottante, sans refonte complète du raisonnement de change ; ni d'aucun usage des chiffres du scénario illustratif comme données de marché.

Carte des parties prenantes et des institutions

La décision tarifaire s'inscrit dans un treillis institutionnel que le dirigeant doit cartographier nommément. Le tableau est la version terrain ; le dossier de compte porte le détail.

INSTITUTION	RÔLE DANS LA DÉCISION TARIFAIRE	À SURVEILLER
BCEAO (Dakar)	Ancre monétaire : fonctionnement de l'arrimage, taux directeur de 3,00 %, objectif d'inflation de 1 à 3 %	Communiqués trimestriels du CPM, relevé macroéconomique de référence du corridor
Trésor français	Garant de la convertibilité au titre de l'accord de 2019	Tout changement de la garantie ou de la transition vers l'éco
Commission de l'UEMOA (Ouagadougou)	Tarif extérieur commun qui façonne le coût des intrants importés	Révisions tarifaires touchant les intrants du lecteur
Fisc et douanes nationaux (Abidjan, Dakar)	Coin de coût de conformité face aux concurrents informels ; preuve de déductibilité que les factures formelles offrent aux acheteurs	Pratique de contrôle et règles de facturation
Cadre OHADA	Force exécutoire des contrats commerciaux dans les États membres ; les textes en langue française font pleinement foi	Révisions des actes uniformes
Banques commerciales	Tarifient le fonds de roulement que consomme la dérive des délais	Coût et marge disponible des lignes de l'entreprise
Achats du cocontractant	Une institution à part entière : mandat, sources d'étalonnage et limites d'autorité sont des faits découvrables	Son mandat et sa voie d'escalade, consignés au dossier de preuve

L'édition française d'un contrat, comme de cette note, n'est pas une politesse : le français est la langue qui fait foi dans les États de l'OHADA.

Contraintes opératoires et dépendances

Trois dépendances externes échappent au contrôle de l'entreprise et se surveillent, sans se gérer :

DÉPENDANCE	CE QUI CHANGERAIT LA NOTE	OÙ SURVEILLER
Continuité du cadre d'arrimage	Un réalignement ou une restructuration de la garantie rouvre l'argument monétaire	Publications de la BCEAO et du Trésor français
Stabilité du tarif extérieur commun de l'UEMOA	Une révision tarifaire déplace la base de coût des intrants importés	Décisions de la Commission de l'UEMOA
Marge disponible des lignes bancaires	Plafonne la dérive de délais que l'entreprise peut porter tout en appliquant sa discipline	Les banques de l'entreprise

Quatre contraintes bornent la mise en œuvre. Contrainte de données : le coût de service par compte exige des données de lignes de commande que beaucoup de PGI du marché intermédiaire détiennent sans les restituer ; budgétisez un mois-analyste d'extraction, pas de nouveaux systèmes. Contrainte humaine : la discipline du prix plancher échoue quand la rémunération commerciale paie le chiffre d'affaires et non la contribution ; le plan de rémunération est une dépendance et peut devoir changer dans le même cycle. Contrainte juridique : les clauses d'indexation et de change doivent être rédigées en droit OHADA par un conseil ; les gabarits de cette note sont structurels, pas du texte rédigé. Contrainte de contrepartie : certains acheteurs d'ancrage, notamment publics, achètent sous des règles qui ne peuvent pas pondérer le coût total ; pour ces comptes, le dossier éclaire la décision de soumissionner ou non. Dépendances externes : la continuité du cadre d'arrimage (suivie via les publications de la BCEAO et du Trésor français), la stabilité tarifaire du tarif extérieur commun de l'UEMOA, et les lignes bancaires du lecteur, qui plafonnent la dérive de délais que l'entreprise peut porter tout en appliquant sa discipline.

Cadence de mise en œuvre et contrôles terrain

La cadence est fixe, pas indicative ; chaque fenêtre a un propriétaire unique.

FENÊTRE	ACTIVITÉ	PROPRIÉTAIRE
Jours 1 à 60	Construire la traçabilité du coût de service (action 1) ; mesurer la condition de falsification	Directeur financier
Jours 30 à 75	Fiches de point de rupture pour les comptes couvrant 80 % du chiffre d'affaires (action 2)	Directeur commercial
À partir du jour 60	Architecture de clauses dans chaque renouvellement (action 3)	Juridique avec le directeur commercial
Chaque mois	Revue des encaissements contre délais convenus ; coût du délai intégré aux devis (action 4)	Directeur financier (fonction crédit)
Chaque trimestre	Rafraîchissement du dossier sur le dernier communiqué du CPM de la BCEAO et les indices d'intrants	Directeur commercial avec le directeur financier
Chaque année	Reprise complète de l'arithmétique du scénario sur les chiffres réels du grand livre	Directeur financier

Contrôles terrain, posés en salle par le directeur général avant toute négociation :

1. Une fiche plancher signée existe-t-elle pour la négociation du jour, et a-t-elle moins de deux trimestres ?
2. Le responsable du compte peut-il énoncer la marge de contribution du compte sans la chercher ?
3. Le volume d'équilibre de la concession demandée a-t-il été calculé ?
4. Le coût des délais de paiement est-il sur la table, en chiffre ?
5. Quel indice nommé notre clause référence-t-elle, et où en est-il aujourd'hui ?

Un seul non reporte la négociation ; cette règle de report est la discipline même.

Journal de décision

Chaque décision tarifaire significative est consignée au moment où elle est prise, dans ce format, et le journal est revu chaque trimestre par le directeur général :

CHAMP	SAISIE
Date et compte	
Décision (tenir / restructurer / céder / se retirer)	
Version et date du dossier de preuve	
Prix plancher au dossier ; prix final convenu	
Valeur de la concession, XOF par an, toutes clauses comprises	
Contrepartie obtenue (volume, délai, clause, périmètre)	
Propriétaire et contreseing	
Date de revue	

Le journal fait passer la tarification de l'anecdote à la série auditable ; après quatre trimestres, il devient la base de preuve propre de l'entreprise, supérieure à tout étalon externe pour les comptes qu'il couvre.

Protocole d'exception et d'escalade

Les exceptions sont permises ; les exceptions non consignées ne le sont pas. Un prix sous le plancher ne peut être accepté que par le directeur général, par écrit, avec le transfert de valeur chiffré et un motif stratégique daté d'une échéance ; les exceptions permanentes sont réautorisées ou déchuées à chaque revue trimestrielle.

ÉCHELON	DÉCLENCHEUR	DÉCIDÉ PAR	HORLOGE
1	Toute demande franchissant un seuil énoncé	Directeur commercial	Sous 48 heures
2	Demande franchissant le plancher ou l'architecture de clauses	Directeur financier	Avant toute réponse à l'acheteur

ÉCHELON	DÉCLENCHEUR	DÉCIDÉ PAR	HORLOGE
3	Concession dépassant 1 % du chiffre d'affaires en valeur annuelle, ou précédent entre comptes	Directeur général	Avant engagement
4	Cumul des concessions consignées dépassant 5 % de la marge brute sur un an	Conseil	Prochaine séance du conseil

Toute tentative de contourner l'échelle, un acheteur qui escalade socialement vers le propriétaire, est elle-même consignée comme événement d'exception.

Transférabilité, limites et sources

Ce qui se transfère. L'arithmétique de la concession, le dossier de preuve à quatre actifs et la discipline du journal de décision se transfèrent à tout contexte interentreprises de taille intermédiaire ; rien de cela n'est propre au corridor.

Ce qui ne se transfère pas. Le raisonnement monétaire est propre à l'arrimage : dans les marchés à monnaie flottante, l'argument de change revient et l'architecture de clauses change entièrement de forme. L'analyse de l'ancrage informel repose sur la structure d'emploi documentée pour la Côte d'Ivoire et le Sénégal et ne doit pas être supposée ailleurs sans preuve locale. Le calibrage macroéconomique (croissance, inflation, réserves) est daté des publications officielles de la mi-2026 et expire avec elles ; tout usage de cette note après le prochain cycle du CPM de la BCEAO doit rafraîchir les ancres. Limites sectorielles : la note est écrite pour la distribution et les services interentreprises ; les industriels des procédés continus dont les prix de sortie sont liés aux matières premières font face à un autre problème.

Corridors voisins, pour contraste. Le lecteur qui opère aussi au Ghana ou au Nigeria ne doit pas transporter cette note de l'autre côté de la frontière. Sur ces marchés, le mouvement de change est un argument de révision tarifaire vivant des deux côtés de la table, les clauses d'indexation cohabitent avec les clauses de change au lieu de les remplacer, et l'arithmétique du point de rupture se calcule dans une unité qui se déprécie, ce qui change entièrement le sens d'un engagement de deux ans. Le dossier à quatre actifs s'applique toujours ; presque chaque chiffre et chaque clause à l'intérieur changent.

Conditions de rafraîchissement. Revalider cette note dans chacun des cas suivants, et en tout état de cause tous les deux trimestres :

1. Toute décision du CPM de la BCEAO changeant l'orientation monétaire.
2. Toute annonce touchant l'arrimage, la garantie ou la transition vers l'éco.
3. Toute révision du tarif extérieur commun de l'UEMOA touchant les intrants du lecteur.
4. Toute révision significative des chiffres officiels de croissance, d'inflation ou de réserves qui ancrent le mouvement économique.

Registre des constats. Les constats significatifs de la note, tels que gradés au registre de preuve gouverné :

CONSTAT	TYPE	NIVEAU	SOURCES	VALIDE AU
Parité fixe (655 957 francs CFA pour 1 000 euros) ; convertibilité garantie ; inchangée depuis 1999	Fait observé	SEG-6	BCEAO ; DG Trésor	2026-08-02
Accord de 2019 : fin de la centralisation des réserves, retrait de la gouvernance, garantie conservée	Fait observé	SEG-5	DG Trésor ; rapport du Sénat n° 289	2026-08-02
Taux directeur 3,00 % ; inflation -0,2 % au T1 2026 ; 1,6 % projeté en 2026	Fait observé	SEG-5	CPM de la BCEAO, 10 juin 2026	2026-06-10
Croissance 6,5 % en 2025 (FMI : 6,6) ; réserves 7,8 mois ; inflation sous la bande de 1 à 3 %	Fait observé	SEG-5	BCEAO ; FMI, communiqué 26/166	2026-06-10
Emploi informel majoritaire en Côte d'Ivoire et au Sénégal ; ancrage des prix par l'informel	Jugement d'expert	SEG-3	Profils pays ILOSTAT	2026-08-02
Arithmétique de la concession p/(m-p) et calculs du scénario	Inférence calculée	SEG-5	Données d'entrée synthétiques énoncées	2026-08-02
La défendabilité se construit en amont (position de la maison)	Interprétation	SEG-1	Aucune : position de la firme, signalée comme telle	2026-08-02

Sources. BCEAO, communiqué du Comité de politique monétaire du 10 juin 2026, Dakar (taux directeur, inflation, croissance) ; BCEAO, objectifs de politique monétaire (2 % plus ou moins 1 point sur 24 mois) et histoire du franc CFA ; FMI, communiqué de presse n° 26/166 du 21 mai 2026, conclusion des consultations 2026 sur les politiques communes des membres de l'UEMOA (estimation de croissance, réserves, inflation par rapport à la bande objectif) ; Trésor français (DG Trésor), réforme de la coopération monétaire entre l'UEMOA et la France, 23 décembre 2019, et rapport du Sénat n° 289 (2020) (accord de 2019) ; OIT, profils pays ILOSTAT pour la Côte d'Ivoire et le Sénégal (emploi informel, dernières collectes auprès des ménages, 2022 et 2024) ; OHADA, traité et actes uniformes (cadre contractuel). Le tout consulté et revérifié le 2 août 2026. Le scénario chiffré est synthétique et ne s'appuie sur aucune donnée externe. Les positions de la maison sont notées SEG-1 et signalées comme interprétation partout où elles apparaissent.