

■ GESTION FINANCIÈRE

material de formation en gestion de coopératives agricoles

*TRAINER'S MANUEL*

bureau international du travail geneve

© MATCOM 1978-2001

par Malcolm Harper



## **MATCOM**

### **Matériel et techniques de formation en gestion coopérative**

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élit du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Les publications du Bureau International du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole No. 2, annexe à la Convention Universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à : Publication du BIT, Bureau International du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés © Organisation International du Travail

Préface

Ce programme de formation fait partie d'une série de cours élaborés par le projet BIT-MATCOM destinée à aider les personnes qui veulent entreprendre des activités de formation à l'intention du personnel chargé de la gestion de coopératives dans les pays en développement.

La formation fournie au titre du programme, de même que celle qu'offrent les autres cours de la série repose sur une analyse approfondie:

- (i) des tâches et fonctions qui incombent aux coopératives dans les pays en développement;
- (ii) des problèmes et obstacles auxquels on doit faire face pour mener à bien ces tâches et fonctions.

Les résultats de cette analyse sont reflétés dans le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" de MATCOM. Le guide comprend 28 sections traitant de la gestion et MATCOM a élaboré des cours de formation semblables à ce manuel pour les thèmes suivants:

- Gestion des coopératives agricoles
- Gestion de l'approvisionnement
- Collecte et réception des produits agricoles
- Gestion du stockage
- Commercialisation des produits agricoles
- Gestion du personnel
- Préparation et évaluation des projets

Pour de plus amples informations sur le matériel de formation ci-dessus, vous êtes priés de vous adresser au:

Projet MATCOM  
c/o Service COOP  
CH-1211 Genève 22  
Suisse

INFORMATIONS DE BASE IMPORTANTES

1. Groupes cibles

Les groupes cibles pour ce programme de formation en cours d'emploi sur la "Gestion financière" sont:

- i) les gérants des entreprises coopératives agricoles, leurs adjoints et les comptables;
- ii) les membres du conseil de gestion chargés des finances;
- iii) les vérificateurs aux comptes;
- iv) les cadres et les agents de terrain qui appuient les groupes cibles susmentionnés.

2. Objectif

L'objectif de ce programme est de permettre aux participants de préparer et d'utiliser des budgets, d'analyser et d'interpréter les données comptables et de prendre des mesures qui en découlent pour une meilleure gestion des ressources et une amélioration des performances de leurs coopératives.

En particulier, ce programme devrait améliorer la compétence des participants à:

- décrire en termes financiers la situation de leur coopérative;
- présenter un tableau permettant de dégager les soldes caractéristiques de gestion;
- calculer et utiliser les ratios comme instruments d'analyse financière;

- évaluer les besoins et identifier les sources de financement les mieux adaptées à leur coopérative;
- gérer la trésorerie de leur coopérative de manière à pouvoir faire face à leurs échéances;
- gérer efficacement leurs comptes-clients, comptes-fournisseurs et leurs comptes de stock;
- décider de la solution la plus rentable en cas d'acquisition d'immobilisations;
- décider des ristournes à distribuer en fonction des critères économiques de l'entreprise et de l'intérêt des membres;
- interpréter les états financiers et les expliquer à leurs membres;
- établir les tableaux des sources et des emplois de fonds;
- mieux préparer les recours bancaires de leurs coopératives;
- établir les diagnostics des coopératives et trouver les solutions appropriées aux problèmes ainsi identifiés;
- tirer le meilleur parti d'une faillite, si elle s'avère inévitable;
- préparer et utiliser les budgets, y compris celui de la trésorerie, pour mieux gérer leurs coopératives.

### 3. Utilisation

Le programme de gestion financière tel qu'il est décrit dans ce manuel peut être utilisé "en cours d'emploi". Soit le programme complet, soit certains thèmes ou cours sélectionnés peuvent être incorporés dans le programme d'étude d'une formation en gestion plus complète.

### 4. Durée

Le programme complet tel qu'il est décrit dans ce manuel, comprend 24 cours. La durée des cours varie entre

1 et 3 heures. L'ensemble du programme prendra environ 55 heures, soit entre 8 et 10 jours, selon les qualifications et l'expérience des participants et le nombre d'heures de travail quotidien. La durée du cours pourra être prolongée et chaque formateur en décidera selon les circonstances locales.

#### 5. Aspects et méthodes de la formation

Le programme repose sur l'idée que la formation coûte cher et qu'on dispose de peu d'argent pour les activités de formation. On considère donc la formation comme un investissement. Si la formation ne donne pas de résultats l'investissement sera perdu.

De retour chez eux, les participants devraient être capable de montrer les résultats concrets d'une gestion améliorée. Afin de préparer les participants à y parvenir le programme a adopté une approche didactique très active en faisant appel à des méthodes participatives, et par l'intégration d'un engagement à l'action (thème 7).

Les participants n'apprendront pas la gestion d'une manière générale et passive, mais dans le contexte d'études de cas réalistes et d'exercices de résolution de problèmes. Les participants (travaillant le plus souvent en groupes) apprendront en résolvant des problèmes comme dans la vie réelle avec l'assistance nécessaire et sous la direction du formateur, dont le rôle ne sera pas celui d'un conférencier mais consistera à faciliter l'apprentissage.

Chaque participant a des idées et peut faire des suggestions qui seront utiles aux autres. La méthodologie de formation utilisée dans ce manuel est destinée à permettre aux participants d'apporter le plus possible d'idées

et d'expériences, et à les y encourager de sorte qu'ils quitteront le cours enrichis de la somme des connaissances apportées par chacun d'eux au programme. Le matériel de formation est conçu pour vous aider à amener ou à dégager ces contributions.

Cette manière d'apprendre "en partageant" est, en fait, presque toujours plus importante que la connaissance apportée par le formateur ou contenue dans le manuel. Si vous vous bornez à laisser chaque participant mettre son savoir à la disposition des autres et apprendre des autres ce qu'ils savent, vous aurez fait beaucoup.

Rappelez-vous que le savoir est comme le feu: vous pouvez le partager avec d'autres sans rien en perdre vous-même. Vous devez considérer chaque participant comme une source d'idées et de suggestions tout aussi valables que les vôtres.

L'engagement à l'action prévu à la fin du manuel donnera à chaque participant l'occasion d'utiliser les connaissances et l'expérience de ses collègues du programme pour trouver une solution concrète et acceptable à un problème spécifique de gestion auquel il sera confronté. Le participant s'engagera à appliquer cette solution.

## 6. Structure

Le programme est divisé en 7 thèmes et 24 cours (cfr. la table des matières, pages XIII et XIV). Le matériel suivant est fourni pour chaque cours:

- un guide du cours pour le formateur (pages jaunes), qui indique l'objectif du cours, une estimation du temps nécessaire et un plan d'ensemble du cours comprenant les instructions pour sa conduite;

- des imprimés à reproduire pour les distribuer aux participants (pages blanches). Il s'agit d'études de cas, de jeux de rôles, de documents-modèles, d'exercices.

#### 7. Adaptation du matériel

Avant d'utiliser le programme de formation, il sera peut-être nécessaire de l'adapter, ce qui peut se faire comme suit.

Parcourez tout le manuel et décidez :

- si le programme peut se dérouler tel quel ;
- s'il ne faudrait qu'utiliser certains thèmes ou certains cours ;
- s'il faut ajouter de nouveaux thèmes et de nouveaux cours.

Votre décision dépendra des besoins de formation des participants et des moyens dont vous disposez.

Lisez attentivement les cours que vous avez décidé d'utiliser. Contrôlez le sujet traité dans les guides de cours et les imprimés à distribuer. Modifiez-les s'il y a lieu, en changeant les unités monétaires, les noms propres, les noms de cultures. Une telle adaptation aidera les bénéficiaires à s'identifier plus facilement avec les gens et les situations décrites dans les textes et augmentera considérablement l'impact et l'efficacité de la formation. Des adaptations mineures peuvent être faites sur le document lui-même.

Ne considérez pas ce manuel comme le seul à détenir les bonnes réponses. C'est surtout une suite de suggestions, d'idées que vous devez adapter, modifier, utiliser ou rejeter selon votre jugement. Le meilleur exemple d'une bonne utilisation de ce manuel sera la quantité de changements, d'ajouts, d'améliorations que vous aurez

apportés. Des adaptations importantes nécessiteront de redactylographier certaines pages.

#### 8. Préparation du matériel de formation

Les imprimés à distribuer constituent une part importante du matériel de formation utilisé dans le programme. Ils peuvent être reproduits à partir des originaux fournis dans le manuel, après l'adaptation nécessaire. La reproduction peut être faite en utilisant n'importe quelle méthode disponible: photocopie, stencil, impression offset ou autre. N'oubliez pas de reproduire, au plus tard la veille, les imprimés à distribuer (feuilles blanches) le lendemain.

Le tableau à craie est le seul équipement de formation absolument nécessaire.

Des moyens visuels sont suggérés dans les guides de cours. Si un tableau de papier ou un rétroprojecteur sont disponibles, vous devrez préparer ce matériel à l'avance. S'ils ne sont pas disponibles, vous pouvez toujours utiliser le tableau à craie.

Le questionnaire préliminaire, qui figure après la table des matières, doit être envoyé à l'avance aux participants. Ils doivent remplir le questionnaire et le remettre au début du programme ou de préférence quelques jours avant.

#### 9. Préparation du formateur

Certains formateurs penseront peut-être que ce genre de matériel ne demande que quelques minutes de préparation pour chaque cours. Ce n'est pas le cas. Avant de faire un cours basé sur ce matériel de formation ou sur une partie seulement, vous devez passer par les étapes suivantes:

1. Lire attentivement le cours, vous assurer que vous comprenez bien le contenu et que vous visualisez le déroulement du cours dans la salle de classe.
2. Refaire tous les calculs; vous assurer que vous les comprenez et essayer de prévoir les erreurs que pourront faire les participants et les différentes réponses qu'ils pourront donner et qui ne seront pas forcément fausses, mais qu'il faudra développer.
3. Etudier vous-même les études de cas et essayer de prévoir toutes les analyses et les réponses possibles des participants.
4. Chercher tous les exemples qui, dans la région, peuvent servir à illustrer les points à débattre et les annoter sur le manuel.
5. Planifier l'ensemble du programme très soigneusement; essayer de prédire approximativement combien de minutes prendra chaque thème, et faire les modifications qu'il faut pour les intégrer dans le temps dont vous disposez. Ne suivez pas la durée proposée au début de chaque cours de façon trop stricte. Soyez flexible et adaptez-vous au groupe.

#### 10. Réalisation du programme

En utilisant le matériel de formation vous devriez essayer d'observer les directives suivantes.

1. Disposez les sièges de façon à ce que tous les participants puissent se voir de face; ne les mettez pas en rangs les uns derrière les autres de sorte que vous soyez le seul qu'ils puissent voir de face.
2. Assurez-vous que la structure du cours soit présente

à l'esprit des participants; décrivez-en les grandes lignes au début, suivez-la ou, si vous vous en éloignez, faites-le savoir.

3. Gardez en tête les objectifs concrets du cours et surtout l'orientation pratique de la formation.
4. A la fin de chaque journée, faites faire par le groupe un rappel de ce qui a été appris.  
Etablissez le lien avec la poursuite de l'objectif.
5. Soyez flexible, ne suivez pas servilement le programme et soyez prêt à changer l'approche, selon les propositions des participants.
6. Evitez le plus possible de dire quoi que ce soit aux participants; dans un cours réussi tous les points seront dégagés grâce à des questions bien posées.
7. Si vous n'arrivez pas à obtenir des participants une certaine réponse, c'est votre faute et non la leur. Insistez, posez la question autrement, faites des allusions et ne donnez vous-même la réponse que si rien d'autre n'a réussi.
8. Utilisez le silence comme une arme; si personne ne répond à une question, soyez prêt à attendre 20 à 30 secondes de façon à ce que quelqu'un se sente obligé d'essayer de répondre.
9. Evitez de parler. Les trois quarts du temps doivent être consacrés aux discussions et propositions des participants; posez plutôt des questions, écoutez et servez de guide. (Plus vous parlez, plus vous montrez votre manque d'assurance et votre ignorance du sujet, puisque vous ne voulez pas que quelqu'un pose une question ou fasse un commentaire.)

10. Ne ridiculisez jamais un participant qui pose une question ou fait une suggestion; il y a sûrement quelque mérite à cela et le simple fait qu'il ait posé une question ou fait une proposition est positif.
11. Si vous ne pouvez pas répondre à une question posée ou commenter une proposition (ou même si vous le pouvez), demandez à un autre participant de le faire. Vous êtes là pour aider et pour faciliter l'acquisition de connaissances, vous n'êtes pas supposé tout savoir.
12. Ecrivez au tableau ce que disent les participants en utilisant si possible les mots qu'ils emploient. N'utilisez pas les mots du cours, même s'ils sont plus précis.
13. Soyez prêt à être l'"avocat du diable"; en général il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses à des questions de gestion, et les participants doivent voir et comprendre les deux aspects de toute question.
14. S'il semble qu'un participant est en train de suivre une direction différente que celle qui est suggérée dans le manuel, ne passez pas outre ou ne vous y opposez pas; cela peut être tout aussi utile, ou révélateur.
15. Faites parler ceux qui gardent le silence et, s'il y a lieu, faites taire ceux qui parlent trop.
16. Assurez-vous que tout le monde comprend ce qui se passe. Ne laissez pas ceux qui comprennent plus vite monopoliser la discussion.
17. Soyez dynamique, vivant, actif. Marchez, allez et venez dans la salle de formation, veillez par votre

activité physique à maintenir l'attention.

11. Après le cours : suivi et évaluation

Prenez note de l'engagement à l'action de chaque participant et veillez à vous mettre en relation avec chacun personnellement ou au moins par lettre, environ six mois après la fin du cours pour voir comment ils ont réussi à appliquer ce qu'ils ont appris et comment ils parviennent à mettre en oeuvre leur engagement à l'action.

S'ils n'y arrivent pas, ce ne sera sans doute pas leur faute, ce sera la faute du cours. Ou bien la formation n'était pas efficace, ou les participants mal choisis, ou alors vous n'avez pas réussi à reconnaître les problèmes qui peuvent les empêcher d'appliquer ce qu'ils ont appris.

Les manuels MATCOM sont régulièrement mis à jour et réimprimés, à ces occasions il est surtout tenu compte des remarques, commentaires et critiques venant des utilisateurs sur le terrain. votre contribution à ce sujet sera toujours prise en considération.

TABLE DES MATIERES

THEME 1 ETATS FINANCIERS ET ANALYSES FINANCIERES

Cours 1.1 : Introduction

Cours 1.2 : Description de la situation financière d'une  
entreprise coopérative

Cours 1.3 : Récapitulation des opérations de l'exercice

Cours 1.4 : Les ratios financiers

THEME 2 ORIGINES DES FONDS

Cours 2.1 : La soif de crédits

Cours 2.2 : Les sources de financement

Cours 2.3 : Les prêts bancaires

THEME 3 GESTION DES FONDS

Cours 3.1 : La gestion de la trésorerie

Cours 3.2 : La gestion du compte-clients

Cours 3.3 : 'La gestion des stocks

Cours 3.4 : L'évaluation des stocks

Cours 3.5 : Location, achat ou crédit-bail?

Cours 3.6 : Les flux monétaires

THEME 4 CE QUE LES MEMBRES VEULENT SAVOIR

Cours 4.1 : La politique des ristournes

Cours 4.2 : L'interprétation des états financiers

Cours 4.3 : Sources et utilisation des fonds

THEME 5 PROBLEMES FINANCIERS

Cours 5.1 : Le "médecin" de la coopérative

Cours 5.2 : La faillite

THEME 6 BUDGETS

Cours 6.1 : Utilité et utilisation des budgets

Cours 6.2 : Elaboration des budgets - Les données de base

Cours 6.3 : Les budgets de trésorerie

Cours 6.4 : Comment faire face aux changements au sein de  
l'entreprise

Cours 6.5 : Prévisions budgétaires et résultats réels

THEME 7 APPLICATION DES CONNAISSANCES ACQUISES -

ENGAGEMENT A L'ACTION

Questionnaire préliminaire

- 1) NOM, Prénom: .....
- 2) Coopérative/Organisme: .....  
Localité: .....
- 3) Désignation de votre emploi:  
.....
- 4) Brève description de vos responsabilités:  
.....  
.....
- 5) Formation de base:  
.....  
Formation(s) complémentaire(s):  
.....
- 6) Quels sont les tâches liées à la gestion financière qui vous plaisent le plus?  
.....  
.....
- 7) Quelles sont, dans la gestion financière de votre coopérative, les tâches que vous trouvez les plus difficiles?  
.....  
.....
- 8) Quels sont les principaux problèmes auxquels votre coopérative doit faire face en matière de gestion financière?  
.....  
.....
- 9) Complétez la phrase suivante:  
"A la suite du cours sur la gestion financière, j'espère être en mesure d'améliorer:  
.....  
.....

# états financiers et analyses financières

Cours 1.1 Introduction

Cours 1.2 Description de la situation financière  
d'une entreprise coopérative

Cours 1.3 Récapitulation des opérations  
de l'exercice

Cours 1.4 Les ratios financiers

COURS 1.1

INTRODUCTION

Objectif: Démontrer l'importance d'une meilleure gestion financière dans les coopératives, rendre tous les participants conscients des objectifs du programme, les présenter les uns aux autres et veiller à ce que les questions administratives soient bien réglées.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Questionnaire préliminaire dament rempli, emploi du temps et liste des participants.

Guide du cours:

1. L'inauguration du programme doit être courte et précise. L'orateur devrait:
  - montrer la nécessité de faire le meilleur usage possible des ressources disponibles;
  - donner des exemples d'erreurs commises dans la gestion financière, qui font que les coopératives ne fonctionnent pas avec l'efficacité attendue, et donner les raisons de ces erreurs;
  - donner des exemples de problèmes graves ou de fautes dues à une mauvaise gestion financière;
  - montrer l'importance capitale du rôle du gérant et l'énorme responsabilité qui lui incombe.
  
2. Pour donner une idée des objectifs du cours et des matières du programme, posez aux participants des questions comme celles qui suivent et expliquez que le cours traitera ce genre de problèmes.
  - Etes-vous sûr que votre coopérative utilise tout son capital de

la manière la plus rentable? Sinon, savez-vous comment améliorer la situation?

- Etes-vous sûr que chaque intrant, ou produit agricole, que la coopérative a en stock sera vendu à un prix au moins égal à celui qu'il a coûté? Sinon, savez-vous quel effet aura sur le résultat de l'exercice l'impossibilité de vendre ces articles à leur coût d'achat?
- Etes-vous tout à fait sûr que tous les créanciers - clients ou membres - rembourseront leurs dettes à l'échéance? Sinon, savez-vous quels clients et quelles sommes présentent le plus de risques et où intervenir pour améliorer la situation?
- Votre entreprise a-t-elle déjà été dans l'incapacité de payer ses membres ou ses fournisseurs au moment voulu? Si cela a été le cas, quel signe vous a permis de vous rendre compte à l'avance qu'il ne serait peut-être pas possible de payer, et qu'avez-vous fait alors?
- Est-ce que la coopérative réussit toujours à obtenir des prêts bancaires quand elle en a besoin?
- Est-ce que tous les membres de votre coopérative comprennent vraiment bien la façon dont elle est gérée et l'approuvent? Sinon, dans quelle mesure êtes-vous parvenu à expliquer et à justifier les décisions prises?

Soulignez le fait que le programme est conçu pour permettre aux gérants d'améliorer la situation financière de leurs entreprises, non pas en demandant plus d'argent au gouvernement ou aux membres, mais en améliorant la gestion de l'argent dont ils disposent déjà.

3. Parcourez rapidement le programme des cours en faisant bien remarquer aux participants qu'on s'attend à ce qu'ils participent aux cours en y apportant leur expérience et leurs idées et non à ce qu'ils se contentent d'écouter. Pour apprendre, mieux vaut agir qu'écouter.

4. Demandez à chacun de faire un résumé de sa formation et de son expérience, et de dire quel profit il compte retirer de ce cours. Faites appel au questionnaire s'il y a lieu. Exposez l'expérience particulière que chaque participant apporte au cours en soulignant le fait que le groupe dans son ensemble représente une somme d'expertise et d'expérience considérable.
  
5. Expliquez que le but du cours est d'améliorer les compétences des participants pour qu'ils gèrent leurs coopératives avec une plus grande efficacité et qu'il ne s'agit pas seulement de revoir des théories ou des principes sans les mettre en pratique. Expliquez dans les grandes lignes en quoi consiste l'engagement orienté vers l'action dont il est question dans ce programme:

- Avant la fin du programme chaque participant aura identifié au moins un problème important se rapportant à la gestion financière, et précisé la manière dont il envisage le résoudre.
  
- Le dernier jour du cours (cours 7.1) chaque participant, aidé par les autres, développera un "plan d'action" détaillé démontrant son implication personnelle dans la solution des problèmes.

Le formateur se mettra en rapport avec eux par la suite pour évaluer pourquoi ou comment ils ont réussi, en tout ou en partie, à mettre en oeuvre leur plan. La performance ainsi atteinte par les participants déterminera la valeur du cours.

6. Assurez-vous que toutes les questions administratives ont été réglées. Tout ce qui concerne le logement, le paiement des frais, le transport, les salles d'études privées et tout autre élément d'information devrait être maintenant résolu.

COURS 1.2

DESCRIPTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE COOPERATIVE

Objectif : Permettre aux participants de décrire la situation financière d'une entreprise coopérative en mettant en évidence ses aspects financiers et de changer cette description en fonction des changements au sein de l'entreprise.

Durée : Une à deux heures.

Guide du cours :

1. On suppose que les participants possèdent quelques notions de comptabilité. Cependant, il n'est pas rare de trouver des comptables ou aides-comptables qualifiés qui, bien que maîtrisant les techniques d'enregistrement, sont incapables d'expliquer la signification des comptes qu'ils utilisent ou de les exploiter pour améliorer la gestion financière de l'entreprise.

Ce deuxième cours initie à la comptabilité par une approche peu courante. Pour certains comptables formés d'une manière plus classique, la méthode sera peu familière, voire inadmissible. Il faut espérer cependant que les participants sauront en tirer profit, notamment en ce qui concerne la signification réelle des comptes et la manière dont on peut les expliquer à des profanes.

2. Ecrivez au tableau/ rétroprojecteur quelques termes fréquemment utilisés en comptabilité. Par exemple : "débiteurs", "créanciers", "bilan", "débit", "crédit", "actif" et "passif". Les participants en saisiront peut-être immédiatement le sens; mais vous insisterez sur le fait que, très souvent, les termes techniques de ce genre laissent le profane encore plus perplexe qu'au départ et le poussent à croire que la comptabilité est une technique trop compliquée qui n'est accessible qu'aux comptables eux-mêmes.

Mais il arrive - et cela est plus grave - que les comptables utilisent des expressions qu' eux-mêmes ne comprennent pas. Il s'agit

alors de termes qu'ils ont appris à utiliser pour passer une écriture comptable donnée, mais dont ils ignorent l'application dans la pratique.

3. Demandez aux participants d'imaginer qu'un groupe de fermiers se décide à créer une entreprise coopérative en vue de commercialiser leurs produits agricoles. Demandez-leur quelle sera le premier acte de ces fermiers que l'on pourra exprimer en termes monétaires.

- Les fermiers vont verser chacun une certaine somme d'argent pour former le capital social de la coopérative.

Demandez aux participants de proposer un nombre approprié de personnes et le montant de la contribution que chacune de ces personnes devra verser. Amenez-les à se mettre d'accord sur un groupe de 100 personnes qui verseraient 35 DF chacune.

Les participants doivent comprendre que l'exemple choisi pour les besoins du cours est extrêmement simplifié. Demandez-leur comment les fermiers entendent verser leurs contributions.

- En espèces.

Demandez à un participant qui n'a pas - ou presque pas - de notions de comptabilité comment il décrirait la situation financière de la coopérative de manière à faire ressortir toutes les informations intéressantes les membres. Amenez-le à faire au tableau une description de la situation financière de la coopérative selon le modèle suivant:

Coopérative ABC - Situation financière au 1.1.1991

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Caisse	3.500	Capital social (100 parts à DF 35 chacune)	<u>3.500</u>
Total	3.500	Total	3.500

Pour le moment - et il en sera de même plus tard - il importe peu que les "emplois" soient placés à gauche et les "origines" à droite ou vice versa. Une présentation sous forme de liste est tout aussi indiquée. La séquence des divers éléments sous les deux rubriques est également sans grande importance.

Les termes utilisés ne doivent pas nécessairement être ceux du manuel. "Emplois" et "Origines" sont les termes usuels comptables qui expriment, d'une part, la répartition des biens en fonction de leur utilisation et, d'autre part, l'origine de ces biens. Vous pouvez cependant amener les participants à utiliser les expressions de leur choix. Par exemple: "Comment l'argent a été utilisé" et "D'où est venu l'argent" ou encore "Ce que la coopérative possède" et "Ce que la coopérative doit". Evitez en tout cas pour le moment d'utiliser les mots "actif" et "passif".

4. Le reste du cours peut se dérouler selon l'une des trois méthodes suivantes:
  - A. Les opérations à comptabiliser proposées par le manuel peuvent être utilisées telles quelles, en les modifiant simplement pour tenir compte des monnaies locales et des institutions connues des participants, comme les banques locales ou les offices de commercialisation des produits de base.
  - B. Le formateur peut tout aussi bien préparer une liste d'opérations plus spécifiques et proches des réalités locales. Dans ce cas, les modifications correspondantes à apporter au bilan et autres comptes du cours 1.3 doivent être faites longtemps à l'avance.
  - C. Le formateur peut également demander d'émettre des suggestions au fur et à mesure que le cours avance. Si on adopte cette méthode, il est indispensable de demander à un collègue de faire une liste des opérations utilisées et de vérifier les calculs à chaque étape. Vous devez être prêt à accueillir des suggestions d'opérations difficiles à enregistrer. N'utilisez donc cette méthode que si vous êtes sûr de vous et bien au courant des systèmes et méthodes comptables en vigueur sur place.

Si vous optez pour les méthodes B et C, veillez à ce que toutes les catégories de transactions incluses dans les exemples du manuel soient également traitées en classe.

Si vous utilisez la méthode C, il peut arriver que certains participants vous suggèrent des opérations impossibles à enregistrer pour des raisons diverses (insuffisance des fonds, rupture des stocks, etc.). Demandez alors à d'autres participants d'expliquer les difficultés rencontrées et rappelez-leur que, très souvent, si les coopératives contractent des engagements qu'elles ne peuvent pas respecter par la suite, c'est surtout parce que leur comptabilité n'est pas tenue à jour.

Si vous avez opté pour la méthode A, proposez l'opération financière suivante:

- La coopérative décide d'ouvrir un compte dans une banque et d'y verser 3.150 DF, prélevés sur des montants en caisse.

Le chiffrage du patrimoine de la coopérative va se trouver modifié ainsi:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Banque	3.150	Capital social	
		(100 parts à	
Caisse	<u>350</u>	DF 35 chacune)	<u>3.500</u>
Total	3.500	Total	3.500

L'objectif est de présenter une image dynamique de la coopérative à travers une succession de descriptions de sa situation patrimoniale que les stagiaires ne tarderont pas à identifier comme étant des bilans. Il n'est donc pas indispensable de conserver toutes les versions de ces bilans au tableau. Effacez les vieilles écritures au fur et à mesure que vous les remplacerez par de nouvelles.

Les participants n'ont pas besoin de recopier tous les résultats sur leurs cahiers. Ceci causerait une perte de temps inutile car notre intention est de faire saisir le sens de chaque opération

enregistrée plutôt que de faire apprendre toute la séquence par coeur. Après tout, il ne s'agit là que d'exemples.

5. Proposez maintenant l'opération suivante: les membres accordent un prêt de 1.750 DF à leur coopérative; cette somme est versée à la caisse. Les participants doivent saisir clairement la différence entre les parts sociales souscrites par les membres et sur lesquelles ces derniers touchent un dividende et les sommes mises à la disposition de la coopérative sous forme de prêts pour lesquelles les membres perçoivent un intérêt normal (souvent comparable à celui que payerait une banque).

Modifiez maintenant la description de la situation financière en tenant compte de cette nouvelle opération:

<u>Emploi</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Banque	3.150	Capital social (100 parts à 350 DF chacune)	3.500
Caisse	<u>2.100</u>	Comptes de prêts des membres	<u>1.750</u>
Total	5.250	Total	5.250

6. Passons à l'opération suivante: la coopérative paye d'avance la location annuelle de son magasin pour la somme de 1.050 DF réglée par chèque bancaire.

Cette opération modifie la description de la situation financière comme suit:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Loyers payés d'avance	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Banque	2.100	Comptes de prêts des membres	1.750
Caisse	<u>2.100</u>		<u>          </u>
Total	5.250	Total	5.250

Les participants doivent comprendre qu'un élément comme celui qui vient d'être inscrit dans la colonne des "emplois" de même que tout autre service que l'entreprise paye à l'avance mais consomme plus tard, représente une chose pour laquelle elle a "utilisé" son argent. Ceci lui confère un droit; celui, le moment venu, de consommer le bien ou le service pour lequel elle a payé. L'on supposera en outre que toute somme payée par chèque par l'entreprise lui est automatiquement déduite de ses avoirs en banque au moment de la transaction. Il en sera de même pour les sommes payées à l'entreprise par chèque bancaire: elles seront automatiquement ajoutées à ses avoirs en banque.

7. Autre opération: achat des produits agricoles des membres pour un montant de 1.400 DF, payé en espèces.

Inscrivons les modifications entraînées par cette dernière opération sur le tableau de la situation financière de la coopérative.

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Produits agricoles en stock	1.400	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Loyers payés d'avance	1.050	Comptes de prêts des membres	1.750
Banque	2.100		
Caisse	<u>700</u>		
Total	5.250	Total	5.250

A ce stade, les stagiaires doivent commencer à se douter qu'il s'agit là d'un bilan d'entreprise très simple. Demandez-leur pourquoi les deux totaux sont toujours égaux.

- Tout simplement parce qu'il s'agit des mêmes biens classés de manières différentes, à savoir d'une part en fonction de leur origine et d'autre part en fonction de leur utilisation. C'est exactement la même chose que lorsque vous dites "C'est un homme" et "Cet homme s'appelle Ba Amadou". La personne désignée reste la même.

8. Autre opération: la coopérative vend le quart des produits achetés à 35 DF pour une somme de 42 DF, payés en espèces.

Ceci amène à modifier la description de la situation financière de la manière suivante:

Lois	DF	<u>Origines</u>	DF
Produits agricoles en stock	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Loyers payés d'avance	1.050	Comptes de prêts des membres	1.750
Banque	2.100	Excédent	70
Caisse	<u>1.120</u>		
Total	5.320	Total	5.320

Avant de poursuivre le cours, assurez-vous bien que chacun a compris pourquoi l'excédent constitue une "origine" de fonds au même titre que les prêts consentis à l'entreprise ou encore les parts sociales souscrites par les membres. La différence entre ces "ressources" réside dans le fait que pour l'excédent, il s'agit de fonds produits par l'entreprise elle-même grâce à ses activités commerciales.

9. Autre opération: la coopérative vend un autre quart de produits agricoles d'une valeur de 35 DF pour la somme de 455 DF payable un mois plus tard.

La nouvelle description se présente ainsi:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Produits agricoles en stock	700	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Clients	455	Comptes de prêts des membres	1.750
Loyers payés d'avance	1.050	Excédent	175
Banque	2.100		
Caisse	<u>1.120</u>		
Total	5.425	Total	5.425

Expliquez que la promesse faite par un client de payer plus tard une somme d'argent pour des marchandises qu'il reçoit constitue un "avoir" pour l'entreprise et que cette somme, comme les autres biens qu'elle possède, rentre dans la catégorie des "emplois". S'ils ne sont pas convaincus, demandez-leur si, à leurs yeux, une reconnaissance de dette signée par une personne riche et honnête que l'on connaît bien, ne constitue pas un bien négociable que l'on possède.

10. Autre opération: la coopérative achète des sacs pour la somme de 35 DF payable dans un mois.

Il faut modifier la description de la manière suivante:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Produits agricoles en stock	700	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Emballages commerciaux (sacs)	350	Comptes de prêts des membres	1.750
Clients	455	Fournisseurs de sacs	350
Loyers payés d'avance	1.050	Excédent	175
Banque	2.100		
Caisse	<u>1.120</u>		
Total	5.775	Total	5.775

Si les participants ont quelques difficultés à comprendre que le crédit accordé par un fournisseur constitue une "ressource", démontrez-leur, à travers la transaction suivante, que si quelqu'un vend des marchandises à l'entreprise et lui accorde un délai de paiement, c'est exactement la même chose que si cette personne avait prêté de l'argent:

- a) Le fournisseur livre la marchandise à l'acheteur;
- b) L'acheteur paie le fournisseur en espèces;
- c) Le fournisseur rend (prête) l'argent à l'acheteur.

Tout se passe donc comme si le fournisseur avait accordé un prêt en espèces à l'acheteur, sans que les marchandises aient changé de mains.

11. Autre opération: la coopérative achète du mobilier pour 1.050 DF et le paie avec un chèque bancaire.

Ceci modifie la description de la manière suivante:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Produits agricoles en stock	700	Comptes de prêts des membres	1.750
Emballages commerciaux (sacs)	350	Fournisseurs de sacs	350
Clients	455	Excédent	175
Loyers payés d'avance	1.050		
Banque	1.050		
Caisse	<u>1.120</u>		
Total	5.775	Total	5.775

12. Autre opération: la coopérative paie le total de ses dettes aux fournisseurs de sacs en espèces. Les clients à leur tour règlent leurs dettes entièrement par chèque bancaire.

On modifiera la description de la manière suivante:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Produits agricoles en stock	700	Comptes de prêts des membres	1.750
Emballages commerciaux (sacs)	350	Excédent	175
Loyers payés d'avance	1.050		
Banque	1.505		
Caisse	<u>770</u>		
Total	5.425	Total	5.425

Faites remarquer aux participants que les totaux ont diminué. Ceci n'implique pas nécessairement une diminution du patrimoine de la coopérative mais indique tout simplement qu'elle a payé ses dettes.

13. Autre opération: la Banque nationale de développement (BND) accorde un prêt de 35 DF à la coopérative. La totalité de cette somme est versée directement par la BND aux membres de la coopérative en contrepartie des produits agricoles qu'ils ont livrés aux entrepôts de l'entreprise.

On doit modifier la description de la manière suivante:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Produits agricoles en stock	4.200	Comptes de prêts des membres	1.750
Emballages cour merciaux (sacs)	350	BND	3.500
Loyers payés d'avance	1.050	Excédent	175
Banque	1.505		
Caisse	<u>770</u>		
Total	8.925	Total	8.925

14. Autre opération: la coopérative paie 105 DF de salaires en espèces.

La nouvelle description se présente ainsi:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Produits agricoles en stock	4.200	Comptes de prêts des membres	1.750

Emballages commerciaux (sacs)	350	BND	3.500
Loyers payés d'avance	1.050	Excédent	70
Banque	1.505		
Caisse	<u>665</u>		
Total	8.820	Total	<u>8.820</u>

Les participants auront certainement noté la diminution de l'excédent provoquée par le paiement des salaires. On espère, bien entendu, que le travail pour lequel ces salaires ont été payés contribuera plus tard à la création d'excédents de gestion bien supérieurs au coût initial. Mais, en attendant, la description de la situation financière de l'entreprise doit tenir compte des dépenses et non de l'excédent qui, à ce moment, est encore inconnu. N'est-il pas plus prudent de ne pas faire état des profits potentiels?

15. Autre opération: la coopérative vend la moitié des produits achetés à 210 DF pour la somme de 2.625 DF payée par chèque bancaire. Un quart des produits ayant coûté 1.050 DF est également vendu à crédit (un mois) pour la somme de 1.400 DF.

Modifions notre description pour tenir compte de ces nouvelles données:

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier	1.050	Capital social (100 parts à 35 DF chacune)	3.500
Produits agricoles en stock	1.050	Comptes de prêts des membres	1.750
Emballages commerciaux (sacs)	350	BND	3.500
Clients	1.400	Excédent	945
Loyers payés d'avance	1.050		
Banque	4.130		
Caisse	<u>665</u>		
Total	9.695	Total	9.695

16. Autres opérations: la coopérative existe déjà depuis six mois. Elle rembourse ses dettes de 3.500 DF à la BND, plus la somme de 175 DF en intérêts, par chèque. D'autre part, le client qui devait 1.400 DF émet un chèque de 1.225 DF à l'ordre de la coopérative, puis disparaît sans rembourser la somme restante. La coopérative réussit également à vendre les marchandises qui restaient en stock pour la somme de 1.575 DF payés en espèces.

La durée d'utilisation du mobilier que la coopérative avait acheté est estimée à trois ans. Enfin, la coopérative paie 105 DF d'intérêts sur le prêt mis à sa disposition par les coopérateurs et 105 DF de salaires à ses employés. Ces deux dernières sommes sont réglées en espèces. En outre on constate que les sacs ont été endommagés et la perte est estimée à 50% de leur valeur.

Voici comment ces dernières données modifient la description de la situation financière de la coopérative:

Coopérative ABC - Situation financière au 1 7 91

<u>Emplois</u>	DF	<u>Origines</u>	DF
Mobilier -	875	Capital social (100 parts à DF 35 chacune)	3.500
Emballages commerciaux (sacs)	175	Comptes de prêts des membres	1.750
Loyers payés d'avance	525	Excédent (945 + 525) = 1.470	
Banque	1.680	<u>à déduire</u>	
Caisse	2.030	- loyers échus	525
		- dépréciation emballages	175
		- intérêts payés aux membres	105
		- créances irrécouvrables	175
		- dépréciation du mobilier	175
		- intérêts bancaires	175
		- salaires	<u>105</u>
			<u>1.435</u>
		Excédent à affecter	<u>35</u>
Total	5.285	Total	5.285

Le formateur devra probablement expliquer l'une après l'autre les opérations ci-dessus d'une façon plus détaillée. Quoi qu'il en soit, il faudra qu'il fasse bien assimiler les détails suivants aux participants:

- Lorsqu'un client doit de l'argent à la coopérative et disparaît sans laisser de traces, la somme qu'il devait ne fait plus partie du patrimoine de la coopérative. Bien entendu, celle-ci devrait tout mettre en oeuvre pour rentrer dans son droit, mais, si cette éventualité paraît douteuse, la règle de prudence en matière de comptabilité oblige à considérer la somme due comme perdue à jamais. Elle devient une "perte exceptionnelle" pour la coopérative.
  - La moitié de l'année représente un sixième de la durée de vie totale du mobilier de la coopérative. En d'autres termes, cette proportion de sa valeur d'acquisition a été "usée". Sa valeur ne représente plus que les cinq sixièmes de la valeur d'acquisition. Cette dépréciation constitue un élément de coût pour l'entreprise et, de ce fait, en réduit les bénéfices. La constatation comptable de cette dépréciation est un "amortissement"
  - De la même manière, la diminution de la valeur des sacs doit être considérée comme étant une réduction de patrimoine et l'équivalent en valeur de cette réduction doit être déduit du bénéfice.
17. L'objectif de ce cours consistait à expliquer le sens réel de certains termes comptables usuels. Si le sens n'est pas encore évident pour les participants, demandez à ceux d'entre eux qui possèdent des notions de comptabilité de traduire les termes simples qui ont été utilisés au cours de la séance en termes de comptabilité courants. Comme auparavant, vous vous assurerez que chaque stagiaire a bien saisi le sens de chaque nouvelle expression.
18. Si vous avez pour le cours utilisé les chiffres de ce manuel, vous pourrez demander aux participants s'ils approuveraient le paiement d'un intérêt sur les parts sociales par la coopérative.

- La coopérative est-elle en mesure de payer des intérêts sur les parts sociales?
- Si oui, pensez-vous qu'il soit sage de le faire?

La coopérative a réalisé un excédent de gestion de 35 DF seulement pendant la période écoulée; d'autre part, les intérêts sur les parts sociales devraient provenir de l'excédent et non de l'argent disponible en banque ou en caisse. La seule manière de payer un intérêt sur parts sociales en ce moment serait de restituer aux membres soit les parts sociales souscrites, soit le prêt mis à la disposition de la coopérative. A moins de vouloir réduire le niveau d'activités de l'entreprise il vaudrait mieux n'en rien faire, car on risquerait de la mettre en faillite.

COURS 1.3

RECAPITULATION DES OPERATIONS DE L'EXERCICE

Objectif: Permettre aux participants de saisir la différence entre un état récapitulatif des opérations de gestion d'un exercice et une description de la situation patrimoniale, et d'identifier les liens existant entre les deux types de documents comptables.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Une liste des différentes opérations enregistrées pendant le cours précédent sur une feuille de papier, au tableau ou sur le rétroprojecteur. Si le formateur a utilisé la méthode A lors du dernier cours, il trouvera la liste des diverses opérations en annexe. Cette liste pourra également servir de modèle pour en produire une identique dans le cas des méthodes B et C.

Guide du cours:

1. S'il s'est écoulé beaucoup de temps entre ce cours et le précédent, rappelez aux participants le "bilan dynamique" qui leur a été présenté. Faites-leur remarquer qu'au cours de cette séance, ils ont produit une série d'images "figées" sur lesquelles on pouvait voir la situation financière de la coopérative à un moment précis, après la réalisation d'une opération.

Demandez aux participants d'imaginer un bout de film que l'on observerait en dehors du projecteur. On y verrait une succession d'images "figées" variant très peu de l'une à l'autre. Ce même bout de film, s'il était projeté, mettrait les images en mouvement et on pourrait constater ce qui se déroule dans le temps. En conclusion, on peut dire qu'il est très difficile de saisir les différentes situations d'un film à un moment donné, à moins de "figer" l'image un instant.

Dites aux participants qu'ils vont maintenant être amenés à produire le "film" de la coopérative pour les mêmes six mois que ceux pour lesquels ils ont produit une série d'images fixes auparavant.

2. Distribuez la liste des opérations utilisée lors de la séance précédente ou, le cas échéant, inscrivez les opérations au tableau. Demandez aux participants d'examiner la liste en se référant aux bilans ou "images figées" qui ont été produites lors du cours précédent.

Ils constateront que certaines opérations ont modifié les revenus, les coûts et le surplus de la coopérative, tandis que d'autres ne concernaient que la manière dont l'argent était obtenu ou utilisé à un moment donné.

Demandez alors aux participants de vous indiquer celles des opérations ci-dessous qui modifient l'excédent directement.

- a) Règlement d'une créance par un client auquel on a vendu des marchandises à crédit;
- b) Paiement des intérêts bancaires;
- c) Obtention d'un crédit bancaire;
- d) D'autres fermiers adhèrent à la coopérative et souscrivent aux parts sociales:
  - a) Il s'agit dans ce cas d'un simple transfert de fonds d'un poste de l'actif (clients) à un autre (caisse) sans aucune conséquence sur le bénéfice qui, lui, a été réalisé au moment où les marchandises étaient vendues;
  - b) Dans cet exemple l'excédent est modifié car il s'agit ici d'une charge;
  - c) Ce cas concerne une augmentation des fonds disponibles dans l'entreprise, mais c'est de l'argent qui n'appartient pas à l'entreprise en propre. Cependant, si elle en fait bon usage, le profit qui pourra en résulter lui appartiendra. Quoiqu'il en soit, il lui faudra rembourser le crédit;

- d) Ce cas ressemble au précédent. L'argent est à la disposition de la coopérative mais il ne peut pas être distribué aux membres. Cette somme pourra être utilisée, mais elle n'appartient pas à l'entreprise.

Renforcez l'idée que l'excédent ne dépend pas du mode de paiement (espèces, crédit ou chèque bancaire) aux fournisseurs ni de la manière dont les clients règlent leurs factures. Ce qui compte c'est le montant des transactions.

3. Parcourez maintenant la liste et demandez de voir dans quelle mesure chacune des opérations concerne l'image "dynamique" qu'ils sont sur le point de produire. Ils devraient arriver à la conclusion que seules les opérations dont les numéros sont indiqués ci-dessous entreront dans une représentation dynamique de la coopérative:

4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14b, 14c, 14d, 14e, 14f, 14g et 14h.

Il se peut que les participants insistent sur le fait qu'un prêt accordé à la coopérative devrait figurer sur tout document visant à indiquer, comment elle a évolué et à faire ressortir le profit qu'elle a pu dégager de ses activités. Faites-leur comprendre dans ce cas que tout crédit devant être remboursé, son seul aspect affectant l'excédent est l'intérêt qu'on doit payer, et ce dernier réduit l'excédent.

4. Accordez 30 minutes pour produire une "image dynamique" de la coopérative, c'est-à-dire un tableau permettant de dégager les soldes caractéristiques de gestion. Ils devraient arriver à un tableau semblable à celui qui est présenté ci-dessous:

<u>Vente des marchandises</u>	DF	DF
Produits agricoles	420	
	455	
	2.625	
	1.400	
	<u>1.575</u>	<u>        </u>
Total		6.475

Charges de l'exercice

Loyers échus	525	
Achats de marchandises	1.400	
Emballages (sacs)	175	
Salaires payés	105	
Achats de marchandises	3.500	
Intérêts bancaires	175	
Créances irrécouvrables	175	
Intérêts payés aux adhérents	105	
Amortissement du mobilier	175	
Salaires payés	<u>105</u>	
Total		<u>6.440</u>

Excédent

35

Faites remarquer que le bénéfice d'exploitation est le même que l'excédent porté au bilan du cours précédent. Ceci démontre que l'"image dynamique" que nous venons de produire remplit les vides entre les différentes "images fixes" de la première séance, mais le résultat final est le même.

5. Les participants possédant des notions de comptabilité se seront certainement rendu compte que le tableau des soldes caractéristiques de gestion ci-dessus et les bilans de la première séance ne sont pas présentés conformément au plan comptable de l'OCAM (Organisation commune africaine et mauricienne).

Demandez aux participants quelles sont les différences fondamentales entre les deux catégories d'actif et de passif ci-dessous:

	Actif	Passif
Classe A	Caisse Banque Clients et effets à recevoir Marchandises en stock	Fournisseurs et effets à payer Dettes à court terme
Classe B	Machines et autres matériels Terrains Immeubles	Dettes à long terme Réserves Capital social

Expliquez que la classe A est composée d'éléments de l'actif disponibles ou réalisables et d'éléments du passif exigibles à court terme. Il faudra donc très peu de temps pour transformer ces actifs en liquidités, de même qu'il en faudra très peu pour que l'entreprise rembourse ses dettes aux fournisseurs ou ses dettes à court terme.

En ce qui concerne la classe B, les éléments sont plus "immobilisés", c'est-à-dire qu'ils restent plus longtemps dans l'entreprise. La coopérative ne se séparera pas de ses machines et autres matériels ou de ses terrains, à moins, bien sûr, qu'elle ne décide de cesser toute activité. Quant aux dettes à long terme, aux réserves ou au capital social, l'entreprise n'aura pas à les rembourser dans l'immédiat.

Insistez maintenant sur le fait que, quelle que soit la présentation du bilan adoptée, on sépare les éléments de l'actif et du passif selon qu'ils sont dans l'entreprise à long ou à court terme.

6. Expliquez aux participants qu'il y a plusieurs modèles de bilan: l'un sous forme de tableau (c'est le bilan classique dans les pays appliquant le plan comptable de l'OCAM), l'autre sous forme de liste (ce modèle est d'inspiration anglo-saxonne). Les critères de classement des comptes à l'intérieur du bilan ne sont pas non plus les mêmes dans tous les pays. Généralement on choisit de classer les éléments du bilan dans un ordre de liquidité ou de mobilité (croissante ou décroissante).

Quoi qu'il en soit, la présentation du bilan (sous forme de tableau ou de liste) et la séquence des différents postes à l'intérieur du bilan n'est pas d'une importance capitale. Les tentatives d'unification servent à rationaliser la tenue des documents comptables et à normaliser la comptabilité.

Expliquez aux participants que les documents comptables présentés dans ce manuel correspondront au plan comptable général des entreprises des pays membres de l'OCAM.

Rappelez le bilan produit dans la séance précédente et demandez à un participant qui possède des notions comptables de suggérer d'autres modèles de présentation possible.

Vous pouvez ensuite présenter les différents bilans ci-dessous (au tableau ou de préférence sur rétroprojecteur). Expliquez-en les différences fondamentales.

a) "Américain"

<u>Débit</u>	DF	<u>Crédit</u>	DF
Caisse	350	Fournisseurs et effets à payer	350
Banque	700	Dettes à court terme	175
Clients et effets à recevoir	525	Dettes à long terme	1.050
Stock	175	Capital social	1.400
Matériel et équipement	700	Réserves	525
Terrains et constructions	<u>1.050</u>		
Total	3.500	Total	<u>3.500</u>

b) "Britannique"

<u>Passif</u>	DF	<u>Actif</u>	DF
Capital social	1.400	Terrains et constructions	1.050
Réserves	525	Machines et équipement	700
Dettes à long terme	1.050	Stocks	175
Dettes à court terme	175	Débiteurs	525
Créanciers	350	Banque	700
		Caisse	<u>350</u>
Total	3.500	Total	3.500

c) Présentation "en liste"

<u>Fonds utilisés</u>	DF
Capital social	1.400
Réserves	525
Dettes à long terme	<u>1.050</u>
Total	2.975

<u>Utilisation des fonds</u>	DF
Caisse	350
Banque	700
Clients + effets à recevoir	525
Stocks	175
Machines et équipement	700
Terrains et constructions	<u>1.050</u>
Total	3.500

à déduire:

Dettes à court terme	175
Fournisseurs et effets à payer	<u>350</u>
	2.975

d) La présentation "en liste" a d'autres variantes, par exemple :

<u>Immobilisations</u>	DF	DF
Machines et équipement	700	
Terrains et constructions	<u>1.050</u>	
Total		1.750

<u>Disponible et réalisable</u>	DF	DF	DF
Caisse	350		
Banque	700		
Clients et effets à recevoir	525		
Stocks	<u>175</u>		
Total		1.750	
à déduire			
Dettes à court terme	175		
Fournisseurs et effets à payer	<u>350</u>		
Total		<u>525</u>	
<u>Disponible et réalisable nets</u>			<u>1.225</u>
Total des fonds investis			<u>2.975</u>
<u>A ventiler ainsi :</u>			
Capital social			1.400
Réserves			525
Dettes à long terme			<u>1.050</u>
Total			<u>2.975</u>

Même s'il semble peu probable que les participants se trouveront un jour en présence de l'un des bilan ci-dessus, il convient de les leur présenter pour leur faire réaliser les différences. Les règles et la terminologie ne sont pas les mêmes. Dans le cadre des réglementations en vigueur, chaque coopérative doit choisir un mode de présentation et une terminologie que ses membres pourront comprendre.

Pour les pays membres de l'OCAM, la présentation conforme au plan comptable est la suivante:

<u>ACTIF</u>	<u>PASSIF</u>
Frais et valeurs incorporelles immobilisées	Capital propre
Immobilisations incorporelles	Réserves
Autres valeurs immobilières	Report à nouveau

<u>ACTIF</u>	<u>PASSIF</u>
Valeurs d'exploitation	Subventions d'équipement Dettes a long et a moyen terme Provisions pour pertes et charges
Valeurs réalisables, à court terme et disponibles	Dettes à court terme Résultat net de la période à affecter (bénéfice)*

Il est important que les participants s'imprègnent de cette présentation de bilan, car c'est celle qu'ils rencontreront dans leurs coopératives. N'insistez pas trop sur les termes utilisés, leur signification deviendra évidente au fur et à mesure que le cours progressera.

7. Si les participants parlent couramment une langue vernaculaire différente de la langue du cours, demandez à chacun d'eux de traduire sur une feuille de papier les termes suivants en cette langue. Ils doivent les traduire dans le désordre, c'est-à-dire que les traductions ne doivent pas être inscrites en face des termes correspondants. Il faut également éviter d'inscrire le sens couramment attribué en français à ces termes:

Actif	Capital social
Passif	Réserves
créanciers	Bilan
Fournisseurs	Excédent
Amortissement	Marchandises en stock

Lorsqu'un participant a fini, il doit passer sa feuille à un autre stagiaire qui reconvertira les expressions de la langue vernaculaire en français et les placera en face de l'expression de départ correspondante.

---

\* En cas de pertes, le résultat ne se met toujours au passif mais avec le signe -.

Voici, en français simplifié, les significations des termes ci-dessous:

Actif:	ce que la coopérative possède.
Passif:	origine de l'argent que l'entreprise a utilisé pour acquérir ce qu'elle possède.
Clients:	ceux qui doivent de l'argent à la coopérative.
Fournisseurs:	ceux à qui la coopérative doit de l'argent pour des marchandises livrées.
Amortissement:	constatation de la dépréciation de la valeur d'un bien. Cette dépréciation est causée par l'usure du temps et par l'usage.
Capital social:	apports des membres pour créer la coopérative ou pour l'agrandir. Cet argent n'est pas censé être remboursé aux membres.
Réserves:	partie du bénéfice (excédent) qui n'est pas redistribuée aux membres sous forme de ristournes mais qui est réinvestie dans la coopérative.
Bilan:	tableau présentant la situation patrimoniale de la coopérative, c'est-à-dire ce qu'elle possède et les sources d'où proviennent les fonds nécessaires pour acquérir ces biens.
Excédent:	différence entre les produits d'exploitation
Marchandises en stock:	produits agricoles ou autres matières premières appartenant à la coopérative mais qui sont entreposés en attendant d'être commercialisés.

Les tentatives des participants pour expliquer ces termes démontreront peut-être qu'ils n'en ont pas vraiment saisi le sens.

L'exercice ci-dessus peut également les aider à expliquer et à présenter les documents comptables aux membres analphabètes.

8. Demandez aux participants de comparer les bilans "dynamiques" de la première séance et la liste établie tout à l'heure permettant

de dégager les soldes de gestion avec ce qui se passe en réalité dans leurs coopératives.

- Avec quelle fréquence les documents comptables de synthèse (bilan, soldes de gestion ...) sont-ils produits dans leurs coopératives?
- Ces documents sont-ils à jour?

Dans la plupart des coopératives, les documents comptables sont produits une fois par an et leur établissement exige parfois tant de temps qu'ils ne sont prêts que des jours, des mois ou même plus

Comment les gérants peuvent-ils faire usage de documents produits avec un tel retard et contenant des informations dépassés?

- Ils doivent préparer eux-mêmes des documents comptables de manière "informelle" et doivent former les membres du personnel pour qu'ils puissent en faire autant. Ces documents, qui ne seront pas reconnus officiellement pourront servir cependant pour les actes quotidiens de gestion - ce qui est la raison d'être de la comptabilité;
- Les documents comptables "informels" peuvent être dérivés de la comptabilité officielle. Il suffira d'y incorporer les changes; intervenant mois par mois pour avoir une image approximative de la situation de la coopérative. Ceci servira de base pour la planification et la gestion.

9. Les participants seront peut-être impressionnés par la manière dont on peut se servir des comptes pour décrire la situation financière d'une entreprise coopérative.

Demandez-leur de vous citer des aspects de la coopérative dont il n'est pas tenu compte dans les documents comptables.

Ces documents fournissent-ils toutes les informations nécessaires à un membre potentiel, un bailleur de fonds, un fournisseur ou tout autre tiers qui veut se faire une idée de la coopérative avant de se décider?

La comptabilité concerne le passé. Au moment même où ils sont établis, les documents comptables ne sont déjà plus à jour; ceci est vrai lorsque leur établissement exige un seul jour, à plus forte raison lorsqu'il faut des mois pour les achever.

Cependant, les tiers, au même titre que le gérant, s'intéressent à l'avenir de l'entreprise. Les comptes indiquent approximativement ce que sera le futur. En comptabilité, on ne tient pas compte de la qualité des gens qui travaillent dans l'entreprise; la motivation et la conscience professionnelle des directeurs, du personnel, des membres du conseil d'administration ou des adhérents ne figurent pas dans le bilan. En présence de résultats satisfaisants pendant les années écoulées, on peut déduire que la gestion de l'entreprise est compétente, mais on ne peut pas savoir s'il y a eu des changements récents dans la structure du personnel et si des personnes-clés ont dû quitter l'entreprise.

La valeur des états et documents comptables pour les tiers dépend dans une large mesure de la compétence des comptables et du gérant qui les ont préparés et, bien entendu, du vérificateur des comptes qui les a contrôlés.

La valeur des marchandises en stock, les chances de recouvrer les dettes et la valeur réelle des immobilisations ne peuvent être estimées que par des gérants ayant une longue expérience pratique, et les vérificateurs de comptes ne peuvent parfois pas déceler les erreurs ou les tentatives de fraude.

Les comptes ne révèlent donc qu'un aspect de la situation et de l'état d'avancement d'une coopérative. Malgré toutes ces imperfections, ils constituent des instruments de gestion essentiels qui, malheureusement, sont souvent sous-utilisés. Ils sont indispensables pour l'amélioration de la gestion des entreprises.

Polycopié

Opérations de la coopérative ABC

- 1) Création de la coopérative, 100 adhérents contribuent 35 DF chacun pour la constitution du capital social. Ils paient en espèces.
- 2) La coopérative ouvre un compte dans la banque locale et y dépose la somme de 3.150 DF.
- 3) Les membres accordent un prêt de 1.750 DF à la coopérative. Cette somme est payée en espèces.
- 4) La coopérative paie par chèque bancaire la somme de 1.050 DF pour la location d'entrepôts pour un an; cette somme est payée entièrement d'avance.
- 5) Achat de marchandises pour 1.400 DF payés en espèces.
- 6) Vente d'un quart des marchandises en stock pour une valeur de 420 DF. Les clients paient en espèces.
- 7) Vente du tiers des marchandises restant en stock pour la somme de 455 DF-payable dans un mois.
- 8) Achat d'emballages commerciaux (sacs) pour 350 DF. Cette somme sera payée dans un mois.
- 9) Achat d'un mobilier d'une valeur de 1.050 DF, le paiement se fait par chèque bancaire.
- 10) Règlement en espèces du montant dû aux fournisseurs de sacs. Des clients remettent un chèque de 455 DF en règlement de leurs dettes.
- 11) Les membres livrent des produits agricoles d'une valeur de 3.500 DF à la coopérative. La coopérative reçoit un prêt de la BND d'un montant équivalent à la valeur des marchandises livrées et avec ce prêt paie les membres directement.
- 12) La coopérative paye 105 DF de salaires en espèces.
- 13) Vente de la moitié des marchandises en stock pour la somme de 2.625 DF. Le client paie par chèque. Un quart des marchandises restantes est vendu à crédit (un mois) pour la somme de 1.400 DF.

14. Six mois se sont écoulés depuis la création de la coopérative:
- a) Remboursement de l'emprunt BND par chèque;
  - b) Paiement d'intérêts de 175 DF sur l'emprunt a) par chèque;
  - c) Le client qui doit 1.400 DF donne un chèque de 1.225 DF et disparaît;
  - d) Vente du reste des produits en stock pour 1.575 DF payés en espèces;
  - e) Paiement de 105 DF d'intérêts aux membres, en espèces;
  - f) La moitié des sacs achetés sont perdus ou complètement endommagés;
  - g) Le mobilier a perdu un sixième de sa valeur d'acquisition;
  - h) Paiement de 105 DF de salaires en espèces.

COURS 1.4

LES RATIOS FINANCIERS

Objectif: Permettre aux participants d'analyser la situation financière et d'évaluer la gestion d'une entreprise coopérative par l'utilisation de ratios financiers significatifs et appropriés.

Durée: Deux ou trois heures.

Matériel: L'exercice: "La coopérative Rationica".

Guide du cours:

1. Pendant les deux cours précédents, les participants ont appris à établir un bilan et à présenter les soldes caractéristiques de gestion. Ils ont probablement appris également à mieux comprendre ces documents comptables.

Rappelez-leur que ces documents ont peu de valeur s'ils ne sont pas utilisés pour améliorer la gestion de l'entreprise. Des techniques simples d'utilisation de données comptables leur seront présentées pendant ce cours afin d'identifier les problèmes de gestion. Dans les cours qui suivront, ils verront comment la gestion financière contribue à trouver des solutions à ces problèmes. Ainsi ils auront vu les trois phases intégrantes sans lesquelles la tenue des documents comptables n'est que perte de temps. Ces phases sont:

- L'établissement des documents comptables (bilan, soldes caractéristiques de gestion);
  - Identification des problèmes grâce à l'utilisation des documents comptables;
  - Recherche de solutions aux problèmes identifiés.
2. Demandez aux participants s'ils pensent que les entreprises coopératives font réellement usage des documents comptables comme le

prévoient les phases ci-dessus mentionnées. Leur réponse sera probablement négative car plusieurs fautes peuvent survenir à chacune des étapes citées.

- Il peut arriver, par exemple, que les documents ne soient pas terminés, ou qu'ils le soient si tardivement qu'ils deviennent caduques et inutilisables comme bases pour l'analyse de la gestion au moment où celle-ci doit avoir lieu.
- Il peut également arriver que les comptables considèrent que leur devoir consiste simplement à produire des documents comptables conformes aux lois en vigueur.
- Parfois, les gérants n'ont ni le temps, ni la compétence requise pour l'analyse des données comptables et les comptables ne les aident pas non plus dans cette tâche.
- Enfin, il ne sera pas rare de trouver des situations dans lesquelles tous les documents sont produits et analysés selon les techniques et méthodes proposées dans le présent ouvrage. Ces analyses font d'ailleurs l'objet d'un rapport, mais là où le bât blesse, c'est que les rapports sont considérés comme une fin en soi et que rien n'est entrepris pour trouver des solutions aux problèmes identifiés.

3. Présentez les déclarations suivantes relatives à cinq coopératives (A, B, C, D, E) et demandez quelles conclusions ces déclarations leur suggèrent sur l'état de ces entreprises.

- La coopérative A possède des marchandises en stock d'une valeur de 35.000 DF
- Des clients doivent la somme de 8.750 DF à la coopérative B.
- La coopérative C doit 875.000 DF à ses fournisseurs.
- Le capital social de la coopérative D s'élève à 7.000 DF.
- Le montant des valeurs d'exploitation et des valeurs réalisables et disponibles de la coopérative E est de 7.000 DF.

Ces déclarations donnent bien sûr quelques indications sur le volume des activités des coopératives considérées. Mais que faut-

drait-il savoir de plus pour que les données soient utilisables pour apprécier la situation financière de ces coopératives?

Un chiffre pris isolément a peu d'utilité. Il en faut donc un second pour pouvoir établir des relations caractéristiques permettant de juger la qualité de la gestion d'une coopérative.

Demandez maintenant de considérer cette deuxième série d'informations concernant les mêmes coopératives et de tirer les conclusions qu'elles leur inspirent.

- Le chiffre d'affaires annuel de la coopérative A est de 28.000 DF.
- Le chiffre d'affaires annuel de la coopérative B est de 350.000 DF.
- Le montant total des achats de marchandises de la coopérative C est de 21 millions de DF pour cette année.
- La coopérative D a bénéficié de crédits bancaires d'un montant total de 63.000 DF.
- Le passif exigible à court terme de la coopérative E s'élève à 14.000 DF.

4. Il est évident que les deux chiffres concernant chacune des cinq coopératives peuvent être utilisés pour dégager des éléments permettant d'en apprécier la gestion. On peut ainsi identifier un certain nombre de problèmes et même leur trouver des solutions. Demandez aux stagiaires quels pourraient être ces problèmes.

- Les marchandises en stock de la coopérative A correspondent à 1,25 fois son chiffre d'affaires annuel (8) Nous pouvons en déduire que les marchandises restent dans l'entrepôt pendant 15 mois. C'est bien sûr une période trop longue. Cette coopérative doit tout faire pour écouler rapidement ses excédents de marchandises et revoir sa politique d'achats pour éviter des problèmes de surstockage.
- Le chiffre d'affaires de la coopérative B représente 40 fois le montant de ses créances. Le délai de paiement consenti aux

clients est d'un peu plus d'une semaine (52/40). On a affaire ici à une bonne politique commerciale qui doit être encouragée.

- La coopérative C doit 24 de ses achats annuels à ses fournisseurs (  $\frac{875.000}{21.000.000}$  ) : Son délai de remboursement est, en moyenne, de 15 jours ce qui n'est pas long et qui indique qu'on peut lui faire confiance. Mais peut-être devrait-elle chercher à obtenir un délai de remboursement un peu plus long.
- Les membres de la coopérative D n'y ont investi que le dixième des capitaux à long terme  $\frac{7.000}{63.000 + 7.000}$  augmenter leur participation au plus vite.
- Le montant des obligations exigibles à court terme de la coopérative E - c'est-à-dire les sommes qu'elle pourrait être amenée à rembourser à bref délai - équivaut au double des valeurs d'exploitation réalisables et disponibles, soit les sommes que la coopérative peut mobiliser rapidement. Cette coopérative pourrait avoir des difficultés de trésorerie.

5. Les conclusions ci-dessus ne sont pas exactes dans l'absolu. Quelles autres informations faudrait-il avoir?

Expliquez aux participants que les conclusions concernant la situation financière des coopératives étudiées ne seront valables que si les ratios choisis sont les plus appropriés et les plus caractéristiques.

Demandez-leur à présent ce qui pourrait remettre toutes ces conclusions en cause. Il existe un certain nombre de possibilités, dont les suivantes:

- Le niveau réduit des ventes de la coopérative A pourrait s'expliquer par une rupture des stocks. Maintenant que la coopérative possède un stock suffisant, elle pourra peut-être l'écouler rapidement. On peut également supposer que le gérant de la coopérative a très judicieusement constitué un stock important d'articles qu'on ne trouve pas facilement actuellement sur le marché, ou bien qu'il a constitué une réserve de plus d'un an

d'articles dont les prix avaient une forte tendance à la hausse;

- Peut-être que, d'habitude, la coopérative B pratique la politique des ventes au comptant et qu'elle a exceptionnellement accordé ce crédit à un client pour des raisons politiques. Ce lui-ci ne remboursera probablement pas cette dette qui deviendra irrécouvrable. Dans ce cas, il s'agit d'une mauvaise gestion même si le pourcentage de cette créance par rapport au volume total des affaires est très bas. On peut aussi imaginer que la coopérative B limite ses ventes sans nécessité, par peur d'accorder des crédits à des clients qui pourtant, ne sont pas si "douteux" que ça;
  - La coopérative C a peut-être des difficultés pour trouver des fournisseurs disposés à lui accorder des crédits (c'est-à-dire des fonds sur lesquels il n'y a pas d'intérêts à payer). On peut aussi penser que la coopérative est un client douteux auquel les fournisseurs ne veulent pas accorder de crédits;
  - La coopérative D a peut-être emprunté de l'argent en hypothéquant une maison qu'elle avait achetée et dont la valeur a augmenté et dépasse maintenant le prêt qui lui avait été accordé. Ou bien on peut imaginer que la coopérative D, désireuse d'acheter des stocks importants de matériels ou de produits qu'elle revendrait irrinédiatement au comptant, a emprunté cette somme importante pour une brève période. Il n'aurait pas été sage de financer un investissement d'une durée si brève par une augmentation du capital social, car cet argent ne serait pas suffisamment utilisé pendant le reste de l'année;
  - Peut-être que la coopérative E, à l'instar de la coopérative D, a emprunté une somme importante pour une courte période et comptait la rembourser par cession d'un élément de l'actif, un véhicule ou un bâtiment par exemple. On peut aussi imaginer que les fournisseurs, à qui la coopérative doit ces sommes exigibles, ont décidé de ne pas en exiger le paiement sans un préavis approprié.
6. Le "ratio de liquidité" présenté dans le cas de la coopérative E est peut-être connu des stagiaires. Peut-être ont-ils eu à utiliser tel ou tel autre ratio sans en saisir le vrai sens.

Demandez aux participants de vous citer des ratios (ou des chiffres du bilan, pris deux à deux) susceptibles d'intéresser les catégories de personnes suivantes:

- Un fournisseur de matières premières qui voudrait savoir si une coopérative donnée sera en mesure de revendre rapidement ses matières premières aux coopérateurs qui en ont besoin. (valeur de marchandises en stock divisée par le chiffre d'affaires mensuel ou annuel. Ce ratio indique combien de temps les marchandises restent stockées en moyenne dans l'entreprise);
- Un adhérent potentiel qui voudrait savoir dans quelle mesure les ristournes promises seront effectivement distribuées. (L'excédent total divisé par les ristournes effectivement versées donne des indications sur la "marge de sécurité");
- Un banquier désireux d'accorder un prêt à la coopérative. (Capital social et réserves divisés par le total du passif, ce ratio indique le degré d'autonomie financière, c'est-à-dire la partie des investissements totaux financés par les capitaux propres).

Faites comprendre aux participants qu'il n'existe pas de ratio type. Le même ratio peut s'avérer adéquat pour un pays ou un genre de coopérative donné mais présenter des risques dans d'autres cas.

7. Divisez les participants en quatre groupes au moins et distribuez l'exercice à faire. Chaque groupe doit se mettre à la place de l'une des personnes suivantes et prendre les décisions correspondantes qu'il présentera au tableau (ou sur rétroprojecteur). Les groupes doivent également indiquer les ratios utilisés pour arriver à la décision finale et justifier leurs choix.
  - a) Un fournisseur qui doit décider s'il peut ou non approuver la demande de livraison de marchandises d'une valeur de 10.500 DF payables en 90 jours. La marchandise devrait être livrée en 1991;
  - b) Un banquier qui doit décider d'approuver ou non une avance bancaire avec un plafond de 35.000 DF à dater de septembre 1991;

- c) Un fermier qui doit décider s'il veut ou non continuer à faire partie de la coopérative ou s'il doit se retirer et commercialiser ses produits à son propre compte;
  - d) Un fonctionnaire du Département de la coopération qui doit décider si la coopérative est bien ou mal gérée.
8. Donnez 45 minutes aux participants pour faire leurs calculs et analyser les données. Vous leur remettrez également des transparents pour rétroprojecteur ou des feuilles pour tableau de papier, pour qu'ils puissent préparer leurs présentations à l'avance.

Pendant qu'ils travailleront dans leurs groupes respectifs, vous irez d'un groupe à l'autre pour leur rappeler que les chiffres pris isolément ont peu d'utilité et que leurs décisions devraient se baser sur un rapport entre au moins deux chiffres. Les participants habitués à ce genre de calculs auront tendance à calculer tous les ratios possibles, mais ne seront capables d'en utiliser que quelques-uns. Faites-leur comprendre qu'il est inutile de calculer des ratios si:

l'objectif de ces calculs n'est pas clair dès le départ;

celui qui effectue les calculs ne sait pas ce qu'il fera des résultats obtenus.

9. Réunissez les groupes et demandez à chaque groupe de présenter ses conclusions. Même des données aussi simples que celles présentées dans l'exercice peuvent être analysées et interprétées de différentes manières. Les évaluations numériques et les conclusions ci-après indiquent le genre de solutions que chaque groupe devrait apporter au problème posé. Si les participants ont omis des éléments importants, demandez-leur chaque fois de reconsidérer ces aspects en établissant des relations entre les chiffres correspondants. S'ils n'ont toujours pas compris, choisissez un exemple de ratio exagérément élevé (ou bas) et demandez-leur ce que ce rapport signifierait pour la coopérative. Ceci devrait suffire pour illustrer le sens des différences entre ratios.

Vous trouverez ci-dessous quelques solutions possibles aux problèmes posés. Vous ne les communiquerez qu'après que chaque groupe

aura fini d'exposer ses conclusions. Il n'est pas exclu que les réponses soient plus appropriées que celles-ci. Evitez soigneusement de créer l'impression qu'il n'existe qu'une solution possible à ce problème ou même à un problème quelconque d'analyse financière. Les décisions doivent être fondées sur un jugement sain et une bonne connaissance des circonstances locales.

a) Le fournisseur ne devrait pas accepter de livrer ces marchandises représentant une valeur de 10.500 DF à crédit pour 90 jours. Il ne devrait même pas accorder de crédit du tout.

- La comptabilité de l'exercice se clôturant en mars n'a été terminée qu'en octobre. Ceci indique une mauvaise gestion financière et les chiffres sont trop vieux pour servir de base à cette décision;
- Même en considérant ces chiffres, on note que le total des valeurs exigibles représente plus du double des valeurs disponibles en banque et en caisse ( $\frac{21.000}{8.750}$ ) si tous ceux à qui la coopérative doit de l'argent à court terme en exigeaient le remboursement, celle-ci serait bien incapable de le faire. Il est donc très risqué de lui accorder un crédit supplémentaire de 10.500 DF;
- L'actif circulant est de quatre fois supérieur aux dettes à court terme. Ce ratio, que l'on nomme "ratio de liquidité générale", paraît adéquat. Mais il faut noter que les stocks de marchandises sont incorporés dans l'actif circulant, bien qu'il ne soit pas toujours évident que leur imputation pour couverture du court terme négatif soit immédiatement réalisable.
- Les marchandises en stock représentent un cinquième du total ( $\frac{35.000}{175.000}$ ) des ventes de marchandises. D'autre part, on peut noter que la campagne est terminée et qu'au début de l'exercice considéré l'entreprise n'avait en stock que le dixième de la valeur actuelle. Il faudrait enquêter sur les motifs de cette différence.
- Le compte "fournisseurs" révèle probablement les dettes envers les fournisseurs d'intrants agricoles et pas envers

les membres puisque la campagne est terminée. Si tel est le cas, l'entreprise met en moyenne six mois pour régler ses fournisseurs (  $\frac{21.000}{45.500}$  ) x 12 mois). Ce délai est excessivement long.

b) La banque ne devrait pas non plus accorder de découverts à cette coopérative.

- Les calculs sur lesquels se basent les décisions des fournisseurs sont valables également pour le banquier, car les dettes à court terme envers les fournisseurs sont semblables aux découverts bancaires;
- Les emprunts bancaires sont remboursables en 10 ans; donc par annuités de 7.000 DF. Les intérêts sont en moyenne de 10 % (  $\frac{7.350}{73.500}$  ) pour les emprunts bancaires et les dettes envers les membres. La coopérative aura donc probablement à payer 7.000 DF d'intérêts annuels (10 % sur 70.000 DF) en plus du principal. Cette somme équivaut à plus du double du bénéfice réalisé par la coopérative et rien ne prouve qu'elle sera en mesure de rembourser l'emprunt bancaire. Toute extension de crédit est à déconseiller.

c) Un fermier aurait de bonnes raisons de quitter cette coopérative. Ses raisons pourraient être les mêmes que celles du banquier. En plus, il devrait faire les considérations suivantes:

- La coopérative détient encore un cinquième des produits agricoles des membres en stock, et ceci deux mois après la fin de la campagne - ce qui amène à penser que ces produits resteront invendus pour des raisons qu'on ignore. La campagne de commercialisation a été menée avec très peu d'efficacité;
- L'excédent ne représente que 3 % environ du chiffre d'affaires (  $\frac{5.250}{175.000}$  ) Cette marge est trop réduite et peut facilement se transformer en perte;

- La coopérative détient encore plus de la moitié de ses ap-  
provisionnement annuels de matières premières en stock  
(24.500)  
45.500 C'est soit du surstockage, soit des marchandises  
invendables.
- d) Tous les arguments présentés ci-dessus sont valables pour le  
fonctionnaire du Département de la coopération mais il doit en  
plus, noter que:
- La campagne de commercialisation a eu lieu en décembre et  
en janvier, mais on constate que fin mars la coopérative a  
encore 15.750 de créances, ce qui représente un mois de  
chiffre d'affaires annuel ( 15.750 ) x 12. On est porté à  
175.000  
croire que les clients ne pourront plus rembourser cette  
somme, qui devient irrécouvrable pour la coopérative;
  - Les créances irrécouvrables de la coopérative (1.050 DF)  
représentent la moitié de 1 % du chiffre d'affaires total  
( 1.050 ). En valeur absolue ce n'est pas énorme, mais  
227.500  
S'agissant de 20 % de l'excédent c'est excessif;
  - L'excédent représente 50 % du capital social:  
5.250  
(7.000 + 3.500)

On se trouve donc en présence d'un très bon ratio de renta-  
bilité des capitaux propres. Les membres n'auraient pas  
obtenu autant s'ils avaient déposé leur argent dans une  
banque. Mais on note en même temps que cet exploit n'a été  
possible pour la coopérative que grâce à un emprunt bancai-  
re excessif. La proportion des capitaux propres par rap-  
port au total des fonds investis, c'est-à-dire le ratio  
d'autonomie financière ou d'équilibre est de 10 %:

(7.000 + 3.500)  
105.000 . Ceci indique une très faible participa-  
tion des membres.

- La coopérative a décidé de distribuer les deux tiers de son  
excédent sous forme de ristournes. Cette décision ne s'ex-  
plique pas du tout car il faudrait incorporer tout l'excé-  
dent dans les fonds de réserves, et bien plus encore, pour  
réduire la dépendance de la coopérative vis-à-vis des bail-  
leurs de fonds.

Rappelez aux participants que chacune des parties intéressées aurait certainement demandé à voir les bilans et autres documents comptables de l'exercice précédent afin de les comparer et d'en analyser les tendances. Si les documents comptables se réfèrent au passé, les décisions à prendre concernent le futur. Il convient donc d'analyser les tendances pour voir si celles-ci persisteront.

Les participants voudront peut-être avoir des "recettes" toutes faites, des normes qui les orienteraient dans leurs analyses. Evitez de leur en donner car elles n'existent pas. Chaque cas doit être considéré individuellement:

- Certaines marchandises doivent rester stockées pendant six mois ou même davantage;
- Il peut y avoir des clients à qui l'on accorde volontiers plusieurs mois de crédit car on est certain qu'à l'échéance ils payeront;
- Pendant certaines périodes de l'année, la coopérative peut avoir besoin de sommes importantes à court terme. Elle agirait contre les intérêts des membres si elle procédait à une augmentation du capital social pour obtenir ces sommes.

Une manière d'obtenir des valeurs d'orientations pour l'analyse pourrait consister à calculer un certain nombre de ratios pour plusieurs entreprises du même secteur. Mais, même dans ce cas, toute déviation doit faire l'objet d'une analyse approfondie avant que les conclusions ne soient tirées. Il n'existe jamais deux situations absolument identiques.

LA COOPERATIVE RATIONIC

La coopérative Rationic existe depuis cinq ans. Elle achète les produits de ses membres en juillet, août et septembre et les revend en décembre et janvier. En plus de cette activité de commercialisation, la coopérative fournit des engrais et autres intrants agricoles à ses membres durant les semailles, en février et mars. La coopérative a établi son bilan et a dégagé son résultat d'exploitation pour l'exercice se clôturant le 31 mars 1990. L'établissement de ces documents comptables, que vous trouvez ci-dessous, a duré jusqu'en octobre 1990.

	<u>Débets</u>		<u>Crédits</u>
<u>Détermination de la</u> <u>marge brute</u>	DF	<u>Détermination de la</u> <u>marge brute</u>	DF
Stocks des produits agricoles vendus	140.000	Ventes de produits agricoles	175.000
Stocks des intrants agricoles vendus	45.500	Ventes d'intrants agricoles	52.500
Solde: Marge.brute	42.000		
 <u>Détermination des résultats d'exploitation</u>			
Transports	2.800		
Loyers et charges locatives	5.250		
Honoraires des membres du Conseil d'administration	2.450		
Poste et télécommunications	15.750		
Emballages rendus (Malus)	700		
Provisions pour créances irrécouvrables	1.050		
Frais de personnel	1.400		
Frais financiers	7.350		
Résultats d'exploitation	<u>5.250</u>		
Total	227.500	Total	227.500

NOTE: Calcul du coût des stocks vendus (en DF):  
 (stock initial + achats) - stock final

a) Produits agricoles:  
 (3.500 + 171.500) - 35.000 = 140.000

b) Matières premières:  
 (24.500 + 45.500) - 24.500 = 45.500

Bilan de la coopérative Rationic au 31 mars 1990

<u>Actif</u>	Montant net	<u>Passif</u>	Montant net
<u>Immobilisations</u>	DF	<u>Capitaux propres</u>	DF
Matériel et équipement	22.750	Capital social	7.000
<u>Valeurs d'exploitation</u>		<u>Dettes à long terme*</u>	
Produits agricoles en stock	35.000	Prêts bancaires (rem- boursement réparti sur 10 ans)	70.000
Engrais et fournitures agricoles en stock	24.500	Comptes de prêts des membres	3.500
<u>Valeurs réalisables à court terme et disponibles</u>		<u>Dettes à court terme</u>	
Clients	15.750	Fournisseurs	21.000
Banque	1.750		
Caisse	7.000	Excédent de l'exercice**	5.250
Total	106.750	Total	106.750

	DF
- Dotations aux fonds de réserves:	1.750
= <u>Distribution de ristournes:</u>	<u>3.500</u>
Total	5.250

\* Intérêts de 10 % sur les dettes à long terme.

\*\* A affecter comme suit selon décision de l'assemblée générale.

thème

**2**

## origines des fonds

Cours 2.1 La soif de crédits

Cours 2.2 Les sources de financement

Cours 2.3 Les prêts bancaires

COURS 2.1

LA SOIF DE CREDITS

Objectif: Permettre aux participants de mobiliser de la manière la plus efficace les fonds disponibles au sein de la coopérative avant de recourir à des financements extérieurs.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: L'exercice: la coopérative "Soif de crédits".

Guide du cours:

1. Demandez aux participants de citer le problème financier le plus important dans les coopératives. Ils répondront presque tous: "l'insuffisance de capitaux".

Ils mentionneront peut-être d'autres problèmes, tels les stocks ou l'impossibilité d'obtenir des crédits ou de se procurer certains équipements., mais la raison fondamentale de leurs difficultés restera la même:

- L'insuffisance de capitaux.

Demandez aux participants ce qu'ils envisageraient de faire pour obtenir les fonds nécessaires. Ils répondront presque tous qu'ils auraient recours à un prêt bancaire.

A présent, demandez de vous citer les conditions d'un recours à l'emprunt bancaire. Amenez-les à citer des difficultés telles que:

- La nécessité de présenter des garanties ou des cautions;
- Les délais trop longs pour l'approbation et les versements;
- Les formalités très compliquées;
- Les inévitables frais financiers;
- La possibilité de ne pas obtenir de crédit du tout.

Existe-t-il dans la coopérative d'autres sources de fonds plus facilement accessibles que des emprunts bancaires et plus directement placées sous le contrôle du gérant?

Présentez au tableau (ou sur un rétroprojecteur) le bilan suivant:

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	15.750	Capital social	10.500
Machines et autres matériels	10.500	Réserves	17.500
Marchandises	3.500	Dettes à long terme	14.000
Clients	5.250	Comptes des membres	1.750
Banque	12.250	Fournisseurs	8.750
Caisse	<u>5.250</u>		
Total	52.500	Total	52.500

Supposons maintenant que la coopérative dont le bilan vient d'être présenté doive acheter un équipement coûtant 7.000 DF. Où peut-elle se procurer cette somme?

- Les participants auront peut-être tendance à chercher du côté du passif du bilan (Origines). Demandez-leur de voir plutôt si, à l'actif (Emplois), il n'existe pas déjà des sommes qui pourraient être utilisées pour acheter l'équipement.

Ils doivent se rendre compte qu'ils peuvent utiliser la somme de 7.000 DF existant à la banque ou bien n'en prélever que 3.500 DF et retirer les 3.500 DF de la caisse. A moins, bien sûr, que cet argent ne soit destiné à payer les membres ou à couvrir d'autres dépenses de ce genre dans un bref délai. Il est évident que les avoirs en banque ou dans la caisse peuvent servir de "sources" de financement, bien que ce soit dans un sens différent de celui des ressources que l'on retrouve au passif du bilan.

Mais, pour les coopératives n'ayant pas de fonds excédentaires en banque ou dans la caisse, existe-t-il d'autres éléments de l'actif qui puissent servir de sources de financement au même titre que les comptes en caisse et en banque?

Les participants auront peut-être quelques difficultés à comprendre que la manière dont l'argent est utilisé puisse constituer elle-même une source de financement. Demandez-leur comment on peut obtenir de l'argent à partir des postes de l'actif ci-dessous:

Caisse: en retirant de l'argent du montant de l'encaisse.

Banque: en signant un chèque.

Clients: en mobilisant les créances sur les clients.

Stocks: en vendant une partie des stocks.

Equipement et machines: en vendant tout ou une partie des équipements.

Terrains et constructions: en vendant une partie des terrains et des constructions.

2. Les participants verront qu'il est possible de retirer des sommes déjà employées pour financer un poste de l'actif de l'entreprise. L'actif de la coopérative est constitué de tous les éléments qui sont nécessaires à ses activités. Comment pourrait-elle fonctionner si elle n'accordait pas de crédits à ses clients, si elle ne maintenait pas de stocks ou ne possédait pas d'équipements, de terrains et de constructions?

Demandez aux participants ce qu'ils feraient des sommes en banque et en caisse si celles-ci n'étaient pas destinées à une utilisation immédiate dans l'entreprise. Ils les mettraient sur un compte d'épargne pour en percevoir des intérêts pour la période pendant laquelle cet argent ne sert pas un but précis.

Demandez aux participants pourquoi les coopératives maintiennent les produits des membres en stock pendant une certaine période. Pourquoi ne vendent-elles pas ces produits et ne conservent-elles pas l'argent ainsi perçu sur un compte d'épargne. Ainsi, au lieu de stocker les produits, elles "stockeraient" de l'argent qui leur rapporterait des intérêts.

- Parce que la coopérative gagne beaucoup plus en investissant ses fonds dans l'achat et la commercialisation des produits qu'elle ne percevrait en intérêts bancaires pour les mêmes montants.

Attirez alors l'attention des participants sur le fait que chaque poste de l'actif représente un investissement au même titre qu'un compte d'épargne ou un stock de marchandises. La coopérative ne doit donc investir ses fonds dans un élément de l'actif que si celui-ci représente la solution la plus profitable.

3. Demandez aux participants de vous citer un investissement qu'ils aimeraient bien faire dans leurs coopératives, mais pour lequel il n'existe pas de fonds disponibles. Ils vous citeront par exemple:

- Un nouveau véhicule;
- Du matériel de bureau (une machine à écrire, par exemple);
- Un générateur d'électricité.

Demandez maintenant d'être plus spécifiques dans leurs suggestions en estimant le coût de l'investissement qu'ils ont cité. Dites-leur ensuite de comparer ce coût au total du bilan de leurs coopératives.

Demandez maintenant au participant ayant le rapport de l'investissement souhaité sur le total du bilan le moins élevé de vous dire pourquoi il désire tant faire cette nouvelle acquisition. Quels avantages espère-t-il en tirer pour sa coopérative? Il vous répondra peut-être:

- Une nouvelle mobylette: "parce qu'elle contribuerait à améliorer la communication avec les membres."
- Une nouvelle machine à écrire: "parce qu'elle augmenterait le rendement des secrétaires et donnerait à la coopérative une meilleure image vis-à-vis des tiers."

Insistez, cependant, sur le fait qu'une acquisition de cette nature doit toujours se justifier en termes monétaires. Certes, il est difficile dans certains cas de dire exactement quels excédents supplémentaires résulteront de tel ou tel investissement, mais il est assez facile de voir si les sommes qui sont déjà investies d'une manière ou d'une autre dans l'entreprise ne pourraient pas rapporter davantage si elles étaient utilisées autrement.

4. Demandez à l'un des participants ayant fait une suggestion d'investissement de considérer les postes de l'actif du bilan de sa coopérative. S'il n'existe pas de bilan assez récent, demandez-lui d'établir un bilan succinct avec des chiffres approximatifs.

Demandez aux autres participants de dégager de ce bilan, en se basant sur leur expérience, les sommes qui sont investies d'une manière peu rentable et qui pourraient être utilisées autrement.

S'ils ne trouvent pas tout de suite, guidez leurs réflexions avec les questions suivantes:

- Les crédits accordés aux clients (crédits sans intérêts, de surcroît) sont-ils vraiment profitables pour l'entreprise dans le sens où, si on ne les accordait plus, les clients iraient acheter ailleurs?
- Quelle somme pourrait-on obtenir des comptes clients, en retirant graduellement les facilités de crédits aux acheteurs?
- Existe-t-il des engrais et autres matières premières que l'on a gardés en stock pendant une trop longue période et qui resteront longtemps invendus? Si oui, ne pourrait-on pas liquider une partie de ces stocks en organisant une grande action publicitaire et en réduisant les prix afin d'obtenir les fonds dont on a besoin? Combien pourrait-on récupérer de cette manière?
- La coopérative possède-t-elle des équipements sous-utilisés ou pas utilisés du tout? Ne pourrait-on pas les vendre? Combien?
- La coopérative possède-t-elle des terrains ou des bâtiments qu'elle pourrait vendre pour en louer elle-même d'autres ailleurs? Et même, la coopérative ne pourrait-elle pas vendre ses locaux et continuer de les occuper à titre de locataire?

L'argent ainsi dégagé servirait à l'acquisition d'éléments d'actif plus rentables.

5. L'idée de vendre des éléments d'actif pourrait ne pas plaire aux participants parce qu'en admettant de céder ces éléments, ils admettraient en même temps que l'idée de les acquérir était une grosse erreur de leur part ou de la part de leurs prédécesseurs. Rassurez-les en leur disant que l'idée de les acquérir était peut-être bonne à l'origine et que l'investissement était justifié, mais que ce qui était vrai hier peut très bien ne plus l'être aujourd'hui.

Même si on reconnaît que c'était une erreur de constituer par exemple des stocks d'un certain outil, ou d'accorder un crédit à un certain client, n'est-ce pas plus grave encore de laisser cette erreur se perpétuer?

6. Distribuez les exercices et donnez 30 minutes pour les faire individuellement.

Demandez-leur ensuite de présenter les réponses à la première question et de justifier ces réponses. Voici quelques-unes des possibilités:

	<u>Sommes que l'on pourrait mobiliser</u>
<u>Caisse et banque</u>	DF

Le solde pourrait être diminué de 3.500 DF à moins que la campagne de commercialisation soit proche.

3.500

#### Clients

Le délai de règlement accordé aux clients d'environ 3 mois et demi (  $\frac{175.000}{52.500}$  ). Ce délai est trop long et comporte donc des risques; de plus, il indique une utilisation peu rentable des fonds. On doit pouvoir le réduire à un mois et demi au minimum, soit:

$$21.875 \text{ DF} = \left( \frac{1,5 \times 175.000}{12} \right)$$

Ceci peut se réaliser en mobilisant les créances des clients pour un montant de 30.625 DF.

30.625

#### Matières premières en stock

Les stocks représentent une année de chiffre d'affaires. A moins qu'on ne se trouve en pleine pénurie ou qu'on ne s'attende à une grande augmentation de la demande, il faudra les réduire à trois mois, soit un quart du chiffre d'affaires annuel, c'est-à-dire 8.750 DF = (35.000) le plus tôt possible.

26.250

#### Terrains et constructions

La possibilité de louer des locaux convenables pourrait se révéler un investissement intéressant. Peut-être, peut-on également vendre une partie des terrains. La coopérative opère dans le domaine de la commercialisation agricole et non dans le domaine de la spéculation immobilière. Un tracteur est peut-être plus utile que toutes ces terres.

?

Total (à l'exclusion de toute cession de terres et d'immeubles).

60.375

Faites observer que toutes les suggestions se basent sur les ratios. Puisqu'il n'existe pas de ratios "justes" pour les stocks, les comptes clients ou pour quelque'autre compte que ce soit, l'analyse de chaque coopérative doit se faire à la lumière des circonstances prévalentes.

7. Demandez aux participants comment ils comptent "extraire" l'argent des différents éléments dans lesquels il est actuellement investi. Pour les comptes en caisse et à la banque, il n'existe aucun problème puisqu'on peut retirer des sommes du montant de l'encaisse ou bien signer un chèque. Comment le gérant procédera-t-il

pour les autres éléments?

Revenez au point 1 ci-dessus. Il est évidemment plus facile de signer un chèque que de réduire les soldes des comptes "clients" ou "marchandises en stock". Mais c'est faisable.

- On peut réduire le compte clients en pressant certains clients de payer et en refusant de livrer à ceux d'entre eux qui sont particulièrement lents à régler leurs dettes, même après qu'ils aient payé les sommes qu'ils devaient initialement. On peut également les menacer de recourir au besoin à une action judiciaire. (Nous verrons cet aspect plus en détail dans le cours 3.2.);
- Les matières premières en stock peuvent être réduites en faisant une analyse des éléments qui composent ledit stock. On évitera ainsi de passer de nouvelles commandes pour des articles qu'on a déjà en quantité plus que suffisante et on ramènera les stocks à l'équivalent de trois mois de ventes. Il se peut qu'on ait à réduire les prix de certains articles pour pouvoir les vendre ou qu'on ait à pratiquer une promotion des ventes agressive. (La gestion des stocks fera l'objet du cours 3.4.);
- Les terrains et constructions peuvent souvent être cédés. La coopérative peut également, dans ces cas, obtenir de l'acquéreur de demeurer dans les locaux en tant que locataire. Ils peuvent aussi être hypothéqués pour obtenir des crédits, s'ils ne sont pas déjà grevés d'hypothèques pour les dettes existantes.

8. L'élément d'actif à utiliser comme source de fonds dépendra des circonstances dans lesquelles la coopérative se trouve et de la période de l'année. En tout cas, il existe très peu de coopératives dans lesquelles des sommes d'argent mal Employées ne sont camouflées dans des postes d'actif. Ces sommes peuvent toujours être mobilisées pour avoir des fonds que les gérants croient uniquement possible d'obtenir de sources extérieures. Les emprunts coûtent cher et entraînent une obligation. L'argent qui existe déjà dans l'entreprise peut être mieux utilisé; ça ne coûte rien et n'oblige à rien.

La coopérative "Soif de crédits"

Le gérant de la coopérative "Soif de crédits" était très embêté lorsque le directeur de la banque rejeta sa demande de crédit. Il avait également tenté en vain de convaincre les membres d'augmenter leurs parts sociales. Aucun des fournisseurs ne voulait lui accorder des crédits supplémentaires.

Le gérant était pourtant convaincu que la coopérative avait besoin d'un nouveau tracteur; il avait calculé qu'après l'avoir entièrement payé la coopérative pourrait gagner 7.000 DF en le louant à des tiers. Puisqu'il attendait depuis deux ans pour recevoir son tracteur des autorités, il savait qu'il y avait des coopératives et même des fermiers qui attendaient aussi et qui seraient prêts à payer comptant, ce qui lui était impossible; il lui faudrait donc attendre deux ou trois ans avant que son tour n'arrive. Il avait l'impression d'avoir tout tenté. En désespoir de cause il regarda de nouveau les documents comptables de la coopérative et constata que le nouveau tracteur coûterait 35.000 DF. Il lui semblait impossible de trouver cette somme.

'Extrait du tableau des soldes caractéristiques  
de gestion de "Soif de crédits" - 31 décembre 1990

	DF
Ventes de marchandises	140.000
Ventes de fournitures agricoles	<u>35.000</u>
Total	175.000
Coût d'achat des marchandises vendues	- <u>122.500</u>
Marge brute	52.500
Charges:	
Salaires	14.000
Frais financiers	5.250
Emballages	5.250
Transports	10.500
Frais généraux	<u>7.000</u>
Résultat net de l'exercice (excédent)	- <u>42.000</u>
	<u>10.500</u>

Bilan de la "Soif de crédits au 31 décembre 1990

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	70.000	Capital social	35.000
Installations et équipements	28.000	Réserves	73.500
Matières premières en stock	35.000	Comptes des membres	14.000
Clients	52.500	Dettes à long terme	45.500
Banque	5.250	Découvert bancaire	7.000
Caisse	<u>1.750</u>	Fournisseurs	<u>17.500</u>
Total	192.500	Total	192.500

Travail à faire

1. Indiquez au gérant de la coopérative "Soif de crédits" les sources éventuelles de fonds pour la somme de 35.000 DF dont il a besoin pour acquérir le nouveau tracteur.
2. Après avoir identifié les sources de fonds, vous direz au gérant ce qu'il devrait faire pour obtenir de l'argent liquide à partir de ces sources.

COURS 2.2

LES SOURCES DE FINANCEMENT

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les différentes sources extérieures de financement auxquelles la coopérative peut avoir recours et d'évaluer lesquelles conviennent à la coopérative.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Un exercice.

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants que les gérants, au même titre que les individus ou les nations, doivent s'assurer que les fonds à leur disposition sont utilisés judicieusement avant de recourir à des sources extérieures de financement. Les entreprises coopératives doivent analyser leur actif, comme nous l'avons démontré au cours précédent, avant de songer à toute augmentation du passif.

Demandez aux participants quelle est, à leur avis, la source extérieure de financement la plus utilisée. Ils penseront certainement au crédit bancaire. Insistez alors sur le fait que si le crédit bancaire constitue une source de financement, elle n'en est qu'une parmi tant d'autres, et pas toujours la plus indiquée. L'objectif de ce cours est d'identifier toutes les sources possibles de capitaux dont l'entreprise peut se servir et de décider celle qui convient le mieux à des circonstances données.

2. Demandez aux participants d'énumérer autant de sources extérieures de fonds que possible pour une coopérative. Il faut qu'ils se réfèrent au passif du bilan. Amenez-les à produire la liste suivante que vous inscrirez au tableau (ou sur un rétroprojecteur).

- Fournisseurs
- Découvert bancaire (dettes bancaires à court terme)

- Dettes bancaires à long terme
- Comptes d'épargne des membres
- Capital social
- Réserves

Si les coopératives auxquelles appartiennent les participants pratiquent le système des avances sur commande avec leurs clients, demandez-leur de vous indiquer comment une coopérative, dont les produits sont rares sur le marché, peut utiliser ce fait à son avantage pour obtenir plus de capitaux. Amenez-les à découvrir que les clients pourront avancer de l'argent pour s'assurer de la livraison du produit. Ceci est encore plus intéressant pour la coopérative lorsqu'il s'agit de prix contrôlés qui n'augmentent pas en fonction de la demande.

Il existe également d'autres sources de financement telles que les subventions, les dons et cadeaux de matériel et d'équipement. Il vous faudra les exclure ou les inclure selon le cas.

Faites comprendre que tout ce qui est cité constitue des sources supplémentaires de capitaux qui pourront augmenter le côté "Origines" du bilan et qui pourront être utilisées pour acheter d'autres éléments qui, eux, augmenteront l'actif. Rappelez que lorsqu'un fournisseur livre des marchandises qui seront payées plus tard, l'effet est le même que s'il avait accordé un prêt à la coopérative.

Demandez pourquoi les réserves sont différentes des autres "ressources". C'est parce qu'elles constituent la seule source de financement interne de la coopérative. Toutes les autres impliquent une rentrée de fonds extérieurs à l'entreprise, soit à court terme, soit à long terme.

3. Demandez maintenant aux participants de classer individuellement les sources de capitaux par ordre de préférence en allant de la plus attrayante pour la coopérative à celle qu'ils considèrent la moins intéressante.

Les différences d'opinions ne manqueront pas. Le but de ce petit exercice est de pousser les participants à supputer les avantages

et inconvénients de chaque source de financement et de se rendre compte finalement qu'il est impossible de dire laquelle est la "meilleure" si l'on ne tient pas compte des circonstances de l'entreprise et de l'utilisation que l'on veut faire de l'argent.

Demandez aux participants de lire leurs classements de 1 à 6, écrivez les chiffres en face de chaque source, de façon à obtenir un tableau semblable au suivant:

	<u>Classement</u>
Fournisseurs	5 1 5, etc.
Découverts/Dettes à court terme	4 3 1, etc.
Dettes à long terme	6 2 6, etc.
Comptes d'épargne des membres	1 4 2, etc.
Capital social	2 5 4, etc.
Réserves	3 6 3, etc.

Essayez d'établir une moyenne qui indiquerait l'opinion générale des stagiaires.

4. Demandez au participant qui a classé le compte "fournisseurs" en tête de justifier ce choix. Après avoir récapitulé ses raisons au tableau (ou sur rétroprojecteur) vous demanderez à celui qui a classé le même compte "fournisseurs" en bas de sa liste de dire pourquoi il l'a fait. Résumez ainsi les avantages et les inconvénients de chaque source de fonds.

Les conclusions suivantes sur les avantages et inconvénients devraient découler des réponses des stagiaires:

Fournisseurs

Avantages:

- Pas de frais financiers (intérêts) à payer;
- Augmente automatiquement lorsque le volume des achats augmente;
- Si tout va bien, les fournisseurs accorderont ce crédit tant que la coopérative achètera chez eux;
- "Le bon vouloir", c'est-à-dire la force de négociation, pourra permettre de temps en temps de prolonger la durée de ce crédit, si c'est nécessaire.

#### Inconvénients:

- La coopérative peut être forcée de s'approvisionner chez des fournisseurs dont les produits sont de qualité inférieure;
- Les fournisseurs pourront augmenter le coût des produits pour récupérer les frais que leur causent les crédits;
- Les fournisseurs pourraient cesser d'accorder des crédits et exiger des paiements sans préavis sous menace d'arrêter les livraisons;
- Cette source de financement n'est pas très importante pour une coopérative qui n'achète pas beaucoup à des tiers.

#### Dettes à court terme - Découverts

##### Avantages:

- On n'emprunte que lorsqu'on a besoin d'argent. on économise ainsi sur les intérêts à payer;
- Dès qu'il est accordé, un découvert bancaire peut être utilisé. Il suffit pour cela de signer un chèque;

##### Inconvénients:

- La banque peut arrêter le découvert avec un préavis très court;
- Le montant du découvert sera très bas pour une coopérative financièrement faible;
- La banque n'accordera de découverts qu'à des clients bien connus.

#### Dettes à long terme

##### Avantages:

- Les fonds restent à disposition dès que le prêt est négocié et le remboursement ne sera pas exigé à l'improviste;

- La banque assiste généralement les emprunteurs à long terme dans la gestion de leurs entreprises;
- L'attribution d'une dette à long terme par une banque peut servir de preuve pour les fournisseurs, les clients ou autres tiers, que la coopérative est bien gérée et jouit ainsi de l'avis favorable des banques;
- Les dettes à long terme peuvent être obtenues facilement pour financer l'acquisition de terrains ou de constructions qui pourront être utilisés plus tard comme garanties.

Inconvénients:

- Taux d'intérêts permanents pour la durée du prêt;
- On doit continuer d'emprunter de l'argent pour lequel on paie des frais financiers, même pour les périodes pendant lesquelles le besoin ne s'en fait pas sentir;
- La banque exige parfois un solde minimum sur le compte courant (pour lequel il n'y a pas d'intérêts) avant d'accorder un prêt à long terme;
- La banque exige parfois des garanties qui, lorsqu'elles sont saisies, ruinent la coopérative;

La banque exige une enquête complète et un droit de regard sur les comptes de la coopérative et sur sa gestion.

Comptes d'épargne des membres

Avantages:

- Les intérêts à verser sont très bas;
- Il n'est pas probable que les fonds soient tous retirés en même temps;
- La banque n'a aucun droit de regard sur la gestion ou sur les comptes;
- Pourraient être considérés comme une preuve de la loyauté des membres et de leur engagement vis-à-vis de leur coopérative.

#### Inconvénients :

- Les frais pour la tenue de tant de petits comptes sont très élevés;
- Si les adhérents sont pauvres, leurs contributions seront négligeables;
- Pourraient être saisonniers à cause de la nature des produits que les membres commercialisent et de leurs besoins.

#### Capital social

##### Avantages :

- Les fonds sont à la disposition de la coopérative et ne peuvent être retirés, à moins que les membres ne démissionnent;
- L'intérêt à payer est très réduit;
- Les prêteurs éventuels le considèrent comme preuve de l'engagement des membres vis-à-vis de leur coopérative.

##### Inconvénients :

- Les sommes ne sont généralement pas élevées;
- Il est improbable que ces sommes soient encore disponibles lorsqu'on en a besoin pour acquérir de nouveaux éléments d'actif qui attireront des adhérents éventuels, car les adhérents ne les versent que lorsqu'ils s'inscrivent.

#### Réserves

##### Avantages :

- Pas d'intérêts à payer;
- Restent dans la coopérative et ne peuvent être retirées ou distribuées;
- La coopérative peut les utiliser comme elle l'entend, sans aucune ingérence extérieure.

Inconvénients :

- Se forment et augmentent lentement, au fur et à mesure que la coopérative progresse, mais pas avant;
- Ne peuvent être augmentées qu'au détriment des ristournes, ce qui peut déplaire aux membres;
- On ne peut pas y faire appel pour financer une expansion ou pour se sortir de difficultés; elles n'augmentent qu'avec la croissance de la coopérative et avec son succès.

5. Distribuez l'exercice et accordez 45 minutes pour répondre individuellement aux questions.

Dès qu'ils ont fini, demandez aux participants de vous communiquer leurs réponses. Faites le compte de ceux qui ont opté pour chacune des sources et insistez pour avoir chaque fois la réponse de chacun. Voici quelques exemples de solutions, mais des réponses différentes peuvent également être acceptées si elle sont bien fondées, surtout lorsqu'elles se réfèrent aux circonstances locales.

- La coopérative A devrait obtenir un prêt à long terme, de préférence un prêt hypothéqué sur la valeur de ses propriétés;
- La coopérative B devrait demander à ses fournisseurs une extension de crédits pour ses approvisionnements;
- La coopérative C devrait demander à la banque de lui consentir un découvert;
- La coopérative D devrait demander à ses membres d'augmenter leur participation (capital social) pour l'acquisition de la machine et pour améliorer le rapport entre participation des membres et financements extérieurs;
- La coopérative E devrait réinvestir 1.750 DF par an, qu'elle prélèverait sur ses bénéficiaires, si possible, pour augmenter les crédits accordés aux clients.

6. Expliquez le pourquoi de ces solutions. Si le temps le permet et si les participants ont besoin d'améliorer leurs connaissances

du bilan, demandez-leur de modifier les bilans de l'exercice pour tenir compte de l'effet des fonds supplémentaires que l'on obtiendrait et utiliserait selon les différentes façons proposées dans les réponses ci-dessus.

Les participants suggéreront peut-être que les réserves soient utilisées comme source de financement. Expliquez que les fonds compris dans les réserves ne peuvent pas être utilisés pour faire de nouveaux investissements, pas plus qu'on ne peut utiliser les dettes déjà incorporées au bilan pour les mêmes fins. Ces sommes sont déjà utilisées et se reflètent dans l'actif. Les seules réserves utilisables sont celles qu'on constituera avec les excédents de l'exercice suivant.

7. Expliquez qu'un bon gérant ne doit pas seulement trouver la meilleure des sources de financement, mais doit également "gérer" cette source ou ces sources de manière à ce que les fonds soient disponibles de façon continue.

- Un échéancier des remboursements doit être établi de façon à ce que les dettes soient payées lorsqu'elles arrivent à terme. (Dans un prochain cours, les techniques de contrôle des flux monétaires seront enseignées);
- Les comptes d'épargne des membres doivent être tenus de façon efficace afin de permettre aux membres de faire des versements ou des prélèvements quand ils le désirent, et d'éviter des erreurs;
- on doit encourager les fournisseurs à qui on doit de l'argent à maintenir leur confiance à la coopérative en lui accordant des crédits.

Demandez aux participants de vous citer des exemples de comportements des clients, qui pourraient les amener en tant que gérants à leur refuser des crédits, même si leurs affaires sont bien gérées. Dans cet ordre d'idées on peut citer:

- Les longs délais de paiement sans préavis;
- Les erreurs d'écritures provoquant des pertes de temps et des disputes inutiles;

- Des demandes d'explications continues et inutiles résultant d'une administration inefficace.

Leurs coopératives sont-elles vraiment exemptes de ce genre de fautes qui pourraient décourager les fournisseurs désireux de leur accorder des crédits en dépit d'une gestion saine de leurs affaires?

8. En ce qui concerne les comptes fournisseurs, un certain nombre de décisions doivent être prises pour lesquelles il n'existe pas de règles précises. Les participants doivent être au courant des différentes alternatives.

- Doit-on prévenir les fournisseurs en cas de délai de paiement, ou bien cet avertissement peut-il les porter à exercer plus de pression qu'ils n'auraient exercée s'ils n'avaient pas été prévenus?
- Si les fonds ne sont pas suffisants pour payer tous les fournisseurs, doit-on distribuer ce qu'on a, équitablement, parmi tous les fournisseurs, ou bien en préférer certains?
- Quel fournisseur doit-on payer en premier lieu? Lequel peut attendre?

Les réponses à ces questions et à bien d'autres encore sur les fournisseurs dépendront, bien entendu, de la nature de ces derniers. Expliquez que le gérant doit bien connaître tous ses fournisseurs importants et l'échéancier doit être toujours bien tenu et à jour. Ceci permet de prendre des décisions sur la base d'informations complètes.

9. Demandez aux participants s'ils connaissent une troisième voie par laquelle la coopérative pourrait acquérir ce dont elle a besoin sans passer par des sources de financement extérieures ou internes.

S'ils ne trouvent pas de réponses à cette question, demandez-leur comment ils s'y prendraient pour acquérir un nouveau véhicule ou pour obtenir les services d'un tracteur sur leurs champs s'ils ne pouvaient se permettre d'en acheter un.

- Les véhicules et autres équipements peuvent également être obtenus par un crédit-bail. Il faut généralement verser un petit dépôt et l'article ainsi acquis reste dans l'entreprise, même si le vendeur en détient la propriété, tant que le coût total n'a pas été payé;
- D'autre part, les équipements dont on ne se sert pas en permanence peuvent être loués selon les besoins. Les frais de location à l'heure peuvent sembler excessifs, mais rapportés à l'année ou au prix d'achat, ils seront modestes.

Le détail de ces différents modes d'acquisition est traité dans le cours 3.5.

10. Rappelez l'éventail des sources de financement disponibles. En plus, chacune d'elles peut comporter plusieurs variantes, par exemple des banques concurrentes ou un choix de fournisseurs avec des conditions de crédit différentes.

Un gérant de coopérative ne doit pas renoncer dès qu'il rencontre des difficultés à la première source de financement qu'il tente. Il doit être bien informé sur les différentes possibilités et choisir celle qui correspond le mieux à son objectif spécifique.

Exercice

Chacune des coopératives suivantes est à la recherche des sommes indiquées sous son bilan, afin de faire les acquisitions également mentionnées. Vous indiquerez au gérant de chacune de ces coopératives la source de financement qui lui convient, étant entendu qu'aucune somme actuellement employée ne peut être mobilisée. Les nouveaux fonds doivent provenir d'une augmentation du passif.

Coopérative A

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	17.500	Capital social	10.500
Installations et équipements	7.000	Réserves	17.500
Marchandises en stock	10.500	Dettes à long terme	7.000
Clients	7.000	Comptes des membres	3.500
Caisse et banque	3.500	Découverts	5.250
		Fournisseurs	<u>1.750</u>
Total	45.500	Total	45.500

La coopérative A a besoin de 10.500 DF pour de nouvelles constructions.

Coopérative B

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	17.500	Capital social	11.550
Installations et équipements	14.000	Réserves	10.500
Marchandises en stock	5.250	Dettes à long terme	17.500
Clients	7.000	Comptes des membres	3.500
Caisse et banque	1.750	Découverts	1.750
		Fournisseurs	<u>700</u>
Total	45.500	Total	45.500

La coopérative B a besoin de 3.500 DF pour acquérir du matériel nécessaire à la transformation des produits de ses membres durant la campagne saisonnière des ventes.

Coopérative C

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	7.000	Capital social	3.500
Installations et équipements	17.500	Réserves	14.000
Marchandises en stock	3.500	Dettes à long terme	7.000
Clients	6.650	Comptes des membres	3.500
Caisse et banque	350	Découverts	Rien
		Fournisseurs	<u>7.000</u>
Total	35.000	Total	35.000

La coopérative C a besoin de 7.000 DF pour financer sa campagne. (Les récoltes auront lieu bientôt et les ventes commenceront dans deux mois.)

Coopérative D

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	7.000	Capital social	3.500
Installations et équipements	24.500	Réserves	7.000
Marchandises en stock	15.750	Dettes à long terme	28.000
Clients	5.250	Comptes des membres	3.500
Caisse et banque	3.500	Découverts	10.500
		Fournisseurs	<u>3.500</u>
Total	56.000	Total	56.000

La coopérative D a besoin de 3.500 DF pour l'acquisition d'une nouvelle machine qui augmenterait sensiblement la capacité de transformation des produits de ses membres.

Coopérative E

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	21.000	Capital social	10.500
Installations et équipements	10.500	Réserves	5.250
Marchandises en stock	10.500	Dettes à long terme	24.500
Clients	1.750	Comptes des membres	1.750
Caisse et banque	8.750	Découverts	7.000
		Fournisseurs	<u>3.500</u>
Total	52.500	Total	52.500

La coopérative E a besoin de 1.750 DF pour couvrir les crédits supplémentaires que les clients exigeront d'après les prévisions de ventes.

COURS 2.3LES PRETS BANCAIRES

Objectif: Permettre aux participants de présenter leurs demandes de prêts bancaires avec les meilleures chances de succès lorsqu'un tel recours constitue la forme de financement la plus indiquée pour leurs coopératives.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Matériel: Etude de cas: le projet "Tracteur".

Guide du cours:

1. Dans certains pays - notamment ceux dans lesquels les coopératives agricoles constituent une expérience récente et ont, par conséquent, besoin d'assistance - les crédits bancaires, assortis de conditions avantageuses sont accordés presque automatiquement.

Il n'en demeure pas moins indispensable, pour chacun des stagiaires d'apprendre comment obtenir un crédit bancaire sans condition spéciale; de fait, les coopératives aspirent à agir d'une façon plus autonome et indépendante, sans privilège ou autre forme d'assistance.

Présentez les deux "Passifs" suivants au tableau (ou sur un rétro-projecteur):

<u>Coopérative A</u>	DF	<u>Coopérative B</u>	DF
Capital social et Réserves	3.500	Capital social et Réserves	14.000
Emprunts bancaires	<u>14.000</u>	Emprunts bancaires	<u>3.500</u>
Total	17.500	Total	17.500

Demandez aux participants lequel de ces "passifs" indique une meilleure gestion financière, et pourquoi.

Demandez à chacun d'indiquer lequel ils ont choisi et inscrivez au tableau le nombre de voix pour chaque passif. Demandez ensuite à l'un de ceux qui ont choisi B (ce sera sûrement la majorité) les raisons de cette préférence.

- Il se basera certainement sur le fait que la coopérative A dépend trop des financements extérieurs, c'est-à-dire d'un emprunt bancaire. Les membres ne sont pas engagés vis-à-vis de leur coopérative, et s'il y a jamais eu des excédents importants, ils ont tous certainement été distribués sous forme de ristourne.

Demandez maintenant à un participant qui a préféré la coopérative dire pourquoi.

- Il se basera sur le fait que le gérant de cette coopérative a démontré qu'il savait gérer les finances de la coopérative car il a pu obtenir 80 % des fonds nécessaires à ses activités de sources extérieures. La plupart des membres sont relativement pauvres. Si le gérant peut obtenir de l'argent de l'extérieur pour financer leur coopérative, cela va dans le sens de leur intérêt.

Demandez aux participants s'ils préféreraient investir leurs fonds dans un projet qui leur rapportera 15 % d'intérêts par an ou bien dans un projet qui rapportera 60 % d'intérêts par an, les autres conditions étant les mêmes.

- De toute évidence, tous préféreront un rendement de 60 % à un rendement de 15 %.

Demandez aux participants de supposer que chacune des coopératives ci-dessus a distribué 2.100 DF de ristourne. Quel taux d'intérêt les membres ont-ils perçu sur leurs investissements?

- Coopérative A: DF 2.100 sur DF 3.500 investis = 60 %
- Coopérative B: DF 2.100 sur DF 14.000 investis = 15 %

Demandez aux participants qui ont préféré la gestion financière de la coopérative B de dire lequel des deux gérants a mieux réussi à faire fructifier l'argent de ses membres. Sont-ils disposés à changer leur point de vue initial et à choisir la coopérative A? Sinon, pourquoi?

2. Demandez aux participants quel est l'élément essentiel qui n'a pas été pris en considération dans les calculs précédents. Il est évident que la coopérative qui emprunte plus d'argent doit également payer plus d'intérêts. Son excédent sera donc moins élevé. On ne peut pas, par conséquent, supposer que la coopérative A et la coopérative B verseront les mêmes ristournes de 2.100 DF.

Suggérez maintenant l'hypothèse suivante aux participants: les 2.100 DF de ristournes doivent être réduits, à cause des intérêts. Si chacune des coopératives doit payer 10 % sur les emprunts bancaires, quel sera le montant total des intérêts et quel sera l'excédent restant dans l'un et l'autre cas?

Coopérative A:  $10\%$  sur DF 14.000 = DF 1.400  
DF 2.100 - DF 1.400 = DF 700 bénéfice net

Coopérative B:  $10\%$  sur DF 3.500 = DF 350 DF  
DF 2.100 - DF 350 = DF 1.750 bénéfice net

Les participants peuvent donc se rendre compte que la coopérative B a gagné deux fois et demie de plus que la coopérative A et ils voudront une fois de plus changer d'opinion et choisir la gestion financière de B.

Quel est le pourcentage du rendement de l'investissement des membres dans les deux cas?

- Coopérative A: DF 700 sur DF 3.500 = 20 %

- Coopérative B: DF 1.750 sur DF 14.000 = 12,5

Du point de vue de l'investissement des membres, la coopérative A présente la meilleure performance. Demandez aux participants qui ont choisi B s'ils persistent dans leurs choix. Demandez pourquoi.

3. Demandez à chaque participant de calculer l'excédent après paiement de 10 % d'intérêts sur le prêt et de déterminer ensuite le rendement du capital investi par les membres pour les sommes suivantes avant déduction des intérêts : DF 350, DF 700, DF 1.050, DF 1.400, DF 1.750, DF 2.100, DF 2.450, DF 2.800, DF 3150, DF 3.500.

Demandez et inscrivez leurs résultats au tableau (ou sur un rétro-projecteur) selon le modèle suivant:

	Coopérative A		Coopérative B	
Excédent avant déduction d'intérêts (DF)	Excédent après déduction d'intérêts (DF)	Rendement du capital investi par les adhérents (%)	Excédent après déduction d'intérêts (DF)	Rendement du capital investi par les adhérents (%)
3.500	2.100	60	3.150	22,5
3.150	1.750	50	2.800	20
2.800	1.400	40	2.450	17,5
2.450	1.050	30	2.100	15
2.100	700	20	1.750	12,5
1.750	350	10	1.400	10
1.400	-	-	1.050	7,5
1.050	(- 350)	(-10)	700	5
700	(- 700)	(-20)	350	2,5
350	(-1.050)	(-30)	-	-

Après vous être assuré que tous les participants ont bien compris la méthode, demandez-leur de comparer les résultats des deux coopératives. Quelles conclusions peuvent-ils tirer à présent sur la gestion financière des coopératives A et B?

- Si les résultats d'exploitation s'améliorent, le rendement du capital investi par les membres de la coopérative A augmentera très rapidement, tandis que celui des membres de la coopérative B augmentera beaucoup moins vite;

- Si les résultats d'exploitation se détériorent, le rendement du capital investi par les membres de la coopérative A diminuera très rapidement et la coopérative A entrera dans la zone des "pertes" beaucoup plus vite que la coopérative B.

4. Demandez quelle est la différence pour la banque qui a prêté 14.000 DF à la coopérative A lorsque l'excédent augmente. La banque gagne-t-elle plus si la coopérative A a plus de succès?

- La banque continue à toucher ses 1.400 DF. Tout le bénéfice revient aux membres.

Qu'arrive-t-il à la banque lorsque l'excédent avant déduction des intérêts tombe au-dessous de DF 1.400? Y a-t-il une différence quelconque en ce qui concerne les intérêts dus à la banque?

- Si la coopérative est déficitaire elle ne pourra pas payer d'intérêts et la banque risque de perdre les intérêts qu'elle aurait dû encaisser.

Quel est l'effet d'une augmentation ou d'une diminution de l'excédent sur les membres de la coopérative A?

- Si les résultats s'améliorent, le rendement du capital investi par les membres augmentera très rapidement et ils seront très satisfaits;
- Par contre, si les résultats se détériorent, les membres n'obtiennent rien.

Quels sont les effets d'une faillite de la coopérative A ou de la coopérative B sur les membres et sur la banque?

- La coopérative A est plus exposée à la faillite car les frais financiers sont très élevés; cependant, si elle est en état de cessation de paiement, les membres ne perdront que leur investissement de DF 3.500. La banque, quant à elle, perdra DF 14.000.
- La coopérative B survivra plus longtemps, mais dans l'hypothèse d'une faillite, les membres perdront 14.000 DF et la banque perdra 3.500 DF.

Demandez aux participants de se mettre à la place d'un directeur de banque. A laquelle des deux coopératives aimeront-ils prêter de l'argent. Pourquoi?

- Les banques ne gagnent rien de plus, lorsque les ressources de la coopérative A augmentent. Ils risquent de perdre de l'argent si la coopérative marche mal. C'est pourquoi ils préfèrent accorder des prêts aux coopératives avec une plus grande participation des membres dans le capital investi plutôt que de les accorder aux coopératives avec une petite participation des membres.

5. Distribuez le texte de l'étude de cas à tous les participants et divisez la classe en deux groupes. Un groupe représentera le comité de gestion et aura à préparer la liste des éléments d'information dont il est question dans l'étude de cas. Le second groupe représentera le comité d'approbation des crédits de la banque. Ils devront préparer la liste des questions conformément à l'étude de cas.

Accordez leur 30 minutes pour faire cette liste. Ils doivent travailler séparément de façon à ne pas pouvoir entendre les discussions de l'autre groupe. Chaque groupe doit préparer la liste des questions en deux exemplaires. Le porte-parole de chaque groupe gardera un exemplaire tandis que le second exemplaire sera remis à l'animateur.

Lorsque les groupes auront terminé la préparation des listes, ils se réuniront. Le porte-parole de la banque commencera les débats en lisant la première question de sa liste. Le porte-parole du comité de gestion lira alors, sur sa liste de réponses, celle qui, à son avis, correspond à la question posée et prouvant ainsi qu'ils avaient prévu qu'une telle question leur serait posée. L'animateur décidera s'il considère la réponse comme suffisante, auquel cas il accordera un point à chacun des deux groupes; dans le cas contraire, seule la banque recevra le point, si le formateur estime que la question est pertinente. Si la question ne semble pas pertinente, aucun des groupes ne recevra de point.

Faites continuer le jeu en respectant les règles ci-dessus jusqu'à épuisement de la liste des banquiers. Les réponses "non utilisées" des gérants seront alors lues à haute voix. L'animateur décidera, pour chacune des réponses, si elle correspond ou non à une information que les banquiers auraient dû demander. Dans l'affirmative, les gérants recevront un point.

L'animateur doit s'assurer, grâce à l'exemplaire qui lui est remis, que les participants ont bien pensé aux questions ou à l'information avant le début du jeu et qu'ils ne les ont pas imaginées sur l'inspiration du moment.

Le groupe vainqueur sera celui qui aura totalisé le plus grand nombre de points. Il est important que le jeu se déroule sans longues interruptions. Evitez également les longues discussions sur le fait que telle ou telle autre question a eu ou non sa réponse. L'animateur doit expliquer clairement dès le départ que sa décision sera finale et que les protestations d'un groupe entraîneront des pénalités : on leur enlèvera un point pour l'attribuer à l'autre groupe.

6. Les questions des banquiers devront comprendre les points suivants. Si les participants en ont omis quelques-uns, veillez à ce qu'ils en saisissent bien l'importance.
  - La coopérative peut-elle produire un cash flow prévisionnel qui prouve que les montants à rembourser chaque trimestre seront effectivement disponibles au bon moment?
  - Quel sera le montant des revenus annuels supplémentaires que le tracteur procurera à la coopérative et à quelles périodes de l'année ces revenus seront-ils perçus?
  - Combien de membres utiliseront le tracteur?
  - La location par heure, par jour ou par hectare coûtera combien au membre?
  - Comment les gérants ont-ils fait pour connaître le nombre de membres qui utiliseront le tracteur? Sur quoi se sont-ils basés pour faire leurs estimations?

- Comment les gérants de la coopérative font-ils pour savoir que les membres accepteront de payer les frais de location qu'on se propose d'appliquer?
- Les membres paieront-ils les frais de location du tracteur au comptant ou à crédit?
- Si les membres payent à crédit, comment dans le passé les membres ont-ils remboursé les dettes?
- Quel revenu supplémentaire le membre tirera-t-il de l'utilisation du tracteur, après avoir payé le coût de location?
- Combien en coûtera-t-il à la coopérative de faire fonctionner le tracteur?
- Combien coûtera l'entretien du tracteur?
- Comment les gérants ont-ils obtenu le coût de fonctionnement et d'entretien du tracteur?
- Combien de jours par an le tracteur sera-t-il immobilisé pour qu'on puisse faire les réparations nécessaires?
- La coopérative a-t-elle un conducteur de tracteur qualifié ou peut-elle obtenir les services d'une personne qualifiée?
- Quelle est la durée de fonctionnement du tracteur?
- Qui assurera l'entretien du tracteur?
- La disponibilité des pièces de rechange nécessaires, au moment opportun, est-elle assurée?
- Le tracteur sera-t-il assuré?
- D'autres possibilités de location s'offrent-elles aux membres?
- Un excédent restera-t-il à la coopérative, une fois les frais d'exploitation et les remboursements trimestriels effectués?
- Quelles sont les circonstances les plus désastreuses que l'on puisse imaginer si tout ne marche pas comme prévu? La coopéra-

tive sera-t-elle toujours en mesure de payer dans de telles circonstances?

- Quelle "commission" la banque touchera-t-elle si elle approuve le prêt?
- Quelle expérience les gérants ont-ils dans la gestion d'opérations de ce genre?
- Comment la coopérative a-t-elle été gérée dans le passé?
- Quelles garanties la coopérative propose-t-elle en cas de non remboursement de la dette?

7. Dans plusieurs pays, les coopératives reçoivent des équipements et du matériel inadéquats à cause de certains projets d'aide "liés" à tel ou tel fournisseur, ou bien à cause de décisions d'acquisition erronées prises à un niveau élevé. Insistez sur le fait que les gérants peuvent et doivent protéger leurs coopératives contre de tels dangers en insistant pour que des analyses aussi détaillées que les analyses ci-dessus soient faites, même si la banque ne les exige pas.

Expliquez qu'un cash flow prévisionnel, la volonté et la capacité des membres de payer pour des services reçus, ou encore leur habileté présumée à produire telle quantité ou telle qualité de produits constituent des estimations, des prévisions ou des suppositions concernant le futur. De quelles informations sur le passé la banque peut-elle se servir pour évaluer si une coopérative sera en mesure de fonctionner aussi bien que les gérants le prétendent?

- Les performances passées résultant d'une succession d'opérations positives et la réalisation des prévisions constituent la meilleure preuve possible d'une continuité de bonne gestion.

Comment un gérant de coopérative peut-il offrir à un banquier la possibilité d'être continuellement bien informé sur l'état des affaires de la coopérative et de pouvoir par conséquent juger de sa solvabilité en cas de besoin d'un prêt?

- Par l'ouverture et la bonne gestion d'un compte dans ladite banque pour la période la plus longue possible. Ainsi, les banquiers peuvent s'assurer du bon fonctionnement de la coopérative grâce à leurs propres chiffres. Un bon compte courant ou d'épargne est la meilleure manière de s'assurer qu'une demande de prêt sera accueillie positivement.

8. Demandez aux participants dont les coopératives ont déjà reçu des prêts s'ils ont réussi à maintenir de bons rapports avec la banque ou l'institution qui leur a accordé ces prêts. Pensent-ils pouvoir recevoir d'autres fonds à l'avenir s'ils les demandent?

Insistez sur la nécessité de bien planifier les emprunts et de bien les gérer une fois qu'ils ont été accordés.

- Les échéanciers de remboursement doivent être établis sur la base de cashflow prévisionnels réalistes, faits en tenant compte des imprévus (ceci fera l'objet du cours 6.3);
- On doit contacter les bailleurs de fonds le plus tôt possible pour arranger des financements à court terme, des réaménagements d'échéanciers ou des accords sur des remboursements différés.

Les prêts bancaires ne sont pas des subventions à fonds perdus dont on peut ignorer les sources une fois qu'ils ont été approuvés. La bonne gestion d'un prêt, même petit, dispose un banquier à confier un prêt plus important.

Etude de casLe Projet "Tracteur"

Les membres de la coopérative "Prêteuse" voulaient recourir à un service de location de tracteur. Le gérant décida de présenter un recours à l'endettement bancaire pour acheter un tracteur qu'il louerait avec conducteur aux membres pour leur permettre de labourer leurs terres plus rapidement et d'une manière plus économique et plus efficace.

La banque accordait des prêts d'acquisition quinquennaux avec des échéances trimestrielles aux coopératives. Le tracteur devait coûter 35.000 DF et les remboursements s'élèveraient à 2.450 DF par trimestre, intérêts compris.

Pour le comité de gestion:

Vous vous rendez compte que le directeur de la banque voudra avoir plus d'informations et ne se contentera pas du simple fait que vous aimeriez obtenir un prêt de 35.000 DF pour l'acquisition d'un tracteur. Vous vous décidez donc d'établir la liste de toutes les informations que vous croyez que le banquier voudra obtenir, avant de vous lancer vous-même à la recherche de ces informations. Préparez cette liste sans chercher à préciser l'information voulue, par exemple si vous pensez qu'il voudra connaître l'âge moyen des membres, écrivez seulement "Age moyen des membres" sur votre liste. Vous n'avez pas à suggérer un âge moyen. Vous passez à l'information suivante.

Pour le banquier:

On vous a informé de la visite du gérant de la coopérative "Prêteuse" qui voudrait emprunter 35.000 DF pour l'acquisition d'un tracteur. Vous aimeriez, bien entendu, obtenir certaines informations de sa part pour vous aider à décider l'approbation ou non de ce prêt. Vous vous décidez à préparer une liste de questions auxquelles vous voudriez avoir des réponses. Ne tenez pas compte des réponses que vous obtiendrez pour le moment. Par exemple, si vous pensez que la banque ne devrait pas accorder de prêt à une coopérative dont l'âge moyen des membres dépasse une certaine limite, vous écrivez tout simplement la question suivante sur votre liste "Quel est l'âge moyen des membres de la coopérative?" et vous passez à la question suivante.

## gestion des fonds

- Cours 3.1 La gestion de la trésorerie
- Cours 3.2 La gestion du compte-clients
- Cours 3.3 La gestion des stocks
- Cours 3.4 L'évaluation des stocks
- Cours 3.5 Location, achat ou crédit-bail?
- Cours 3.6 Les flux monétaires

COURS 3.1

LA GESTION DE LA TRESORERIE

Objectif: Permettre aux participants de gérer les flux monétaires au sein de leurs coopératives de façon à réduire le montant des liquidités et à maximiser les occasions d'investissements lucratifs.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Dialogue enregistré "La Coopérative conservatrice". (A enregistrer avant le cours.)

Guide du cours:

1. Demandez à un ou plusieurs participants de dire combien d'argent ils ont en poche. Le montant sera probablement modeste.

Demandez-leur pourquoi ils ont si peu d'argent en poche comparé au montant total de leurs revenus ou aux autres biens qu'ils possèdent.

Ils répondront probablement:

- Parce que l'argent peut être volé;
- Parce qu'ils ne sont pas riches.

Demandez-leur, dans ce cas, combien d'argent ils pensent que les millionnaires portent sur eux. Il se peut qu'ils ne le sachent pas. Mais le fait est que certains riches n'ont presque pas d'argent sur eux parce qu'ils sont certains de pouvoir obtenir des crédits. D'autres n'emportent avec eux que la somme nécessaire à l'acquisition qu'ils comptent faire immédiatement, en attendant la prochaine occasion où le besoin d'argent liquide se fera sentir.

Demandez alors aux participants combien d'argent ils auraient sur eux s'il n'y avait pas de risque de vol. Expliquez qu'effectivement la sécurité est un problème mais, qu'en dehors des problèmes de sécurité ou de pauvreté, il existe d'autres motifs pour ne pas avoir des sommes importantes sur soi.

- L'argent en soi est un bien absolument inutile, qui ne prend de la valeur que si l'on s'en sert pour acheter quelque chose.
- L'argent représente une forme de "stock" et tout comme les autres stocks de matières premières ou de biens de consommation, il ne faut le conserver que dans les quantités jugées indispensables entre deux passages à la banque (ou ailleurs).

2. Faites passer le dialogue de "La Coopérative conservatrice" sur un magnétophone à cassettes et si vous n'en disposez pas, faites jouer les rôles de Selene et de M. Abdul par deux participants que vous choisirez. Arrêtez le dialogue à chaque signal ("Bip") et demandez de commenter les décisions de M. Abdul. Comment celles-ci pourraient-elles être améliorées? Leurs réponses devraient contenir les points suivants:

- a) Il faudrait payer les factures à l'échéance prévue, pas avant. Lorsqu'une coopérative paie ses fournisseurs avant l'échéance, elle se prive de l'utilisation qu'elle pourrait faire de la somme en question. Si, comme la plupart des coopératives, elles doivent emprunter des fonds à la banque, elles encourent des intérêts inutiles. Si par contre elles disposent d'assez d'argent liquide, cet argent pourrait rapporter des intérêts sur un compte d'épargne, avant qu'on ait à payer les fournisseurs.
- b) Certaines remises des fournisseurs en valent la peine, d'autres pas. Si un fournisseur accorde une remise de 1,5 % sur un règlement anticipé de sept jours pour une facture dont l'échéance normale serait à la fin du mois qui suit la réception, il se peut que la coopérative sacrifie deux mois d'intérêts qu'elle aurait pu obtenir de la banque, ou encore cède 2 % d'intérêts pour n'en gagner que 1,5 %. Chaque remise pour paiement anticipé doit être examinée séparément et si la coopérative a des fonds disponibles, son gérant peut demander aux fournisseurs qui n'accordent pas ce genre de déductions d'en envisager l'éventualité.
- c) Tant que les chèques sont à encaisser, l'argent se trouve dans le compte des clients. Un délai d'une semaine dans la présentation d'un chèque de 35.000 DF "coûte" 87 DF à un taux annuel

d'intérêt de  $12 \% \frac{1}{4} \text{ mois} \times (1/2) \text{ année} \times 12 \% \text{ d'intérêt en-}$

Parfois la présentation rapide d'un chèque au paiement vaut bien quelques efforts.

- d) - Lorsqu'on accumule les chèques, l'argent n'est pas disponible pour la coopérative. On devrait les toucher quotidiennement si possible dans une banque qui peut créditer le compte le jour même où le chèque est présenté pour paiement. En plus de la perte d'intérêts que l'on peut subir, il peut arriver que l'organisation qui a émis le chèque se trouve en difficulté, temporairement ou à plus long terme. En cas d'insuffisance de fonds, les chèques présentés en premier sont aussi les premiers honorés;
  - Les coopératives ou les unions ayant des succursales éloignées devraient, autant que faire se peut, s'arranger pour que les chèques soient présentés dans les filiales des banques les plus proches, plutôt que de les rassembler et les présenter aux guichets du siège. Si les bureaux décentralisés des banques ne peuvent pas créditer immédiatement le compte de la coopérative au siège de la banque, et qu'en même temps la coopérative ne souhaite pas que ses succursales possèdent des comptes en propre, elle devrait alors ouvrir des comptes séparés dans les bureaux décentralisés de la banque proche de ses succursales. Ces comptes seraient virés régulièrement au siège; mais, entre temps, ils produiraient des intérêts;
  - Un bon gérant devrait déléguer ses responsabilités pour les procédures de routine, cela lui permettrait de mieux se concentrer sur la gestion des fonds de sa coopérative.
- e) Les membres d'une coopérative ne sont ni des clients ni des fournisseurs au sens habituel; la coopérative c'est "eux". Ils doivent donc avoir la possibilité de disposer le plus tôt possible de l'argent qu'on leur paye. La coopérative ne devrait pas leur créer de problèmes pour l'obtention des fonds qui leur reviennent.
- Les modalités de paiement des membres devraient être les plus simples possibles;

- Les paiements devraient se faire en espèces à concurrence d'un montant déterminé;
- Les chèques en dessous d'un certain montant devraient être payés aux points de ramassage;
- Il faudrait demander aux banques de s'arranger pour les paiements locaux à travers des succursales, agences ou véhicules du genre "banque mobile".

f) Lorsque la coopérative paie ses employés par chèque, chacun y trouve son compte.

- Le personnel, de même que la coopérative, évite les risques de vol;
- Le personnel apprend à utiliser les services bancaires;
- La coopérative peut organiser les paiements de façon plus facile et plus économique;
- Les paiements peuvent être faits par virement direct à la banque sans que le personnel ait jamais à recevoir le chèque ou même à se présenter à la banque pour le toucher.

C'est une méthode qui est vivement recommandée. A moins, bien entendu, qu'il n'existe pas de service bancaire convenable pour le personnel de la coopérative.

- Les banques sont des entreprises commerciales au même titre que les autres. Les coopératives devraient examiner les services offerts par des banques concurrentes et négocier pour obtenir de meilleurs services, des taux d'intérêts plus bas sur les emprunts, des taux plus élevés sur leurs épargnes, des facilités de caisse, etc. Elles peuvent facilement obtenir ces avantages sous la menace de changer de banque si elles ne sont pas satisfaites;
- L'utilisation des fonds doit être aussi bien planifiée qu'on le fait pour d'autres biens (ce qui fera l'objet du cours 6.3). La coopérative doit être capable de prévoir ses entrées et ses sorties d'argent, et si des soles im-

portantes sont inutilisées pendant une semaine ou plus, elle devrait les mettre sur un compte d'épargne pour toucher les intérêts pendant cette période. Les banques sont toujours très contentes des clients qui laissent leur argent sur un compte courant car c'est ce qui contribue à augmenter leurs bénéfices. Ce n'est pourtant pas dans l'intérêt du client;

h) Une coopérative ne devrait jamais garder dans ses locaux, plus d'argent qu'il n'est strictement nécessaire. Le montant devrait toujours être modeste au point de pouvoir le confier à un employé responsable. Cette coopérative a certainement besoin d'un meilleur système de contrôle interne.

3. Si le temps le permet, écoutez la cassette une deuxième fois. Après chaque signal, demandez aux participants si leurs coopératives agissent de la même manière que le comptable de la coopérative Conservatrice.

Il est très important d'être méticuleux et prudent avec l'argent et de maintenir des systèmes de contrôle stricts afin d'éviter les pertes. Une gestion efficace de ce genre ne signifie pas que les coopératives doivent avoir des systèmes et des politiques semblables à celles de M. Abdul.

Si toutes les coopératives des participants utilisent les mêmes systèmes, demandez à l'un d'eux de décrire les mouvements d'un chèque ou d'un paiement au comptant à partir du moment où le client s'en sépare jusqu'au moment où la coopérative peut disposer de l'argent pour le dépenser. Si les systèmes sont différents dans les coopératives des participants, demandez à l'un d'eux de décrire la procédure dans sa coopérative.

Identifiez les points de délai. Demandez de suggérer comment les mouvements d'argent peuvent être accélérés sans en réduire la sécurité. Démontrez que les systèmes plus rapides sont souvent les plus fiables car ils ne permettent pas aux montants en espèces et aux chèques de s'accumuler.

Pour certaines coopératives, il sera peut-être difficile de déposer de l'argent en banque parce qu'il n'existe pas d'agences adéquates sur place. Discutez avec les participants le cas d'une coopérative qui doit utiliser les services d'une banque non représentée localement et évoquez les possibilités pour cette coopérative d'arriver à des accords avec celles des banques qui se trouvent sur place. En l'absence d'une banque, envisagez avec les stagiaires l'éventualité pour la coopérative d'avoir recours à d'autres organisations locales pour le transport de l'argent liquide et des chèques.

Discutez chaque étape du mouvement de l'argent dans une coopérative et demandez comment les participants pourraient améliorer la gestion de leur trésorerie. S'ils ne sont pas à un niveau élevé de prise de décision dans leurs coopératives, vous leur montrerez par les exemples du dialogue ou de leur propre coopérative comment calculer les coûts du système actuel (tel celui décrit dans le dialogue) et les avantages du changement. Les gérants et les membres n'aiment pas le changement en soi; cependant, si on peut leur en démontrer les avantages financiers, ils se laisseront convaincre aisément.

DIALOGUE ENREGISTRE

"La coopérative Conservatrice"

Selene, une nouvelle aide-comptable stagiaire vient d'être engagée par la coopérative Conservatrice. Elle parle avec M. Abdul qui est le comptable de la coopérative depuis 20 ans.

Selene : Je vous remercie de me consacrer un peu de temps, Monsieur. J'aimerais vous poser quelques questions sur votre politique de gestion financière; je veux être sûre de la conformité de mes actes.

M. Abdul : Certainement, Mademoiselle, ça fait plaisir de rencontrer quelqu'un qui veut apprendre. Trop de jeunes aujourd'hui croient tout savoir. Bon, quand j'étais jeune les choses étaient différentes, voyez-vous .....

Selene : Oui, Monsieur, je sais; les temps ont changé. Dites-moi, à quel moment payons-nous les factures ? Comment en décide-t-on? J'ai entendu tant de choses à propos de ces coopératives insolvables. Mais on ne dit pas ça de la nôtre, n'est-ce pas?

M. Abdul : Et on ne le dira pas tant que je serai responsable de la comptabilité. Lorsque nous avons de l'argent, je signe un chèque en paiement le jour même où nous recevons la facture, et si ce n'est pas possible immédiatement, je m'arrange pour payer dans le plus bref délai, tout au plus quelques jours après.

BIP A

Selene : Je vois. Pas étonnant que nous soyons populaires auprès de nos fournisseurs! Je suppose que nous épargnons pas mal d'argent en acceptant toutes les réductions pour règlement anticipé qui nous sont offertes.

M. Abdul: En effet! Bien qu'aujourd'hui de moins en moins d'entreprises les offrent. Quand même, 2,5 %, 1,5 %, c'est déjà mieux que rien, et nous payons toujours immédiatement pour obtenir les remises, si petites soient-elles.

BIP B

Selene: Et les clients qui nous doivent de l'argent? Est-ce qu'ils payent en espèces, en général? ou bien comment?

M. Abdul: Oh non! Nos clients payent par chèque et si je suis absent, on garde les chèques jusqu'à mon retour. Car je dois être toujours au courant de ce qui se passe.

BIP C

Selene: C'est très pratique maintenant qu'il y a une nouvelle succursale de la banque pas loin d'ici. Est-ce que vous y envoyez quelqu'un les matins après l'arrivée du courrier? Peut-être que je pourrais m'en occuper. Comme ça, je m'habituerai au travail.

M. Abdul: Oh non! Nous n'utilisons pas cette succursale. Nous avons nos comptes au siège même de la banque au centre de la ville. Il n'y avait que cette banque ici quand j'ai commencé et nous y connaissons tout le monde. Je me fais un devoir d'y aller moi-même. Je ne peux évidemment pas y aller tous les jours, mais j'aime avoir une bonne poignée de chèques à déposer quand j'y vais. Ça leur montre le sérieux de notre coopérative. Donc, je garde les chèques dans ce tiroir pendant quelques semaines et puis je les y amène quand le déplacement en vaut la peine.

Selene: Et nos succursales, apportent-elles elles-mêmes leurs chèques à la banque?

M. Abdul: Non, je veux voir chaque chèque de mes propres yeux, pour avoir un contrôle. Les responsables des succursales en-

voient tous les chèques de la semaine le vendredi par courrier. Et comme le service postal est de plus en plus mauvais, si on a de la chance, on les reçoit le vendredi suivant.

BIP D

Selene: Et les membres? Sont-ils payés par chèque ou au comptant?

M. Abdul: Ma devise c'est: "pas d'argent liquide en brousse". C'est plus sûr comme ça et nous avons un bon système. Quand l'entrepôt reçoit les produits, ils nous envoient les copies des reçus qu'ils ont donnés aux membres. Nous émettons les chèques ici. Je les vérifie et les signe moi-même. Cette saison, il y en avait environ 500, mais ce n'est pas pour me rebuter. Ensuite, nous les envoyons à la filiale - des chèques barrés évidemment - par la poste. Les membres viennent les chercher dans leur filiale quand ils apprennent qu'ils sont arrivés. Ce système empêche toute erreur et je suis sûr que nos membres aiment bien encaisser leurs chèques à la banque centrale en ville. Aller chercher leur argent est pour eux une véritable excursion. Il y en a qui doivent voyager toute la nuit, je crois.

BIP E

Selene: Et le personnel? Est-ce que je devrais ouvrir un compte en banque maintenant que je travaille ici?

M. Abdul: Si vous voulez, Mademoiselle, mais, je vous assure, ce n'est pas nécessaire. Les gens, ici, aiment recevoir leur argent en espèces sonnantes à la fin du mois. La banque continue de vouloir me faire payer les salaires par chèque, mais je n'ai pas l'intention de modifier ce comportement sur simple suggestion de la banque.

BIP F

Selene : Nous utilisons la banque coopérative depuis 20 ans dites-vous. Avez-vous jamais pensé en essayer une autre? Il semble qu'il y a toutes sortes de banques qui s'ouvrent ici de nos jours.

M. Abdul : Ecoutez, Mademoiselle, il faut que vous compreniez que l'important dans les affaires c'est les relations personnelles. Je rencontre ici des employés de la banque dont j'ai connu les pères à mon arrivée à la coopérative. Ce ne sont pas les banques actuelles avec leur façades tout en vitres, qui vont remplacer ce genre de relation. Le directeur d'une des filiales qui vient de s'ouvrir ici a eu le toupet de venir me voir l'autre jour, insistant pour m'offrir ses services, comme un vendeur. Je me suis empressé de le mettre à la porte.

Selene : Il s'est vite rendu compte de son erreur j'imagine. Dites-moi, Monsieur, combien de comptes avons-nous en banque?

M. Abdul : Un seul, Mademoiselle, ça a toujours été comme ça. A la banque, ils ont une affiche concernant les dépôts en banque et ce qu'ils appellent les dépôts à échéance fixe. Ils ne m'auront pas! Ils disent là qu'il faut donner un préavis d'une semaine ou plus pour sortir son argent. Imaginez ça! Il faut demander la permission à la banque pour utiliser son propre argent! Heureusement que nous avons notre bon vieux compte courant, l'un des plus anciens et l'un des mieux gérés de la banque, me disent-ils toujours. C'est agréable, ce genre de respect de nos jours.

BIP G

Selene : Oui, en effet. Et la petite caisse? Comment faisons-nous? Qui en est responsable?

M. Abdul: Moi, évidemment, j'ai toujours tenu à en conserver le contrôle. J'aime avoir toujours à peu près 3.500 DF en caisse; on ne peut jamais être sûr de ce qui va se passer. Je n'oublierai jamais les émeutes le jour de l'Indépendance, il y a cinq ans. Les banques furent fermées pour une semaine, qu'aurions-nous fait sans ma petite réserve? Elle est là, dans le coffre derrière moi, je suis le seul à en avoir la clé.

Selene: Excusez-moi Monsieur, mais la porte du coffre ... n'est-elle pas ouverte?

M. Abdul: Mais non ..... Mon Dieu! Où est l'argent? On l'a volé, plus de 7.000 DF. Il n'y a plus de morale aujourd'hui. Voleurs! Bandits! Voyous! Appelez la police! Au secours, au secours, à l'aide!

BIP H

voyent tous les chèques de la semaine le vendredi par courrier. Et comme le service postal est de plus en plus mauvais, si on a de la chance, on les reçoit le vendredi suivant.

BIP D

Selene: Et les membres? Sont-ils payés par chèque ou au comptant?

M. Abdul: Ma devise c'est: "pas d'argent liquide en brousse". C'est plus sûr comme ça et nous avons un bon système. Quand l'entrepôt reçoit les produits, ils nous envoient les copies des reçus qu'ils ont donnés aux membres. Nous émettons les chèques ici. Je les vérifie et les signe moi-même. Cette saison, il y en avait environ 500, mais ce n'est pas pour me rebuter. Ensuite, nous les envoyons à la filiale - des chèques barrés évidemment - par la poste. Les membres viennent les chercher dans leur filiale quand ils apprennent qu'ils sont arrivés. Ce système empêche toute erreur et je suis sûr que nos membres aiment bien encaisser leurs chèques à la banque centrale en ville. Aller chercher leur argent est pour eux une véritable excursion. Il y en a qui doivent voyager toute la nuit, je crois.

BIP E

Selene: Et le personnel? Est-ce que je devrais ouvrir un compte en banque maintenant que je travaille ici?

M. Abdul: Si vous voulez, Mademoiselle, mais, je vous assure, ce n'est pas nécessaire. Les gens, ici, aiment recevoir leur argent en espèces sonnantes à la fin du mois. La banque continue de vouloir me faire payer les salaires par chèque, mais je n'ai pas l'intention de modifier ce comportement sur simple suggestion de la banque.

BIP F

Selene : Nous utilisons la banque coopérative depuis 20 ans dites-vous. Avez-vous jamais pensé en essayer une autre? Il semble qu'il y a toutes sortes de banques qui s'ouvrent ici de nos jours.

M. Abdul : Ecoutez, Mademoiselle, il faut que vous compreniez que l'important dans les affaires c'est les relations personnelles. Je rencontre ici des employés de la banque dont j'ai connu les pères à mon arrivée à la coopérative. Ce ne sont pas les banques actuelles avec leur façades tout en vitres, qui vont remplacer ce genre de relation. Le directeur d'une des filiales qui vient de s'ouvrir ici a eu le toupet de venir me voir l'autre jour, insistant pour m'offrir ses services, comme un vendeur. Je me suis empressé de le mettre à la porte.

Selene : Il s'est vite rendu compte de son erreur j'imagine. Dites-moi, Monsieur, combien de comptes avons-nous en banque?

M. Abdul : Un seul, Mademoiselle, ça a toujours été comme ça. A la banque, ils ont une affiche concernant les dépôts en banque et ce qu'ils appellent les dépôts à échéance fixe. Ils ne m'auront pas! Ils disent là qu'il faut donner un préavis d'une semaine ou plus pour sortir son argent. Imaginez ça! Il faut demander la permission à la banque pour utiliser son propre argent! Heureusement que nous avons notre bon vieux compte courant, l'un des plus anciens et l'un des mieux gérés de la banque, me disent-ils toujours. C'est agréable, ce genre de respect de nos jours.

BIP G

Selene : Oui, en effet. Et la petite caisse? Comment faisons-nous? Qui en est responsable?

M. Abdul: Moi, évidemment, j'ai toujours tenu à en conserver le contrôle. J'aime avoir toujours à peu près 3.500 DF en caisse; on ne peut jamais être sûr de ce qui va se passer. Je n'oublierai jamais les émeutes le jour de l'Indépendance, il y a cinq ans. Les banques furent fermées pour une semaine, qu'aurions-nous fait sans ma petite réserve? Elle est là, dans le coffre derrière moi, je suis le seul à en avoir la clé.

Selene: Excusez-moi Monsieur, mais la porte du coffre ... n'est-elle pas ouverte?

M. Abdul: Mais non ..... Mon Dieu! Où est l'argent? On l'a volé, plus de 7.000 DF. Il n'y a plus de morale aujourd'hui. Voleurs! Bandits! Voyous! Appelez la police! Au secours, au secours, à l'aide!

BIP H

COURS 3.2

LA GESTION DU COMPTE-CLIENTS

Objectif: Permettre aux participants d'accorder des crédits aux clients et de pouvoir en gérer les comptes de la manière la plus bénéfique pour la coopérative. (Ce cours sera omis si les coopératives de provenance des participants pratiquent uniquement la vente au comptant.)

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Des résumés de comptes de la "Coopérative de crédit et de collecte La Prudence".

Guide en cours:

1. Bien que la gestion du crédit accordé aux clients et celle du crédit accordé aux membres soient assez semblables, ce cours traite des relations entre une coopérative et des organismes extérieurs tels les offices de commercialisation, les compagnies privées, les unions de coopératives ou les exportateurs.

Si nécessaire, le cours peut être adapté pour couvrir le crédit aux membres.

Rappelez aux participants que si une coopérative permet à des clients de recevoir des biens ou des services pour lesquels ils payeront plus tard, elle leur accorde pratiquement un prêt. S'ils étaient banquiers, ou même en tant qu'individus, accorderaient-ils des prêts à toutes les organisations qui reçoivent des crédits de leurs coopératives?

Insistez sur le fait qu'un crédit aux clients doit être géré aussi soigneusement qu'une opération bancaire ou un programme de crédits pour les membres.

- Les fonds qui sont "prêtés" aux clients auraient pu être utili-

sés à d'autres fins. Toute opération de crédit doit représenter l'alternative d'utilisation des fonds la plus efficace;

- Les fonds que l'on "prête" aux clients en leur vendant à crédit risquent de ne jamais être remboursés. Le gérant doit minimiser ces risques avec les mêmes soins qu'un banquier.

2. Accorder un crédit à un client équivaut à lui accorder un prêt sans intérêt. Demandez aux participants pourquoi une coopérative qui n'accorderait jamais de prêt sans intérêt, même pas à ses membres, accepte néanmoins d'accorder des crédits aux clients.

- Parce que d'autres fournisseurs concurrents accordent des crédits;
- Les clients refuseraient d'acheter s'ils devaient payer au comptant;
- Le gouvernement ou d'autres clients du secteur public peuvent être dans l'incapacité de payer au comptant à la réception de leurs approvisionnements. (Pour des raisons administratives.)

Rappelez aux participants le cours précédent et les vues conservatrices de M. Abdul. Demandez si leurs clients paient leurs factures aussi promptement que M. Abdul voulait le faire.

- La plupart des entreprises du secteur privé apprécient le crédit commercial en tant que source libre de capital. Ils essaient donc d'en prendre autant que possible, sans préjudice de leurs relations avec les fournisseurs;
- Beaucoup d'organisations du secteur public manquent de fonds et dépendent du crédit commercial pour leur financement. Le gouvernement garantit sans doute les dettes en fin de compte, mais ces organisations remettraient le paiement indéfiniment si on les laissait faire; c'est souvent aussi le cas des coopératives;

D'une manière générale, on peut affirmer que beaucoup d'organisations sont mal gérées. Elles ne parviennent pas à payer leurs factures, non parce qu'elles manquent d'argent, mais parce que leurs systèmes administratifs ne fonctionnent pas

bien pour l'émission des chèques.

Pour toutes ces raisons, les gérants doivent contrôler de très près l'allocation de crédits.

3. Demandez aux participants de mettre en évidence les décisions majeures qui doivent être prises dans la gestion du compte clients:

- Devrait-on accorder un crédit aux clients?
- Devrait-on permettre à un client d'augmenter encore ses dettes envers la coopérative?
- Quelles sont les démarches à entreprendre et quand doit-on les entreprendre pour encaisser les dettes non réglées d'un client?

Quels aspects prendre en compte pour décider dans les deux premiers cas ci-dessus?

- Le montant du crédit nécessaire et son coût en termes d'intérêts supplémentaires à payer sur ses propres emprunts ou d'intérêts potentiels sur un compte d'épargne;
- Le surplus supplémentaire qui pourrait résulter de la vente de marchandises à crédit;
- L'éventualité que cette créance devienne douteuse.

Demandez aux participants si eux-mêmes ou d'autres hommes d'affaires ont vraiment le temps d'analyser chaque demande de crédit comme un "projet" d'investissement. Car, en effet, ce sont des projets d'investissements, sauf qu'ils sont trop nombreux et leurs montants ne sont pas assez élevés pour justifier une analyse cas par cas. Comment alors prendre une décision juste, même si le temps et les informations font défaut?

- En obtenant des informations concernant le client de sources telles que les banques, les agences de crédit et les contacts personnels et informels dans d'autres sociétés dont on sait déjà qu'elles offrent des crédits à ce client;
- En définissant le plafond de crédit, c'est-à-dire le montant maximum accordable à ce client. Il faut alors s'assurer que

les livraisons ne seront exécutées que si le compte du client ne dépasse pas cette limite, qui peut être assez basse au départ mais s'étendre après quelques temps d'expérience positive.

Insistez sur le fait qu'une gestion efficace du compte clients dépend de la tenue correcte et à jour de l'échéancier des paiements à recevoir. Demandez aux participants s'ils peuvent savoir combien un tel client doit à sa coopérative à ce jour. Insistez sur l'importance de l'enregistrement immédiat des achats et des paiements et le calcul du solde dû après chaque transaction.

4. Ils auront peut-être l'impression que la fonction "crédit" ne rentre pas dans leurs compétences puisqu'ils n'ont à traiter qu'avec l'Office de commercialisation ou bien d'autres organisations du même genre, qui sont des payeurs très lents. Que peuvent-ils faire pour améliorer la situation?

Demandez aux participants s'ils payent eux-mêmes leurs fournisseurs selon l'ordre d'arrivée des factures. Certains fournisseurs sont-ils réglés plus rapidement que d'autres. Si oui, pourquoi?

- Parce qu'ils ont le monopole de certains produits ou services essentiels;
- Parce qu'ils offrent des encouragements financiers pour motiver leurs clients à régler leurs dettes rapidement;
- Parce qu'ils rendent la vie difficile aux clients qui ne payent pas leurs dettes à temps;
- Parce qu'ils s'assurent que les clients sont régulièrement informés des sommes qu'ils leur doivent.

Comment une coopérative peut-elle tirer les leçons de ses fournisseurs et, de ce fait, encourager même les entreprises publiques les moins bien gérées, à payer plus rapidement?

- Ils peuvent accorder des réductions pour règlement anticipé, par exemple 2,5 % pour paiement à sept jours. Si le délai normalement accordé est de 30 jours, il semble peu économique de

donner 2,5 % de réduction pour trois semaines seulement, mais si le client a l'habitude d'attendre trois mois, alors ça devient plus profitable;

- Après une certaine période, ils peuvent augmenter les factures dues d'un intérêt de 1 % par mois par exemple. Certains clients ne seront peut-être pas d'accord avec le système, mais ça donne un certain résultat;
- Ils peuvent enfin s'organiser pour que les comptes clients soient toujours tenus à jour et que le personnel du service des ventes soit régulièrement informé de la situation exacte de chaque client.

5. Distribuez des copies de factures et états de comptes tels qu'ils sont utilisés localement ou, le cas échéant, présentez-en des duplicata au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Ces documents constituent, en fait, le seul moyen de communication entre la coopérative et ses clients. Quelles informations contiennent-ils?

- On y trouve des détails de chacune des transactions qui ont provoqué une augmentation du crédit par de nouvelles ventes de marchandises;
- On y trouve également des détails relatifs aux paiements et le solde dû par un client.

Le compte clients inscrit au bilan donne-t-il des informations précises concernant la date depuis laquelle la plus grosse des créances est en attente d'être encaissée?

- Non, le bilan ne fournit pas ces informations. Aucun des documents comptables courants n'indique quels sont les créanciers les plus lents à payer, ni la durée de leur retard.

Pourtant cette information est la clé de voûte de tout système de contrôle des crédits. Comment pourrait-on l'obtenir?

6. Ecrivez au tableau ou sur un écran la phrase suivante: L'Office de

commercialisation La Lenteur doit 35.350 DF à la Coopérative La Prudence. Demandez aux participants si cette information donne lieu de s'inquiéter.

Il est évident que ce chiffre à lui seul n'indique rien de précis. Demandez de quelles informations supplémentaires on a besoin pour se faire une meilleure idée de la situation. Ecrivez les données suivantes au tableau (ou sur un rétroprojecteur).

Coopérative La Prudence

Relevé du compte "Office de commercialisation La Lenteur"

au 4 juillet 1990

( en DF )

<u>Mois</u>	<u>Montant facturé</u>	<u>Montant payé</u>	<u>Solde à payer</u>
Janvier	-	-	-
Février	12.250	-	12.250
Mars	6.125	3.500	14.575
Avril	11.200	5.250	20.825
Mai	3.500	-	24.325
Juin	16.800	5.775	35.350

Demandez aux participants ce qu'ils pensent maintenant de ce compte. Expliquez-leur qu'ils doivent situer le compte dans le temps, c'est-à-dire qu'ils doivent déterminer ce qui est dû et depuis quand c'est dû. Présentez la méthode suivante

	DF
Montant total des dettes	35.350
Montant total facturé le mois précédent	<u>16.800</u>
Montant dû depuis plus d'un mois	<u>18.550</u>
Montant total des dettes	35.350
Montant total facturé pendant les deux derniers mois	<u>20.300</u>
Montant dû depuis plus de deux mois	<u>15.050</u>
Montant total des dettes	35.350
Montant total facturé pendant les trois derniers mois	<u>31.500</u>
Montant dû depuis plus de trois mois	<u>3.850</u>

Montant total des dettes	35.350
Montant total facturé pendant les quatre derniers mois	37.625
Montant dû depuis plus de quatre mois	—

La plupart des coopératives auraient de bonnes raisons de s'inquiéter pour la somme de 3.850 DF que l'Office leur doit depuis plus de trois mois, et insisteraient pour le règlement de 15.050 DF dus depuis plus de deux mois. Ce n'est qu'en situant les comptes dans le temps qu'on peut savoir avec lequel d'entre eux on a le plus de problèmes.

7. Distribuez les exercices et accordez aux participants 30 minutes pour les faire individuellement.

Demandez-leur, dès qu'ils ont fini, de vous communiquer leurs classements et de comparer les positions respectives des clients.

Demandez-leur comment ils sont arrivés à leurs conclusions. Ils doivent avoir compris qu'il fallait d'abord situer les différents comptes dans le temps comme il a été démontré plus haut. Le résultat de cette étape se présente ainsi pour les quatre comptes considérés:

Période	MONTANT DES DETTES (En DF)			
	Compte A	Compte B	Compte C	Compte D
3 mois ou plus	27.300	16.450	2.450	8.400
4 mois ou plus	17.150	9.100	2.450	1.750
5 mois ou plus	17.150	1.050	2.450	—
6 mois ou plus	9.100	—	—	—
7 mois ou plus	—	—	—	—

Il est évident que le client A est le pire "contrevenant", suivi de C, de B et de D, dans l'ordre.

Expliquez que la plus grosse dette n'implique pas toujours qu'il s'agit du client le plus lent à payer. Une négligence répétée dans le paiement de petites sommes peut conduire à des sommes considérables en retard de paiement.

8. La technique qui vient d'être enseignée permet de déterminer "l'âge" des comptes mais, entre savoir depuis quand une certaine somme vous est due et faire payer un client qui n'a pas la moindre intention de payer, il y a un monde!

Divisez les participants en deux équipes à peu près égales. Demandez ensuite à chacun des membres de l'une des équipes d'imaginer qu'il s'occupe du compte d'un client qui doit de l'argent à plusieurs fournisseurs mais qui essaye par tous les moyens de retarder le paiement le plus longtemps possible. Ils doivent préparer individuellement une liste de toutes les méthodes possibles et imaginables qu'ils utiliseront pour que leur client continue de retarder ses paiements.

Les membres de l'autre groupe, quant à eux, doivent essayer de contrecarrer les plans de la première équipe. Ils doivent pour cela imaginer qu'ils sont gérants d'une coopérative à qui le client ci-dessus doit une somme importante, et préparer individuellement une liste des moyens qu'ils mettront en oeuvre pour rentrer dans leur droit et se faire payer le plus vite possible, malgré tous les pièges que l'autre équipe est en train de préparer. Expliquez que l'objectif du jeu pour les clients douteux consistera à prévoir toutes les astuces auxquelles les gérants n'ont pas pu penser et pour les gérants à essayer de tout prévoir à l'avance.

9. Accordez 20 minutes aux deux équipes pour faire leurs listes; puis dites-leur d'arrêter d'écrire et de déposer leurs crayons.

Demandez à un "client douteux" de lire une des idées qu'il a notées sur sa liste. Inscrivez-la au tableau et demandez ensuite à un stagiaire de l'équipe adverse de lire l'idée permettant de déjouer l'astuce qui vient d'être présentée par le premier stagiaire. Continuez ainsi l'exercice jusqu'à épuisement complet des diverses idées. Ecrivez au tableau (ou sur un rétroprojecteur) les suggestions visant à accélérer le paiement en face des idées pour le retarder.

Les clients douteux recevront un point pour chaque astuce trouvée

et qui n'aura pas été prévue par les gérants. Les gérants, quant à eux, recevront un point pour chacune des idées qui resteront une fois que l'on aura fait le tour des astuces des clients douteux.

La décision de l'animateur doit être définitive et il faut éviter de perdre du temps en discussions inutiles sur des questions de détails. N'acceptez pas les suggestions des gérants visant à prolonger les délais de paiement des clients ou même à modifier leurs échéanciers. Si un client ne paye pas dans le délai qui lui a été accordé, il y a encore moins de chances pour qu'il paye plus tard.

La liste finale dépendra des circonstances prévalentes et de l'expérience des participants mais on y trouvera probablement les éléments suivants:

Astuces pour retarder le paiement

Ne jamais payer tant qu'on n'est pas vraiment bousculé par le fournisseur.

Exiger des copies de factures et des relevés de votre compte quand on vous presse de payer.

Insister par principe sur la clarification de petits détails concernant des articles contestés pour des défauts d'emballage ou autres fautes mineures, avant de payer chaque facture.

Conserver toujours un compte "régulier" chez l'un des fournisseurs, pour le cas où des

Astuces pour accélérer le paiement

Envoyer régulièrement des rappels d'échéance toujours plus pressants à mesure que le temps passe.

Veiller à ce que tous les documents relatifs aux ventes soient expédiés à temps, avec accusé de réception ou par une personne spécialement mandatée dans le cas d'un paiement particulièrement en retard.

Essayer toujours de n'inscrire dans les comptes que les sommes avec lesquelles les clients sont entièrement d'accord. Même s'il s'agit de sommes négligeables.

Demander des renseignements informels sur le client et maintenir des contacts dans les

références sur votre bonne foi seraient nécessaires.

Prétendre que vous venez juste d'expédier un chèque et qu'il devrait être encore en route.

Envoyer des chèques mal libellés, avec des erreurs volontaires de ncms, de date ou de lieux. Ils vous seront ainsi retournés pour rectification.

Faire tout pour que vos supérieurs ne sachent rien des problèmes de retard de paiement.

Encourager les réceptionnistes, les gardiens, les secrétaires et les jeunes employés pour qu'ils s'interposent entre les visiteurs venus chercher leur argent et vous.

Résister, à toutes les pressions en vous appuyant sur le fait que votre fournisseur n'ira pas jusqu'au tribunal car ça lui reviendrait plus cher que la somme qu'on lui doit.

autres coopératives.

Encaisser personnellement les chèques en retard.

Voir ci-dessus.

Envoyer des télégrammes ou bien téléphoner à des hauts responsables pour qu'ils accélèrent les paiements.

Créer des relations amicales avec le personnel subalterne du client. Utiliser les pourboires ou d'autres moyens pour les motiver.

Etre prêt à aller au tribunal s'il le faut; même si ce n'est pas profitable. Ceci montrera que vous êtes sérieux.

10. Rappelez aux participants qu'une bonne gestion du crédit comme tout autre acte de gestion, signifie "la meilleure utilisation possible des ressources disponibles". La plupart des petites organisations telles que les coopératives de commercialisation des produits agricoles ont affaire à des mauvais payeurs mais certaines d'entre elles réussissent à obtenir une bonne partie de ce qu'on leur doit plus rapidement que d'autres. Ce n'est pas dû au hasard, c'est tout simplement de la bonne gestion.

Résumé de comptesCoopérative de crédit et de collecte La Prudence

C'était le 1er décembre 1990. L'exercice financier de la coopérative La Prudence s'achevait le 31 décembre 1990 et Batenga, le chef comptable se faisait du souci pour les sommes exorbitantes bloquées dans les comptes clients. Il espérait pouvoir arranger la situation avant la clôture de l'exercice et des comptes, mais il était conscient qu'il ne pourrait jamais résoudre le problème globalement. Il lui fallait savoir à quel client s'adresser en premier, car c'était eux les plus "coupables".

Il savait aussi qu'il était tout à fait normal de retarder le paiement de deux mois et que les entreprises publiques n'étaient poursuivies qu'après un retard de trois mois ou même plus.

Il reçut des copies du relevé de comptes de ses quatre clients les plus importants. Les montants totaux des dettes étaient différents, mais il savait que ces chiffres isolés ne lui indiquaient pas à quel client s'adresser en tout premier lieu.

<u>Mois</u>	<u>Client A</u>			<u>Mois</u>	<u>Client B</u>		
	<u>Facturé</u>	<u>Payé</u>	<u>Dû</u>		<u>Facturé</u>	<u>Payé</u>	<u>Dû</u>
			(en DF)				
Janvier	-	-	-	Janvier	-	-	-
Février	6.650	-	6.650	Février	7.000	3.850	3.150
Mars	8.400	1.750	13.300	Mars	7.700	2.800	8.050
Avril	-	2.450	10.850	Avril	7.350	4.200	11.200
Mai	12.950	1.050	22.750	Mai	6.650	4.200	13.650
Juin	8.050	1.400	29.400	Juin	5.950	2.450	17.150
Juillet	-	3.500	25.900	Juillet	8.050	3.150	22.050
Août	10.150	-	36.050	Août	7.350	4.550	24.850
Septembre	4.200	7.000	33.250	Septembre	6.300	2.100	29.050
Octobre	-	-	33.250	Octobre	5.950	2.800	32.200
Novembre	2.800	1.750	34.300	Novembre	10.850	3.500	39.550

<u>Client C</u>				<u>Client D</u>			
<u>Mois</u>	<u>Facturé</u>	<u>Payé</u>	<u>Dû</u>	<u>Mois</u>	<u>Facturé</u>	<u>Payé</u>	<u>Dû</u>
			(en DF)				
Janvier	-	-	-	Janvier	-	-	-
Février	29.750	-	29.750	Février	6.300	-	6.300
Mars	-	7.000	22.750	Mars	4.900	-	11.200
Avril	-	4.550	18.200	Avril	3.150	14.000	350
Mai	-	10.850	7.350	Mai	4.200	-	4.550
Juin	27.650	3.500	31.500	Juin	7.000	-	11.550
Juillet	-	8.750	22.750	Juillet	5.950	-	17.500
Août	-	4.200	18.550	Août	6.650	-	24.150
Septembre	27.300	4.200	41.650	Septembre	7.350	15.750	15.750
Octobre	-	6.650	35.000	Octobre	4.550	-	20.300
Novembre	-	5.250	29.750	Novembre	10.500	-	30.800

Travail à faire:

Classer les clients selon l'ordre de gravité de leur retard de paiement.

COURS 3.3

LA GESTION DES STOCKS

Objectif: Permettre aux participants de maintenir un niveau optimum des stocks dans leurs coopératives.

Duree: Deux heures.

Guide du cours:

1. La gestion des stocks d'intrants agricoles fait l'objet du manuel MATCOM sur "Gestion de l'approvisionnement", tandis que la gestion des stocks de produits agricoles est traitée dans deux autres manuels: "Collecte et réception des produits agricoles" et "Gestion du stockage". Les participants travaillant dans ces domaines spécifiques devraient suivre une formation plus spécialisée. Le formateur voudra bien leur citer les ouvrages ci-dessus à titre de référence.

Denandez aux participants de vous citer les articles que leurs coopératives maintiennent en stock, c'est-à-dire les articles pour lesquels il existe une différence entre le flux d'approvisionnement et le flux de vente.

Ils suggéreront probablement certains des articles suivants:

- Les engrais, pesticides et autres intrants agricoles;
- Les pulvérisateurs, instruments et outils agricoles;
- Les produits et denrées agricoles.

Rappelez qu'en plus des articles que l'entreprise achète pour revendre aux membres et des produits agricoles que la coopérative commercialise, il existe des stocks constitués par la différence entre les flux d'approvisionnement et la consommation propre. Ces stocks se composent de:

- Matériel et fournitures de bureau
- Pièces de rechange pour véhicules
- Ampoules électriques
- Carburants

et autres articles de même nature.

Demandez aux participants s'ils maintiennent des stocks dans leurs foyers. En effet, dans tous les ménages, les denrées alimentaires non destinées à la consommation immédiate sont stockées.

2. Demandez si le fait de ne pas avoir de stocks constituerait un facteur d'économie pour leurs coopératives. De quelles installations et de quel genre de personnel a-t-on besoin pour stocker les produits? Ils citeront les éléments suivants:

- Entrepôts, magasins, aires de stockage à l'air libre;
- Personnel pour la protection, l'inspection, l'entretien et la manutention des produits stockés;
- Système administratif pour contrôler les niveaux des stocks;
- Matériel servant à recouvrir les produits stockés à l'air libre, les bâches, par exemple;
- Matières grasses ou autres produits similaires pour protéger les métaux contre la rouille;
- Emballages spéciaux dont on n'aurait pas eu besoin si l'on n'avait pas eu à maintenir des stocks de certains produits;
- Traitements chimiques contre la pourriture, la moisissure ou des pertes causées par certains insectes;
- Silos, bidons, citernes ou autres réservoirs de même nature.

Quels autres éléments de coût rencontre-t-on en dehors de ceux cités ci-dessus?

- Les stocks doivent être assurés contre l'incendie et le vol.

Si les participants ne réussissent pas à identifier les charges qu'implique le maintien des stocks, rappelez-leur les cours 1.4 et 2.1 sur les ratios financiers et la soif de crédits.

Faites-leur découvrir pourquoi, par exemple, la coopérative ci-dessous aurait des charges supplémentaires si elle avait à augmenter ses stocks de 3.500 DF (qu'elle dispose ou non de personnel qualifié et d'équipements spéciaux).

Bilan de la coopérative XYZ

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	7.000	Capital social	5.250
Installations et équipements	3.500	Réserves	5.250
Stock	350	Dettes	3.500
Clients	5.250	Découverts bancaires	2.100
Caisse	<u>1.750</u>	Fournisseurs	<u>1.750</u>
Total	17.850	Total	17.850

- Tout d'abord, la coopérative devrait trouver la somme de 3.500 DF quelque part. Si elle l'obtenait d'une banque, elle aurait des intérêts à payer.
  - Si elle l'obtenait par mobilisation d'un élément quelconque de son actif, du compte clients ou des terrains et constructions par exemple, elle devrait renoncer aux autres avantages qu'elle retirait de ces éléments.
3. Demandez aux participants de considérer la liste des articles ou produits qu'ils ont dans leur stock. La valeur de ces articles augmente-t-elle ou bien diminue-t-elle avec le temps? Et pour quelles raisons?
- Certains articles augmentent considérablement de valeur à cause de l'inflation;
  - Les prix des produits agricoles peuvent également augmenter avec le temps car, au moment des récoltes, leurs prix sont généralement à leur niveau le plus bas. Il faut cependant tenir compte des risques de pourriture si on les garde trop longtemps dans les entrepôts;
  - Les semences perdent généralement toute leur valeur si on les conserve plus d'un an en stock;

- Les engrais deviennent trop humides et durcissent, si bien que les membres refusent de les acheter si on ne leur accorde pas des réductions substantielles pour compenser les efforts qu'ils feront pour les broyer avant de les utiliser;
- Les métaux rouillent si on les garde trop longtemps en stock;
- Même dans les magasins les mieux entretenus, les étiquettes se couvrent de poussière et les paquets s'abîment s'ils sont conservés trop longtemps en stock;
- Certains produits chimiques ont une durée de vie limitée. Passé ce délai, ils deviennent sans effet et perdent toute leur valeur;
- Les fabricants et les centres de recherche agricole découvrent de plus en plus de nouvelles variétés de produits chimiques, de semences ou d'équipements. Dès que ces variétés plus rentables ou plus performantes sont disponibles sur le marché, les fermiers refusent d'acheter les anciennes à leur prix initial. Ils exigent des rabais et remises sur les prix initiaux.

Assurez-vous que les participants ont compris les effets du stockage sur la valeur des produits entreposés. Demandez-leur, par exemple, de vous indiquer des articles que l'on trouve le plus souvent dans les coins les plus reculés des entrepôts, au fin fond des tiroirs ou dans les recoins inaccessibles des étagères.

Dans chaque entrepôt on trouve des articles qui ont perdu toute valeur parce qu'ils ont été conservés trop longtemps en stock; même si ces articles figurent encore au bilan à leur valeur d'origine, l'argent qui a servi pour les acquérir est souvent perdu à jamais.

4. Demandez maintenant aux participants pourquoi les coopératives gaspillent des fonds en les investissant dans des stocks. Ne serait-ce pas plus économique d'éliminer tout stock et d'économiser les sommes ainsi libérées? Quels avantages peut-on tirer du maintien des stocks? Pourquoi les entreprises ne coordonnent-elles pas leurs approvisionnements et leurs ventes, de manière à ne pas avoir à tenir de stocks? Demandez quelques exemples illustrant les avantages de la tenue des stocks:

- Très souvent, le coût d'achat d'un seul article est, sinon plus élevé, du moins égal au coût unitaire d'une plus grande commande. Il ne viendrait à l'esprit de personne, par exemple, de commander une seule enveloppe car les frais de transport à eux seuls seraient plus élevés que le prix de l'article;
  - Il est parfois très difficile de prévoir les besoins de certains articles à l'avance; ou même de les obtenir rapidement en cas de rupture de stocks. Personne ne peut prévoir les moments où le besoin de petits articles, tels que les ampoules électriques, se fera sentir;
  - Lorsqu'on a affaire à des fournisseurs peu compétents et peu fiables, il vaut mieux parfois commander les marchandises quand on les trouve, même si on n'en a pas besoin immédiatement. Les ventes d'engrais n'ont lieu que pendant une certaine période de l'année; si la coopérative n'en achète pas à ce moment-là, elle n'en trouvera plus;
  - Il arrive parfois que les rabais ou remises obtenus pour des achats en grandes quantités excèdent les frais encourus pour tenir les stocks. Un service coopératif d'approvisionnement en intrants agricoles ne peut exister que parce qu'il y a une marge bénéficiaire entre leur coût d'achat et les prix auxquels on cède les fournitures aux membres. Et on n'obtiendrait certes pas des prix avantageux des fournisseurs si on achetait un seul sac d'engrais, une bouteille d'un produit chimique ou un sachet de semences;
  - La valeur de certains articles augmente pendant la période de stockage. Les offices de commercialisation des produits agricoles ne peuvent gagner de l'argent que parce qu'ils les achètent à bas prix aux producteurs pour les revendre lorsque les prix augmentent.
5. Expliquez que le stockage provoque des coûts mais crée également des bénéfices. Une bonne gestion des stocks doit donc viser à maximiser les bénéfices et minimiser les coûts. On ne devrait pas stocker un produit pour lequel les charges de stockage dépassant les bénéfices qu'on en tire.

Il est certainement facile pour un gérant de décider si tel ou tel produit doit faire partie des stocks, même si ce n'est pas un genre de décisions que l'on rencontre souvent. Les gérants ont plutôt à décider sur les points suivants:

- Quand commander?
- Combien commander?

Donnez un exemple local familier aux participants, de préférence un article dont la demande est assez constante tout le long de l'année, par exemple des rubans pour machines à écrire, des prises électriques, des houes ou des pulvérisateurs. Demandez-leur comment ils se rendent compte qu'il est temps de passer de nouvelles commandes pour cet article. De quelles informations ont-ils besoin pour décider de lancer une nouvelle commande?

Les réponses seront du genre de celles qui suivent:

- Le taux d'utilisation de l'article considéré;
- Le délai d'approvisionnement, c'est-à-dire le temps qui s'écoule entre la commande et la réception du produit;
- Le stock minimum à maintenir;
- La capacité maximale d'entreposage du produit;
- Les quantités normalement offertes dans un emballage;
- Toute information relative aux frais de commande, de transport et aux rabais et remises éventuels pour grandes quantités commandées;
- Les fonds disponibles et les frais financiers en cas de nécessité d'obtenir plus d'argent pour faire face à la commande.

Il est évident que le gérant ne cherchera pas à obtenir toutes ces informations s'il décide de commander des enveloppes ou des prises électriques. Demandez aux participants pourquoi les gérants ne commandent pas un seul bloc-notes ou 10.000 prises électriques. Tout simplement parce que les décisions de commander des quantités raisonnables sont basées sur des connaissances, aussi inconscientes soient-elles, de la plupart des informations ci-dessus.

6. Demandez de considérer l'exemple suivant que vous présenterez au tableau (ou sur un rétroprojecteur):

Pulvérisateurs à main, modèle portatif

Ventes = 10 unités par mois

Délai de livraison = 3 mois

A quel niveau de stock doivent-ils décider de passer de nouvelles commandes?

Les participants vont probablement calculer de la manière suivante:

- Trois mois d'utilisation x 10 pulvérisateurs = 30 pulvérisateurs
- Les commandes doivent donc être passées lorsque le stock descend à 30.

Demandez-leur alors combien de pulvérisateurs il y aurait en stock avant que la nouvelle commande n'arrive.

- Aucun

Il est évident que les stocks ne devraient jamais atteindre le niveau zéro, à moins que l'on ne soit certain que les articles ne seront pas sollicités pendant une longue période. Demandez aux participants de suggérer un niveau minimum au-dessous duquel les stocks des pulvérisateurs ne doivent pas descendre.

La réponse dépend du degré d'exactitude des estimations de la demande, de la constance de cette demande et de la certitude que le fournisseur livrera effectivement dans trois mois.

Si les participants suggèrent que le stock ne devrait pas descendre au-dessous de 15 unités, demandez-leur alors à quel niveau de stock les nouvelles commandes doivent être passées.

- 30 unités pour tenir compte du délai de livraison
- 15 unités pour tenir compte du stock supplémentaire
- 45 unités (c'est le stock d'alerte ou "point de commande").

Les nouvelles commandes doivent être passées chaque fois que le niveau des stocks descend à 45 unités.

La consommation de plusieurs articles stockés par les coopératives est soumise à des variations saisonnières.

Les engrais, par exemple, ne sont utilisés que pendant la courte période des semailles. Les quantités totales dont on aura besoin devront être commandées longtemps à l'avance pour être certain qu'on les aura à temps. Faites remarquer que les techniques dont il est question dans ce cours s'appliquent aux produits dont la demande est relativement constante toute l'année.

7. Le gérant doit décider maintenant combien de pulvérisateurs il commandera. Demandez aux stagiaires de quelles informations supplémentaires il aura besoin pour prendre cette décision et écrivez leurs réponses au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Vérifiez si leur liste correspond à celle présentée ci-dessous, et s'il y a des éléments qui manquent, demandez-leur s'il serait possible de passer la commande sans en tenir compte.

- |   |                    |
|---|--------------------|
| a) Les quantités maximales que l'on peut stocker (capacité)   | 100 pulvérisateurs |
| b) Coût unitaire (prix unitaire départ fournisseur)   | DF 70              |
| c) Coût annuel du capital (le coût des sommes empruntées pour fixer les stocks se mesure en % de la valeur)   | 12 % de la valeur  |
| d) Coûts fixes de lancement de la commande et frais de transport (ces coûts ne dépendent pas des quantités commandées, ils correspondent au coût administratif lié au circuit de la commande, à la réception et au contrôle à la livraison) | DF 35              |

- |    |   |                                 |
|----|---|---------------------------------|
| e) | Taux annuel de dépréciation de la valeur des pulvérisateurs causée par la rouille, le risque de se démoder ou d'autres dommages. (Cette somme peut sembler trop élevée aux stagiaires. Faites-leur comprendre que très peu d'articles conservent leur valeur après 10 ans.) | DF 7, soit 10% du coût unitaire |
| f) | Frais de magasin pour conservation (y compris l'assurance, l'espace et le personnel)  | DF 2, 1, soit 3% de la valeur   |
| g) | Quantité minimale à commander pour bénéficier d'un rabais   | 10 pulvérisateurs               |
| h) | Nombre de pulvérisateurs par lots si le fournisseur ne livre que par paquets entiers  | 10 pulvérisateurs               |

Les participants ne comprendront peut-être pas la nécessité d'inclure le coût du capital dans ces considérations, arguant qu'il est peu probable qu'une entreprise demande un prêt juste pour pouvoir commander des pulvérisateurs; ils soutiendront que l'entreprise a intérêt à payer en espèces en prélevant la somme nécessaire de son encaisse. Expliquez-leur comment ceci réduirait les sommes autrement destinées à des crédits aux membres ou même à être conservées sur un compte d'épargne pour toucher des intérêts. Si l'on retirait de l'argent de la caisse, il faudrait bien recourir au prêt pour remplacer cette somme lorsque le besoin s'en ferait sentir. Le calcul des charges afférentes à chaque opération doit tenir compte de l'ensemble des données dans la coopérative.

Les participants n'auront pas de mal à se rendre compte de l'importance des éléments d), e) et f) car ils découlent des discussions qui ont eu lieu lors des séances précédentes. Demandez-leur d'estimer le coût de ces différents éléments dans leurs propres coopératives.

- En ce qui concerne le coût du lancement de la commande et du transport, on peut l'obtenir en divisant les frais du personnel chargé de l'opération, majorés des frais de transport, par le nombre de commandes passées et non pas par la valeur de ces commandes. Ceci donne une idée du coût unitaire de la commande;
- Demandez si les participants savent combien ça coûte de placer une commande ou d'écrire une lettre dans leur coopérative. Faites-leur comprendre qu'il est essentiel de pouvoir calculer et contrôler des frais administratifs de ce genre, non seulement lorsqu'il s'agit de déterminer les quantités à commander, mais également pour réduire ces coûts autant que possible. N'étant pas très "visibles", ces frais tendent à être plus importants qu'il ne devrait être permis;
- On peut estimer le temps qu'il faudra pour qu'un article en stock perde complètement sa valeur. Les semences tiennent au plus deux ans, les engrais quatre; mais même les articles de quincaillerie, comme les pulvérisateurs, ne tiendront pas longtemps. Dix ans en magasin, c'est le maximum qu'on puisse leur accorder;
- Il est vrai qu'on ne sera pas obligé d'agrandir le magasin ou d'embaucher un magasinier rien que parce qu'on a un pulvérisateur en stock, mais la règle veut que chaque élément reflète toutes les catégories de charges relatives au stockage.

Demandez aux participants comment ils s'y prendraient pour déterminer les frais du magasin pour chaque unité stockée. Prenez l'exemple d'un montant total de 21.000 DF de frais totaux de magasin par an et demandez-leur comment ils calculeraient les frais de magasin unitaires de l'article X ayant pour valeur totale 42.000 DF, stocké pendant six mois en même temps que d'autres articles dont la valeur totale est de 420.000 DF. Indiquez-leur que les frais de magasin sont calculés à partir de la valeur des articles en stock, selon la méthode suivante:

En DF

Frais totaux de magasin = 21 (pour 12 mois);

Valeur des biens stockés = 420;

Valeur de l'article X = 42;

L'article X représente 10% du stock total;

L'article X reste en stock pour la moitié de la durée totale.

Les frais de magasinage sont de:

$$10 \% \text{ de } 21.000 \times = 1/2 \text{ DF } 1.050.$$

8. Demandez maintenant comment cette information peut servir à la détermination de la quantité de pulvérisateurs à commander. Procédez de la manière suivante et veillez à ce que toutes les étapes du calcul soient bien claires pour chaque participant.

- a) On doit d'abord additionner tous les différents coûts intervenant dans le fait de maintenir les stocks (soit le coût de possession):

	<u>En %</u>	
Le coût du capital	12	
La dépréciation	10	
Les frais de magasin	3	
	25	soit DF 17,5 par pulvérisateur et par an.

- b) Etant donné qu'il s'agit là d'une estimation annuelle, la demande mensuelle doit être convertie en demande annuelle:

$$10 \times 12 \text{ mois} = 120 \text{ unités}$$

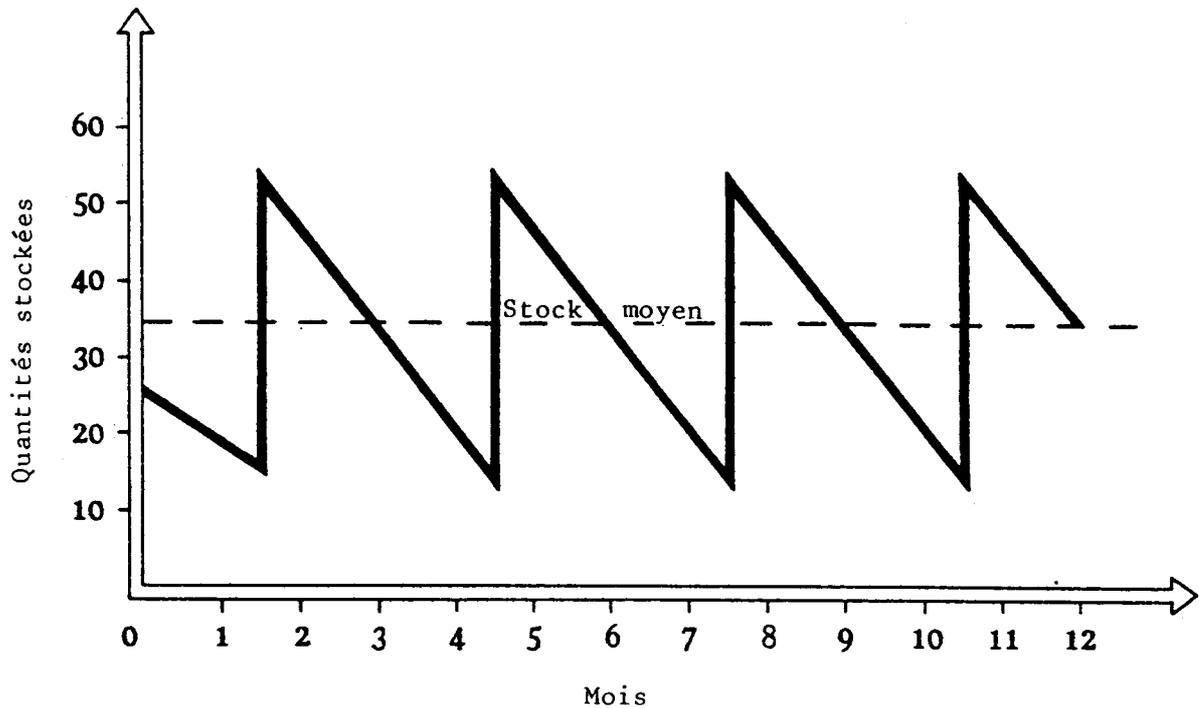
- c) Le gérant doit alors calculer les coûts de différentes quantités possibles, ce qui lui permettra de déterminer le coût le moins élevé. Demandez aux participants de vous suggérer une quantité raisonnable; prenez 40 unités par exemple. Les calculs à faire sont les suivants:

$$40 \text{ pulvérisateurs par commande} = 3 \text{ commandes par an } \left( \frac{120}{40} \right)$$

$$\text{Coût du lancement de la commande } 3 \times \text{DF } 35 = \text{DF } 105$$

- d) Les frais totaux de stockage de 40 unités dépendront du nombre moyen en stock. Démontrez à l'aide d'une représentation graphique simple (modèle ci-après) que cette moyenne se situe

entre le minimum (15) et le maximum (40 + 15) atteint lors de l'arrivée des nouvelles commandes.



Le stock moyen est de  $\frac{15 + 55}{2} = 35$  unités.

e) Nous pouvons à présent calculer le coût total pour commander 40 pulvérisateurs:

	DF
- Coût du lancement de la commande et du transport:	105
- Coût du stock moyen de 35 unités:	
$35 \times DF \ 70 \times 25 \%$	<u>612,5</u>
Total	717,5

9. Rappelez maintenant que les participants qu'ils doivent calculer le coût d'un certain nombre d'autres commandes de quantités différentes afin de déterminer la moins chère. Donnez-leur 30 minutes pour déterminer le coût des quantités suivantes: 10, 20, 30, 50, 60, 70 et 80 unités. Vous pourrez, si vous le jugez utile, demander aux stagiaires de se partager la tâche afin que chacun ne calcule qu'un ou deux coûts. Expliquez-leur qu'il n'est pas possible de commander 90 unités puisque le stock maximum serait de 90 + 15 = 105 unités, excédant ainsi la capacité de stockage disponible.

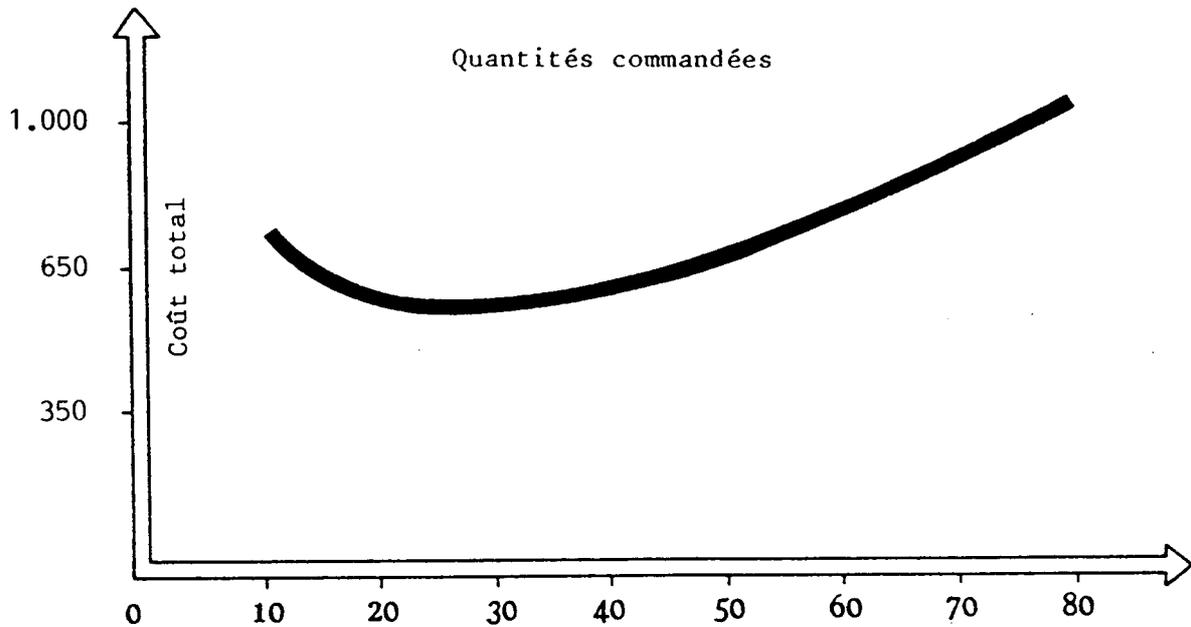
Demandez ensuite les différentes réponses et inscrivez-les au tableau de la manière suivante:

Quantités commandées (unités)	Nombre de commandes	Coût des commandes (DF)	Stock minimum	Stock maximum	Stock moyen	Coût du stock (DF)	Total (DF)
10	12	420	15	25	20	350	770
20	6	210	15	35	25	437,5	647,5
30	4	140	15	45	30	525	665
40	3	105	15	55	35	612,5	717,5
50	2,4	84	15	65	40	700	784
60	2	70	15	75	45	787,5	857,5
70	1,7	59,5	15	85	50	875	934,5
80	1,5	52,5	15	95	55	962,5	1.015

Certains participants admettront que les nombres de commandes par an devraient être comme dans le tableau ci-dessus, alors que d'autres insisteront pour que ce soit des nombres entiers. Démonstrez-leur que ça n'a pas d'importance. Trop de gérants de coopératives perdent du temps à discuter de détails sans importance et oublient de se concentrer sur les choses essentielles.

Demandez-leur quelle quantité le gérant devrait commander. Vingt unités représentent le coût le moins élevé et, puisque les commandes doivent être passées par multiples de 10, nous retiendrons 20 pulvérisateurs.

- Si le temps le permet, demandez à un participant de présenter au tableau sous la forme d'un graphique, les rapports qui existent entre les quantités commandées et le coût annuel total des commandes. Le graphique suivant devrait être produit:



Les participants ayant des notions d'algèbre se souviendront qu'une telle courbe peut être formulée sous forme d'une équation. Présentez-leur la formule qui sert à calculer le coût le plus bas par rapport à la quantité commandée (quantité économique d'approvisionnement):

Quantité à commander = racine carrée du double de la consommation annuelle multipliée par le coût fixe de lancement de la commande et du transport, divisé par le coût de possession annuel.

$$\text{soit : } Q_e = \sqrt{\frac{2 \times A \times P}{UR}}$$

$Q_e$  = Quantité économique d'approvisionnement

A = Coûts fixes de lancement de la commande + transports

P = Besoins (ou consommation) annuels

U = Coût unitaire d'acquisition

R = Taux du coût de possession annuel

Les participants voudront peut-être vérifier cette formule en trouvant la réponse au problème des pulvérisateurs:

$$\text{Quantité à commander} = \sqrt{\frac{2 \times 35 \times 120}{70 \times 0,25}} = 21,90$$

Ce qui implique une commande de 20 unités puisqu'on ne les obtient que par multiples de 10.

Rappelez aux participants que les graphiques et les formules du genre que nous venons de voir peuvent induire en erreur parce qu'ils confèrent une impression de précision qui est parfois trompeuse. Les éléments de coût qui ont servi au calcul ne sont que très approximatifs - ce qui rend la marge d'erreur encore plus grande.

11. Si le temps le permet, demandez de calculer, à partir des données de leurs propres coopératives, la quantité économique d'approvisionnement. Les participants pourront le faire à l'aide de la formule ou d'une autre méthode de leur choix, en utilisant ou non la représentation graphique.

Demandez-leur si la réponse correspond effectivement aux quantités commandées dans leurs coopératives. Si non, disposent-ils d'informations supplémentaires pour justifier cet écart ou bien doivent-ils changer de quantités à leur prochaine commande?

COURS 3.4

L'EVALUATION DES STOCKS

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les stocks de manière à ce que ceux-ci reflètent la situation financière réelle de la coopérative.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: L'exercice: "La Coopérative Evaluée comme il faut".

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants les différents bilans que l'on a rencontrés jusqu'à présent ou bien ceux de leurs coopératives. La valeur des stocks qui y figurent est-elle assez précise pour les tiers. Que signifie "valeur" dans ce cas?

Insistez une fois de plus sur le fait qu'un gérant qui doit prendre une décision de gestion sur la base d'informations comptables doit bien connaître ses objectifs avant de penser aux bases qui lui serviront à faire les calculs dont il aura besoin ensuite. Rappelez aux participants qu'ils passent beaucoup trop de temps à faire les inventaires, à compter les articles stockés dans leurs coopératives. Quel est le but de ces inventaires?

- L'inventaire permet de déceler les pertes causées par le vol, la négligence ou la mauvaise gestion et d'éviter ces pertes à l'avenir;
- L'inventaire permet de régulariser les stocks afin d'obtenir un résultat de l'exercice conforme à la réalité;
- L'inventaire permet d'avoir un montant correct des marchandises et autres valeurs d'exploitation figurant au bilan.

Rappelez que les chiffres comptables des stocks au bilan représentent les quantités multipliées par les valeurs. La gestion financière s'intéresse aux valeurs et non aux quantités.

Pour que les résultats d'inventaires et les autres données relatives aux stocks soient exacts, il faudra que:

- toute donnée comptabilisée soit elle-même exacte;
- les valeurs utilisées pour convertir les quantités en "argent" soient, elles aussi, exactes.

2. Distribuez l'exercice et donnez 15 minutes aux participants pour le faire individuellement. Pour le moment, les différentes réponses ont peu d'importance; il s'agit surtout de démontrer qu'il existe plusieurs façons de faire.

Demandez à quelques-uns comment ils ont abordé le problème. Faites le compte des différentes méthodes utilisées et présentez-leur les huit approches suivantes. S'ils n'ont pas pu identifier certaines des solutions suggérées plus bas, faites-leur comprendre à travers les discussions en classe que celles-ci sont tout aussi admissibles. Ecrivez les solutions suivantes au tableau (ou sur le rétroprojecteur).

- a) 30 houes, au dernier prix d'achat =  $30 \times \text{DF } 30,8 = \text{DF } 924.$
- b) 30 houes, au dernier prix de vente =  $30 \times \text{DF } 33,6 = \text{DF } 1.800.$
- c) 30 houes au prix de vente obtenu en majorant le prix d'achat de 20 % =  $30 \times \text{DF } 369,6 = \text{DF } 1.108,8.$
- d) 30 houes au prix d'achat de la première entrée en stock =  $30 \times \text{DF } 24,5 = \text{DF } 735.$
- e) 30 houes au prix d'achat, mais en supposant en même temps que les stocks sont bien gérés et que les sorties se font dans l'ordre d'arrivée =

	DF
10 houes à DF 30,8	= 308
20 houes à DF 28	= <u>560</u>
	868

- f) 30 houes, au prix d'achat moyen pour l'année =  $30 \times \frac{(\text{DF } 24,5 + \text{DF } 28 + \text{DF } 28 + \text{DF } 30,8)}{4} = \text{DF } 834,75$

- g) 30 houes au coût probable de remplacement, en supposant que la nouvelle usine ouvrira ses portes à temps et fournira des produits équivalents, au prix annoncé = 30 houes x DF 26,25 = DF 787,5.
- h) 30 houes au prix du marché, que l'on obtiendrait si on devait les vendre aujourd'hui. Ce prix sera en fonction de leur état (qui est loin d'être parfait); il est en fonction également de la demande en houes début janvier et de l'opinion qu'on se fait sur la promesse de l'usine de produire et de vendre bon marché. Quoiqu'il en soit, ce prix ne dépassera certainement pas a), b), c), e) et .f).
3. Faites remarquer que les chiffres varient entre 735 DF et 1.108,8 DF. Demandez aux participants quelle incidence le choix de la méthode peut avoir. Ce choix entraîne-t-il des différences quelconques pour la coopérative? Quelles conséquences le choix de valeurs plus élevées que le prix d'achat - cas des valeurs a), b), ou c) - ou celui de valeurs moins élevées - d), g) ou h) - a-t-il pour la coopérative (gérant, membres ou mine des tiers concernés)?
- Si les stocks sont évalués à un montant de loin supérieur à leur valeur réelle - méthodes a), b) ou c) - la différence apparaîtra au passif du bilan dans l'excédent, pour compenser l'augmentation correspondante de l'actif. La coopérative n'ayant pas effectivement réalisé cet excédent tant que les marchandises n'ont pas été vendues, l'excédent sera artificiellement gonflé et ceci pourra entraîner une distribution de ristournes excessive ou une augmentation des bénéfices imposables, si la coopérative est soumise à l'impôt sur les bénéfices;
  - Si, par contre, les stocks sont évalués au-dessous de leur valeur réelle - ce qui est le cas dans les méthodes d), g) ou h) - on a l'impression que la coopérative a subi une perte et le surplus est réduit du montant correspondant à la différence. La conséquence peut être une couverture insuffisante des stocks par l'assurance;
  - Les prix de vente sont généralement établis sur la base de l'évaluation des stocks. Dans ce cas, on a l'une des possibi-

lités suivantes: ou la valeur des stocks est surestimée, et par conséquent on a des prix de vente trop élevés, au mécontentement général de tous les membres; ou alors les prix de vente sont trop bas parce que les stocks ont été sous-évalués et la coopérative ne peut pas se réapprovisionner en quantités suffisantes avec le produit de ses ventes.

4. Toutes les raisons énoncées ci-dessus impliquent que les stocks doivent être évalués à leur valeur réelle, c'est-à-dire celle de la méthode e). Demandez aux participants quels sont les inconvénients de cette méthode pour le personnel de la coopérative chargé de l'appliquer, pour les membres et pour les tiers.

- Cette méthode nécessite une grande rigueur administrative, car la valeur est difficile à calculer, surtout si les prix changent souvent et le nombre de références est si élevé qu'il est matériellement impossible de distinguer leurs prix respectifs dans le stock restant;
- Si les articles restant en stock ont été achetés depuis un certain temps et qu'on ne peut se réapprovisionner qu'en payant plus cher, un prix de vente établi sur la base du prix d'achat initial suffira à peine pour couvrir les frais de réapprovisionnement;
- Si la valeur marchande des articles en stock a diminué parce qu'ils sont restés stockés pendant trop longtemps, ou bien s'il devient possible de trouver des substituts moins chers, comme c'est le cas pour les houes de l'exercice, la valeur du stock selon la méthode e) sera trop élevée par rapport à sa valeur réelle sur le marché.

Rappelez le cours 1.4 sur les ratios financiers. Les chiffres de stock artificiellement gonflés augmentent l'actif circulant, ce qui donne bien entendu une image erronée de la situation financière de la coopérative. Le cas contraire est tout aussi vrai.

Demandez aux participants d'identifier les articles stockés dans leurs coopératives dont la valeur aujourd'hui est largement au-dessus ou au-dessous du prix d'achat à l'origine. Ces articles constituent-ils une partie importante du stock total? Si oui,

quelles peuvent être les causes de la différence entre leurs prix à l'origine et leur valeur au cours du jour?

- L'inflation, dans le cas d'une valeur au-dessus du prix d'achat à l'origine;
- Des changements rapides techniques, des installations d'entreposage inadéquates ou bien une mauvaise gestion des stocks dans les cas d'une valeur au-dessous du prix à l'origine.

Expliquez qu'il n'existe pas de méthode idéale d'évaluation des stocks. Les méthodes en vigueur sont décidées par le Département de la coopération, le Ministère de tutelle ou encore par les vérificateurs des comptes, dans le cadre prescrit par le plan comptable. Les gérants doivent être au courant de toutes les méthodes possibles.

- Ils doivent se renseigner auprès des vérificateurs des comptes pour savoir quelle méthode appliquer;
- Ils doivent également comprendre comment chaque méthode utilisée peut conduire à des erreurs de gestion et à de mauvaises interprétations par les membres ou les tiers. Ainsi ils pourront trouver les moyens de remédier à la situation;
- Ils doivent pouvoir aider les vérificateurs des comptes en leur fournissant toutes les données relatives à la méthode qu'ils utilisent;
- Si les méthodes ne sont pas imposées par le plan comptable, le gérant choisira celle qui convient le mieux. Cependant, c'est un choix qu'il ne peut en aucun cas déléguer à son comptable qui n'est peut-être au courant que d'une seule technique; il doit faire ce choix lui-même.
- Expliquez les techniques d'évaluation de stock acceptées par le plan comptable de l'OCAM. Ce sont les suivantes:
  - a) La valeur des entrées en stock est déterminée de la manière suivante:

Pour les marchandises, les intrants agricoles et fournitures: au prix d'achat majoré éventuellement des frais accessoires d'achat (coût d'achat) sous déduction des ris-

tourner, rabais et remises obtenus des fournisseurs lorsque leur affectation est possible;

Pour les déchets et rebuts: au cours du marché au jour de l'entrée en stock (pour les déchets et rebuts qui ont un marché) ou à leur valeur probable de réalisation (lorsqu'ils n'ont pas de marché) sous déduction dans les deux cas d'une décote représentant les frais de distribution;

Pour les produits semi-ouvrés et produits finis: au coût de production;

Pour les produits ou travaux en cours: au coût de production de ces produits ou travaux au jour de l'inventaire;

Pour les emballages commerciaux: comme les fournitures, s'ils sont achetés, et comme les produits, s'ils sont fabriqués par l'entreprise.

- b) La valeur des sorties est déterminée de la manière suivante:

Pour les produits à revendre: à leur coût d'entrée (majoré éventuellement des frais d'entreposage si l'entreprise a valorisé le coût d'entrée de ces frais);

Pour les matières consommables: au coût unitaire moyen des biens en stock au moment de la sortie multiplié par le nombre d'objets ou la quantité sortie (coût unitaire moyen pondéré effectif);

Si les entreprises ne tiennent pas d'inventaire permanent elles peuvent évaluer leurs stocks au coût unitaire moyen pondéré déterminé par la formule:

$$\frac{\left( \begin{array}{c} \text{Valeurs des stocks au début} \\ \text{de la période} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Coût d'achat} \\ \text{de la période} \end{array} \right)}{\left( \begin{array}{c} \text{Quantités en stock au} \\ \text{début de la période} \end{array} \right) + \left( \begin{array}{c} \text{Quantités achetées} \\ \text{pendant la période} \end{array} \right)}$$

Mais la valeur ainsi déterminée ne doit pas trop s'écarter de la valeur de principe définie par l'inventaire permanent et les sorties au coût moyen. D'autre part, cette formule ne peut plus s'appliquer pour des catégories de stock dont on observe l'épuisement total au cours de l'exercice. La valeur à appliquer est alors le coût moyen des entrées depuis la dernière annulation du stock.

5. Rappelez aux participants les huit méthodes de a) à h) dont vous aurez conservé un résumé au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Demandez aux stagiaires quelle méthode ils préfèrent. Leurs réponses dépendront de la situation spécifique de chaque coopérative; cependant, la méthode la plus pratiquée est la a), c'est celle qui est basée sur le prix d'achat courant. Ses avantages sont les suivants:

- Pas trop de rigueur administrative car il n'y a qu'un seul calcul à faire;
- C'est probablement la valeur qui se rapproche le plus du coût de réapprovisionnement.

Tout autre chiffre, tel celui de la méthode h), relève du domaine des devinettes.

- Les prix de vente déterminés sur la base du prix d'achat courant se rapprochent le plus des prix pratiqués par la concurrence et seront suffisants pour couvrir les frais de distribution et les coûts de réapprovisionnement.

Mais cette méthode comporte également quelques inconvénients. Que peuvent faire les participants pour les réduire?

- Prendre bien soin de leurs stocks afin d'en empêcher la détérioration. Ils éviteront ainsi des pertes de valeur qui conduiraient à une surévaluation si la méthode a) était appliquée;
- Le stock le plus vieux devrait toujours être utilisé en premier lieu. C'est la méthode du premier entré, premier sorti (FIFO, d'après l'expression correspondante en anglais "first in, first

out"). Il est évident que les magasiniers préfèrent se servir sur les stocks les plus proches de l'entrée; c'est plus commode mais c'est malsain pour la gestion des stocks;

- Les stocks doivent être inspectés régulièrement. Si on constate des dommages ou des stocks trop vieux qu'on ne peut plus vendre à un bon prix, on doit les mettre de côté et les ramener à leur juste valeur. Le plan comptable rend possible la constitution d'une provision pour dépréciation des stocks lorsque la valeur économique réelle au jour de l'inventaire des marchandises, fournitures ou produits en stock est inférieure au coût moyen pondéré d'achat (ou de production). Ceci ne veut pas dire que l'on ne doive pas essayer malgré tout de vendre ces marchandises détériorées si possible au prix que l'on peut obtenir. Il est déplorable que la plupart des gérants passent leur temps à calculer la valeur des stocks sur le papier au lieu d'aller voir les marchandises réellement stockées et prendre des mesures pour éviter de futures pertes.

Demandez maintenant aux participants comment ils évalueraient les produits en cours: café, thé ou bananes, avant la récolte. Après avoir écouté leurs suggestions, expliquez-leur que selon les dispositions du plan comptable, les stocks comprennent essentiellement les matériaux, les travaux en cours, les produits finis, les marchandises destinées à la revente et les déchets. Les bois et les récoltes sur pied n'en font pas partie, à la différence des coupes de bois et des récoltes moissonnées. Cependant, tous les biens précités doivent être la propriété de l'entreprise pour être inclus dans les stocks.

6. Insistez maintenant sur le fait que, pour importante que soit l'évaluation des stocks, leur gestion l'est plus encore. Les achats doivent se faire en quantités nécessaires et au moment juste. Les biens en stock ou les produits en cours doivent être gérés de façon à ce que leur valeur soit maintenue ou même qu'elle augmente pendant la période où ils sont en stock.

ExerciceLa Cooperative "Évaluée comme il faut" (CECIF)

Le gérant de la CECIF avait de bonnes raisons d'être satisfait. Il en avait terminé avec son inventaire extra-comptable pour l'exercice se clôturant fin 1990. Cet inventaire n'avait révélé aucune erreur grave dans la tenue des stocks. Maintenant que toutes les données étaient prêtes, elles seraient comptabilisées par la nouvelle employée. C'était une jeune femme qui possédait des notions de comptabilité, mais qui en réalité n'était qu'aide-comptable. Elle vint trouver le gérant et lui demanda de lui communiquer les chiffres. Celui-ci lui remit les fiches de stock dont vous trouverez un exemple au verso. L'aide-comptable fit remarquer au gérant que ce qu'il lui fallait, c'était les valeurs et non les quantités et lui demanda de calculer la valeur d'un des articles en stock, pour qu'elle puisse s'inspirer de l'exemple afin de faire les memes calculs pour les autres articles.

Le gérant prit la fiche des stocks de houes et se mit à évaluer la valeur des '30 houes en stock. Il constata que le prix d'achat des houes avait augmenté deux fois au cours de l'année et que la coopérative en avait vendu au prix d'achat au jour de l'inventaire majoré de 20 %. Il savait également qu'une autre augmentation du prix de vente était attendue incessamment. Il décida d'aller inspecter le stock de houes pour s'assurer que l'exemple qu'il avait choisi était représentatif des autres articles en stock. Il trouva les 30 houes auxquelles il s'attendait dans le magasin. Cependant quelques-unes d'entre elles étaient plutôt en piteux état à cause de la pluie qui s'était infiltrée par le toit durant le mois de juin.

Alors il se demanda si l'usine de fabrication d'outillage agricole, dont le démarrage des opérations était prévu pour le mois de mars, produirait effectivement des houes de qualité pour 26,25 DF comme l'indiquait la circulaire de l'Union des coopératives deux semaines plus tôt. Entre autres articles, il avait commandé 50 houes à la nouvelle usine, mais il n'en était pas moins rassuré de constater que ses stocks étaient suffisants même si la nouvelle usine ne pouvait pas livrer.

FICHE DE STOCK: HOUES						
Date	Stock initial (Quantité)	Achats (Quantité)	Prix d'achat unitaire (DF)	Ventes (Quantité)	Prix de vente unitaire (DF)	Stock Final (Quantité)
3.1.90	-	10	24,5	-	-	10
14.2.90	10	-	-	6	29,4	4
15.4.90	4	20	28	-	-	24
1.6.90	24	-	-	10	33,6	14
3.8.90	14	-	-	4	33,6	10
7.10.90	10	10	28	-	-	20
21.12.90	20	10	30,8	-	-	30
31.12.90	30	Jour de l'inventaire extra-comptable				30

Travail à faire: Déterminer la valeur du stock de houes au 31.12.90

COURS 3.5

LOCATION, ACHAT OU CREDIT-BAIL?

Objectif: Permettre aux participants de choisir la méthode la mieux adaptée au financement de leurs équipements ou de leurs installations.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: Les tarifs de location de véhicules ou de crédit-bail immobilier et d'autres informations de sources locales.

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants que dans les cours 3.1, 3.2 et 3.3 il a été surtout question de la gestion des valeurs disponibles (caisse, banque), des valeurs réalisables (compte clients) et des valeurs d'exploitation (stocks). Demandez-leur les autres rubriques de l'actif qui manquent pour que la liste soit complète:

- Installations, équipements et machines
- Terrains et constructions.

Demandez aux participants ce qu'ils entendent par une bonne gestion des éléments de l'actif de ce genre.

- Les machines et équipements doivent être bien choisis, bien entretenus et bien utilisés. Les bâtiments doivent être bien planifiés et bien construits ou bien choisis. Une fois qu'ils sont occupés, ils doivent être régulièrement entretenus et utilisés de la manière la plus efficace.

Ce cours ne traite pas de la gestion "physique" des immobilisations, mais plutôt de leur gestion financière et plus particulièrement de leurs divers modes d'acquisition. Le matériel à utiliser au cours de la séance doit être modifié et adapté aux conditions spécifiques de location ou de crédit-bail prévalentes lo-

calement. Même si les coopératives n'utilisent pas ces modes d'acquisition, il est tout de même utile de leur en signaler l'existence.

2. Demandez aux participants d'imaginer qu'on leur propose un poste de gérant de coopérative dans deux entreprises identiques, à la seule différence que la coopérative A possède deux camions et un magasin tandis que la coopérative B ne possède aucune de ces immobilisations en propre. A salaire égal, laquelle des deux coopératives choisiraient-ils?

Déterminez l'opinion majoritaire par un vote à main levée. Il est probable que les participants préféreront tous la coopérative qui est propriétaire de ses immobilisations. Parce que:

- La propriété est une indication de stabilité et de richesse;
- Le gérant qui contrôle ses véhicules et ses constructions a plus de pouvoirs et plus de liberté de mouvement que celui qui est obligé de les louer ailleurs.

Rappelez certaines formes de propriété traditionnelles ou modernes, par exemple:

- Les bijoux que certaines femmes aiment tant;
- Les troupeaux de bétail des peuplades nomades;
- Les objets souvent achetés lorsqu'on est de passage dans certains pays (chaînes hi-fi, radios, magnétophones, etc.);
- Les voitures luxueuses de certaines stars ou de personnes influentes;

Demandez pourquoi les gens s'attachent à ce genre de possessions.

- La valeur de ces biens vient du fait qu'ils confèrent un statut social à ceux qui les possèdent. Ceux qui possèdent ces biens sont respectés par les autres.

Demandez aux participants s'il existe une différence entre les possessions du genre indiqué ci-dessus et le fait pour une coopé-

rative d'être propriétaire de ses machines ou de ses constructions.

- Lorsqu'une coopérative acquiert un bien, ce n'est certainement pas pour le simple plaisir d'en être propriétaire ou de provoquer l'admiration des autres. C'est l'utilisation qu'on en fait qui confère une valeur aux biens de la coopérative.

3. Demandez aux participants si leur coopérative a tout l'argent qu'il faut pour bien fonctionner. Vous pouvez être certain que les réponses seront négatives.

Demandez maintenant à ceux qui pensent que leur coopérative a besoin de plus d'argent d'expliquer pourquoi. Divisez les réponses en trois catégories:

- a) Parce que l'argent leur permettra de financer l'actif circulant, d'augmenter les stocks ou encore d'accorder plus de crédit à leurs clients;
- b) Parce que l'argent leur servira à rembourser les emprunts ou à régler les fournisseurs;
- c) Parce que l'argent leur servira à acquérir des équipements ou des immeubles dont ils croient avoir besoin.

Demandez à ceux qui ont adhéré à la troisième catégorie d'opinion de vous citer des exemples spécifiques d'acquisitions qu'ils feraient. Par exemple, les entrepôts pour leurs produits agricoles, un camion, une machine à écrire ou un immeuble. Existe-t-il d'autres moyens d'obtenir les services que procurent ces biens sans être obligé de les acheter?

- On pourrait louer un immeuble convenable ou l'équipement dont on a besoin;
- On pourrait également contracter un crédit-bail immobilier ou encore se procurer les équipements dont on a besoin par le système de la location-vente. De cette manière, on n'aurait pas à tout payer à la fois.

4. Demandez aux participants qui ont répondu qu'ils avaient besoin d'immobilisations dans leurs coopératives de dire combien de jours par an ces éléments seront effectivement utilisés dans l'intérêt de la coopérative, plutôt que d'être sous-employés, voir inutilisés. Rappelez-leur que bien souvent les véhicules des coopératives sont utilisés pour des fins autres que celles pour lesquelles on les a achetés.

Les réponses ne seront pas les mêmes. L'expérience et les recherches ont démontré que:

- La plupart des véhicules de coopératives sont utilisés moins de 150 jours par an;
- Les entrepôts coopératifs sont utilisés 90 jours par an pour le stockage des produits agricoles et 200 jours si on y stocke également des engrais et autres intrants agricoles.

Demandez d'estimer les coûts annuels de possession, d'entretien et de fonctionnement des installations ou équipements que les participants suggèrent à leurs coopératives d'acquérir. Les estimations vont varier selon les individus et les conditions, mais les chiffres suivants peuvent servir à titre indicatif:

- Les coûts de possession d'un bâtiment, y compris l'intérêt sur le prix d'achat, l'entretien, la sécurité, l'assurance et les taxes correspondent au cinquième de la valeur d'acquisition par an. Par exemple, un immeuble de 175.000 DF coûte 35.000 DF/an en frais d'entretien et charges diverses;
- Les charges annuelles d'utilisation d'un véhicule, y compris les salaires du chauffeur, l'entretien, l'assurance, le carburant et les taxes sont égales aux trois quarts du prix du véhicule neuf. Par exemple, pour un camion ayant coûté 35.000 DF, il faudra compter DF 26.250 de charges annuelles de fonctionnement;
- Dans le cas de location d'équipements comme les moulins ou les véhicules sans carburant ou sans personnel, on devrait comparer les coûts fixes avec ce que l'on paierait pour la location.

5. Demandez aux participants s'il est possible de louer des véhicules ou des locaux convenables au lieu de les acheter. Dans la plupart des pays, c'est possible. Comparez les chiffres de la redevance journalière suggérés par les stagiaires ou obtenus à partir de sources locales avec les coûts de fonctionnement qu'ils estimeront, divisés par le nombre de jours d'utilisation par an. Produisez un tableau selon le modèle suivant:

Eléments	Prix d'achat (DF)	Coût annuel de possession (DF)	Moyenne des jours d'utilisation/an	Coût par jour (DF)	Redevance journalière (DF)
Entrepôts pour les produits des membres	175.000	35.000	200	175	140
Camion	35.000	26.250	150	175	157,5
Grange	70.000	14.000	90	155,55	175
Pick-up	21.000	15.750	200	78,75	70

6. Les chiffres seront probablement identiques à ceux présentés dans l'exemple ci-dessus. Demandez aux participants pour quelles raisons, en dehors des économies qu'elles peuvent éventuellement réaliser, les coopératives préfèrent acheter des immobilisations plutôt que de les louer.

- Elles veulent être certaines d'avoir ces équipements toujours à leur disposition lorsqu'elles en sentent la nécessité;
- Elles peuvent contrôler l'entretien et la qualité des services que ces immobilisations peuvent procurer;
- Elles tiennent compte du fait que les prix augmentent généralement et préfèrent acheter maintenant que plus tard.

Demandez aux participants pourquoi il pourrait s'avérer plus intéressant de louer, même si les charges locatives sont un peu plus élevées que le coût à l'acquisition.

- Le service est plus flexible et on ne paye rien lorsqu'on ne sert pas de l'équipement;

- Le niveau d'utilisation et le genre d'équipement ou d'installation peuvent être agrandis ou transformés sans qu'il faille se débarrasser de quelque chose qui ne convient plus;
- La coopérative qui loue un véhicule a des chances d'en obtenir un de remplacement en cas de panne.

Les participants ont probablement indiqué leur préférence en début de séance pour une coopérative possédant ses immobilisations. Demandez-leur si, en tant que gérants de coopératives, ils ont peu de travail, juste ce qu'il faut, ou bien s'ils sont toujours très occupés. Ils répondront presque tous qu'ils n'ont pas une seule minute de répit.

Quelles conséquences la propriété des éléments décrits plus haut a-t-elle sur la gestion de la coopérative?

- Le travail du gérant devient plus complexe. Il doit se rappeler plusieurs tâches routinières et consacrer une bonne partie de son temps à la gestion des valeurs immobilisées qui, si elles étaient louées, seraient gérées par quelqu'un d'autre,

7. Ils avaient suggéré ce qu'ils achèteraient si leurs coopératives avaient de l'argent. Demandez-leur des exemples d'immobilisations achetées par leurs coopératives récemment grâce à des fonds qu'elles possédaient ou à un emprunt. En plus des avantages déjà mentionnés, quelles autres raisons auraient eu ces coopératives de louer les installations en question plutôt que de les acheter?

Demandez aux participants comment les deux transactions mentionnées ci-dessous affecteront le bilan suivant:

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	45.500	Capital social	35.000
Installations et équipements	24.500	Réserves	45.500
Clients	17.500	Dettes à long terme	17.500
Caisse et banque	35.000	Découvert bancaire	14.000
		Fournisseurs	<u>10.500</u>
Total	122.500	Total	122.500

- a) La coopérative achète un véhicule à 31.500 DF qu'elle paye en espèces.

"Le compte caisse" diminue de 31.500 DF.

"Installations et équipements" augmentent de 31.500 DF.

- b) La coopérative achète un immeuble pour 700.000 DF et paye grâce à un emprunt bancaire.

"Terrains et constructions" augmentent de 700.000 DF.

"Dettes à long terme" augmentent de 700.000 DF.

Comment ces deux opérations affectent-elles les possibilités futures de la coopérative d'acquérir d'autres immobilisations si elle en a besoin?

- Le montant de l'encaisse sera insuffisant;
- Il est improbable que la banque accordera un nouveau crédit.

Les coopératives doivent donc envisager la possibilité de louer des équipements ou des constructions, non seulement parce qu'elles n'ont pas d'argent et ne peuvent pas en emprunter, mais comme règle de conduite. (Si les systèmes du crédit-bail ou de la location-vente ne sont pas pratiqués, on laissera de côté la partie du cours qui suit.)

8. Dans les exemples précédents on a supposé:

que la coopérative n'entendait pas utiliser l'équipement toute l'année;

qu'il était possible de louer les installations en question.

Il peut arriver qu'aucune de ces deux hypothèses (ou même les deux) ne se vérifie. Demandez aux participants s'il existe un autre mode d'acquisition des installations, des équipements ou des terrains et constructions dont la coopérative a besoin.

- Les installations et les équipements peuvent s'obtenir par location-vente;
- Les immeubles peuvent s'obtenir par crédit-bail immobilier.

Assurez-vous que tous sont bien au courant des systèmes de location-vente ou de crédit-bail dont peuvent se servir les coopératives. Distribuez, si possible, de la documentation relative aux conditions contractuelles en vigueur localement.

Expliquez que le crédit-bail et la location-vente impliquent l'engagement contractuel de payer des redevances régulièrement, exactement comme dans le cas d'un crédit bancaire. Pourquoi est-il souvent possible de financer l'acquisition d'une installation par ce procédé alors qu'il est impossible d'obtenir un crédit bancaire?

Toute opération de cette nature équivaut en réalité à un emprunt. Il existe cependant quelques différences fondamentales:

- Les redevances à payer en cas de location-vente ou de crédit-bail sont plus élevées que les annuités d'un crédit bancaire. En général, la banque applique un taux réduit pour ses clients solvables. Les entreprises de location-vente ou celles qui pratiquent le crédit-bail mobilier ou immobilier courent un plus grand risque et veulent par conséquent des intérêts plus élevés;
- Le bailleur ou vendeur se réserve le droit de récupérer l'objet de la vente ou de recouvrer sa propriété sans délai s'il y a retard de paiement, tandis que la banque est soumise à une longue procédure judiciaire pour saisir les biens gagés en cas de non-remboursement;
- Le vendeur peut exiger de pouvoir de temps en temps vérifier l'état de l'objet de la location-vente ou du crédit-bail;
- Le vendeur peut également demander une caution importante avant de céder l'objet de la vente alors que la banque n'attend la première annuité que quelques mois ou même quelques années plus tard. Les risques du vendeur sont plus réduits.

Un contrat de location-vente ou de crédit-bail coûte plus cher qu'un emprunt bancaire et ses conditions sont plus difficiles qu'un emprunt bancaire. Si la coopérative peut prouver que les revenus dérivant de l'utilisation d'une installation seront supérieurs aux redevances à payer, la location-vente ou le crédit-bail peuvent constituer une alternative intéressante pour financer ses acquisitions, surtout si la coopérative n'a pas d'autres moyens de le faire.

9. Demandez aux participants s'il existe des raisons pour préférer ce mode de financement, même dans les cas où la banque serait disposée à accorder un prêt moyennant un intérêt réduit pour financer l'acquisition en question.

Pour répondre à cette question, ils doivent tenir compte des effets de l'une ou l'autre alternative sur le bilan de la coopérative:

- Les accords de location-vente ou de crédit-bail n'apparaissent généralement pas au bilan de la coopérative. Les montants payés sont comptabilisés dans les comptes de charges comme pour les autres frais de gestion;
- Une coopérative qui envisage d'avoir recours à un emprunt bancaire pour d'autres raisons qu'une acquisition d'actif immobilisé devrait choisir le crédit-bail immobilier ou la location-vente, se réservant la possibilité du crédit bancaire pour des situations qui ne présentent aucune alternative.

Si les coopératives sont soumises au régime de taxation et que les lois fiscales sont telles qu'il existe un avantage pour le crédit-bail, demandez aux participants quel effet les deux alternatives suivantes pourraient avoir sur l'imposition de la coopérative.

- a) Une coopérative achète un véhicule à crédit pour la somme de 8.750 DF par an payable en cinq ans, après quoi la voiture deviendra propriété de la coopérative;
- b) Une coopérative achète un véhicule pour la somme de 35.000 DF

financée par crédit bancaire remboursable en annuités de 7.000 DF. Les frais financiers s'élèvent à 1.750 DF/an.

Dans les deux cas, la durée de vie du véhicule est estimée à cinq ans.

- a) Les redevances de la location-vente viendront s'ajouter aux autres charges de l'exercice et réduiront l'excédent de 8.750 DF/an;
- b) Le véhicule sera complètement amorti en cinq ans. En plus de la provision annuelle de 7.000 DF pour dépréciation du véhicule, il y aura 1.750 DF de frais financiers à payer. Ces deux sommes s'ajoutent aux charges de l'exercice et réduisent l'excédent de 8.750 DF chaque année.

Lorsque, dans les deux alternatives, la durée de vie du véhicule est la même, il n'existe aucune différence. Mais vous pouvez maintenant demander ce qui arriverait si le véhicule était amorti sur 10 ans au lieu de cinq.

- a) Redevance pour la location-vente: 8.750 DF; pas de changement car les charges augmenteront du même montant, ce qui réduira le profit de 8.750 DF;
- b) Dotation aux amortissements: 3.500 DF par an sur 10 ans; frais financiers: 1.750 DF/an sur cinq ans, soit un coût total de 5.250 DF pour les cinq premières années et de 3.500 DF pour les cinq dernières années.

Demandez aux participants pourquoi il pourrait s'avérer plus intéressant pour une coopérative d'avoir un plus petit excédent à court terme et d'en avoir un plus grand à long terme:

- Pour réduire le montant des impôts à payer;
- Pour réduire les pressions exercées par les membres pendant les premières années pour une plus grande part lors de la distribution de l'excédent.

Laquelle des deux alternatives faudrait-il choisir si la coopérative avait pour objectif de réduire son surplus dans l'immédiat?

- La location-vente impliquerait que de la première à la cinquième année, l'excédent serait diminué de 3.500 DF et qu'il augmenterait du même montant de la sixième à la dixième année.

La décision dépend en fin de compte du régime d'imposition en vigueur et des taux d'amortissement consentis. Les gérants de coopératives doivent dans tous les cas considérer les possibilités suivantes lorsqu'ils pensent acquérir des éléments d'actif immobilisés:

- Location à court terme;
- Crédit-bail ou location-vente;
- Achat.

Alors que toutes ces méthodes rendent l'acquisition possible, il n'y en a peut-être qu'une seule qui la rende économiquement rentable.

COURS 3.6

LES FLUX MONÉTAIRES

objectif: Permettre aux participants de planifier avec efficacité les flux monétaires au sein de leurs entreprises coopératives.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: L'étude de cas: "La coopérative "Monnaieflux".

Guide du cours:

1. Demandez aux participants s'ils se sont trouvés un jour dans l'incapacité de payer les membres pour les produits livrés à la coopérative. Combien de temps les membres ont-ils dû attendre? Quelles ont été les raisons du retard de paiement? (Si aucun participant ne s'est jamais trouvé dans cette malencontreuse situation, demandezleur s'il leur est jamais arrivé de ne pas pouvoir régler des factures, des salaires, des quittances ou n'importe quel autre paiement arrivé à échéance.)

Faites ressortir de la discussion:

que cette situation n'est pas toujours provoquée par un manque de fonds, mais plutôt parce que l'argent n'est pas disponible au moment où on en a besoin;

que les retards sont provoqués par d'autres retards de paiements de la part d'organisations telles que les banques ou de gros clients qui ne règlent pas non plus leurs dettes à temps.

Les participants doivent se rendre compte que leurs problèmes peuvent être causés par des problèmes semblables dans d'autres organisations et qu'à leur tour ils causeront du tort à quelqu'un.

Demandez-leur si la responsabilité pour les retards de paiement est entièrement imputable à d'autres organisations parce que celles-ci n'ont pas payé les sommes dues à temps. En tant que gé-

rants, auraient-ils pu faire quelque chose pour éviter ce problème?

- Aurai-ils pu exercer plus de pression sur les organisations qui leur devaient de l'argent afin de les obliger à verser le plus d'avance possible?
- Aurai-ils pu s'arranger pour trouver une autre source de financement afin de sortir la coopérative de l'impasse?

En tant que gérants, de quelles informations auraient-ils eu besoin pour pouvoir agir à temps et prendre les dispositions suggérées plus haut?

- Ils auraient dû savoir avant le fait, que tel problème s'annonçait. Ainsi prévenus, ils auraient planifié en conséquence leurs prévisions de trésorerie.

2. Rappelez les cours 2.1 et 2.2. Quelles sont les sources de financement accessibles par l'entreprise à la recherche d'argent pour quelque motif que ce soit?

- Les fonds déjà utilisés pour financer des postes de l'actif;
- Les banques et autres institutions de financement;
- Les crédits des fournisseurs;
- Les comptes des membres ou le capital social;
- Les réserves.

Expliquez qu'un gérant doit maîtriser deux sortes de flux monétaires dans l'entreprise

- Les sommes provenant de sources extérieures à la coopérative (clients, banques, membres, etc.);
- Les sommes à l'intérieur de la coopérative (d'un poste de l'actif à l'autre).

Le gérant doit suivre l'évolution de sa trésorerie et si, ce faisant, il décèle une évolution qui risquerait de mettre l'entreprise en péril, il doit prendre des mesures correctives.

3. Présentez au tableau (ou sur un rétroprojecteur) ce compte d'exploitation simplifié:

	DF
Ventes	35.000
Charges	<u>21.000</u>
Profit	14.000

Demandez aux participants si cette coopérative marche bien. Risque-t-elle de tomber en faillite?

Il vous répondront sans doute que c'est une coopérative qui marche bien. Ajoutez maintenant les informations suivantes:

- Les montants des ventes sont encaissés six mois après livraison;
- Toutes les charges sont payées en espèces.

Maintenant, reposez la question initiale, à savoir: la coopérative se porté-t-elle bien?

Il est évident que la coopérative ne disposera pas des liquidités nécessaires au paiement de ses dettes, à moins de trouver d'autres sources de financement à temps. Insistez sur le fait qu'une entreprise peut faire des profits et tomber en faillite en même temps. La faillite est un état de cessation de paiement par incapacité.

Assurez-vous que les participants ont bien compris l'importance du temps. Comment une coopérative peut-elle manquer d'argent alors que ses recettes dépassent ses coûts?

- Lorsqu'une coopérative vend, elle ne le fait pas nécessairement au comptant. Elle vend parfois à crédit;
- Lorsqu'une coopérative achète quelque chose, elle ne paie pas nécessairement au comptant. Les fournisseurs peuvent lui ac-

corder un crédit ou lui demander de payer d'avance pour des biens à recevoir;

- Lorsqu'une coopérative utilise quelque chose, ou consomme un bien, elle peut l'avoir acheté à crédit ou prélevé de ses stocks. L'acquisition et la consommation ne se font pas nécessairement en même temps.

Insistez sur le fait que le tableau des soldes caractéristiques de gestion qui permet de dégager les diverses marges de gestion et le résultat d'exploitation n'indique pas le moment exact où les sommes changent de main. Les problèmes identifiés plus haut sont des problèmes de temps; il est donc indispensable d'utiliser une autre technique pour prévoir les mouvements de trésorerie et éviter ces problèmes.

4. Demandez de résoudre le problème suivant:

- Une coopérative démarre ses activités le premier janvier avec 350 DF en caisse;
- Pendant le mois de janvier, la coopérative aura 245 DF de salaires à payer et encaissera 455 DF de ses clients;
- Pendant le mois de février, la coopérative déboursera la somme de 455 DF pour salaires et approvisionnements divers. Ses clients lui paieront la somme de 280 DF;
- En mars, la coopérative aura 525 DF de salaires à payer et encaissera 105 DF de ses clients;
- Quel sera le montant de l'encaisse à la fin du mois de mars?

Les participants devraient aisément arriver à la réponse (- 35 DF). Demandez-leur d'expliquer comment ils ont procédé et présentez l'approche suivante comme l'une des méthodes de solution aux problèmes de flux de trésorerie.

<u>Eléments</u>	<u>Janvier</u>	<u>Février</u>	<u>Mars</u>
		(En DF)	
Montants de l'encaisse	350	560	385
Montants reçus	<u>455</u>	<u>280</u>	<u>105</u>
Total	805	840	490
Montants payés	- <u>245</u>	- <u>455</u>	- <u>525</u>
Solde	560	385	(- 35)

Demandez aux participants ce qu'ils peuvent entreprendre en cas de trésorerie négative.

- Ils peuvent mobiliser une partie des créances sur clients;
- Ils peuvent avoir recours à un crédit bancaire pour couvrir la trésorerie négative;
- Ils peuvent également négocier des prolongements des délais de paiement avec les fournisseurs ou les membres.

5. Distribuez l'étude de cas et donnez 45 minutes aux participants pour en résoudre la première partie. Insistez sur le fait que la présentation joue un rôle très important dans la mesure où elle permet d'éviter de simples erreurs de calcul. Ceux qui auront terminé rapidement la première partie pourront passer à la seconde s'il leur reste assez de temps.

Parmi les participants qui ont trouvé la solution exacte ou bien la méthode juste, demandez à l'un d'eux de présenter ses calculs au tableau (ou sur un rétroprojecteur) et de les expliquer au reste de la classe. La présentation devrait avoir la forme suivante:

En DF

ELEMENTS	JANV.	FEVR.	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUIL.	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
Reports	5.250	6.650	8.050	2.450	-1.750	-47.250	-49.000	- 5.600	2.450	350	-2.100	-4.550
Clients	3.500	3.500	-	-	14.000	-	45.500	10.500	-	-	-	17.500
<b>TOTAUX DES RESSOURCES</b>	<b>8.750</b>	<b>10.150</b>	<b>8.050</b>	<b>2.450</b>	<b>12.250</b>	<b>-47.250</b>	<b>- 3.500</b>	<b>4.900</b>	<b>2.450</b>	<b>350</b>	<b>-2.100</b>	<b>12.950</b>
Salaires, etc	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Transport	350	350	350	2.450	2.800	-	-	350	-	350	350	350
Remboursement des dettes	-	-	3.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nouvelle mobylette	-	-	-	-	2.450	-	-	-	-	-	-	-
Payements aux adhérents	-	-	-	-	52.500	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAUX DES BESOINS</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>5.600</b>	<b>4.200</b>	<b>59.500</b>	<b>1.750</b>	<b>2.100</b>	<b>2.450</b>	<b>2.100</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>
Solde net (Trésorerie)	6.650	8.050	2.450	-1.750	-47.250	-49.000	-5.600	2.450	350	-2.100	- 4.550	10.500

6. Demandez aux participants qui en ont le temps de suggérer les réponses à la seconde partie. Elles devraient inclure:

- Essayer d'arranger des facilités de découvert bancaire afin de couvrir les périodes d'avril, mai, juin, juillet, octobre et novembre quand on s'attend à ce que la coopérative ait une balance de caisse négative.
- Demander à quelques mauvais payeurs de payer au moins 4.900 DF de leur dette de 17.500 DF qui est à payer en octobre (2.450 DF) et en novembre (2.450 DF) afin d'éviter la seconde période de déficit de caisse.
- Demandez aux membres d'accepter le paiement en juillet plutôt qu'en mai, en leur offrant si nécessaire un bonus d'1 ou 2 % à la fin de l'année pour compenser ce délai, au lieu des intérêts épargnés.
- Demandez aux clients qui paient en juillet et août de payer en mai lors de la livraison de la récolte et offrez-leur 1 à 2 % de réduction de prix ou une autre incitation à s'arranger avec les officiels si nécessaire.

Calculez les effets de ces suggestions et d'autres. Accentuer qu'alors qu'il peut être impossible d'éliminer totalement le déficit et qu'un découvert bancaire peut-être nécessaire, il vaut mieux réduire le montant du crédit bancaire si cela est possible.

Un problème de ce genre ne peut être résolu qu'en requérant et persuadant un certain nombre d'organisations extérieures d'assister.

Etude de cas

La coopérative "Monnaieflux"

C'était au début du mois de janvier 1990 et le gérant de la coopérative Monnaieflux était décidé à éviter les problèmes qu'il avait eus durant l'exercice précédent. Il se souvenait des attaques constantes de la part des membres, des fournisseurs et de la banque se plaignant de ne pas recevoir leurs paiements à l'échéance prévue et lui recommandait d'accorder plus d'attention à sa trésorerie et d'en établir les prévisions de manière plus efficace. Le gérant n'était pas certain de bien comprendre ce que cela signifiait mais il avait tout de même essayé d'estimer quelles seraient les entrées et les sorties de fonds pendant les 12 mois suivants. Ses conclusions pourraient se résumer ainsi:

- La coopérative payait pendant la dernière semaine de chaque mois des salaires d'un montant de 1.750 DF en espèces. Cette somme devait probablement être portée à 2.100 DF/mois, de juillet à la fin de l'année, car il y avait une augmentation générale des salaires sur le plan national;
- Les clients qui devaient encore 7.000 DF pour des marchandises reçues l'année passée paieraient 3.500 DF en janvier et 3.500 DF en février, si tout se passait comme prévu. La plus grande partie des activités de la coopérative se déroulait en mai, les membres livraient leurs produits agricoles pendant ce mois et le gérant estimait qu'il aurait à leur payer 52.500 DF;
- Il espérait que la mobylette qui lui servait pour visiter les paysans tiendrait le coup jusqu'en mai; mais il était convaincu qu'il aurait alors à déboursier 2.450 DF ce mois-là pour en acheter une neuve. La facture relative à la manutention des livraisons de produits devrait être payée en mai; elle s'élevait à 2.800 DF. Puisque le ramassage des produits commençait déjà en avril, il faudrait prévoir une sortie de fonds pour ce mois de 2.450 DF destinée à payer l'entreprise de transport. Des frais accessoires de transport d'un montant de 350 DF par mois pour les mois de janvier, février, mars, août, octobre, novembre et décembre étaient à prévoir;

- c'était toujours un problème lorsqu'il s'agissait de prévoir la date à laquelle les clients paieraient pour les produits qu'ils achetaient à crédit. Mais le gérant pensait qu'en mai les clients paieraient 14.000 DF. Deux autres sommes s'élevant à 45.500 DF et 10.500 DF devaient être encaissées en juillet et août respectivement. Les clients en retard de paiement, pensait-il, pourraient être persuadés de payer 17.500 DF en décembre;
- Il était nécessaire de maintenir de bons rapports avec la banque, car cette dernière était plutôt fâchée avec la coopérative pour des demandes inattendues de crédit. Ainsi, le gérant était décidé à payer l'annuité de 3.500 DF sur des emprunts bancaires reçus à l'échéance, c'est-à-dire en mars. Au moins, pensait-il, l'année commence bien. Il y avait 5.250 DF sur le compte en banque de la coopérative le 1<sup>er</sup> janvier 1990.

#### Travail à faire

Première partie: En supposant que les prévisions du gérant soient exactes, calculez les soldes de la trésorerie de la coopérative à la fin de chaque mois pendant l'exercice 1990.

Deuxième partie: Si les calculs faits dans la première partie vous permettent de découvrir des difficultés de trésorerie, suggérez des solutions permettant de rétablir l'équilibre.

thème

4

## ce que les membres veulent savoir

Cours 4.1 La politique des ristournes

Cours 4.2 L'interprétation des états financiers

Cours 4.3 Sources et utilisation des fonds

COURS 4.1

LA POLITIQUE DES RISTOURNES

Objectif: Permettre aux participants de décider de la meilleure distribution de ristournes possible compte tenu des intérêts à long terme des membres.

Durée: Une à deux heures.

Matériel: L'étude de cas "La Coopérative Ristournée" et un jeu de rôles.

Guide du cours:

1. Assurez-vous que les participants ont bien compris la signification du mot ristourne. Les mots utilisés pour désigner les ristournes varient selon les pays. On trouve généralement:

- La distribution de l'excédent;
- 'Distribution des dividendes  
(assez impropre comme nous le verrons plus loin);
- Les ristournes.

Insistez sur le fait que ces différences importent peu, l'essentiel étant que l'on soit d'accord sur le fait qu'une ristourne est une somme d'argent que la coopérative prélève de l'excédent résultant de ses opérations afin de la redistribuer à ses membres, proportionnellement à leurs transactions avec la coopérative.

Demandez quelle est la différence fondamentale entre les ristournes et les intérêts versés soit sur le capital social, soit sur les prêts mis à la disposition de la coopérative par les membres.

- Les ristournes sont calculées et payées au prorata des achats et/ou des ventes tandis que les intérêts sur le capital social sont calculés sur la base des parts souscrites et effectivement versées. Ce n'est pas forcément la même chose.

Vérifiez que les participants sont bien au courant des législations et autres réglementations en vigueur pouvant limiter ou influencer d'une manière ou d'une autre la distribution des ristournes.

2. Présenter la liste des différents motifs que l'on peut avoir d'adhérer à une coopérative. Selon la conception des participants, comment de nouveaux adhérents classent-ils ces motivations? Accordez cinq minutes pour ce classement.
  - a) La coopérative est le moyen le plus efficace de commercialiser les produits agricoles de ses adhérents;
  - b) La coopérative est l'entreprise communautaire locale et les gens de la localité doivent y adhérer;
  - c) La loi interdit toute commercialisation des produits agricoles et/ou distribution de fournitures agricoles à travers d'autres organisations que les coopératives. Tous les agriculteurs doivent donc adhérer;
  - d) La coopérative distribue des ristournes à la fin de l'exercice;
  - e) La coopérative est la seule source pratique de services de distribution des produits agricoles sur place.

Demandez de vous communiquer les résultats des classements. Il est évident que les opinions seront différentes, à moins, bien sûr, que l'adhésion à une coopérative soit effectivement obligatoire pour tous les agriculteurs.

Il semble peu probable cependant que les ristournes constituent le motif principal pour qu'une personne adhère à une coopérative ou en reste membre. Demandez d'expliquer pourquoi il en est ainsi alors que le paiement des ristournes constitue, aux yeux de l'adhérent moyen, la différence essentielle entre une entreprise coopérative et une entreprise privée.

- Parce que la majorité des coopératives ne versent des ristournes que très rarement, si bien que les membres ne s'y attendent même plus;

- Si elles sont distribuées, les ristournes sont si modestes que les membres n'y attachent pas beaucoup d'importance;
  - Les ristournes sont souvent déclarées mais ne sont pas payées effectivement aux membres; elles s'ajoutent au capital social souscrit.
3. Demandez aux participants pourquoi les ristournes sont souvent si insignifiantes ou même inexistantes:
- Parce que les coopératives sont mal gérées et par conséquent peu rentables, ou encore à cause des politiques gouvernementales qui réduisent la marge entre les prix au producteur et les prix de vente en gros. Les coopératives ne peuvent donc pas se permettre de verser des ristournes;
  - Parce que les coopératives doivent élargir la gamme des services qu'elles offrent, mais n'ont pas assez de fonds pour le faire. Elles retiennent les excédents dans l'entreprise pour s'autofinancer;
  - Parce que les membres et la direction de la coopérative sont d'accord sur le principe de facturer aux membres à des prix équivalents ou même plus bas que leurs concurrents les moins chers et de payer les produits des membres au plus haut prix. Ceci réduit par conséquent l'excédent;
  - Parce que les membres ne sont pas toujours loyaux envers leurs coopératives et ces dernières ont du mal à couvrir leurs frais généraux avec un volume d'affaires en diminution. Les coopératives accusent des pertes annulant ainsi toute l'attribution de ristourne.

Démontrez qu'au moins une partie des raisons ci-dessus, qui empêchent les coopératives de verser des ristournes, sont elles-mêmes provoquées par le fait que la coopérative ne verse pas de ristournes à ses membres. Il y a là un cercle vicieux que les gérants des coopératives doivent essayer d'interrompre.

4. Distribuez l'étude de cas avec les comptes de la coopérative "Ristournée" et donnez 15 minutes pour bien comprendre la situation.

Le jeu de rôles qui s'ensuivra pourra être organisé selon l'une des méthodes suivantes:

- a) On peut distribuer la description du rôle du gérant à une moitié du groupe et celle des membres du comité de gestion à l'autre moitié. La simulation sera faite sous forme de débat entre deux groupes égaux et l'animateur présidera la séance;
- b) On peut aussi donner la description du rôle du gérant à un participant et celle des membres du comité de gestion à trois autres, le reste des participants n'ayant que les documents comptables. Les quatre "acteurs" joueront leurs rôles respectifs et les autres participants commenteront ce qu'ils auront observé;
- c) On peut enfin diviser les participants par groupes de quatre (éventuellement trois ou cinq). On remettra alors les documents comptables à tous mais, dans chaque groupe, une seule personne recevra la description du rôle du gérant tandis que les trois autres recevront celle des membres du comité de gestion. Après, chaque groupe simulera la réunion et les résultats seront présentés à tous les participants réunis.

Le choix entre ces trois méthodes dépendra de la nature du groupe, des installations dont on dispose et du temps disponible. Quelle que soit la méthode adoptée, il est essentiel qu'aucun des participants jouant le rôle des membres du comité de gestion ne voie la description du rôle de gérant et vice-versa.

Il est important que les deux camps défendent les intérêts du gérant et des membres d'une manière convaincante. Dans certains pays, il arrive que les gérants et les membres du comité de gestion travaillent ensemble, allant parfois à l'encontre des intérêts des membres. Dans ce cas, le matériel devrait être transformé de manière à ce que le rôle des membres du comité de gestion soit interprété par des représentants informels de l'ensemble des membres.

5. Quelle que soit la méthode choisie, réunissez tous les participants à la fin des débats et demandez leurs commentaires sur les arguments présentés par chacune des parties.

Demandez-leur d'identifier les objectifs des membres du comité de gestion et ceux du gérant. Ils ne devraient pas perdre de vue qu'il s'agit là d'êtres humains qui ont leurs propres intérêts aussi. Les commentaires porteront plus ou moins sur les points suivants

Membres du comité de gestion

Si on verse une ristourne importante:

- Ils recevront eux-mêmes plus d'argent;
- Leur prestige aux yeux des membres augmentera car ces derniers leur seront reconnaissants pour leur politique généreuse;
- La coopérative est une source de prestige et de pouvoir. De bonnes ristournes inciteront les membres à rester loyaux envers la coopérative, ce qui sera favorable à une expansion de l'entreprise;
- De nouvelles personnes adhéreront à la coopérative augmentant de ce fait le volume des activités. L'image de la coopérative à l'extérieur et le prestige des membres du conseil d'administration n'en seront que plus positifs;
- Les gens de la région connaîtront une plus grande prospérité, ce qui avantagera également les membres les plus influents de la communauté.

Gérant

Si on verse peu de ristourne:

- Il sera félicité par le gouvernement pour son excellent travail;
- La banque réduira la pression qu'elle exerce pour que les membres augmentent leur participation financière;
- On pourra payer les fournisseurs qui cesseront alors d'exercer des pressions sur le gérant;

- Les salaires du gérant et du personnel seront assurés;
- L'assise financière de la coopérative sera plus stable, ce qui permettra d'attirer de nouveaux membres et de maintenir les anciens;
- Des liquidités plus importantes permettront de payer les membres plus rapidement pour les produits livrés.

6. Demandez d'isoler les arguments communs aux deux parties; ceux-ci sont:

- L'augmentation du nombre des membres;
- Une plus grande rapidité dans le paiement des membres;
- L'amélioration des installations de stockage;
- Une meilleure assise financière et une expansion de la coopérative.

Durant la discussion, les deux parties ont-elles insisté sur les points communs ou bien ont-elles cherché à accentuer les divergences d'opinion?

Les gérants et les membres du comité de gestion ne sont généralement pas du même avis lorsqu'il s'agit de ristourne. Il aurait fallu s'entendre pour une distribution de 3.500 DF ou 4.200 DF soit 1,25 % ou 1,5 % du chiffre d'affaires, ceci aurait satisfait le gérant et les membres du comité de gestion.

Insistez sur l'importance des solutions de compromis; un arrangement à l'amiable se trouve plus facilement en cherchant les objectifs sur lesquels on est d'accord plutôt que ceux sur lesquels on ne peut pas s'entendre.

Etude de cas

La coopérative Ristournée  
Documents comptables de synthèse

Les documents comptables de synthèse de la coopérative "Ristournée" pour l'année 1990 se présentent ainsi:

A. SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION

Débits	DF	Crédits	DF
<u>Détermination de la marge brute</u>		<u>Détermination de la marge brute</u>	
Stocks de produits agricoles vendus	168.000	Ventes de produits agricoles	210.000
Stocks d'intrants agricoles	49.000	Ventes d'intrants agricoles	70.000
Solde: Marge brute S/Produits	42.000		
Marge brute S/intrants agricoles	21.000		
<u>Détermination du résultat d'exploitation</u>		<u>Détermination de la valeur ajoutée</u>	
Charges et pertes diverses	2.100	Marge brute s/produits (virement)	42.000
Frais de personnel	28.000	Marge brute s/intrants (virement)	21.000
Frais de transport	10.500		
Loyers et charges locatives	3.500		
Frais de postes et télécommunications	1.400		
Intérêts	7.000		
Solde créditeur : Résultat d'exploitation	10.500		
Total	343.000	Total	343.000

Bilan de la coopérative au 31 décembre 1990

Actif	DF	Passif	DF
Terrains et constructions	91.000	Capital social	19.250
Installations et équipements	49.000	Réserves	14.000
Clients	17.500	Dettes à long terme	94.500
Banque	8.400	Comptes de prêts des membres	12.250
Caisse	350	Découvert bancaire	8.750
		Fournisseur	17.500
Total	166.250	Total	166.250

Le gérant et le comité de gestion doivent maintenant décider du montant de l'excédent qui sera réparti entre les membres, afin de le proposer à la prochaine assemblée générale. L'Assemblée approuve toutes les recommandations présentées conjointement par le comité et le gérant.

En plus des documents comptables présentés plus haut, les informations suivantes serviront aux parties intéressées pour arriver à un accord:

- La coopérative existe depuis quatre ans. Après une perte de 10.500 DF la première année, elle a pu réaliser un excédent 7.000 DF en 1988 et 1989. Cette somme n'a pas été redistribuée aux membres; elle a servi entièrement à constituer un fonds de réserves afin de donner à la coopérative une base financière solide;
- Pendant l'exercice 1990, il y a eu des retards considérables dans les paiements des membres pour leurs produits agricoles. Ces retards étaient dus à l'important volume de la production et l'absence de liquidités correspondantes dans la coopérative;
- L'augmentation de la production entraîna une nette amélioration de la situation financière des 100 membres qui pour la première fois eurent un peu plus d'argent qu'ils n'en avaient besoin, et ceci les poussa tout naturellement à s'attendre à des choses toujours meilleures de la part de leur coopérative;
- Quelques coopératives de la région, comme la coopérative "Ristournée", avaient présenté un dossier de crédit à la banque pour 1991.

- La banque était disposée à accorder des prêts à ces coopératives pour qu'elles les mettent à la disposition de leurs membres, à condition que les coopératives puissent prouver l'engagement des gérants et des membres;
- Quelques membres avaient eu d'énormes problèmes en 1990 car les fournisseurs de la coopérative avaient arrêté les livraisons des matières premières essentielles jusqu'à ce que la coopérative paie ses arriérés. un ou deux fournisseurs n'étaient toujours pas payés et ils exerçaient des pressions sur la coopérative;
- Les structures mises en place par la coopérative venaient aisément à bout des travaux de ramassage des produits agricoles et de réception des livraisons des fournisseurs. En fait, la coopérative pouvait aisément augmenter le volume de ses affaires de moitié par rapport à 1990 sans avoir pour autant à subir une augmentation correspondante des charges. Ceci augmenterait le surplus de façon considérable. Le gérant voulait donc à tout prix attirer les membres potentiels à adhérer à la coopérative;
- Lorsque la coopérative démarra le plan d'épargne des coopérateurs au début de 1990, l'idée suscita l'enthousiasme de tous. La Banque nationale de développement, qui aidait à l'administration du plan d'épargne, avait félicité la coopérative publiquement pour son énorme succès, mais elle n'était pas disposée à augmenter le découvert accordé à la coopérative tant qu'elle ne recevrait pas d'autres preuves de la volonté des membres d'investir plus dans leur coopérative;
- Guidés et conseillés par un agent du Département de la coopération, quelques membres avaient acheté des installations perfectionnées pour entreposer les céréales et les avaient installées dans leurs fermes car l'abondante récolte de 1990 avait complètement rempli les magasins de la coopérative et certains adhérents avaient perdu une partie de leurs produits pendant que la coopérative cherchait des aires de stockage supplémentaires à louer.

Jeu de rôles

Le rôle du gérant

Vous avez géré efficacement la coopérative "Ristournée" pendant quatre ans et vous êtes déterminé à ne pas laisser des politiques à court terme contrecarrer les bons résultats déjà atteints. Vous aurez bientôt une réunion avec les membres du comité de gestion pour vous mettre d'accord sur les ristournes à soumettre à l'approbation de la prochaine assemblée générale.

Les membres du comité de gestion sont très respectés par les adhérents; ils sont plus riches que la majorité des membres et la coopérative a beaucoup contribué à augmenter leur influence et leur autorité dans la communauté. Mais vous êtes convaincu que leur intérêt pour le bien-être des adhérents est de bonne foi, ne serait-ce que parce qu'ils sont eux-mêmes membres de la coopérative.

Vous voulez proposer que, comme pour les deux années écoulées, le surplus ne soit pas distribué. Mais vous êtes prêt à accepter une distribution de 2.800 DF ou 1 %, si les pressions sont très fortes. En aucun cas vous n'irez au-delà de cette somme. Vos principaux arguments sont les suivants:

- Pendant toute l'année 1990, vous avez été harcelé par les fournisseurs et les adhérents qui voulaient être payés. Vous ne tenez pas du tout à ce que ça recommence et vous comptez pour cela augmenter substantiellement le montant de l'encaisse;
- Le chiffre d'affaires de l'année dernière, rapporté au nombre des membres, était de 2.905 DF par adhérent, ce qui signifiait une marge brute de 630 DF pour chaque membre. Vous savez que cette marge peut augmenter si la coopérative réussit à attirer de nouveaux membres, car pour chaque membre supplémentaire il y aura, malgré quelques charges en plus à payer, un excédent net de 350 DF. En évitant le genre de situation auxquelles vous avez dû faire face l'an dernier (les arriérés et les factures impayées par exemple), vous réussirez facilement à convaincre les membres potentiels;

- Il y a eu des problèmes de stockage l'an dernier et vous avez été obligé de louer d'urgence des entrepôts qui tout naturellement ont coûté beaucoup plus cher. Les estimations de coûts pour agrandir les aires de stockage existantes sont de 5.250 DF. Ce coût très bas s'explique par le fait que le constructeur a des restes de matériel d'un contrat précédent; cependant, l'offre vous échappera si vous utilisez les sommes que vous avez pour distribuer des ristournes aux membres;
- Vous entretenez de bons rapports avec le directeur de la banque, mais il aimerait que vous régularisiez votre situation le plus tôt possible en remboursant le découvert bancaire. Il serait disposé à vous refaire confiance si vous lui prouvez cette fois que vous en êtes digne;
- La Banque nationale de développement (BND) vient d'annoncer ses nouveaux plans de crédit pour les coopératives comme la vôtre. Pour chaque montant de 3,5 DF que la coopérative prélève de son excédent pour constituer des réserves, la banque avancera 31,5 DF. Vous aimeriez faire profiter les membres de cette offre, mais si vous distribuez l'excédent, il ne vous restera pas assez d'argent pour obtenir le crédit avantageux proposé par la BND;
- Votre salaire et celui du personnel employé par la coopérative ont été payés en retard l'an dernier à cause des difficultés de trésorerie. Vous ne voudriez pas que cela se répète;
- C'est le Département de la coopération qui vous a affecté à la coopérative et qui décide de vos possibilités d'avancement. Le chef de secteur de votre zone vous a fait savoir un jour qu'une bonne gestion financière était le critère le plus important pour une promotion.

Jeu de rôle

Le rôle des membres du comité de gestion

Vous êtes membre du comité de gestion de la coopérative "Ristournée" et vous allez bientôt assister à une réunion du comité pour décider du montant des ristournes à proposer à la prochaine assemblée générale ordinaire de 1990. Vous êtes un agriculteur assez prospère, mais tout de même pas beaucoup plus que le reste des membres de la coopérative. La force économique et l'expansion de votre coopérative vous tiennent à cœur, car grâce à elles vous espérez maintenir l'augmentation des revenus déjà initiée et l'amélioration de votre statut personnel au sein de la communauté.

Vous avez vu les documents comptables et vous vous êtes réjoui du surplus de 10.500 DF, soit 3.500 DF de plus que les deux dernières années. Vous savez que la coopérative a plus de 7.000 DF sur son compte en banque et vous êtes convaincu que des ristournes de 3 %, ou 8.400 DF pourraient être distribuées aux membres. Vous vous doutez bien que le gérant proposera moins puisque c'est lui qui, les deux années précédentes, avait proposé de ne pas distribuer de surplus. S'il insiste vraiment trop, vous êtes prêt à descendre jusqu'à 7.000 DF, et ceci après de longues discussions, bien sûr! Car, après tout, ce ne serait pas juste que la coopérative verse moins de deux tiers de son excédent aux membres sous forme de ristourne. Voici vos principaux arguments:

- Quelques adhérents étaient déçus l'an dernier par les retards de paiement qu'ils avaient subis. De plus, il leur était arrivé de ne pas recevoir certaines fournitures agricoles à temps. Vous êtes convaincu que la confiance des membres pourrait se rétablir si on leur donnait des ristournes généreuses en compensation des difficultés rencontrées au cours de l'exercice;
- Le gérant a souvent mentionné le fait qu'il faudrait que de nouvelles personnes adhèrent à la coopérative car ses capacités n'étaient pas pleinement utilisées, et qu'on pourrait gagner plus d'argent à peu de frais. Il avait mentionné à une occasion que l'excédent net par membre supplémentaire serait de 350 DF;

Vous êtes convaincu que si certains des agriculteurs de la région savaient que les ristournes sont élevées, ils n'hésiteraient pas à adhérer à la coopérative;

- En tant que personne très influente dans la communauté, vous connaissez beaucoup de membres qui sont dans une situation financière difficile. Ils viennent souvent vous demander de les aider, et vous êtes convaincu que si chaque membre recevait 10,5 DF pour chaque 350 DF de chiffre d'affaires avec la coopérative, ils vous seraient reconnaissants et pourraient résoudre une partie de leurs problèmes;
- Un certain nombre de membres, dont vous-même, ont été obligés de construire des entrepôts d'urgence sur leurs fermes parce que les magasins de la coopérative étaient trop pleins pour faire face aux récoltes. Vous pensez que la coopérative devrait prendre en charge les frais de construction; vous comprenez en même temps l'impossibilité de se faire rembourser directement, mais une bonne ristourne résoudrait le problème;
- Vous-même et un certain nombre de membres avez ouvert un compte d'épargne auprès de la coopérative, en plus de votre capital social. Vous aimeriez bien augmenter vos économies, mais vous ne disposez pas des fonds nécessaires. Si vous recevez des ristournes importantes, vous pourrez en verser une partie sur votre compte d'épargne;
- Vous avez appris que certaines coopératives prêtent de l'argent à leurs membres pour couvrir le coût des engrais et des semences. Personne n'a jamais demandé à la coopérative "Ristournée" d'en faire autant et vous êtes convaincu que les membres préféreraient recevoir des ristournes généreuses et s'approvisionner eux-mêmes.

COURS 4.2

L'INTERPRETATION DES ETATS FINANCIERS

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer la situation financière de leurs coopératives aux membres et au comité de gestion.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Matériel: Etude de cas et documents comptables du cours précédent.

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants le cours précédent et la décision à laquelle les membres du comité de gestion et le gérant sont arrivés concernant la distribution des ristournes. Le matériel suivant est basé sur une ristourne de 1,25 % des ventes, ou 3.500 OF, mais vous pouvez utiliser le pourcentage sur lequel les participants se sont mis d'accord.

Demandez aux participants de suggérer comment ils s'y prendraient pour expliquer une telle décision aux membres. Indiquez leur qu'avant d'essayer d'expliquer quoi que ce soit à d'autres personnes, on doit tout d'abord définir ce qu'elles voudront savoir. Les gens sont ennuyés par de longs discours sur des sujets qui ne les intéressent pas.

Demandez aux participants de suggérer le genre de questions que les membres sans connaissances comptables posent généralement. Ecrivez au tableau des suggestions semblables à celles qui suivent:

- Comment a-t-on réalisé l'excédent?
- Pourquoi la coopérative n'a-t-elle pas payé plus aux membres pour les produits livrés et exigé moins pour leurs approvisionnements, puisque l'excédent prouve que cela aurait pu se faire sans problème?

- Comment va la coopérative cette année par rapport aux années passées?
- Que fera-t-on de la partie de l'excédent qui ne sera pas distribuée?

Demandez à chacun de choisir une des questions inscrites au tableau. Accordez 30 minutes pour répondre et préparer une ébauche de diagramme pouvant aider à illustrer les explications. Assurez-vous que chacun possède une copie des documents comptables du cours précédent. Ils doivent supposer qu'ils ont affaire à des membres de même niveau d'éducation et de compréhension que ceux de leurs propres coopératives.

Distribuez si possible des transparents vierges ou des feuilles de tableau de papier afin que chacun puisse présenter sa réponse.

2. Les 30 minutes écoulées, demandez à un participant de répondre brièvement à la question qu'il a choisie et de présenter son illustration au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Demandez aux autres d'écouter attentivement et de commenter chacune des explications données. Est-ce assez clair? Un membre type comprendrait-il? Est-ce suffisamment intéressant pour attirer l'attention de tous les membres?

Insistez sur les points suivants:

- Les explications doivent être brèves, surtout lorsqu'on s'adresse à des gens dont le niveau d'éducation est bas;
- Les explications doivent être les et faciles à assimiler;
- Les explications doivent être intéressantes, amusantes ou provocantes, afin d'attirer l'attention de l'auditoire.

Voici quelques réponses possibles aux questions posées au paragraphe 1 ci-dessus:

"Comment a-t-on réalisé l'excédent?"

COURS 4.2

L'INTERPRETATION DES ETATS FINANCIERS

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer la situation financière de leurs coopératives aux membres et au comité de gestion.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Matériel: Etude de cas et documents comptables du cours précédent.

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants le cours précédent et la décision à laquelle les membres du comité de gestion et le gérant sont arrivés concernant la distribution des ristournes. Le matériel suivant est basé sur une ristourne de 1,25 % des ventes, ou 3.500 DF, mais vous pouvez utiliser le pourcentage sur lequel les participants se sont mis d'accord.

Demandez aux participants de suggérer comment ils s'y prendraient pour expliquer une telle décision aux membres. Indiquez leur qu'avant d'essayer d'expliquer quoi que ce soit à d'autres personnes, on doit tout d'abord définir ce qu'elles voudront savoir. Les gens sont ennuyés par de longs discours sur des sujets qui ne les intéressent pas.

Demandez aux participants de suggérer le genre de questions que les membres sans connaissances comptables posent généralement. Ecrivez au tableau des suggestions semblables à celles qui suivent:

- Comment a-t-on réalisé l'excédent?
- Pourquoi la coopérative n'a-t-elle pas payé plus aux membres pour les produits livrés et exigé moins pour leurs approvisionnements, puisque l'excédent prouve que cela aurait pu se faire sans problème?

- Comment va la coopérative cette année par rapport aux années passées?
- Que fera-t-on de la partie de l'excédent qui ne sera pas distribuée?

Demandez à chacun de choisir une des questions inscrites au tableau. Accordez 30 minutes pour répondre et préparer une ébauche de diagramme pouvant aider à illustrer les explications. Assurez-vous que chacun possède une copie des documents comptables du cours précédent. Ils doivent supposer qu'ils ont affaire à des membres de même niveau d'éducation et de compréhension que ceux de leurs propres coopératives.

Distribuez si possible des transparents vierges ou des feuilles de tableau de papier afin que chacun puisse présenter sa réponse.

2. Les 30 minutes écoulées, demandez à un participant de répondre brièvement à la question qu'il a choisie et de présenter son illustration au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Demandez aux autres d'écouter attentivement et de commenter chacune des explications données. Est-ce assez clair? Un membre type comprendrait-il? Est-ce suffisamment intéressant pour attirer l'attention de tous les membres?

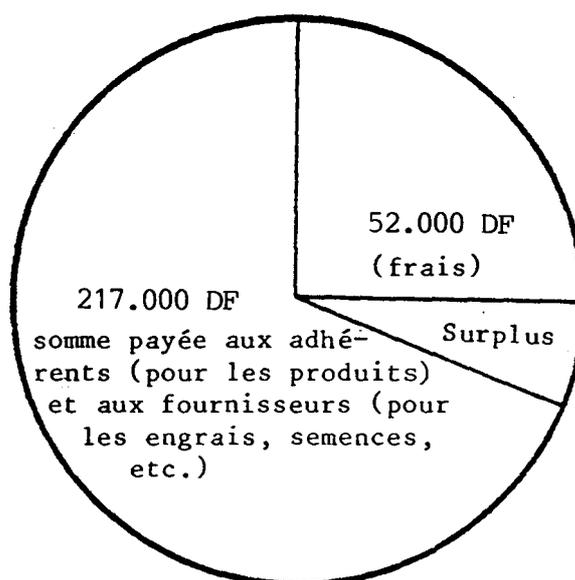
Insistez sur les points suivants:

- Les explications doivent être brèves, surtout lorsqu'on s'adresse à des gens dont le niveau d'éducation est bas;
- Les explications doivent être simples et faciles à assimiler;
- Les explications doivent être intéressantes, amusantes ou provocantes, afin d'attirer l'attention de l'auditoire.

Voici quelques réponses possibles aux questions posées au paragraphe 1 ci-dessus:

"Comment a-t-on réalisé l'excédent?"

"L'excédent est l'argent qui reste des sommes payées par les clients pour nos produits agricoles et des sommes que vous avez payées pour vos approvisionnements une fois que la coopérative a payé elle-même pour les produits et les autres frais. Le diagramme suivant explique comment toutes les sommes reçues par la coopérative ont été utilisées."



"Pourquoi la coopérative n'a-t-elle pas payé plus aux membres pour les produits livrés et exigé moins pour leurs approvisionnements, puisque l'excédent prouve que cela aurait pu se faire sans problème?"

"Il est très difficile de dire exactement à l'avance à quel prix nous réussirons à vendre nos produits, ou combien les approvisionnements en intrants agricoles coûteront. Personne ne peut non plus prévoir la quantité de produits que les membres récolteront. L'illustration montre que l'excédent est trop petit par rapport à l'ensemble de nos activités. Si nous avions pris le risque de payer un peu plus pour vos produits agricoles, ou exigé de vous un peu moins pour les engrais que vous achetiez, l'excédent aurait pu aisément se transformer en perte." (on pourra utiliser la même illustration pour expliquer la petite proportion de l'excédent par rapport au chiffre d'affaires total.)

"Comment va la coopérative cette année par rapport aux années passées?"

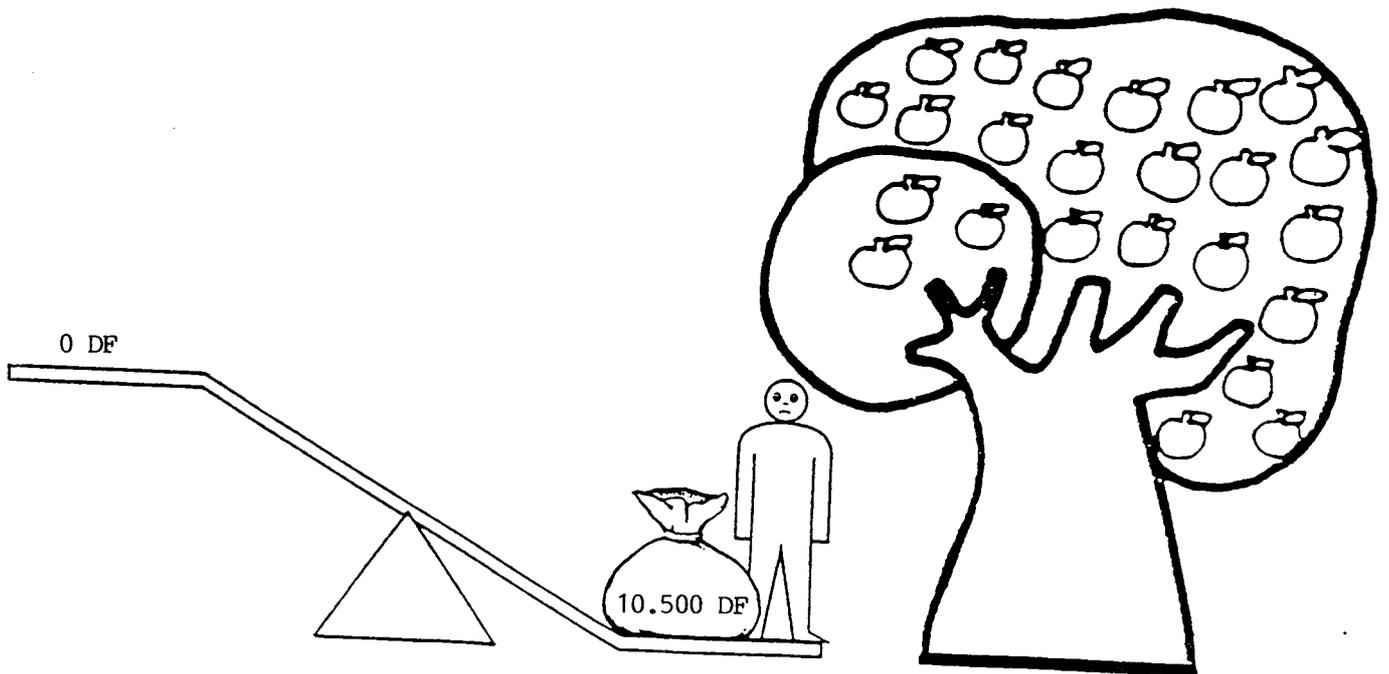
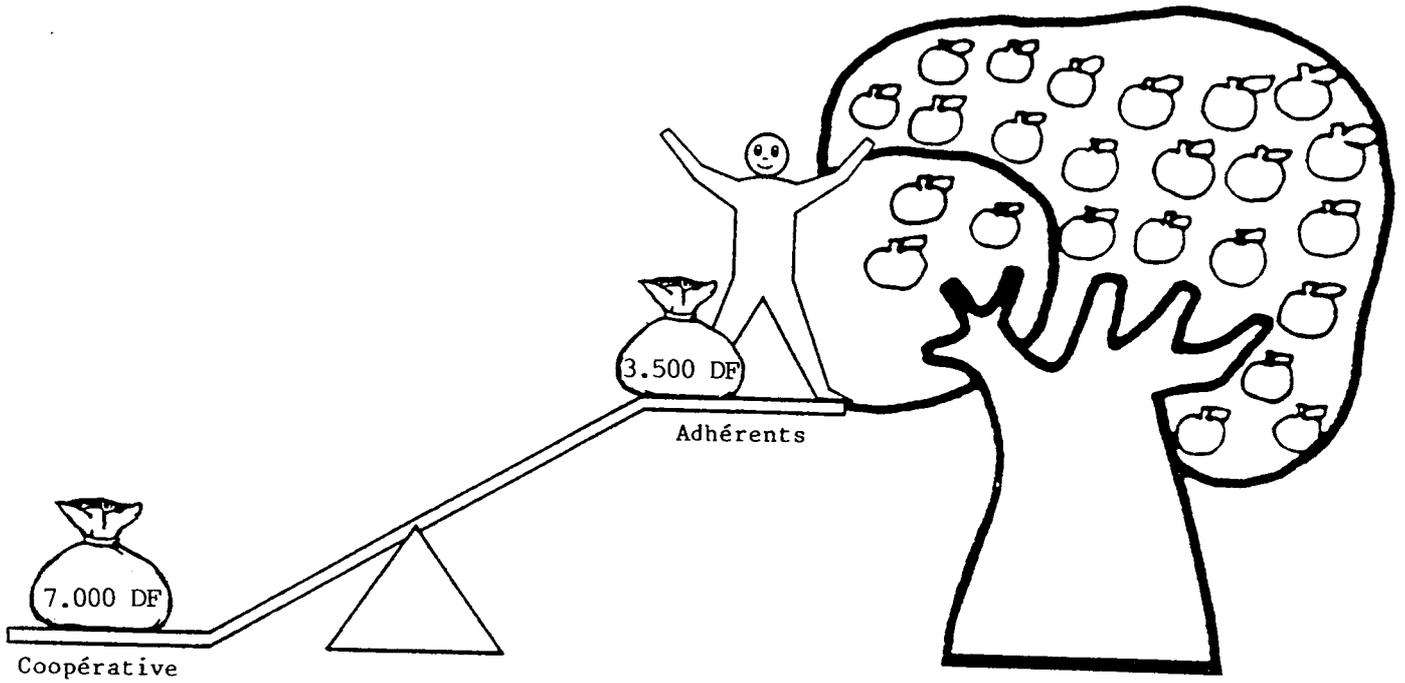
"L'excédent était de 7.000 DF en 1988 et 7.000 DF en 1989. Cette année il était de 10.500 DF. En 1988 et 1989 il n'y a eu aucune ristourne, mais cette année nous proposons que toute l'augmentation de l'excédent soit redistribuée aux membres en signe de reconnaissance pour leur loyauté envers la coopérative. Cette illustration montre comment l'argent que l'on garde dans la coopérative aide les membres à récolter les fruits d'un plus grand succès. Si tout l'excédent était redistribué aux membres, la coopérative n'aurait jamais le pouvoir de les aider." (Voir illustration n° 1).

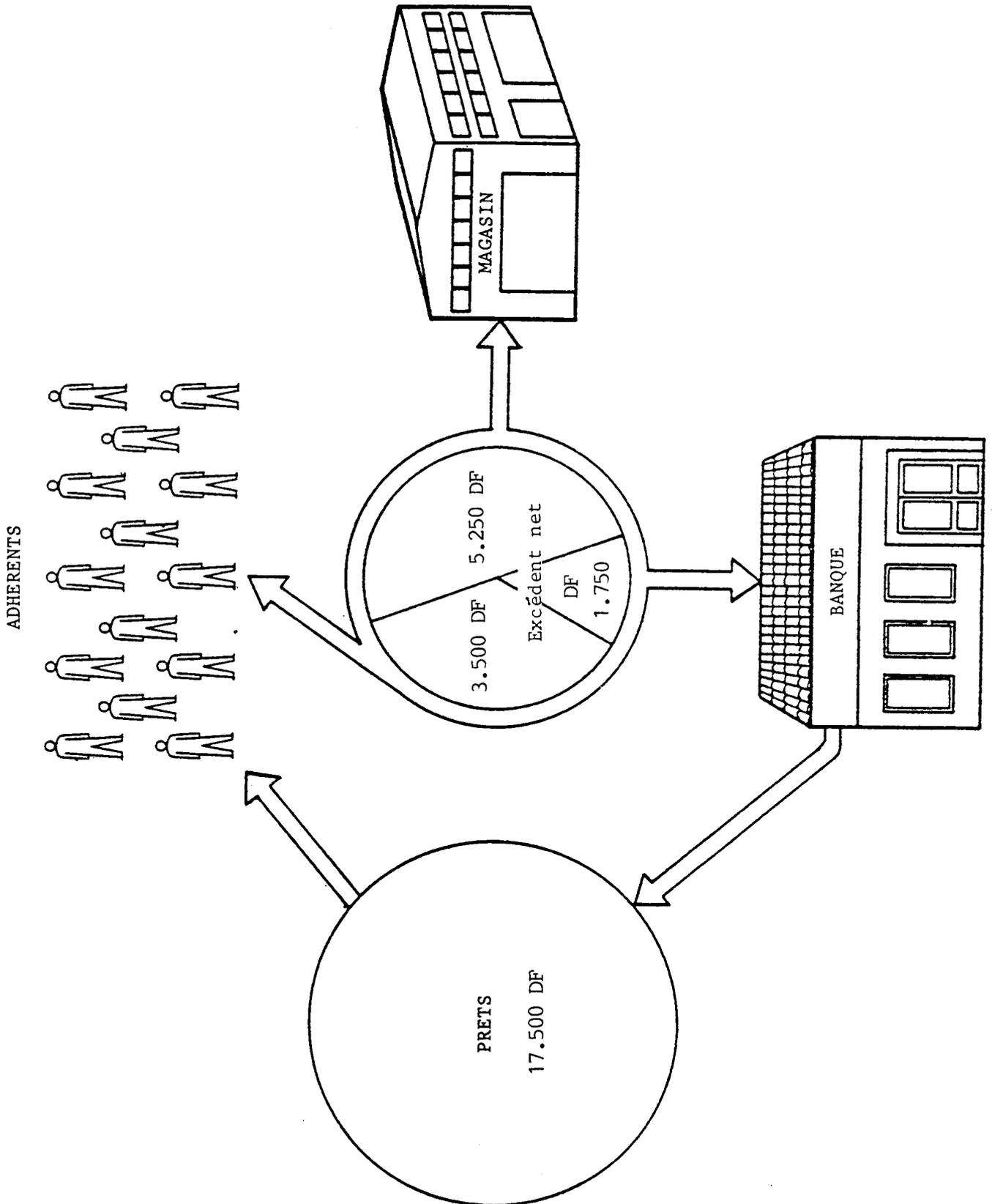
"Que fera-t-on de la partie de l'excédent qui ne sera pas distribuée?"

"Je suis certain que vous vous souvenez des difficultés que nous avons eues l'an dernier parce que tous nos entrepôts étaient pleins. Nous utiliserons 5.250 DF pour agrandir les entrepôts. Nous devons également acheter les engrais et des semences améliorées. La banque nous prêtera 31,5 DF pour chaque 3,5 DF que la coopérative acceptera de prêter à ses membres. Nous comptons donc utiliser le reste de l'excédent, soit 1.750 DF à cette fin. Ainsi la banque nous prêtera  $\frac{31,5 \times \text{DF } 1.750}{350}$  soit DF 15.750. Ce qui nous permettra de disposer de 17.500 DF pour commencer une opération de crédit l'année prochaine. L'illustration n° 2 montre ce que nous espérons faire. "

3. Divisez les participants en groupes et distribuez l'étude de cas. Donnez 45 minutes pour faire l'exercice. Si le temps le permet, donnez-leur de larges feuilles de papier (ou des transparents) pour qu'ils y préparent leurs illustrations, mais insistez sur le fait que les explications orales sont également vitales.

Rappelez-leur que leurs réponses doivent être brèves, simples et intéressantes et assurez-vous qu'ils n'utilisent que des méthodes de présentation disponibles dans leurs coopératives.





4. Lorsqu'ils ont terminé le devoir, demandez aux porte-parole des différents groupes de présenter les réponses aux trois questions. Chaque participant, individuellement, doit donner une note à la présentation des autres groupes pour sa brièveté, sa simplicité et son intérêt. L'échelle de notation sera:

- 1 = médiocre
- 2 = passable
- 3 = bien
- 4 = très bien

Ils doivent présenter leurs notes de la manière suivante:

	Groupe A	Groupe B	Groupe C	Groupe D
Brièveté	2	4	3	2
Simplicité	3	4	3	2
Intérêt	1	4	2	2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

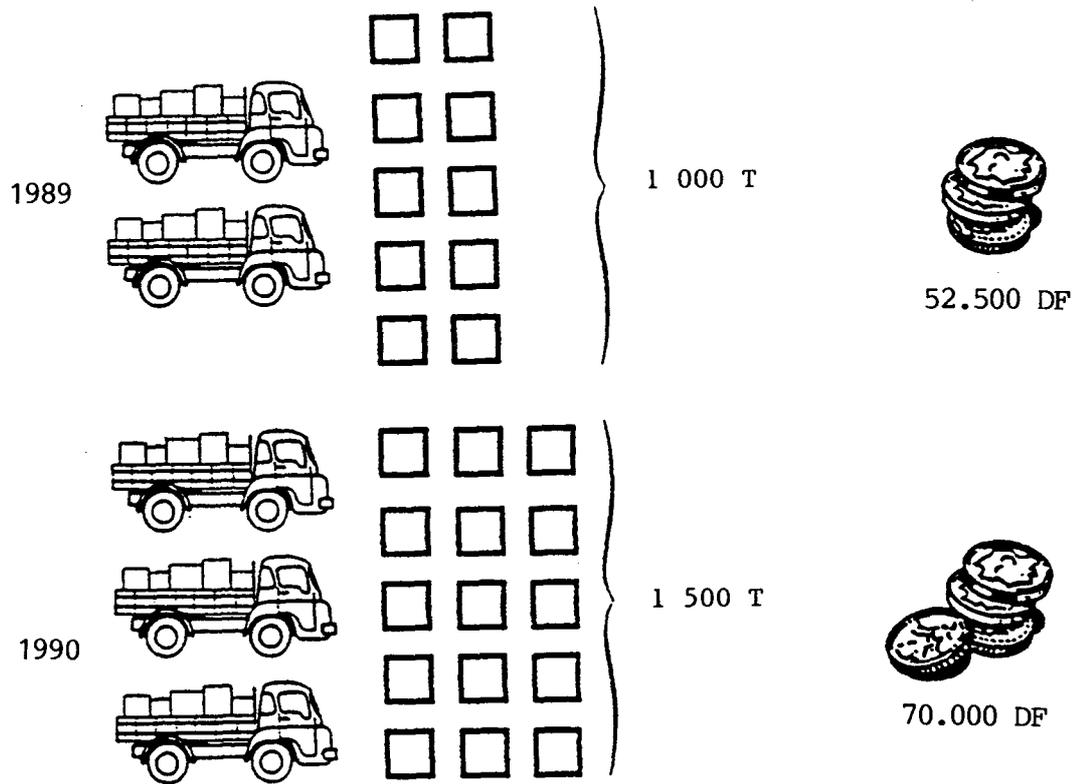
A la fin de toutes les présentations, chaque groupe doit récapituler les notes que ses membres ont données aux autres groupes.

Regroupez ensuite toutes les notes au tableau en suivant la présentation suggérée plus haut; additionnez toutes les notes. Le groupe vainqueur sera celui qui aura le total de points le plus élevé. Vous leur donnerez une récompense, si possible.

5. Les réponses des groupes vont naturellement varier les unes par rapport aux autres. Voici quelques exemples de réponses et d'illustrations possibles:

- a) "Le tonnage des produits commercialisés a augmenté de moitié. Les coûts s'y afférant n'ont augmenté que d'un tiers. Si les charges avaient augmenté autant que le tonnage et avaient également augmenté proportionnellement aux prix des produits (comme c'était le cas pour les revenus des membres), elles seraient passées de 52.500 DF à 87.500 DF. C'est une bonne per-

formance que d'avoir réussi à les maintenir de 17.500 DF inférieures à ce montant. Le dessin qui suit illustre bien la situation."



- b) "Les fonds destinés aux prêts sont à la disposition de tous les membres qui souhaitent s'en servir. Etre membre de la coopérative n'autorise pas les membres à briser le mobilier de la coopérative ou à se l'approprier. Les fonds destinés aux prêts appartiennent à la collectivité des membres et non aux individus, de la même manière que le mobilier. Si le taux actuel des impayés persiste, les fonds seront réduits à moins de 15.750 DF en cinq ans et à moins de 7.000 DF en 10 ans. Si les membres remboursent rapidement, les fonds resteront indéfiniment disponibles pour tout le monde. Le diagramme montre la diminution progressive des fonds, au cas où les membres ne régulariseraient pas immédiatement leur situation."



Montant initial  
des fonds

35.000 DF



Montant des fonds  
à ce jour

29.750 DF



Fonds après  
quatre années

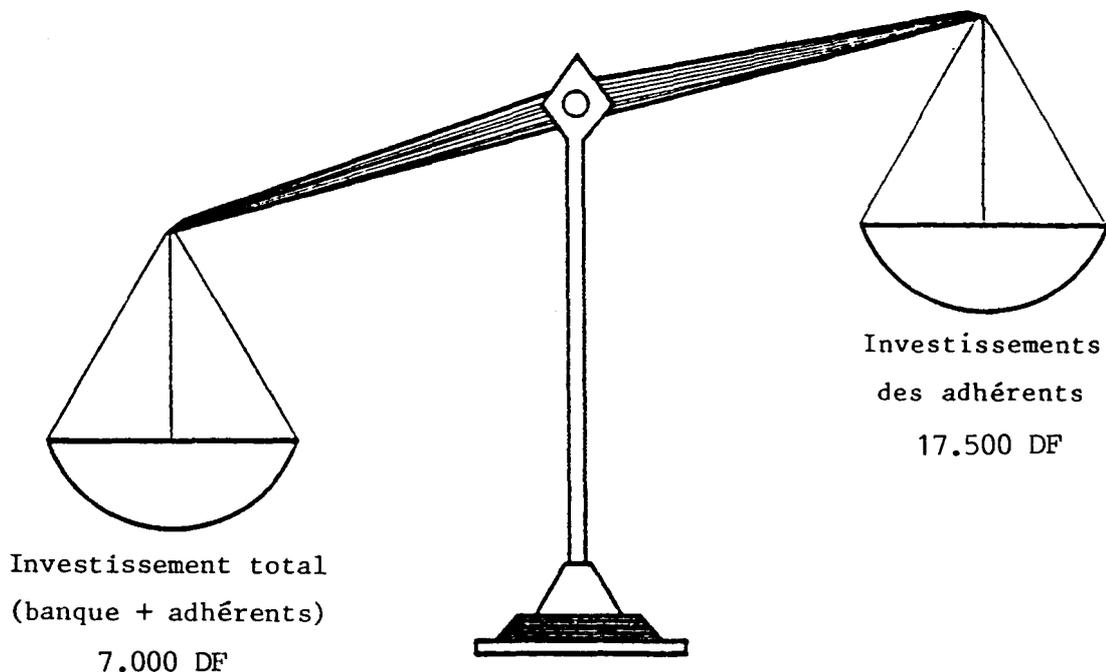
15.750 DF



Fonds après  
neuf années

6.300 DF

- c) "Les membres ont investi 17.500 DF dans la coopérative et la banque a prêté 52.500 DF en plus, soit un total de 70.000 DF. La banque ne pourra augmenter ses crédits que si les membres augmentent leur participation; attitude tout à fait raisonnable de la part de la banque car elle ne touche que des intérêts si la coopérative marche bien, alors que les membres ont des revenus plus élevés. Etant donné que la banque ne gagne pas grand chose lorsque la coopérative marche bien et perd autant que les membres quand tout va mal pour la coopérative, elle trouve que les membres devraient partager un peu plus les risques encourus. La banque a investi trois fois plus d'argent que les membres et elle est disposée à continuer. 3,5 DF que l'on garde dans la coopérative correspondent pour cette dernière et, partant, pour ses membres à: DF 3,5 + DF 10,5 = DF 14. Si c'est distribué aux membres, ça vaut tout juste 3,5 DF et rien de plus."



Expliquez que les diagrammes ou les illustrations ne sont pas des palliatifs pour éviter de chercher sincèrement à comprendre les causes d'incertitude ou de soupçon de la part des membres ou des membres du comité et de les discuter de manière raisonnable. Cependant, des diagrammes clairs et simples facilitent la tâche lorsqu'il s'agit d'expliquer la situation financière à des gens peu familiers avec l'information financière.

Etude de cas

La Coopérative agricole Diagrammatique (CAD)

Le gérant de la CAD était très satisfait des résultats. Le tonnage des produits commercialisés par la coopérative était passé de 1 000 tonnes, d'une valeur de 525.000 DF en 1989 à 1 500 tonnes valant 875.000 DF en 1990. Les charges d'exploitation étaient passées de 52.500 DF à 70.000 DF comme on s'y attendait, et le surplus avait augmenté, passant de 7.000 DF à 10.500 DF.

La seule source de préoccupation restait le plan saisonnier de crédit. En 1989, la coopérative avait créé un fonds de crédit de 35.000 DF grâce à une subvention. Toute cette somme avait été prêtée à 10 % pour couvrir les frais généraux; mais ce taux d'intérêt ne tenait pas du tout compte des impayés. En effet, 15 % des bénéficiaires des prêts n'avaient pas encore remboursé leurs dettes et le gérant prenait des mesures sévères pour les obliger à rembourser.

Les capitaux propres (capital social et réserves) s'élevaient à 17.500 DF fin 1989. Les emprunts bancaires étaient de 52.500 DF. La coopérative voulait emprunter 17.500 DF en plus en 1991 pour financer ses projets d'expansion, mais le directeur de la banque n'était prêt à accorder ce crédit supplémentaire que si les membres augmentaient leurs participations dans les mêmes proportions.

Compte tenu de cette pression exercée par la banque, le gérant avait réussi à persuader le comité de gestion de suggérer qu'il n'y ait pas de distribution de ristournes, mais que cette somme vienne plutôt augmenter le capital social des membres.

De quelques conversations tenues avec certains membres, le gérant avait pu déduire que des questions hostiles lui seraient posées sur les trois sujets suivants:

- a) Les membres ne sont pas très contents de l'augmentation des charges de 17.500 DF en 1990. Ils sont convaincus que cette augmentation a été causée par des gaspillages, le vol ou même les deux;

- b) Les membres condamnent le fait que le gérant a eu à exercer des pressions sur ceux qui, malgré leurs efforts, n'avaient pas pu rembourser leurs dettes. Les membres savaient que les fonds destinés à leur accorder ces prêts avaient été mis gracieusement à la disposition de la coopérative; cette dernière n'avait donc pas à les rembourser. Pourquoi ne pouvait-elle pas permettre à ceux qui n'avaient pas les ressources nécessaires de garder les sommes qui leur avaient été prêtées? Ils étaient convaincus que le gérant, quoi qu'il en soit, avait eu tort de menacer d'expulsion ou d'action judiciaire ceux qui n'avaient pas pu rembourser leurs dettes;
- c) Les membres voulaient une distribution du surplus total (ou du moins de la partie statutairement reconnue), sous forme de ristournes. Ils considéraient que cet argent leur revenait de droit et ne comprenaient pas pourquoi on le leur refusait.

Le gérant se rendit compte qu'il devait préparer soigneusement les réponses à ces questions. Il savait que les membres étaient presque tous des illettrés et des analphabètes et décida de préparer en même temps quelques simples illustrations qui l'aideraient dans ses explications.

Travail à faire: Dites au gérant comment répondre aux trois questions auxquelles il doit s'attendre. Préparez une illustration simple qui l'aidera dans ses explications.

COURS 4.3SOURCES ET UTILISATION DES FONDS

Objectif: Permettre aux participants de préparer, d'utiliser et d'expliquer les états des sources et utilisations de fonds dans leurs coopératives.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Polycopiés 1 "Source et utilisation des fonds" et 2 "La coopérative Fluxante".

Guide du cours:

1. Rappelez aux participants les cours 2.1 et 2.2; on y a traité les éléments de l'actif et du passif les plus importants de manière à ce que les stagiaires puissent utiliser au maximum les ressources se trouvant déjà au sein de la coopérative et celles pouvant être obtenues de l'extérieur. Les résultats d'une bonne gestion financière de cette nature peuvent être vus sur le bilan; mais les changements effectifs dans la manière dont les fonds sont obtenus et dans celle dont ils sont utilisés ne peuvent se comprendre qu'à travers une comparaison des bilans de deux exercices donnés. Ce cours a pour objet de montrer comment on peut produire un état décrivant comment les fonds "se déplacent" au sein de la coopérative, ou comment on envisage leurs flux pour le futur.
2. Reproduisez les deux bilans simplifiés ci-dessous au tableau (ou sur un rétroprojecteur). Demandez de les comparer et de dire ce qui a changé dans l'utilisation et les sources de fonds pendant l'exercice 1990.

<u>Bilan de la coopérative XYZ au 31.12.1989</u>			
<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Installations et équipements	21.000	Capital social	10.500
Clients	7.000	Dettes	17.500
Caisse et banque	<u>7.000</u>	Fournisseurs	<u>7.000</u>
Total	35.000	Total	35.000

Bilan de la coopérative XYZ au 31.12.1990

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Installations et équipements	28.000	Capital social	10.500
Clients	8.750	Réserves	3.500
Caisse et banque	1.750	Dettes	21.000
		Fournisseurs	<u>3.500</u>
Total	38.500	Total	38.500

Demandez d'établir une liste des changements qui ont eu lieu au cours de l'exercice:

- Le solde du compte "Caisse et banque" a diminué de 5.250 DF;
- Le compte "Clients" a augmenté de 1.750 DF;
- Le compte "Installations et équipements" a augmenté de 7.000 DF;
- Le compte "Fournisseurs" a diminué de 3.500 DF;
- Les dettes ont augmenté de 3.500 DF;
- Les réserves ont augmenté de 3.500;
- Le capital social n'a subi aucune variation;

3. Expliquez que certains de ces changements sont, en fait, de nouveaux investissements, c'est-à-dire de nouvelles utilisations de fonds: la coopérative a acheté de nouvelles installations; elle a aussi payé ses fournisseurs.

D'autres variations indiquent comment les fonds ont été obtenus; c'est-à-dire les sources de financement. La coopérative a également réalisé un excédent qu'elle a conservé sous forme de réserves.

Expliquez que l'augmentation du montant de l'encaisse constitue une utilisation des fonds puisque l'argent a été mis en banque (ou dans la caisse de la coopérative) plutôt que d'être utilisé autrement. De la même manière, une diminution de l'encaisse constitue une source de fonds car l'argent a été retiré pour servir à une acquisition.

Demandez aux participants de parcourir la liste des changements et de décider quels éléments constituent des utilisations ou des sources de fonds. Leurs réponses doivent être comme suit:

- La diminution de la caisse représente une source de fonds (il existe moins d'argent en caisse ou dans la banque);
- L'augmentation du compte clients est une utilisation de fonds (on a accordé plus de crédits aux clients);
- L'augmentation des installations et des équipements constitue une utilisation de fonds (la coopérative a acheté de nouveaux équipements);
- L'augmentation des dettes est une source de fonds (la coopérative a emprunté de l'argent);
- Les réserves ont augmenté; c'est une source de fonds.

Demandez de faire les totaux des sources et des utilisations de fonds sur deux colonnes séparées:

<u>Utilisation</u>	DF	<u>Sources</u>	DF
Augmentation du compte clients	1.750	Diminution caisse	5.250
Augmentation des installations et équipements	7.000	Réserves	3.500
Diminution du compte fournisseurs	<u>3.500</u>	Augmentation des dettes	<u>3.500</u>
Total des utilisations	12.250	Total des sources	12.250

Expliquez que les deux totaux doivent être égaux parce que cet état décrit la même chose sous deux formes différentes: l'emploi qu'on a fait des fonds et leurs origines.

Demandez aux participants s'ils ont jamais réfléchi sur le fait qu'une coopérative qui fait des surplus n'a pas forcément plus d'argent en caisse.

Démontrez que la coopérative XYZ dans l'exemple ci-dessus a constitué des réserves de 3.500 DF mais son encaisse a plutôt diminué. Cette somme a été utilisée autrement et ceci permettra à la coopérative de gagner plus d'argent.

Ce genre d'analyse peut servir:

à démontrer comment l'argent a été utilisé dans le passé et d'où cet argent venait;

à prévoir l'utilisation future de certaines sommes et leur origine.

4. Distribuez le polycopié n°1 et donnez dix minutes pour faire la première partie de l'exercice. Ceci permettra d'approfondir leurs connaissances des effets de divers types de changements sur les postes du bilan. Demandez à quelques participants de répondre et d'expliquer leurs réponses pour chacun des dix éléments. Assurez-vous que tous ont bien compris pourquoi les réponses doivent être les suivantes:

- |                |                |
|----------------|----------------|
| 1) Source      | 6) Utilisation |
| 2) Utilisation | 7) Source      |
| 3) Source      | 8) Source      |
| 4) Utilisation | 9) Utilisation |
| 5) Utilisation | 10) Source     |

Demandez comment une diminution du poste "Installations et équipements" peut constituer une source de fonds quand bien même il n'y a pas eu cession (vente) d'installations ou d'équipements. Comment se fait-il que la valeur des installations et des équipements diminue d'un bilan à l'autre même s'il n'y a pas vente?

- Une dotation pour dépréciation des installations et équipements est constituée chaque année pour tenir compte de l'usure. Le montant de la dotation, qui sert à constituer un fonds de remplacement du matériel, est déduit de la valeur d'origine et c'est finalement la valeur comptable nette qui figure au bilan.

Demandez aux participants si la constitution d'une telle provision implique que la coopérative débourse effectivement les sommes en question. Ya-t-il une véritable transaction financière?

- L'amortissement est une dépense imaginaire. Aucune somme ne sort de la coopérative, comme c'est le cas pour tout autre

catégorie de charge. Il est cependant nécessaire de constituer des provisions pour couvrir les coûts d'équipement, destinés à durer un certain nombre d'années;

- Dans un certain sens l'amortissement constitue donc une source de fonds car il diminue les bénéfices mais le montant correspondant ne quitte pas la coopérative; il doit être "rajouté", ce qui fait d'une dotation aux amortissements une source de fonds.

5. L'état simplifié des sources et des emplois de fonds que nous avons produit pour la coopérative XYZ visait à expliquer ce qui était arrivé dans le passé. Les gérants sont plus préoccupés par le futur, c'est-à-dire par ce qui arrivera plus tard. Ce genre d'état peut également servir à la planification des flux monétaires dans la coopérative.

Donnez 15 minutes pour étudier le problème très simplifié qui est présenté dans la partie B du polycopié n°1. Procédez par phases successives pour la solution du problème et assurez-vous que tous comprennent les calculs et le raisonnement.

- L'encaisse peut être diminuée de 3.500 DF. Il restera alors 5.250 DF. Ceci constitue une source de fonds;
- Les réserves procureront 7.000 DF en plus et c'est également une source de fonds;
- Nous aurons alors une somme totale de 10.500 DF de ces deux sources de fonds assez évidentes;
- Le crédit bancaire doit être diminué de 14.000 DF, c'est une utilisation de fonds et elle vaut 3.500 DF de plus que les deux précédentes. Il faut trouver une source de fonds supplémentaire pour 3.500 DF;
- Les possibilités sont les suivantes:

Refuser tout crédit aux clients, soit une mobilisation de 1.750 DF de ces comptes;

En plus, demander aux fournisseurs d'accorder 1.750 DF de crédits supplémentaires à la coopérative.

Ces deux opérations libèrent 3.500 DF.

ou encore:

Demander aux membres d'augmenter leur participation au capital social par incorporation des ristournes. Cette opération produirait 3.500 DF;

ou encore:

Par cession: la partie des installations et des équipements dont on n'a pas besoin, ou que l'on peut substituer par location, ceci à concurrence de la somme de 3.500 DF à dégager de l'opération.

La décision finale sera une combinaison de plusieurs formules. Elle dépendra des circonstances, mais l'analyse du bilan a mis en évidence les différentes possibilités existantes. L'état des sources et des emplois de fonds pour 1991 se présentera, par exemple ainsi:

<u>Sources</u>	DF	<u>Utilisation</u>	DF
Diminution de l'encaisse	3.500	Diminution crédit bancaire	14.000
Augmentation des réserves	7.000		
Augmentation comptes fournisseurs	1.750		
Augmentation capital social	<u>1.750</u>		
Total	14.000	Total	14.000

Demandez aux participants d'établir le bilan prévisionnel 1991 résultant des propositions ci-dessus:

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Installations et équipements	28.000	Capital social	12.250
		Réserves	10.500
Clients	1.750	Dettes	7.000
Caisse	<u>5.250</u>	Fournisseurs	<u>5.250</u>
Total	35.000	Total	35.000

6. Demandez ce que cette prévision signifie pour la coopérative. Aura-t-elle plus de valeur ou moins de valeur en 1991 qu'à la fin de l'exercice 1990?

La valeur totale de la coopérative aura diminué de 3.500 DF car elle passera de 38.500 DF à 35.000 DF. Ceci indique-t-il que la coopérative n'aura pas eu de succès?

Insistez sur le fait que la valeur totale de la coopérative est beaucoup moins importante que les sommes apportées initialement par les membres ou bien laissées par ceux-ci à la coopérative sous forme de réserves. Qu'arrivera-t-il à ces sommes en 1991?

La participation des membres augmentera. Elle passera de 14.000 DF (DF 10.500 + DF 3.500) à 22.750 DF (DF 10.500 + DF 12.250). C'est le meilleur indicateur de la croissance de la coopérative et de sa capacité de s'autofinancer plutôt que de dépendre des banques, de ses fournisseurs ou d'autres sources extérieures sur lesquelles on ne peut pas toujours compter en cas de difficultés.

7. Distribuez le polycopié n° 2 et donnez 30 minutes pour compléter cet exercice. Demandez au participant qui semble avoir produit un état correct des sources et des emplois de fonds de la "Coopérative Fluxante" pour 1990 de présenter son analyse et d'expliquer la situation au reste de la classe, comme s'il s'adressait aux membres. L'état des sources et des emplois de fonds sera comme suit:

<u>Sources</u>	DF	<u>Utilisation</u>	DF
Réduction des stocks	700	Augmentation "Caisse"	350
Augmentation du compte "fournisseurs"	350	Augmentation "Clients"	350
Réserves	1.050	Augmentation "Installations"	350
		Diminution du découvert	<u>1.050</u>
Total des sources	2.100	Total des utilisations	2.100

Assurez-vous que tous les participants ont les chiffres justes ou qu'ils comprennent pourquoi ils ne les ont pas, le cas échéant.

Les explications du gérant doivent être en termes simples et être basées sur l'état présenté plus haut. On doit faire comprendre aux membres que l'excédent de 1.050 DF non distribué a servi à rembourser le crédit bancaire. Une somme supplémentaire de 350 DF a été rendue disponible parce que les fournisseurs ont augmenté leurs crédits, ce qui augmente les dettes totales envers les fournisseurs de 350 DF. Le montant des participations des membres a augmenté de 1.050 DF, soit le total des excédents non distribués.

8. Si le temps le permet, demandez aux participants de produire des états de sources et d'utilisation de fonds semblables à partir de bilans successifs de leurs propres coopératives ou d'autres coopératives. Demandez-leur ensuite d'établir des états et bilans prévisionnels à partir des données de l'exercice actuel.

Insistez sur le fait que ce genre d'analyse constitue un instrument efficace pour:

- Expliquer les données comptables aux membres de la coopérative, au personnel et au conseil d'administration;
- Aider le gérant à comprendre les changements qui ont eu lieu et prévoir de manière plus efficace les flux monétaires pour les périodes à venir.

Polycopié n°1

Source et utilisation des fonds

A. Sources ou utilisations?

- Une augmentation des dettes est une source de fonds.
  
- Une augmentation des terrains et constructions est une utilisation (emploi) de fonds.

Indiquez pour chacun de ces types de changements dans les postes du bilan s'il s'agit d'une source ou bien d'une utilisation de fonds:

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 1) Diminution de l'encaisse                      | Source/Utilisation |
| 2) Augmentation des installations et équipements | Source/Utilisation |
| 3) Augmentation des réserves                     | Source/Utilisation |
| 4) Diminution du compte fournisseurs             | Source/Utilisation |
| 5) Diminution du compte d'épargne des membres    | Source/Utilisation |
| 6) Augmentation du compte clients                | Source/Utilisation |
| 7) Diminution des installations et équipements   | Source/Utilisation |
| 8) Diminution des terrains et constructions      | Source/Utilisation |
| 9) Diminution du découvert bancaire              | Source/Utilisation |
| 10) Augmentation du capital social               | Source/Utilisation |

B. Le gérant de la coopérative XYZ a examiné son bilan pour l'année 1990:

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Installations et équipements	28.000	Capital social	10.500
Clients	1.750	Réserves	3.500
Caisse	8.750	Emprunts bancaires	21.000
		Fournisseurs	<u>3.500</u>
Total	38.500	Total	38.500

Le gouvernement vient juste d'imposer une réduction générale des crédits et la banque a communiqué à la coopérative que l'emprunt doit être ramené à 7.000 DF en 1991. La coopérative a besoin d'un montant en caisse de 3.500 DF pour faire face à ses paiements et le gérant prévoit un surplus de 10.500 DF pour 1991. Il compte distribuer des ristournes pour un montant de 3.500 DF afin de calmer certains des membres qui s'attendent à une récompense pour leur loyauté et leur patience. Il se demande comment s'y prendre pour réduire l'emprunt bancaire, comme le directeur de la banque l'a exigé.

Travail à faire: On vous demande d'assister le gérant de la coopérative XYZ en lui disant comment réduire l'emprunt bancaire. Présentez un état des sources et des utilisations de fonds de même qu'un bilan prévisionnel au 31 décembre 1991.

Polycopié n°2

La coopérative Fluxante

Les bilans de la coopérative Fluxante à la fin de 1989 et de 1990 se présentent ainsi:

Bilan de la coopérative "Fluxante" au 31.12.1989

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	3.500	Capital social	3.500
Installations et équipements	2.100	Réserves	2.450
Stocks	1.400	Découvert bancaire	1.750
Clients	1.050	Fournisseurs	700
Caisse et banque	<u>350</u>		
Total	8.400	Total	<u>8.400</u>

Bilan de la "Fluxante" au 31.12.1990

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	3.500	Capital social	3.500
Installations et équipements	2.450	Réserves	3.500
Stocks	700	Découvert bancaire	700
Clients	1.400	Fournisseurs	1.050
Caisse et banque	<u>700</u>		
Total	<u>8.750</u>	Total	<u>8.750</u>

Les membres de la coopérative témoignaient d'un intérêt toujours plus grand pour la façon dont leur entreprise était gérée, et plus particulièrement pour l'aspect financier de cette gestion. Lorsqu'au cours de l'assemblée générale annuelle ils demandèrent au gérant de leur expliquer ce qui était arrivé pendant l'année, celui-ci leur rappela que la coopérative avait vendu des produits pour un montant de 17.500 DF et qu'ils avaient perçu des ristournes de 700 DF. Le reste de l'excédent, d'un montant de 1.050 DF, était réinvesti dans la coopérative.

Cette réponse ne satisfaisait les membres qu'en partie. "Comment a-t-on utilisé les 1.050 DF" demandèrent-ils. Le gérant leur montra le bilan, ce qui ne les rendit que plus soupçonneux. "Écoutez", dirent-ils, "vous prétendez que 1.050 DF ont été réinvestis, mais même de simples paysans comme nous se rendent bien compte que la valeur totale de la coopérative n'a augmenté que de 350 DF. Il y a quelque chose qui cloche dans vos explications."

Le Président réussit à calmer son auditoire et promit que le gérant produirait un état expliquant les différences entre les deux bilans et montrant exactement comment la situation de la coopérative avait évolué d'une année à l'autre.

Travail à faire: Préparez un état qui explique de façon simple comment les fonds ont été utilisés à la coopérative "Fluxante" et d'où ces fonds provenaient pour l'exercice 1990.

thème

**5**

## problèmes financiers

Cours 5.1 Le “médecin” de la coopérative

Cours 5.2 La faillite

COURS 5.1

LE "MEDECIN" DE LA COOPERATIVE

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les résultats financiers des coopératives "malades" et de recommander des améliorations appropriées.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Etude de cas: "Les coopératives malades".

Guide du cours:

1. Demandez aux participants d'estimer la proportion de coopératives dans les pays, qui réussissent à réaliser des surplus pour leurs membres. Le chiffre exact ne sera probablement pas disponible dans les statistiques publiées mais, dans la plupart des pays les coopératives agricoles perdent de l'argent ou ne sont soutenues que par des subventions plus ou moins déclarées qui peuvent leur être retirées après un court préavis.

Demandez de suggérer quelques raisons pour cet état de fait. Elucidiez les facteurs tels que:

- La sécheresse, les inondations et autres facteurs climatiques;
- Le niveau très bas des prix internationaux pour les produits agricoles;
- La malhonnêteté des membres;
- Le non-remboursement des prêts par les membres;
- La politique gouvernementale qui réduit, voire élimine les marges de commercialisation entre les prix au producteur et les prix de vente; sans marges bénéficiaires raisonnables, les coopératives ne peuvent survivre;
- Le manque d'engrais ou autres intrants agricoles sur lesquels comptent les membres;

- Le fait de clients jouissant d'une situation monopolistique, tels les offices de commercialisation, qui ne paient pas leurs dettes à l'échéance prévue;
- Le manque de personnel qualifié.

Tous ces aspects se regroupent en un dénominateur commun. Ils se situent hors du contrôle des gérants de coopérative. Insistez sur le fait qu'il est humain de blâmer les circonstances ou les gens sur lesquels nous n'avons aucun contrôle. Les gérants qui ne sont pas satisfaits des résultats obtenus par leurs coopératives préfèrent penser que cela n'est pas dû à leur incompétence.

Demandez de suggérer les erreurs de gestion, notamment de gestion financière, qui font que beaucoup de coopératives ne sont pas aussi rentables qu'elles pourraient l'être, et auxquelles on pourrait trouver une solution. Ils devraient s'inspirer des sujets déjà abordés lors des cours précédents et leurs réponses devraient inclure:

- L'octroi de crédits ou de prêts à des clients ou membres douteux;
- L'échec dans le recouvrement des sommes dues par des clients;
- L'incapacité d'expliquer clairement les états financiers aux membres, au personnel ou au conseil d'administration;
- L'accumulation de stocks excessifs d'équipements ou de matériel de rotation lente ou de machines sous-employées;
- L'incapacité de planifier les flux monétaires afin d'établir les prévisions et d'éviter des manques de liquidités;
- L'excessive confiance accordée aux emprunts en tant que source de financement.

Insistez sur le fait que l'ignorance des bilans, des ratios financiers, des états de sources et emplois de fonds ou des prévisions de cash-flow ne constitue pas un problème en soi. Ces techniques ne sont utiles que si elles sont utilisées en vue d'éviter les erreurs de gestion citées plus haut.

2. Présentez au tableau (ou sur un rétroprojecteur) deux bilans simplifiés tels que ceux figurant ci-dessous. Donnez 15 minutes pour présenter un état des sources et utilisation de fonds pour l'exercice 1990.

Coopérative ABC - Bilan au 31.12.1989

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	14.000	Capital social	10.500
Stocks	10.500	Dettes	22.750
Clients	8.750	Fournisseurs	1.750
Caisse et banque	<u>1.750</u>		
Total	35.000	Total	<u>35.000</u>

Coopérative ABC - bilan au 31.12.1990

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	14.000	Capital social	7.000
Stocks	7.000	Dettes	22.750
Clients	5.250	Fournisseurs	1.750
Caisse et banque	<u>5.250</u>		
Total	31.500	Total	<u>31.500</u>

L'état des sources et emplois de fonds sera le suivant:

<u>Sources</u>	DF	<u>Emplois</u>	DF
Diminution du compte clients	3.500	Augmentation en caisse	3.500
Diminution des stocks	<u>3.500</u>	Perte et diminution correspondantes du capital social	<u>3.500</u>
Total	7.000	Total	7.000

3. Demandez aux participants de comparer les deux bilans de la coopérative ABC; lequel leur semble-t-il plus "confortable" pour le gérant et souffrira probablement moins d'une crise de trésorerie?

- Le solde du compte "Caisse et banque" au 31.12.1990 dépasse celui de l'année précédente de 3.500 DF malgré la perte subie par la coopérative en 1990.

Demandez d'expliquer cet apparent paradoxe. Une coopérative qui a perdu de l'argent durant l'année a plus de fonds liquides en fin d'année. Est-ce possible?

- Lorsqu'une coopérative vend des biens à crédit et que son volume d'affaires diminue, la somme due par les clients diminue aussi au fur et à mesure que les remboursements des créances de l'année précédente rentrent mais ne sont pas remplacés par de nouvelles ventes de l'année en cours. On associe généralement une augmentation des liquidités à la réduction du volume des affaires et aux pertes conséquentes.

Demandez à quoi ressemblerait le bilan de la coopérative ABC si elle perdait 7.000 DF en 1991 à cause du déclin de ses affaires et des mutations ci-dessous de l'actif qui auraient eu lieu:

- Diminution du compte clients d'un montant de 1.750 DF causée par le paiement d'anciennes factures et le manque de factures successives pour leur remplacement;
- Réduction des stocks pour une valeur de 3.500 DF;
- Vente de terrains excédentaires pour 3.500 DF.

Le bilan se présenterait comme suit:

Coopérative ABC - Bilan au 31.12.1991

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	10.500	Capital social	( zéro)
Stocks	3.500	Dettes	22.750
Clients	3.500	Fournisseurs	1.750
Caisse et banque	<u>7.000</u>		
Total	24.500	Total	24.500

Les participants devraient remarquer que la coopérative a de nouveau plus d'argent liquide après une année de pertes. Le capital social ne vaut plus rien maintenant mais la coopérative pourrait encore rembourser facilement une partie des dettes.

Il est clair que l'on pourrait continuer ce petit jeu jusqu'à ce que le capital social vaille moins que rien, mais que le solde du compte caisse soit maintenu ou même augmenté.

Insistez sur le fait que les pertes et le déclin des affaires ne s'associent pas nécessairement à une crise de trésorerie. Lorsqu'une coopérative comme celle ci-dessus ne dispose d'aucune méthode de détermination des surplus ou des pertes, ou ne produit aucun bilan, les gérants et les membres peuvent être amenés à croire que tout va bien.

4. Distribuez l'étude de cas et donnez 20 minutes pour exécuter le travail à faire pour la coopérative No. 1. Si les données adéquates peuvent être obtenues, l'utilisation de vrais exemples de coopératives locales plutôt que ceux fournis par l'étude de cas sera plus efficace. De vrais bilans et tableaux des soldes de gestion peuvent être simplifiés et il se pourra qu'on doive les "maquiller". L'étude de cas peut alors être utilisée comme modèle, mais les chiffres devraient changer.

Demandez des suggestions:

Partie A:

Les réponses peuvent être exprimées de différentes façons, mais le point fondamental est que le total des dépenses a augmenté de 57 % sur deux ans alors que le revenu total n'a augmenté que de 14 %. Les participants ne doivent pas négliger les effets de l'inflation. Le revenu a, en fait, diminué en termes réels. Expliquez-leur, au besoin, la différence entre les augmentations "réelles" et celles produites par l'inflation, en leur demandant si l'augmentation des ventes de 262.500 DF à 280.000 DF est vraiment une augmentation. En fait c'est une diminution. L'inflation à elle seule aurait porté 262.500 DF à 288.750 DF si le volume était resté le même.

Le salaire du gérant et les frais de postes et télécommunications ont plus que doublé tandis que les autres salaires et les frais de transport sont restés plus ou moins constants en termes réels.

Partie B:

Des améliorations possibles pourraient être:

- La réduction du nombre de personnes employées et/ou des niveaux de salaire;
- L'élaboration d'un budget pour les charges telles que les salaires, les frais de transport, de postes et télécommunications et de matériel de bureau, pour s'assurer qu'elles resteront compatibles avec le volume des affaires;
- Les initiatives destinées à augmenter le niveau des affaires, soit en augmentant le volume des transactions par membre, soit en recrutant de nouveaux membres.

Partie C:

Exemples de réponses:

- Contrôler les prix imposés aux producteurs et les prix de vente de la coopérative. Leurs augmentations ont-elles été maintenues au-dessous du taux d'inflation de manière à ce que le volume ait augmenté en termes réels? (Ceci n'explique pas en soi le problème dans sa totalité car les charges ont augmenté beaucoup plus que l'inflation, mais cela y contribuerait en partie);
- Chercher à savoir si les salaires ont été augmentés statutairement à un rythme plus rapide que l'inflation ou bien s'il y a eu, dans les succursales, une augmentation du personnel provoquée par des augmentations de nature administrative dans les succursales sur décision du siège;
- Contrôler les augmentations des frais de postes et télécommunications.

5. Donnez 20 minutes pour faire l'exercice relatif à la deuxième coopérative.

Partie A:

Ici les charges ont augmenté de moins de 9 % en deux ans, ce qui représente une importante diminution en termes réels. Les ventes totales ont augmenté seulement de 3,5 %, mais le coût d'achat des marchandises vendues a augmenté de plus de 5 %. Ceci implique une diminution de la marge brute de 10 %, soit plus de 30 % en termes réels si l'on tient compte d'une inflation de 20 % sur les deux ans.

Partie B:

Les recommandations peuvent être:

- Augmenter les prix de vente et/ou diminuer les prix payés aux producteurs;
- Eviter le coulage pour être certain que tous les produits et matières premières achetés par la coopérative lui sont effectivement livrés et que c'est elle qui finalement les a vendus;
- Réorienter les activités de commercialisation des produits et fournitures agricoles vers des articles à marges brutes plus élevées.

Partie C:

Suggestions possibles:

- Examiner la politique gouvernementale de fixation des prix pour les produits agricoles et les approvisionnements pour voir si les coopératives de commercialisation ne sont pas trop "pressées" par une politique officielle visant à satisfaire les producteurs agricoles en leur payant des prix élevés pour leurs produits et les consommateurs en exigeant d'eux des prix bas, sans pour autant tenir compte des frais de commercialisation entre les deux.

6. Donnez 20 minutes aux participants pour faire l'exercice relatif à la troisième coopérative.

Partie A:

Le problème dans ce cas est un déclin des ventes de 9 % plutôt qu'une diminution du pourcentage de la marge brute. Les charges ont augmenté de 16 % sur deux ans, soit une augmentation en dessous du taux de l'inflation, mais elles auraient dû diminuer proportionnellement au volume si on voulait maintenir le surplus.

Partie B:

Les recommandations seraient:

- Une assistance aux membres pour qu'ils produisent et commercialisent plus de produits;
- Un recrutement de nouveaux membres;
- Une promotion de la vente des fournitures agricoles par une meilleure sélection qualitative et une politique des prix avantageuse;
- Une amélioration de la loyauté des membres grâce à de meilleurs services offerts par la coopérative plutôt que d'en appeler à leurs "bons sentiments" ou d'utiliser des menaces.

Partie C:

Les éléments d'informations comprennent:

- Une enquête sur la proportion des membres utilisant des débouchés autres que la coopérative pour leurs produits et s'approvisionnant ailleurs en fournitures agricoles, et une analyse des causes de ce manque de loyauté;
- Une comparaison de la production des membres et de leur utilisation de fournitures agricoles avec des données nationales ou régionales. Si les changements climatiques ou de marché paraissent affecter le volume, envisager la possibilité de diversifier la production.

7. Rappelez aux participants le cours 1.4 dans lequel ils ont vu les ratios financiers. Expliquez que dans cet exercice les bilans ont été omis pour des raisons de simplicité. Rappelez comment les chiffres des tableaux des soldes caractéristiques de gestion, tels ceux donnés pour les coopératives "malades", peuvent être comparés aux chiffres du bilan afin d'obtenir des renseignements sur la performance dans des domaines tels que:

- La vitesse de recouvrement des créances sur clients ou des sommes dues par les membres;
- La rotation des stocks de produits agricoles ou d'intrants agricoles;
- L'utilisation du crédit fournisseur en tant que source de financement;
- La volonté des membres de soutenir leur propre coopérative par la souscription de parts sociales ou par le réinvestissement (et non la distribution sous forme de ristournes) de l'excédent.

Soulignez le fait que les gérants doivent tenir leurs livres à jour de façon à se rendre compte des pertes ou des diminutions de surplus dès que ceux-ci ont lieu et à être capables de trouver les causes du problème.

Demandez aux participants de dire les dates les plus récentes de leurs comptes d'exploitation et celles d'autres données chiffrées quelconques mais justes. Ces informations comptables sont-elles assez récentes pour servir de guides à la gestion ou bien ne font-elles que décrire des événements qui ont eu lieu il y a si longtemps qu'on ne peut plus rien faire pour trouver un remède à la cause du problème?

Insistez sur le fait que, même en l'absence de chiffres officiels, chaque gérant de coopérative doit dégager les soldes caractéristiques de gestion de sa coopérative et établir un bilan trois mois après la clôture de chaque exercice au plus tard; d'autre part, les données comptables utiles devraient être regroupées au moins tous les trois mois, et ceci au maximum un mois après la fin de chaque trimestre. Si les participants n'ont pas de comptes aussi

récents que la fréquence décrite plus haut, expliquez-leur que la faute ne réside pas nécessairement dans l'insuffisance de comptables bien formés. Les gérants eux-mêmes doivent rester en contact quotidien, hebdomadaire et mensuel avec l'évolution du chiffre d'affaires et des coûts.

Rappelez qu'il existe trois phases à respecter si l'on veut que les données comptables aient une valeur quelconque:

- a) Elles doivent être élaborées correctement et à temps;
- b) Elles doivent être analysées et des conclusions doivent être tirées de cette analyse;
- c) On doit entreprendre des démarches afin de remédier à tout défaut identifié.

Tant que ces trois phases ne sont pas respectées, l'élaboration et l'analyse des données comptables ne sont que perte de temps et d'efforts.

8. Rappelez qu'il n'existe pas de ratio type et que chaque coopérative doit être jugée selon ses caractéristiques propres.

Demandez s'il existe une règle quelconque permettant d'évaluer les chiffres d'une coopérative. En quoi une coopérative diffère-t-elle d'une entreprise commerciale ordinaire dans ce cas particulier?

- Un investisseur privé peut évaluer son affaire en comparant le rendement du capital investi, (y compris ses propres revenus s'il ne peut obtenir d'emploi autrement) avec ce qu'une banque lui paierait comme intérêts sur la même somme;
- Une coopérative peut fournir à ses adhérents des services que ceux-ci ne pourraient pas se procurer autrement, ce qui fait que le surplus ou le rendement du capital investi par les adhérents est de peu d'importance.

La vraie performance d'une coopérative ne peut être mesurée que grâce à ses documents comptables et à une bonne connaissance de ses activités.

Étude de cas

Les coopératives malades

Le directeur de la Direction des Coopératives a recensé un certain nombre de coopératives qui, à en juger par leurs comptes, sont en train de perdre de l'argent. Les responsables de chaque coopérative souhaitent vivement remédier à cette situation mais ils ont besoin de conseils sur la démarche à suivre. Le taux d'inflation dans les pays s'élève à 10 % chaque année.

Vous êtes un expert-conseil en gestion coopérative et le directeur de la Direction des Coopératives vous a envoyé quelques informations sur chacune des coopératives en vous demandant de bien vouloir les considérer et lui dire:

- a) Quels sont les problèmes dans chaque coopérative;
- b) Les remèdes que vous proposez;
- c) De quelles informations supplémentaires vous avez besoin pour confirmer vos opinions.

LA PREMIERE COOPERATIVE

Les tableaux des soldes caractéristiques de gestion (schématisés) pour les exercices 1988, 1989 et 1990 se présentent comme suit:

<u>Comptes</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
	DF	DF	DF
Ventes de produits	262.500	280.000	297.500
Coût d'achat des produits vendus	<u>227.500</u>	<u>241.500</u>	<u>257.250</u>
Marge brute sur intrants agricoles	35.000	38.500	40.250
Ventes d'intrants agricoles	105.000	112.000	122.500
Coût d'achat d'intrants agricoles vendus	<u>87.500</u>	<u>93.800</u>	<u>103.250</u>
Marge brute sur intrants agricoles	17.500	18.200	19.250
Marge brute totale	<u>52.500</u>	<u>56.700</u>	<u>59.500</u>
<u>Charges:</u>			
Salaire du gérant	12.250	20.650	29.050
Autres salaires	14.000	15.400	19.250
Transport	14.000	15.750	17.500
Loyer	1.750	1.750	1.750
Postes et télécommunications	2.100	3.150	4.550
Frais financiers	<u>4.200</u>	<u>4.550</u>	<u>4.900</u>
Total	<u>48.300</u>	<u>61.250</u>	<u>77.000</u>
Excédent/Pertes nets	<u>4.200</u>	<u>-4.550</u>	<u>-17.500</u>

LA SECONDE COOPERATIVE

Les tableaux des soldes caractéristiques de gestion (schématisés) pour les exercices 1988, 1989 et 1990 se présentent comme suit:

<u>Comptes</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
	DF	DF	DF
Ventes de produits	402.500	413.000	420.000
Coût d'achat des produits vendus	<u>374.500</u>	<u>385.000</u>	<u>388.500</u>
Marge brute sur intrants agricoles	28.000	28.000	31.500
Ventes de matières premières	133.000	133.700	134.750
Coût d'achat d'intrants agricoles vendus	<u>105.000</u>	<u>110.250</u>	<u>113.050</u>
Marge brute sur intrants agricoles	28.000	23.450	21.700
Marge brute totale	<u>56.000</u>	<u>51.450</u>	<u>53.200</u>
<u>Charges:</u>			
Salaire du gérant	15.750	16.450	17.500
Autres salaires	15.050	16.800	18.200
Transport	14.700	14.700	14.350
Loyer	3.500	3.500	3.500
Postes et télécommunications	2.450	2.450	2.450
Frais financiers	<u>2.800</u>	<u>2.800</u>	<u>2.800</u>
Total des charges	<u>54.250</u>	<u>56.700</u>	<u>58.800</u>
Excédent/Pertes nets	<u>1.750</u>	<u>-5.250</u>	<u>-5.600</u>

LA TROISIEME COOPERATIVE

Les tableaux des soldes caractéristiques de gestion (schématisés) pour les exercices 1988, 1989 et 1990 se présentent comme suit:

<u>Comptes</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>
	DF	DF	DF
Ventes de produits	525.000	472.500	455.000
Coût d'achat des produits vendus	<u>444.500</u>	<u>400.750</u>	<u>386.750</u>
Marge brute sur intrants agricoles	80.500	71.750	68.250
Ventes d'intrants agricoles	210.000	199.500	189.000
Coût d'achat d'intrants agricoles vendus	<u>157.500</u>	<u>150.500</u>	<u>141.750</u>
Marge brute sur intrants agricoles	52.500	49.000	47.250
Marge brute totale	<u>133.000</u>	<u>120.750</u>	<u>115.500</u>
<u>Charges:</u>			
Salaires du gérant	20.300	22.400	24.500
Autres salaires	29.750	33.600	39.900
Transport	59.500	62.300	64.750
Loyer	4.900	5.250	5.250
Postes et télécommunications	4.550	4.900	4.900
Frais financiers	<u>7.000</u>	<u>8.050</u>	<u>7.700</u>
Total des charges	<u>126.000</u>	<u>136.500</u>	<u>147.000</u>
Excédent/Pertes nets	<u>7.000</u>	<u>-15.750</u>	<u>-31.500</u>

COURS 5.2LA FAILLITE

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître la faillite et de disposer de l'actif d'une coopérative en faillite aussi efficacement et équitablement que possible.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Guide du cours:

1. Il se peut que la politique gouvernementale n'admette pas qu'une coopérative fasse faillite. Les banques peuvent ne jamais exiger le remboursement de leurs prêts et les fournisseurs para-publics peuvent indéfiniment prolonger les crédits.

Insistez sur le fait que, si, finalement, les coopératives atteignent "l'âge de raison", elles devront faire face aux mêmes réalités économiques que n'importe quelle autre entreprise. Les participants doivent donc apprendre comment éviter la faillite et comment s'y prendre si elle arrive.

2. Demandez aux participants ce qu'ils entendent par "faillite". Ils utiliseront peut-être des termes tels que "fauché". Présentez les bilans suivants au tableau (ou sur un rétroprojecteur) et demandez s'ils représentent ou non des cas de coopératives en faillite:

a) La coopérative "Sans espoir"

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	-	Capital social	3.500
Equipement	10.500	Réserves	-
Stocks	3.500	Dettes à long terme	7.000
Clients	1.400	Découvert	3.150
Caisse	<u>-</u>	Fournisseurs	<u>1.750</u>
Total	15.400	Total	15.400

b) La coopérative "Désespoir"

<u>Actif</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains et constructions	3.500	Capital social	1.750
Installations et équipements	5.250	Comptes de prêts des membres	1.400
Stocks	700	Dettes à long terme	4.200
Clients	700	Découvert	1.750
Caisse	<u>350</u>	Fournisseurs	3.500
		Pertes de l'exercice	<u>-2.100</u>
Total	10.500	Total	10.500

Les participants diront probablement que les deux coopératives sont effectivement en faillite. Demandez-leur les raisons, qui peuvent être:

La coopérative "Sans espoir"

- Il n'y a plus du tout d'argent liquide;
- Tout l'excédent semble avoir été redistribué aux membres, s'il y a jamais eu le moindre excédent;
- Les dettes à long terme et le découvert sont presque le triple du capital social (DF 10.150/DF 3.500).

La coopérative "Désespoir"

- Le passif exigible est le triple de l'actif circulant (DF 5.250/DF 1.750);
- Si l'on tient compte des pertes qui doivent être épongées, le capital social est négatif.

Demandez aux participants s'ils ont des chiffres à jour dans leur propre coopérative (ou dans la plupart des coopératives) afin que le gérant puisse savoir dans quelle situation elle se trouve. Sinon, comment font-ils pour savoir qu'ils sont en faillite si ce n'est bien longtemps après que l'évènement ait eu lieu?

Insistez sur le fait qu'aucune de ces coopératives n'est nécessairement en faillite. La coopérative n'est en faillite que lorsqu'elle ne peut plus respecter ses engagements.

Demandez de suggérer ce qui pourrait arriver et qui montrerait que la coopérative est effectivement en faillite.

- Les fournisseurs pourraient exiger le paiement de leurs factures;
- La banque pourrait arrêter les possibilités de découvert;
- Les membres pourraient retirer leurs fonds.

Une coopérative peut se trouver dans une situation imminente de faillite et l'un des évènements ci-dessus pourrait, en fait, provoquer cette faillite mais, tant que cela n'arrive pas, la coopérative peut survivre.

Assurez-vous que tous comprennent bien la différence entre "insolvabilité" et "faillite".

- Une coopérative est insolvable lorsqu'elle n'est pas en mesure de payer toutes ses dettes si toutes les personnes et institutions à qui elle doit de l'argent en réclament le paiement en même temps. La coopérative "E" du cours 1.4 est insolvable, mais elle n'est pas encore en faillite;
- Une coopérative est en faillite lorsqu'elle ne peut pas répondre aux exigences légitimes des personnes ou institutions à qui elle doit de l'argent et que ces personnes ou institutions, refusant de prolonger les délais de remboursements, intentent une action en justice. La coopérative est alors en état de cessation de paiement.

3. Demandez quel pourrait être le bilan d'une banque coopérative ou commerciale type. Obtenez si possible des comptes publiés d'une banque locale et résumez-les au tableau. Des chiffres typiques, très simplifiés, pourraient être les suivants:

Banque coopérative ABC

<u>Actif</u>	(En DF)	<u>Passif</u>	(En DF)
Terrains et constructions	35.000	Capital social	35.1100
Equipements	7.000	Réserves	52.500
Effets à recevoir	10.500	Comptes d'épargne	140.000
Prêts à long terme aux clients	140.000	Comptes courants	119.000
Découverts accordés aux clients	105.000	Effets à payer	3.500
Titres gouvernementaux	35.000		
Caisse	<u>17.500</u>		
Total	350.000	Total	350.000

Demandez aux participants ce qui arriverait si tous les clients retireraient toutes les sommes de leurs comptes courants le même jour, comme ils en ont parfaitement le droit.

- La banque aurait à trouver 119.000 DF. La caisse procurerait 17.500 DF. La vente immédiate des titres gouvernementaux rapporterait 35.000 DF et si la banque était incapable de trouver les 66.500 DF manquants, elle serait immédiatement en faillite.

Demandez pourquoi il est si rare que les banques tombent en faillite:

- Parce que les clients n'exigent pas tout leur argent en même temps et que les sommes "prêtées" aux banques sous forme de comptes courants ou de comptes d'épargne demeurent plus ou moins stables.

Pour quelles raisons les clients pourraient-ils décider subitement et sans avertissement de retirer leur argent de la banque?

- Ils pourraient le faire s'ils perdent confiance dans la banque et en viennent à croire que leur argent sera perdu s'ils ne le retirent pas tout de suite. Les banques survivent grâce à la

confiance de leurs clients. S'ils perdent confiance, ça leur donne raison car la conséquence de cette perte de confiance est que la banque tombera en faillite.

4. Les banques sont des cas extrêmes. Demandez aux participants si des coopératives typiques, y compris les leurs, qui ne se trouvent pas dans la situation de la coopérative "Sans espoir" ou de la coopérative "Désespoir" pourraient survivre si:

- Les fournisseurs retireraient leurs crédits sans préavis et exigeraient le paiement immédiat des sommes déjà dues;
- La banque arrêterait les prêts à court terme sans préavis;
- Les membres retireraient leurs épargnes dans la coopérative, sans préavis.

Insistez sur le fait que toutes ces actions pourraient être tout à fait légales. Si elles arrivaient en même temps, peu de coopératives seraient capables de trouver l'argent nécessaire, elles seraient incapables de respecter leurs engagements et tomberaient en faillite.

Peu de coopératives ont une "image" financière aussi stable que celle de la plupart des banques. Beaucoup de banquiers, de fournisseurs et même de membres n'ont pas entièrement confiance en leur force. Comment se fait-il alors que les individus et les organisations à qui ces coopératives doivent leur passif exigible n'en réclament pas plus souvent et tous à la fois le paiement, mettant ainsi les coopératives en état de cessation de paiement?

- S'ils sont eux-mêmes compétents en gestion financière, ils ne devraient accorder à une coopérative qu'autant de crédit qu'ils la croient capable de rembourser à l'échéance. Ainsi, ils n'auraient pas besoin de l'exiger sans préavis;
- Parce qu'ils accordent de l'importance aux ventes réalisées avec les coopératives, les profits qui en résultent ou, dans le cas des membres, les services que la coopérative leur procure;
- Ils ne détruiront pas volontairement la coopérative à moins d'être convaincus qu'ils ne seront pas payés autrement.

Lorsqu'une entreprise est en faillite, elle peut rarement payer toutes ses dettes, elle n'est capable de payer qu'une partie de celles-ci. Il est donc de l'intérêt de ceux à qui l'entreprise doit de l'argent de tout faire pour qu'elle survive dans l'espoir qu'elle sera alors en mesure de tout payer.

5. Expliquez les procédures locales de mise en faillite. Insistez sur le fait qu'aucune entreprise n'est en faillite tant qu'elle ne l'a pas été déclarée légalement. Ceci arrive lorsqu'une personne, un groupe de personnes ou une organisation à qui l'entreprise doit de l'argent, n'ayant pas pu en obtenir le paiement, demande aux autorités compétentes de mettre l'entreprise en faillite.

Dans le cas des coopératives, le Ministère de tutelle nomme un liquidateur, qui a pour fonction de prendre en main les activités de la coopérative et de les gérer dans l'intérêt de ceux à qui elle doit de l'argent (plutôt que dans celui des adhérents) afin de pouvoir les payer le plus tôt possible.

Demandez aux participants quel peut être le moyen le plus rapide d'obtenir l'argent nécessaire pour payer les créanciers.

- on peut vendre tous les éléments de l'actif, l'un après l'autre, pour les sommes qu'on pourra en obtenir;
- on peut vendre l'actif, si possible avec l'appui des membres, à une autre coopérative qui pourra soit prendre à son compte le paiement des exigibles, soit verser un certain montant en espèces pour acheter la coopérative.

6. Demandez aux participants de suggérer comment ils peuvent éviter la faillite.

Quelles sont les mesures à long terme qu'ils peuvent prendre afin de réduire le risque de ce genre de crise de confiance qui peut mener à la faillite?

- Gérer la coopérative efficacement de manière à ce qu'elle réalise des surplus dont on réinvestira une partie importante. S'assurer que la coopérative a assez d'argent liquide ou d'élé-

ments d'actif réalisables à court terme pour pouvoir répondre aux demandes de paiement, même improbables;

- Assurer la coopérative contre le genre de désastre qui amène la faillite tels que l'incendie, les réclamations des tiers en cas d'accidents, l'anéantissement des récoltes et la malhonnêteté du personnel;
  - Entretenir de bonnes relations personnelles avec les banques, les membres et les fournisseurs afin qu'ils soutiennent la coopérative en cas de crise si on le leur demande;
  - Planifier les flux monétaires dans la coopérative (voir cours 6.3) afin de prévoir et d'empêcher les périodes de manque de liquidités;
  - Utiliser chaque occasion de présenter une "image" favorable de la coopérative, par exemple faire des exposés lors des rencontres d'affaires, utiliser les moyens publicitaires telles que la radio ou la presse pour faire l'éloge des succès de la coopérative, faire de la publicité en veillant à ce que l'on dise du bien de la coopérative. Essayer d'avertir les gérants et le personnel des dangers qui existent s'ils permettent que des rumeurs défavorables circulent à propos de leur coopérative.
7. Insistez sur le fait que, même si le gérant suit toutes ces directives, une crise est toujours possible. Demandez aux participants de donner des exemples de ce qui pourrait causer ces crises et rappelez-leur qu'une crise de confiance peut être aussi grave qu'une crise économique:
- La sécheresse ou les mauvaises conditions climatiques peuvent réduire les récoltes des membres et par conséquent les revenus de la coopérative;
  - Des variations imprévues de prix, résultant fort probablement des politiques gouvernementales mal conçues, d'une conjoncture internationale défavorable ou d'encombres des marchés locaux peuvent détruire l'équilibre économique de la coopérative.
  - Un membre éminent de la coopérative peut être impliqué dans un scandale quelconque et diminuer ainsi la confiance du public dans la coopérative, même si celle-ci n'a rien à voir dans la

coopérative, même si celle-ci n'a rien à voir dans l'affaire;

- Un membre du personnel ou même du comité de gestion peut détourner les fonds de la coopérative ou bien se livrer à d'autres actes malhonnêtes. Ceci, ou le scandale que cela causerait, pourrait ruiner la coopérative;
- Une grande publicité autour des problèmes des autres coopératives peut détruire la confiance du public envers les coopératives en général, même celles qui sont, en réalité, bien gérées.

Que peut faire un gérant pour minimiser les occasions de faillite si malgré toutes les précautions ci-dessus, une crise arrive réellement ?

- Contacter les membres, les banques et tous les autres intéressés qui perdraient très probablement de l'argent en cas de crise effective malgré les précautions décrites ci-dessus et demandez-leur leur aide. Insister sur le fait que s'ils retardent leurs exigences, ils recevront plus en fin de compte que s'ils essayent de forcer la coopérative à la faillite;
- Assurez-vous que tout montant d'argent dû à la coopérative est payé immédiatement. En période de crise le temps est très important et il vaut la peine de dépenser de l'argent pour que l'argent rentre plus rapidement (voir le cours 3.1);
- Retarder les paiements si possible. Il peut être approprié d'entreprendre le genre de démarches que les stagiaires essaient d'empêcher dans la séance 3.2.

8. Il est peu probable que les participants aient à agir un jour comme "liquidateurs", mais ils devraient connaître les lois et procédures en vigueur et plus particulièrement les droits respectifs des différents créanciers par rapport aux sommes dues par la coopérative.

- Ils devraient être en mesure d'avertir les membres de leur situation éventuelle en cas de faillite afin de s'assurer leur soutien pour empêcher que cela n'arrive;
- Ils devraient également être capables d'évaluer la situation de

leurs coopératives dans le cas où un client en faillite leur doit de l'argent;

- Ils peuvent s'assurer le soutien des banques, des fournisseurs et autres tiers plus facilement s'ils savent ce qui leur arrivera en cas de faillite.

Demandez d'établir une liste des divers types d'organisations ou d'individus à qui la coopérative doit éventuellement de l'argent. Vous arriverez à la liste suivante qui devra être écrite en désordre au tableau (ou sur un rétroprojecteur):

- Les fournisseurs;
- Les banques;
- Les fournisseurs d'équipements achetés à crédit;
- Les entreprises de construction ou bien les autres institutions de financement qui accordent des prêts hypothéqués;
- Les membres, à concurrence de leur capital social;
- Les membres, à concurrence du montant de leurs épargnes conservées dans la coopérative;
- Les employés, pour le montant de leurs salaires;
- Les membres, pour leurs parts dans les réserves constituées;
- Le client ou bien le gouvernement pour d'éventuels impôts à payer sur le surplus ou sur les salaires des employés.

9. Demandez aux participants de se mettre à la place d'un liquidateur qui doit essayer de récupérer un maximum d'argent, le plus rapidement possible, de l'actif d'une coopérative en faillite afin de s'acquitter de ses obligations. Rappelez-leur les coopératives "Sans espoir" et "Désespoir" dont on a vu les bilans au début du cours. Est-ce probable que dans les deux cas le liquidateur pourrait récupérer la valeur totale de l'actif pour payer toutes les dettes?

- Les liquidités en caisse sont entièrement disponibles;
- Il se pourrait que les clients paient entièrement leurs dettes, mais le montant pourrait être inférieur à celui indiqué à cause

d'éventuelles réclamations sur les articles tels que les frais d'emballages qu'on a laissé s'accumuler avec le temps;

- Si les stocks doivent être liquidés immédiatement, il n'est pas probable que l'on obtiendra le montant de leur valeur tel qu'il figure au bilan;
  - Si on est obligé de vendre les installations et les équipements d'occasion, on reçoit généralement moins que le montant indiqué au bilan;
  - Quant aux terrains et constructions, on en obtient généralement le montant indiqué au bilan, parfois même plus, surtout lorsqu'il s'agit d'une ancienne coopérative dont les terrains et les constructions figurent au bilan à la valeur d'acquisition à l'origine.
10. Si une coopérative doit 35.000 DF et que l'actif net de liquidation s'élève à 21.000 DF, que peut-on faire? Expliquer que, malgré le fait qu'il soit possible au liquidateur de payer à chaque créancier 60 % de ses dettes, il existe une certaine priorité. Certaines catégories de dettes sont payées en premier lieu, les autres reçoivent ce qui reste.

Donnez dix minutes aux participants pour classer les groupes d'intérêts identifiés plus haut. Lesquels, à leur avis, faut-il payer en premier lieu; lesquels en second lieu; etc.?

Demandez leurs suggestions et arrivez à un classement unanime et comparez-le avec les lois en vigueur localement. Cela peut varier selon les cas, mais le classement suivant est celui généralement admis:

- a) L'équipement acheté en location-vente et pas encore complètement payé reste la propriété du vendeur qui le récupère;
- b) Les terrains, constructions ou autres éléments d'actif grevés d'une hypothèque peuvent être saisis par le prêteur. Si leur prix de vente dépasse le montant dû, la différence servira à payer les autres dettes;
- c) Les sommes dues au gouvernement ont généralement priorité sur les dettes envers d'autres organismes;

- d) Les salaires et appointements dus aux ouvriers/employés passent soit avant, soit après les dettes au gouvernement;
- e) Les épargnes des membres (et non le capital social) viennent après;
- f+g) Les fournisseurs qui ont livré des marchandises à crédit sans aucune garantie sont les suivants; les dettes à court terme ou les découverts bancaires ont le même rang de priorité;
- h) Les membres viennent en dernier lieu pour leur investissement initial et leurs parts de réserves constituées. Lorsque toutes les autres dettes sont payées ils perçoivent une proportion des sommes restantes à concurrence de leur participation au capital social.

Expliquez que dans la plupart des cas, l'excédent de l'actif net sur le capital social et les réserves facultatives d'une coopérative dissoute sont obligatoirement dévolus à d'autres organisations coopératives et particulièrement à des oeuvres d'intérêt général, dans le ressort territorial de la coopérative dissoute. Lorsqu'une union ou une fédération de coopératives est dissoute, l'excédent de l'actif net sur le capital social peut être dévolu à ses membres.

11. Vérifiez si les participants ont bien compris la procédure d'établissement d'un programme de distribution en leur demandant de calculer les montants que chacun des créanciers ci-dessous touchera effectivement si la liquidation donne les résultats suivants:

La coopérative "Sans espoir"

<u>Actif</u>	DF	<u>Récupéré</u>	DF	<u>Passif</u>	DF
Terrains/Constr.	1.050	-	-	Capital social	7.000
Instal./Equip.	10.500	7.000	7.000	Réserves	-
Stocks	5.950	2.800	2.800	Dettes à long terme	7.000
Clients	1.400	1.050	1.050	Découverts	3.150
Caisse	=	=	=	Fournisseurs	<u>1.750</u>
Total	18.900	Total	10.850	Total	18.900

Les découverts, les dettes à long terme et les fournisseurs s'élèvent à 11.900 DF. Les 10.850 DF récupérés ne peuvent satisfaire que 91 % (  $\frac{10.850}{11.900}$  ) de ces exigences.

Les adhérents ne recevraient rien - d'autant plus qu'il faut tenir compte des salaires.

Expliquez que la faillite est nuisible pour tout le monde, mais qu'elle est encore plus grave pour les membres qui peuvent être certains de perdre leurs parts sociales, une bonne partie de leurs épargnes et tous les services que leur procurait la coopérative. Les membres devraient être conscients de ce risque et on devrait les encourager à élire un comité de gestion compétent et à employer un personnel qualifié afin d'éviter ce genre de pertes.

# budgets

- Cours 6.1 Utilité et utilisation des budgets
- Cours 6.2 Elaboration des budgets. —  
Les données de base
- Cours 6.3 Les budgets de trésorerie
- Cours 6.4 Comment faire face aux changements  
au sein de l'entreprise
- Cours 6.5 Prévisions budgétaires et résultats réels

COURS 6.1

UTILITE ET UTILISATION DES BUDGETS

Objectifs: Permettre aux participants de comprendre l'utilité des budgets et d'éviter les causes principales qui empêchent leur élaboration et leur utilisation.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Guide du cours:

1. Utilisez une ou plusieurs des analogies suivantes pour expliquer l'importance de la planification:
  - Le menuisier qui doit fabriquer une chaise a besoin de beaucoup plus que des outils, des vis, de la colle et du bois. Il lui faudra un plan lui indiquant ce qu'il doit faire et une règle pour mesurer ce qu'il est en train de faire et le comparer avec le plan initial;
  - Le navigateur doit également planifier sa route sur une carte afin de pouvoir se rendre compte à intervalles réguliers de sa position; ce qui lui permettra, le cas échéant, de corriger sa direction pour ramener son bateau sur le parcours prévu;
  - Une communauté a besoin de règles pour régir le comportement des gens; de tribunaux pour établir si les règles ont été violées et d'un système pénal pour ramener les gens à un comportement légal.

Dans chacun de ces cas, il existe un besoin de normes, tel qu'un plan, un dessin ou des règles ainsi qu'un moyen de mesure tel que la règle pour s'assurer que le plan est bien suivi. Ce n'est qu'à ce moment que des actions correctives nécessaires peuvent être entreprises.

Les gérants de coopératives ont besoin d'un plan ou d'une norme. Ceux-ci sont fournis par les budgets et les comptes.

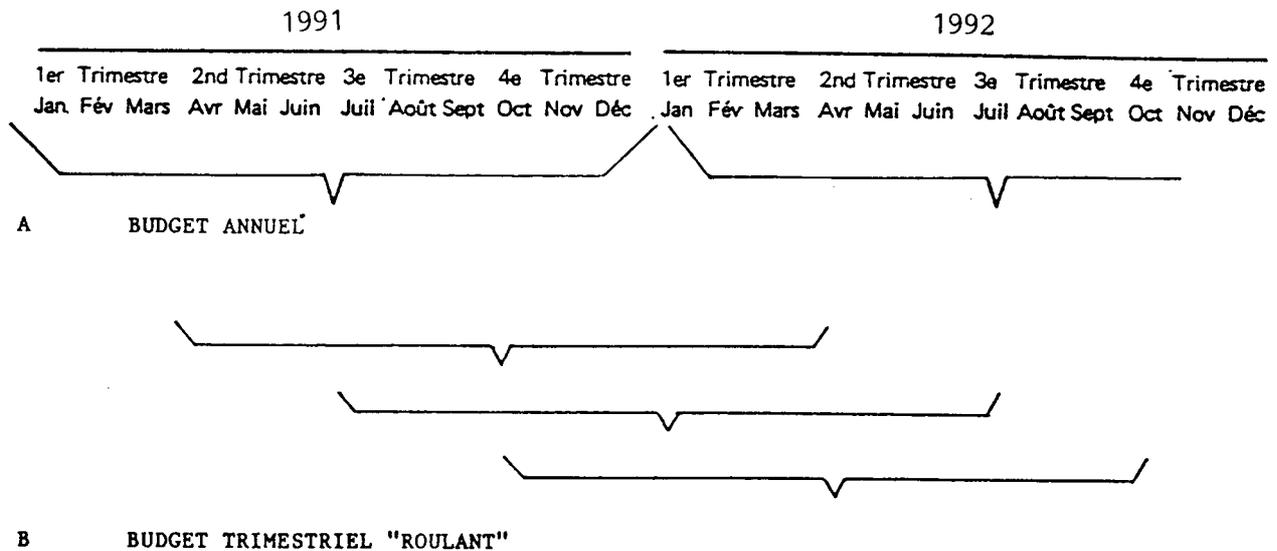
Rappelez aux participants les techniques de gestion de la trésorerie et l'analyse des sources et des emplois de fonds. Insistez sur le fait que ces techniques doivent faire partie d'un système général de planification financière. Un tel système est généralement appelé "système budgétaire".

Le but des budgets est d'aider les gérants des coopératives:

- A contrôler les flux monétaires et à prendre des mesures correctives chaque fois que les réalisations s'éloignent des prévisions.

2. Insistez sur le fait que les budgets sont une évaluation des revenus et des dépenses futures, faite à l'avance, de chaque année, et subdivisée pour faire ressortir les résultats attendus pour chaque trimestre, chaque mois ou même chaque semaine.

Dessinez le diagramme suivant au tableau:



Montrez que si la direction de l'entreprise élabore des budgets une fois par an pour l'ensemble de l'année suivante et les utilise ensuite sans révision pendant douze mois comme en "A", ceux-ci sont désespérément dépassés et inutiles pour la gestion pratique du dernier trimestre.

Demandez comment cela pourrait être évité. Provoquez la réponse selon laquelle les budgets devraient être révisés trimestriellement comme en "B" mais selon un système de "rotation". L'expérience courante peut alors y être incorporée.

Demandez aux participants combien de leurs coopératives préparent réellement des budgets annuels avant le début de chaque année et les utilisent comme appuis à la gestion.

Les budgets sont souvent considérés comme une perte de temps et une formalité inutile qui est exigée par le Ministère de tutelle ou par d'autres autorités, mais ils n'ont aucune valeur pour ceux qui gèrent effectivement la coopérative.

Insistez sur le fait que les gérants doivent comprendre pourquoi les budgets sont utiles afin qu'ils puissent les préparer convenablement et les utiliser eux-mêmes, plutôt que de les considérer comme un "embêtement" inutile.

3. Divisez les participants en deux groupes A et B, et essayez de mettre dans le groupe A le plus de personnes possible avec une formation comptable ou alors ceux qui semblent plus familiarisés avec les procédures budgétaires.

Demandez aux membres du groupe A d'écrire individuellement le plus grand nombre de raisons qui pourraient être utilisées comme arguments contre la nécessité de préparer les budgets. Ils ne doivent pas nécessairement y croire eux-mêmes, mais ils devraient se sentir capable de les présenter et de les défendre. Le groupe B devra préparer individuellement toutes les raisons possibles en fa-veur des budgets.

Donnez 20 minutes aux participants pour achever leurs listes. Demandez à chaque membre du groupe A de lire un argument contre la préparation des budgets et résumez-le au tableau. Continuez jusqu'à ce que tous les arguments aient été notés et faites de même pour le groupe B. Les listes devraient, entre autres, contenir les points suivants:

### Groupe A

- a) Les résultats ne sont jamais pareils aux budgets, alors pourquoi perdre son temps et essayer de prévoir le futur?
- b) Les résultats dans le secteur agricole sont particulièrement dépendants du climat; toute prévision n'est alors que simple devinette;
- c) Les changements brusques des prix fixés par le gouvernement provoquent encore plus de changements et ceux-ci ne peuvent être prévus;
- d) Les budgets optimistes provoquent de faux espoirs, les budgets pessimistes dépriment inutilement. Il est impossible de budgéter exactement;
- e) Lorsque les budgets ne sont pas réalisés, le personnel responsable désapprouve les budgets plutôt que d'essayer d'améliorer leurs performances, ce qui n'est pas difficile dans une activité aussi imprévisible que celle d'une coopérative agricole;
- f) Le budget accentue le manque de sens des réalités des gérants;
- g) Les gérants s'abusent en croyant que leur tâche principale consiste à préparer des budgets et non à gérer correctement la coopérative;
- h) Il faut beaucoup de temps pour bien préparer un budget et ceux qui ne sont pas bien faits sont pires qu'inutiles;
- i) Les gérants peuvent "maquiller" leurs budgets pour camoufler leurs propres erreurs ou soustraire de l'argent d'un budget excédentaire pour couvrir un budget déficitaire. Ce sont des moyens de contrôle inefficaces.

### Groupe B

- Les budgets permettent à la direction d'identifier les problèmes financiers avant que ceux-ci ne se produisent;
- Les budgets permettent aux gérants de décider quels sont les investissements qu'ils sont capables ou non de faire;

- Les budgets permettent aux directeurs de haut niveau et aux tiers de comparer la performance de la coopérative et de son gérant à celle d'autres entreprises;
  - Les demandes de prêts doivent s'appuyer sur les résultats prévus dans le budget;
  - Les budgets peuvent être utilisés pour démontrer aux adhérents potentiels les avantages d'appartenir à la coopérative;
  - Le fait d'avoir à établir des budgets oblige les gérants à analyser leurs performances passées et futures;
  - L'élaboration et l'analyse des budgets permettent d'identifier et d'éviter des inconsistances dans la planification;
  - Si les budgets sont régulièrement comparés aux performances réelles, les gérants peuvent ignorer les facteurs saisonniers pour concentrer leurs efforts là où c'est vraiment nécessaire.
4. Assurez-vous que tous les arguments ci-dessus et tout autre argument allant dans le même sens sont bien compris. Les arguments en faveur des budgets devraient être discutés dans ce cours et dans les cours suivants, mais les arguments contre devraient être discutés immédiatement afin de prouver qu'ils ont moins de poids.

Provoquez durant la discussion les arguments suivants contre les points avancés par le groupe A et énumérés plus haut:

- a) Les budgets ne peuvent jamais être "vrais"; ils ne font que montrer les effets d'un ensemble de circonstances et, surtout, permettent aux gérants de juger les effets des changements chaque fois que ceux-ci se produisent;
- b) Même argument que ci-dessus; le gérant peut immédiatement voir les effets probables d'une réduction des quantités de produits livrés sur les résultats d'exploitation par exemple, si toutes les autres conditions restent inchangées;
- c) Même argument que ci-dessus; le gérant peut voir les effets des changements des prix des produits ou des fournitures agricoles et présenter éventuellement le cas à l'attention des au-

torités compétentes ou bien s'arranger autrement pour garantir la survie de la coopérative malgré les changements;

- d) Les budgets ne devraient être ni optimistes , ni pessimistes, mais réalistes. Il n'y a aucune raison de cacher les vérités déplaisantes aux membres ou à qui que ce soit;
  - e) Les personnes responsables de la réalisation des résultats budgétés doivent être impliquées dans l'élaboration des budgets et doivent être d'accord avec ceux-ci. Ce faisant, ils fixent eux-mêmes leurs objectifs;
  - f) Les budgets doivent être préparés en se référant continuellement aux conditions du monde réel. Il faut les produire en tant qu'instruments pratiques de gestion et non pas comme exigence fatigante du Département de la coopération;
  - g) Il ne faut pas insister exagérément sur les budgets. Les gérants doivent les préparer parce qu'ils savent les utiliser et ils doivent apprendre eux-mêmes à les utiliser plutôt que de s'en servir comme d'une menace contre leurs subordonnés;
  - h) Si les budgets sont préparés par les gérants pour leur propre usage, ils ne les distrairont pas de leurs tâches de gestion mais leur permettront, au contraire, de concentrer leur attention sur leurs vraies responsabilités;
  - i) Les budgets ne devraient pas être une menace, mais un instrument de gestion. Les gérants n'ont sûrement pas besoin de se leurrer.
5. Rappelez que les discussions sur les déviations des budgets se concentrent souvent plus sur les critiques des budgets que sur l'analyse et la correction des écarts. Pourquoi en est-il ainsi?

Parce que, dans la plupart des cas, les gérants dont la performance est mise en cause, n'ont pas préparé ou approuvé ces budgets eux-mêmes. Ils prétendent qu'il faut changer les budgets et non les performances.

Faites remarquer que c'est tout comme si l'on tirait sur un mur et si on plaçait la cible sur laquelle on voulait faire mouche après, de manière à ce qu'elle corresponde à l'endroit touché par le tir. Démontrez au tableau l'absurdité d'une telle façon de faire. Plusieurs coopératives utilisent les budgets de cette manière .

6. Demandez aux participants dont les coopératives préparent et utilisent régulièrement des budgets, de dire laquelle des opinions suivantes correspond à leur façon de voir les budgets:

- a) une mena;
- b) un instrument utile;
- c) une perte de temps inutile.

Si leur choix est b), ils utilisent probablement les budgets de façon efficace. Si leur opinion est plus proche de a) ou c), il y a de fortes chances pour que les budgets soient en train de créer plus de problèmes et de mécontentement pour les gérants qu'ils ne leur sont utiles et, s'ils ne peuvent pas changer cette situation, il vaudrait peut-être mieux ne pas les préparer du tout.

Cours 6.2L'ELABORATION DES BUDGETS - LES DONNEES DE BASE

Objectif: Permettre aux participants de préparer des évaluations de coûts et revenus des différents éléments dont se compose un budget d'exploitation.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Matériel: L'exercice: "La coopérative Contrôlée".

Guide du cours:

1. Demandez aux participants de suggérer les dépenses majeures qui doivent être prévues et incorporées dans le budget d'une coopérative de commercialisation de produits agricoles qui loue les services de transport dont elle a besoin. Pour les besoins de cette séance, ils doivent supposer qu'il s'agit d'une coopérative qui achète, entrepose et revend les produits des membres, mais ne les approvisionne pas en biens de production, n'exerce aucune activité de transformation et n'a pas de plans de crédits pour ses membres. L'exercice doit être modifié pour tenir compte des catégories de dépenses locales, présentées comme sur le tableau suivant.

Ne subdivisez pas trop les différents postes. Une liste type pourrait comprendre les éléments suivants:

Degré de prévision	Postes de dépenses	Facteurs pouvant changer
C	Paiements effectués aux membres pour les produits livrés.	Loyauté des membres, nombre de membres, prix, qualité, quantités produites.
B	Salaires des travailleurs permanents.	Réglementation des salaires, maladies du personnel, proportion de nouvelles embauches.

Degré de prévision	Postes de dépenses	Facteurs pouvant changer
A	Salaires du personnel employé.	Règlementations des traitements, maladies, proportions des nouvelles embauches.
C	Salaires des travailleurs occasionnels.	Volume des produits achetés, niveaux des salaires.
A	Allocations de logement.	Coûts officiels des logements.
C	Paiement d'heures supplémentaires.	Volume des produits achetés et taux des salaires.
A	Mise à la retraite et paiement des pensions.	Bénéfices accessoires négociés par les syndicats.
C	Frais de location du transport.	Carburant, coûts du véhicule et du chauffeur, volume des produits.
A	Loyer.	Durée du bail.
B	Assurance.	Valeur des produits et autres biens, nature du risque.
C	Sacs.	Prix des sacs, volume des produits, durée de vie des sacs.
A	Autorisations/Permis.	Règlementations gouvernementales.
B	Réparations effectuées sur le mobilier et l'équipement.	Age de l'équipement, accidents inattendus et besoin de remplacement du mobilier de bureau.
A	Frais de mission et de déplacements des membres du conseil d'administration.	Tarifs, nombre de membres et fréquence des réunions.
B	Electricité.	Prix et volume des affaires.
A	Coût de l'éducation.	Décision de la direction concernant les besoins. Nombre de nouveaux adhérents.

Degré de prévision	Postes de dépenses	Facteurs pouvant changer
A	Imprimerie et fournitures de bureau.	Besoin de publicité.
B	Frais postaux.	Tarifs, volume de la correspondance officielle.
B	Frais de téléphone.	Tarifs, contrôles exercés, besoin de communication immédiate.
B	Frais de banque.	Taux appliqués, niveau d'activité sur le compte.
B	Frais financiers.	Montant emprunté, taux d'intérêt actuel.
B	Ristournes.	Décision de l'assemblée générale annuelle.
A	Dons.	Décision de la direction, nombre de demandes.
A	Amortissements.	Décision du gérant.

Demandez aux stagiaires de suggérer les éléments de revenus. Il y en a évidemment beaucoup moins. En voici quelques-uns:

Degré de prévision	Postes de revenus	Facteurs pouvant changer
C	Ventes de produits agricoles.	Volume, prix, qualité.
B	Intérêts perçus sur les épargnes.	Montant épargné, taux d'intérêt.
C	Location de locaux à d'autres organisations.	Demandes.
B	Ventes de parts sociales.	Nouveaux membres recrutés, investissement minimum.
B	Frais d'adhésion.	Nombre total de membres, niveaux des frais.

2. Demandez aux participants de supposer que la coopérative en question n'introduit pas de nouveaux services mais ne fait que continuer ses affaires comme avant. En préparant un budget et en évo-

luant pour ce faire les coûts annuels futurs ou le revenu sous les rubriques déjà identifiées, le gérant devrait-il automatiquement supposer que toutes les entrées et sorties seront les mêmes que celles de l'année précédente?

Il est clair que non. Le facteur décisif qui affecte tous les éléments financiers dans presque tous les pays, c'est l'inflation. Obtenez les taux d'inflation pendant les derniers quatre ou cinq ans, et demandez aux participants de suggérer quel pourrait être le taux dans leur pays dans l'année à venir.

(Ils devraient être conscients de l'imprécision de beaucoup de statistiques sur l'inflation publiées par le gouvernement qui sous-estime souvent le taux d'augmentation des prix réels.)

Mais, à part l'inflation, il y a plusieurs facteurs spéciaux qui varient et qui peuvent affecter substantiellement les résultats d'une coopérative. Parcourez la liste des postes de dépenses et de revenus un par un, en demandant de suggérer des facteurs qui peuvent causer des changements dans les coûts et les revenus même si la coopérative elle-même marche toujours comme avant.

Leurs réponses reflèteront les circonstances locales et leur propre expérience, mais elles peuvent inclure les facteurs classés à côté des postes de dépenses et de revenus ci-dessus. Ces facteurs ne devraient évidemment pas être classés avant que les participants ne le suggèrent.

3. Demandez aux participants s'ils auraient plus confiance dans la précision de l'estimation des frais d'assurance de la coopérative ou dans la précision de l'estimation des frais d'heures supplémentaires. Les paiements d'assurances sont prévisibles; ceux des heures supplémentaires le sont beaucoup moins.

Il est clair que certains éléments peuvent être calculés plus facilement que d'autres. Demandez de copier les postes de dépenses et de revenus du tableau et d'indiquer avec "A", "B" ou "C" leur degré de prévision selon le code suivant:

A = Les éléments que l'on peut prévoir avec une certaine précision.

B = Les éléments dans lesquels le gérant peut avoir une confiance limitée.

C = Les éléments pour lesquels le gérant ne peut qu'essayer de deviner intelligemment.

Donnez 10 minutes pour faire cet exercice. Demandez ensuite de lire leurs listes, de les comparer avec les autres et de discuter les différences. On pourra ajouter un autre groupe de réponses à la liste présentée au paragraphe 1 ci-dessus, mais les participants devront justifier chaque classement sensiblement différent de ceux proposés.

Demandez de commenter les implications de ces classements par rapport à la précision du budget global. Les participants devraient remarquer qu'il n'y aura certainement pas beaucoup de "A" sur les recettes, et que la proportion des "A" dans les dépenses est plutôt réduite. Ce qui implique que les résultats globaux ne sont pas facilement prévisibles. Les stagiaires pourraient être amenés à penser que ceci mine les fondements même du budget, mais vous leur rappellerez les cours précédents et vous insisterez sur le fait que les budgets sont d'autant plus importants qu'il y a des éléments majeurs variables. Dans ces circonstances, il est nécessaire de définir rapidement et avec précision les effets des changements inattendus sur les résultats d'exploitation.

4. Distribuez l'exercice et donnez 45 minutes pour le faire. Si les participants disposent généralement de calculatrices, ils devraient en faire usage dans cet exercice.

Demandez de passer en revue les réponses. Elles varieront bien entendu selon les interprétations de l'étude de cas. Insistez sur le fait que le budget n'est pas "vrai" ou "faux". C'est une base de planification et il reflètera inévitablement les attitudes et préjugés de celui qui l'a élaboré.

Les participants doivent noter que tous les chiffres devront être arrondis à plus ou moins 10 DF près. Demandez pourquoi c'est préférable:

- Les budgets ne sont que des estimations de l'avenir. Personne ne peut être certain qu'ils seront précis à l'unité près; ce qui fait que si des chiffres très précis sont utilisés, ça complique les calculs et rend l'élaboration plus longue. De plus, ça confère une fausse impression d'exactitude.

Voici ci-dessous une réponse possible au problème posé dans l'exercice.

ELEMENTS	Budget de l'exercice 1990	Données de l'exercice 1989
<u>Dépenses</u>	DF	Total DF
Paiements aux membres (4% de plus de membres, 5% d'augmentation de volume, 546 tonnes à DF 770)	420.420	350.000
Traitements (plus 10%)	16.170	14.700
Salaires (plus 15%)	8.050	7.000
Travail saisonnier (plus 15%)	1.290	1.120
Indemnité de logement (plus 15%)	3.220	2.800
Heures supplémentaires (plus 15%)	805	700
Mise à la retraite	1.400	1.400
Location de transport (plus 20%)	4.200	3.500
Loyers (inchangés)	700	700
Assurances (plus 15%)	1.610	1.400
Sacs (plus 15%)	1.820	1.575
Patentes (inchangées)	350	350
Réparations du mobilier et de l'équipement (plus 20%)	420	350
Mobilier du bureau (décision à venir)	-	-
Appointements des membres du conseil d'administration (plus 10%)	1.540	1.400
Electricité (plus 15%)	805	700
Education (plus 15%)	805	700
Imprimerie et fournitures de bureau (plus 15%)	1.290	1.120
Frais postaux (plus 15%)	805	700
Téléphone (plus 15%)	970	840
Frais de banque (plus 15%)	970	840
Ristournes (à décider)	-	-
Dons (inchangés)	350	350
Amortissements	2.800	2.800
<b>Total</b>	<b>470.790</b>	

ELEMENTS	Budget de l'exercice 1990	Données de l'exercice 1989
<u>Revenus</u>		
Vente de produits (pertes réduites à 3%, prix augmenté, 530 tonnes à DF 945)	500.850	415.620
Loyers perçus (inchangés)	175	175
Cotisation des membres	1.820	1.750
Total	502.845	
Excédent prévisionnel	32.055	

Les participants doivent copier les chiffres ci-dessus pour les utiliser dans ce cours et dans les suivants. Alternativement, le budget peut être dactylographié et reproduit en vue d'une distribution postérieure.

Demandez aux participants ce qu'ils pensent des ristournes. Ils devraient remarquer que la ristourne de l'exercice 1989 n'a pas été décidée en novembre et qu'il n'est pas nécessaire de décider, ni même d'évaluer le chiffre pour 1990 avant que les résultats de 1989 et de la première moitié de 1990 ne soient connus.

La décision concernant le mobilier peut aussi être différée. Ce n'est pas une question urgente et on pourra s'en occuper lorsque les résultats seront plus évidents.

5. Dans certains pays, la loi oblige les membres à prendre connaissance des budgets et exige que ceux-ci soient soumis à leur approbation. Ceci peut être une façon utile de les impliquer dans la gestion de leur coopérative. Ça aide aussi à assurer la continuité en cas de changement de gérant. Insistez sur les points suivants pour les gérants qui souhaitent présenter les budgets à leurs membres.

- Les chiffres ne doivent en aucun cas être "maquillés" afin de

donner une impression optimiste, mais imprécise;

- Le budget doit être clairement expliqué aux membres en utilisant les techniques dont on a parlé dans le cours 4. ?\_;
- Les membres doivent être mis au courant des éléments qui sont de leur ressort, tels que les livraisons de produits.

Insistez sur le fait que les participants ont jusqu'à présent préparé un budget de ressources et de besoins. Ceci est le début d'un instrument de gestion utile, mais il doit encore être développé et utilisé afin que le jeu en vaille la chandelle. Ce sera l'objet des cours suivants.

ExerciceLa coopérative Contrôlée

Nous sommes à la mi-novembre 1989 et le directeur de la coopérative "Contrôlée" doit établir son budget pour 1990. Il a les chiffres pour neuf mois jusqu'au 30 septembre 1989, auxquels il a ajouté ses évaluations pour les résultats d'octobre, novembre et décembre le mieux qu'il pouvait.

Entre février et avril de chaque année, la coopérative achète l'excédent de maïs des membres et le garde dans ses magasins jusqu'à ce que le conseil d'administration décide de vendre; ce qui se passe d'habitude entre août et octobre. Aucun stock n'est maintenu après les ventes.

En plus du gérant et de sa secrétaire, la coopérative emploie un magasinier, deux travailleurs agricoles et un comptable. Pendant la récolte, elle emploie trois ou quatre travailleurs saisonniers. La coopérative ne possède pas de véhicule mais elle loue les services de sous-traitants privés pour le transport des récoltes dans les entrepôts de l'Office de commercialisation des produits de base.

La coopérative loue les magasins d'un propriétaire foncier local, mais elle est propriétaire de ses bureaux. Les chiffres pour les neuf premiers mois de l'exercice 1989 sont les suivants:

ELEMENTS	Janvier à septembre (valeur réelle)	Octobre à décembre (évaluations)
<u>Dépenses</u>	DF	DF
Payé aux membres (500 tonnes à 700 DF)	350.000	(Rien)
Appointements du personnel permanent		
Gérant	5.250	1.750
Employé comptable	3.150	1.050
Secrétaire	2.625	875
Salaires		
Magasinier	2.100	700
2 travailleurs	3.150	1.050
Travailleurs saisonniers (4 pour 2 mois à 140 DF par mois)	1.120	(Rien)

ELEMENTS	Janvier à septembre (valeur réelle)	Octobre à décembre (évaluation)
Indemnité de logement	2.100	700
Rémunération des heures supplémentaires	700	(Rien)
Pensions	1.050	350
Frais de transport	3.500	(Rien)
Loyer	525	175
Assurance	1.050	350
Sacs	1.575	(Rien)
Patentes	350	(Rien)
Réparation du mobilier et d'équipement	350	(Rien)
Mobilier de bureau	(Rien)	(Rien)
Honoraires des membres du conseil d'administration (10 membres, réunions trimestrielles)	1.050	350
Electricité	525	175
Education	(Rien)	700
Promotion	840	280
Frais postaux	525	175
Téléphone	630	210
Frais financiers	630	210
Ristournes	(Rien)	?
Dons	(Rien)	350
Amortissements	2.100	700
Total	384.890	10.150

ELEMENTS	Janvier à septembre (valeur réelle)	Octobre à décembre (évaluation)
<u>Revenus</u>		
Ventes de produits (475 tonnes à 875 DF/t)	415.625	(Rien)
Mise en location	175	(Rien)
Cotisations annuelles (250 membres à 7 DF)	1.750	(Rien)
Total	417.550	(Rien)

DF

Revenu prévisionnel 1989	417.550
Charges prévisionnelles 1989	<u>395.045</u>
Résultats prévisionnels 1989	22.505

La coopérative n'a pas de projets importants de changement en 1990. Elle espère cependant mener une grande campagne de recrutement et convaincre 10 nouveaux membres, ce qui augmenterait le nombre de 4 %. Elle pense que les membres, comme d'habitude, cultiveront et commercialiseront la plus grande partie de leurs produits à travers leur coopérative.

Le gérant se rend compte qu'ils atteindront l'augmentation de production prévue; soit 5 % en moyenne par membre d'entreposage et il espère que l'amélioration de la procédure d'emmagasinement qu'il a adoptée réduira les pertes de stockage de 5 à 3 %. La rumeur d'une augmentation officielle du prix au producteur pour le maïs, le portant à 770 DF, est en train de se répandre. Ceci ne couvrira pas l'inflation qui atteint 15 % par an. Si le prix au producteur augmentait réellement de 70 DF, le prix de vente à l'Office de commercialisation devrait également augmenter de 70 DF. Ceci n'est pas une augmentation proportionnelle car l'accroissement des charges est loin d'être couvert, mais c'est mieux que rien.

La politique gouvernementale d'amélioration de la répartition des revenus est particulièrement stricte envers les organisations contrôlées par le gouvernement, telle que la coopérative "Contrôlée". Les appointements ne vont probablement pas augmenter de plus de 10 % alors que l'augmentation des salaires atteindra 15 %.

Les frais de transport sont fixés par appel d'offres chaque année, mais il ne s'agit pas en fait d'une vraie compétition et, puisque les prix du carburant des véhicules importés et des pièces de rechange augmentent plus rapidement que la plupart des autres choses, le gérant pense qu'il faudra prévoir une augmentation d'au moins 20 % l'année prochaine.

Le gérant ne peut imaginer aucun facteur pouvant améliorer ou détériorer les résultats de l'année suivante et, en examinant les notes sur son bureau, il se rend compte que le mobilier de bureau est en train de prendre de l'âge. Un nouveau mobilier à 3.500 DF serait le bienvenu et tout le monde serait content.

Travail à faire:

1. Préparer le budget 1990 de la coopérative Contrôlée en vous servant des chiffres réels (janvier-septembre 1989), des prévisions jusqu'à fin 1989 et des observations ci-dessus.
2. Quel est le résultat prévisionnel pour 1990? Quel devrait être le montant des ristournes? Le nouveau mobilier doit-il figurer au budget de l'année prochaine?

COURS 6.3

LES BUDGETS DE TRESORERIE

Objectif: Permettre aux participants de préparer des budgets de trésorerie.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: Budget du cours 6.2.

Guide du cours:

1. Assurez-vous que les participants ont tous une copie du budget obtenu comme solution de l'exercice du cours précédent.

Demandez-leur si le gérant de la coopérative Contrôlée peut maintenant être sûr que tout ira bien l'année prochaine si ses prévisions s'avèrent plus au moins exactes. Y a-t-il autre chose qu'il devrait considérer?

Si les participants ne peuvent pas suggérer ce qui manque, rappelez-leur le cours 3.6 et demandez-leur si la coopérative peut quand même tomber en faillite en 1990, même si le budget est entièrement réalisé.

Ils mentionneront peut-être les pertes, ou encore les charges dépassant les revenus. Insistez sur le fait que les pertes à elles seules ne mènent pas nécessairement à la faillite, et faites comprendre qu'une coopérative n'est en faillite que si elle n'a plus d'argent pour payer ses dettes. Ceci peut arriver, en effet, lorsque les charges excèdent les revenus pendant une période si longue que l'argent est épuisé, mais il existe d'autres causes à plus brève échéance. Demandez aux participants de donner quelques exemples et amenez-les à s'entendre sur ceux qui suivent:

- Un client important, tel que l'Office national de commercialisation ou bien un grossiste privé, ne peut faire face à ses

échéances. La coopérative se trouve alors dans l'incapacité de payer les salaires des travailleurs, les frais de transport ou tout autre service qui, s'il n'est plus fourni, empêche le bon fonctionnement de l'entreprise;

- Une facture importante doit être réglée plus tôt que prévu, ce qui fait qu'il n'y aura plus suffisamment de liquidités pour les services essentiels, ou pour payer les membres lors des livraisons des produits. Les membres, naturellement, iront livrer ailleurs et la coopérative tombera en faillite;
- La demande de crédit préparée par la coopérative n'est pas soumise à temps et les fonds ne sont plus disponibles au moment où la coopérative en a besoin pour payer aux membres les produits livrés ou pour tout autre service.

Insistez sur le fait que ces problèmes n'arrivent pas parce que la coopérative est en train de perdre de l'argent. Les trois cas ci-dessus peuvent se présenter dans une coopérative réalisant des bénéfices comme dans une coopérative perdant de l'argent. Rappelez aux participants le cours 3.6 et assurez-vous qu'ils ont bien compris que les problèmes sont créés par une mauvaise planification des entrées et des sorties de fonds. Pour qu'une coopérative survive et prenne de l'expansion à long terme, il faut également qu'à court terme elle dispose toujours des liquidités suffisantes pour payer les salaires, les achats de produits et les autres paiements arrivés à échéance.

2. Demandez s'il est possible pour une coopérative d'avoir trop d'argent disponible. Pourquoi n'est-ce pas une bonne idée d'avoir plus d'argent liquide qu'il n'est nécessaire?

- Parce que l'argent peut être volé;
- Parce que les banques ne paient aucun intérêt sur les comptes courants;
- Les comptes d'épargne rapportent, mais toute coopérative bien gérée devrait avoir des occasions d'investissements plus rentables que l'ouverture d'un compte d'épargne, si les fonds sup-

plémentaires doivent être disponibles pendant une certaine période;

- La plupart des coopératives doivent de l'argent à une institution quelconque à laquelle elles payent plus d'intérêts qu'elles ne percevraient elles-mêmes sur un compte d'épargne. S'il reste des liquidités dont on n'a pas besoin dans l'immédiat, elles devraient être utilisées pour réduire les emprunts bancaires;
  - L'inflation est générale et elle est presque toujours supérieure aux intérêts que les banques versent à une coopérative. L'argent sur un compte d'épargne perd donc chaque jour un peu de sa valeur; mais s'il est investi dans l'acquisition d'équipements, dans les stocks ou dans tout autre élément, sa valeur sera maintenue et l'investissement en question devrait rapporter.
3. Demandez aux participants de reprendre le budget de la coopérative Contrôlée. De quelle information supplémentaire a-t-on besoin si l'on veut préparer un budget de trésorerie pour cette coopérative?
- L'échelonnement des entrées et des sorties d'argent;
  - Le solde bancaire de la coopérative au début de la période considérée.

Demandez d'examiner les éléments de dépenses et de recettes du budget de la coopérative. Quels sont les éléments qui semblent présenter une certaine régularité de paiement ou d'encaissement (éléments à payer ou à encaisser mensuellement, par exemple). D'autre part, quels sont les éléments qui n'arrivent qu'en certaines saisons?

Les participants devraient identifier les éléments suivants comme étant saisonniers:

DECAISSEMENT

Paiements aux membres  
Travail saisonnier  
Heures supplémentaires  
Frais de transport  
Sacs  
Education  
Frais financiers  
Ristournes.

ENCAISSEMENT

Ventes de produits  
Cotisation des membres  
Location

Reportez-vous à l'étude de cas sur laquelle le budget est basé; choisissez l'une ou l'autre procédure suivante : demandez aux participants d'inscrire les mois ci-dessous pendant lesquels les décaissements et les encaissements auront lieu et résumez les données au tableau (ou sur un rétroprojecteur), ou bien distribuez cette information sous forme de photocopiés.

DECAISSEMENTS :

- Paiements aux membres	50 % mars 50 % avril
- Travail-saisonnier	60 % avril 40 % octobre
- Heures supplémentaires	48 % avril 52 % septembre
- Frais de transport	20 % mars 20 % avril 60 % octobre
- Sacs	février
- Education	juillet
- Frais financiers	mensuellement, d'avril à octobre inclus
- Ristournes	décembre

ENCAISSEMENTS :

- Ventes de produits	novembre
- Loyers perçus	juin
- Cotisation des membres	janvier

Les participants doivent supposer que tous les autres éléments sont répartis également sur les douze mois de l'année. Le solde du compte caisse de la coopérative est de 73.500 DF en début de période.

4. Demandez aux participants d'établir la trésorerie prévisionnelle de la coopérative pour 1990. Vérifiez, pendant qu'ils le font, si chacun d'eux comprend bien les principes impliqués. Aidez tous ceux qui semblent en avoir besoin.

Rappelez que les dotations aux amortissements ne font pas partie du budget de trésorerie, car il ne s'agit pas de dépenses effectives.

5. La meilleure disposition du tableau des encaissements et décaissements doit être présentée et expliquée sur tableau de papier, rétroprojecteur ou au tableau noir. Mais il ne faut pas y porter les chiffres avant que les participants n'aient fait l'exercice. Cependant, s'ils ne semblent pas savoir par où commencer, il peut s'avérer utile d'inscrire avec eux les chiffres pour le mois de janvier avant de les laisser faire le reste.

Donnez une heure pour finir l'exercice. Demandez ensuite à l'un des participants de lire ses chiffres. L'exemple donné sur la feuille suivante est une solution possible car le fait d'arrondir et les différentes combinaisons choisies pour faciliter les calculs font que deux réponses seront rarement parfaitement identiques.

Il sera peut-être utile de distribuer des copies de la solution proposée. Quoi qu'il en soit, les participants doivent noter l'importance des points suivants:

- Dans les prévisions de cette nature, les chiffres doivent toujours être arrondis car ils sont basés sur des estimations (voir cours 6.2) très approximatives. Les chiffres non arrondis donnent une fausse et dangereuse impression de précision;
- Les gérants ne sont pas souvent disposés à consacrer du temps à la préparation des budgets de trésorerie et ceux-ci, bien souvent, ne servent à rien à cause des nombreuses erreurs de calcul qu'ils contiennent. On peut éviter ces problèmes en combinant les chiffres, ce qui réduit le nombre d'opérations à

faire. Plusieurs participants auront calculé les charges mensuelles de chacun des 15 éléments qui sont payées à cadence régulière, en divisant par 12 le total annuel de chaque élément. Suggérez-leur que c'est beaucoup plus rapide d'additionner toutes les charges annuelles des 15 éléments et de diviser le total par 12. Ceci représente un gain de temps considérable et réduit les risques d'erreurs.

Assurez-vous que les participants comprennent bien le sens de chaque chiffre et que les calculs peuvent être vérifiés en comparant le total de la colonne de droite aux totaux des colonnes individuelles additionnées horizontalement. Les chiffres ne seront pas toujours les mêmes étant donné qu'ils ont été arrondis, mais ils devraient se rapprocher assez les uns des autres.

Assurez-vous que tous comprennent bien que les calculs démontrent:

- Que la coopérative a besoin d'un emprunt d'environ 140.000 DF en mars, que cette somme s'élève à 367.500 DF en avril pour atteindre 402.500 DF en octobre;
  - Que l'emprunt pourra être remboursé entièrement en novembre et que la coopérative disposera de 70.000 DF qu'elle pourra épargner entre novembre et mars l'année suivante;
  - Que l'augmentation de l'encaisse de 34.895 DF ( $108.395 - 73.500$ ) est virtuellement la même que l'excédent prévisionnel au budget, plus les amortissements ( $31.885 + 3.150$ ) soit 35.000 DF; la différence est due au fait d'avoir arrondi à 10 DF près.
6. Rappelez aux participants que le but de l'étude de la trésorerie prévisionnelle, ou de n'importe quelle autre analyse, est d'identifier d'éventuels problèmes et de fournir des bases d'actions. Quels sont les problèmes (et opportunités) révélés par ce budget, et que devrait faire le gérant?
- Assurez-vous que les participants se sont tous rendus compte que le budget global préparé lors du cours 6.2 démontrait que la coopérative était en mesure de réaliser un surplus en 1990,

Éléments	Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Totaux
<b>1. BUDGET DES DECAISSEMENTS</b>														
Payements aux adhérents		-	-	210.210	210.210	-	-	-	-	-	-	-	-	420.420
Travailleurs saisonniers		-	-	770	770	-	-	-	-	-	525	-	-	1.295
Heures supplémentaires		-	-	385	385	-	-	-	-	420	-	-	-	805
Transport		-	-	840	840	-	-	-	-	-	252	-	-	4.200
Sacs		-	1.820	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.820
Éducation		-	-	-	-	-	-	805	-	-	-	-	-	805
Salaires, appointements, logements, pensions, locations, assurances, patentes, réparations, C.A., électricité, promotion, frais postaux et télécommunication, intérêts bancaires, dons		3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	38.640
Totaux décaissements		3.220	5.040	214.270	215.425	3.220	3.220	4.025	3.220	3.640	6.265	3.220	3.220	467.985
<b>2. BUDGET DES ENCAISSEMENTS</b>														
Ventes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500.850	-	500.850
Loyers perçus		-	-	-	-	-	175	-	-	-	-	-	-	175
Frais d'adhésion		1.855	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.855
Totaux encaissements		1.855	-	-	-	-	175	-	-	-	-	500.850	-	502.880
<b>3. SITUATION MENSUELLE DE LA TRÉSORERIE</b>														
		- 1.365	- 5.040	- 214.270	- 215.425	- 3.220	- 3.045	- 4.025	- 3.220	- 3.640	- 6.265	+ 497.630	- 3.220	
4. SOLDE COMPLE		+ 72.135	+ 67.095	- 147.175	- 362.600	- 365.820	- 368.865	- 372.890	- 376.110	- 379.750	- 386.015	+ 111.615	+ 108.395	
(a) EMPRUNTS		-	-	175.000	245.000	-	-	-	-	-	-	- 420.000	-	
(b) TOTAL DES EMPRUNTS		-	-	175.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	-	-	
(c) INTERETS A PAYER		-	-	1.750	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	-	-	
(d) NOUVEAUX SOLDES		-	-	26.075	51.450	44.030	36.785	28.560	21.140	13.300	2.835	80.465	77.245	

mais n'indiquait pas qu'elle serait à court d'argent et aurait une trésorerie négative jusqu'à novembre, si rien n'était entrepris. Que suggèrent-ils?

- On pourrait retarder le paiement des membres, ou encore vendre quelques produits plus tôt. Discutez les problèmes posés par ces deux éventualités. On pourrait en tout cas couvrir une partie de la trésorerie négative de cette manière, mais pas toute.

Demandez de supposer qu'il faudra emprunter toutes les sommes nécessaires à une banque. Combien faudra-t-il emprunter, quand faudra-t-il le faire et de quelle manière cet emprunt modifiera-t-il l'excédent?

Reportez-vous au budget de trésorerie et discutez les suggestions relatives aux emprunts telles qu'elles figurent au bas de la page de l'exemple. Demandez ce qui a été omis. Il faudra payer des intérêts sur les sommes empruntées. Ceci modifiera l'excédent et, bien entendu, les soldes des comptes de trésorerie.

- Insistez sur la nécessité d'une marge de sécurité. Les participants penseront peut-être qu'il n'est pas sage de budgéter pour un montant aussi petit que 2.800 DF. La marge dépend de la précision des prévisions et des possibilités d'obtenir des prêts très rapidement;
- Demandez ce que la trésorerie positive en janvier, février, novembre et décembre révèle au gérant. Arrivez à la conclusion que toutes liquidités inutilisées doivent être versées sur un compte d'épargne ou de dépôt à terme pour toucher les intérêts qu'elles peuvent rapporter;
- Demandez ce que sera le surplus à présent. Montrez que les frais financiers de 31.150 DF réduiront l'excédent à 735 DF, (31.885 DF - 31.150 DF).

7. Insistez sur le fait que tous les chiffres sont purement indicatifs. Chaque coopérative a besoin des liquidités nécessaires aux

paiements quotidiens et le but de l'élaboration des budgets n'est pas de définir les chiffres avec exactitude, mais plutôt de donner une idée de l'ordre de grandeur des fonds qu'on aura soit à emprunter, soit à mettre sur un compte d'épargne.

Durant les deux cours précédents, les participants ont préparé un instrument de gestion très utile, qui fournit les informations suivantes:

- Il indique les résultats d'exploitation probables pour l'exercice 1990 de manière à ce que les actions correctives puissent être entreprises pour redresser la situation si cela s'avère nécessaire;
- Il permet au gérant de prendre des décisions (chaque fois qu'il est nécessaire de le faire) concernant certains éléments discretionnaires que la coopérative peut, ou non, se permettre d'acquérir selon que les fonds sont disponibles ou pas;
- Il indique les futurs besoins de financement et la position de la trésorerie pour l'année suivante, ce qui permet au gérant de prendre ses dispositions avec les banquiers et, le cas échéant, négocier les conditions d'un dépôt à terme pour faire le meilleur usage des forais de la coopérative.

Les participants auront peut-être encore le sentiment que ce genre de budget est quelque peu décevant, car les circonstances changent constamment et les prévisions s'avèrent imprécises. Insistez sur le fait que le but principal de l'élaboration des budgets est de rendre les gérants à même de répondre plus efficacement aux changements inattendus. C'est ce qui sera démontré dans le prochain cours.

Cours 6.4

COMMENT FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser le budget général d'exploitation et le budget de trésorerie comme aides en cas d'événements imprévus.

Durée: Une heure et demie à deux heures.

Matériel: a) Le budget général et le budget de trésorerie de la coopérative Contrôlée des deux séances précédentes.  
b) Si l'on ne dispose pas d'un tableau, d'un rétroprojecteur ou d'un tableau de papier, il serait souhaitable de résumer chaque "événement" sur un photocopie à part et de les remettre aux groupes au fur et à mesure qu'ils sont annoncés.

Guide du cours:

1. Assurez-vous que chaque participant ait une copie remplie du budget général et du budget de trésorerie de la coopérative Contrôlée. Divisez les participants en groupes de trois au plus. Ils doivent agir en tant que comité de gestion de la coopérative. La séance va simuler les 12 mois suivant l'époque à laquelle l'étude de cas du cours 6.2 a été écrite et les participants seront confrontés à un certain nombre de décisions à prendre. Les budgets qu'ils ont préparés précédemment leur permettront de voir les implications des changements annoncés, d'identifier différentes manières de résoudre les problèmes qui en découlent et de décider ce qu'il y a de mieux à faire.
2. Ecrivez au tableau (ou sur un rétroprojecteur) la liste des mois de novembre 1989 à décembre 1990. Au moment où les incidents ci-dessous sont annoncés, vous indiquerez, en le marquant d'un signe, le mois où l'on se trouve. Rappelez que le taux d'intérêt mensuel est de 1 %.

La séquence des choses à faire pour chacun des événements est la suivante:

- a) Présenter l'événement et noter, au besoin, les points importants au tableau;
- b) Donner 10 minutes aux groupes pour décider quels changements ils introduiront ou non, en réponse à l'événement;
- c) Des groupes sélectionnés devraient alors présenter leurs réponses qui seront discutées et comparées aux autres;
- d) Présenter brièvement la "solution de la classe". Celle-ci devrait être notée par les participants, car il sera sous-entendu pendant la suite de l'exercice que cette solution a été retenue par tous les groupes;
- e) Passer à l'événement suivant.

### 3. Premier événement - novembre 1989

La coopérative contrôlée a adopté une nouvelle méthode d'entrepôtage des céréales pour la récolte 1989, dans l'espoir que les pertes de céréales ainsi entreposées seraient réduites de 5 % à 3 %. Le budget de 1990 est basé sur 3 %, mais les conseillers qui ont recommandé le changement disent maintenant qu'ils s'attendent à 4 % de pertes, ce qui, par rapport à l'année précédente, est évidemment une amélioration moins importante, cependant, qu'on ne s'y attendait.

Comment cela affectera-t-il l'excédent prévu pour 1990, et que devrait faire le gérant, s'il y a encore quelque chose à faire?

- L'excédent sera réduit de 5.670 DF.
- Le gérant ne doit rien entreprendre dans l'immédiat, mais il devrait en tout cas décider de ne pas acheter de nouveau mobilier de bureau.

### 4. Second événement - janvier 1990

Des conditions climatiques inhabituelles ont fait que le maïs des membres était prêt un mois plus tôt que de coutume. Il devra donc

être récolté en février plutôt qu'en mars. Si le produit n'est pas entreposé avant mars, il perdra 1 % de sa valeur.

La banque a donné son accord pour le découvert nécessaire prévu pour mars, mais tout emprunt en février devra compter 1 % d'intérêt par mois en plus de 12 % par an de frais financiers normaux, ceci à cause du préavis trop court.

De quelles options dispose le gérant et laquelle doit-il choisir?

- Le gérant peut refuser d'accepter le maïs avant mars; il peut l'accepter en février mais payer en mars et avril tel que prévu au budget ou alors il peut l'accepter et le payer en février, supportant ainsi l'intérêt supplémentaire à payer;
- Le gérant devrait rentrer le maïs et le payer en février. L'intérêt supplémentaire s'élèvera à 1.750 DF pour les 50 % de paiements ainsi devancés de mars à février. Si les membres livrent leurs produits et ne sont payés qu'un mois plus tard, ils perdront confiance en leur coopérative. Si les livraisons sont retardées jusqu'en mars, la réduction de 1 % de la valeur des produits conduira à une diminution de l'excédent de 805 DF, sans parler de la perte de 4.200 DF sur les revenus des fermiers. Il vaut mieux accepter le paiement des intérêts afin de conserver la confiance des membres.

5. Troisième événement - avril 1990

La coopérative a entreposé les produits des membres et les a payés. Il se présente une bonne occasion pour la coopérative d'acheter les entrepôts qu'elle loue depuis des années. En effet, le propriétaire veut les vendre à la coopérative pour la somme de 35.000 DF. Cette somme doit être payée comptant en juin.

Le gérant devrait-il recommander l'achat des magasins?

- L'emprunt des 35.000 DF supplémentaires nécessaires à l'achat

des magasins coûtera 350 DF en frais financiers additionnels par mois. Le coût total sera donc de 2.450 DF au lieu de 700 DF que coûte le loyer actuel. La coopérative ne doit donc pas acheter les entrepôts, à moins que le régime foncier ne soit pas trop instable ou qu'il y ait des possibilités presque certaines d'augmentations très fortes de loyer.

6. Quatrième événement - juin 1990

L'Office de commercialisation du maïs a un besoin urgent et inattendu de céréales supplémentaires pour faire face à une commande soudaine d'exportation. Il serait disposé à prendre tout le stock de la coopérative Contrôlée, soit 515 tonnes à 805 DF/t. Ce prix est inférieur de 140 DF/t au prix payé en novembre mais étant donné que, d'habitude, l'Office ne stocke pas de maïs jusqu'en septembre, il considère que c'est une concession importante qu'il est en train de faire à la coopérative. La coopérative devrait-elle vendre ses stocks, oui ou non?

- La coopérative perdra 72.100 DF, mais elle gagnera 16.800 DF sous forme d'intérêts en moins à payer. En plus de cela, elle évitera d'autres détériorations des stocks. Pourtant elle ne devrait pas accepter l'offre de l'Office, à moins que les pertes d'entreposage ne s'élèvent à plus de 72.100 DF - 16.800 DF = 55.300 DF durant les cinq mois à venir. C'est plus qu'improbable.

7. Cinquième événement - août 1990

Une coopérative avoisinante est en difficulté et le responsable de l'enregistrement des coopératives a demandé à la coopérative Contrôlée de reprendre l'adhésion de 30 adhérents. Chacun d'eux cultive une surface similaire à celle des adhérents actuels de la "Contrôlée" et produira probablement une même quantité de maïs. Il n'y a pas d'actifs corporels à reprendre mais 70.000 DF doivent être investis dans un nouveau centre de collecte par la coopérative qui reprendra l'adhésion.

- La coopérative réalise un excédent brut de 175 DF par tonne. Trente nouveaux membres produiraient deux tonnes chacun, s'ils maintenaient le même niveau que les membres actuels. Ceci augmenterait l'excédent de 10.500 DF avant paiement des intérêts, déduction des provisions pour dépréciations et déduction de toute autre charge d'exploitation. La coopérative ne peut pas être certaine que les nouveaux membres resteront dans la coopérative Contrôlée; d'autre part, les nouvelles fermes seront probablement plus éloignées et les frais de transport augmenteront en conséquence. L'investissement de 70.000 DF n'est pas à conseiller. La coopérative Contrôlée ne devrait accepter de prendre de nouveaux membres que si elle peut persuader plusieurs personnes de la même région d'adhérer, ou encore si les nouveaux membres peuvent être convaincus de construire les centres eux-mêmes.

8. Sixième événement - octobre 1990

Les quatre travailleurs saisonniers employés à charger les stocks de la coopérative pour leur livraison à l'Office de commercialisation ont refusé de travailler au salaire habituel de 157,5 DF par mois. Ils exigent 210 DF et ont arrêté le travail jusqu'à ce qu'ils soient payés. Les véhicules sont à moitié chargés. Les frais de transport supplémentaires pour la location des véhicules et les indemnités de retard dans la livraison à l'Office s'élèveront à plus des 52,5 DF x 4 exigés par les travailleurs. Cependant, si la coopérative payait ce qu'exigeaient les travailleurs saisonniers, elle créerait un précédent pour tous les autres employés qui reçoivent actuellement un salaire en dessous des nouvelles exigences.

Le gérant doit-il satisfaire à la demande des travailleurs saisonniers?

- Il faudrait demander aux membres de se porter volontaires pour remplacer les travailleurs en grève. Les salaires pourront être augmentés plus tard, mais pas sous la contrainte.

9. Septième événement - décembre 1989

Les produits ont été vendus et la coopérative a 87.500 DF en banque. Une nouvelle banque étrangère s'est établie récemment et son directeur a contacté la coopérative Contrôlée en offrant 15 % d'intérêts annuels pour deux mois de dépôts fermes d'un minimum de 70.000 DF.

La coopérative devrait-elle déposer son argent dans cette nouvelle banque?

- Les produits financiers s'élèveraient à 1.750 DF pour un dépôt de 70.000 DF pour deux mois. L'argent ne pourrait pas être retiré si les membres devaient de nouveau être payés tôt l'année prochaine et les bons rapports avec la banque actuelle seraient perturbés. Le gérant devrait cependant mentionner l'offre au banquier actuel et essayer de négocier un taux d'intérêt plus élevé pour qu'il s'aligne sur la concurrence.

10. On peut inclure d'autres incidents si le temps le permet. Les groupes se seront rendus compte que ce genre de décisions concernant les actions futures sont prises plus facilement, plus rapidement et avec plus de bénéfice, si le gérant peut se référer à un budget qui montre ce qui arrivera si toutes les autres conditions demeurent inchangées.

Demandez aux participants comment ils auraient répondu aux questions sans un budget auquel se référer. Il est clair qu'ils auraient simplement deviné et auraient eu un certain nombre de calculs à faire pour chaque décision, alors qu'avec un budget ils disposaient d'une base solide. Insistez sur le fait que toute décision nécessite un jugement. Des calculs doivent être faits afin de connaître les faits bruts qui sous-tendent les décisions. Le gérant peut alors soupeser les facteurs tels que le risque, la bonne volonté des membres ou des problèmes du même genre, avant de prendre les décisions. Les réponses données ci-dessus ne sont que des suggestions et les participants peuvent avoir de bonnes raisons pour arriver à des conclusions tout à fait différentes.

tions sans un budget auquel se référer. Il est clair qu'ils auraient simplement deviné et auraient eu un certain nombre de calculs à faire pour chaque décision, alors qu'avec un budget ils disposaient d'une base solide. Insistez sur le fait que toute décision nécessite un jugement. Des calculs doivent être faits afin de connaître les faits bruts qui sous-tendent les décisions. Le gérant peut alors soupeser les facteurs tels que le risque, la bonne volonté des membres ou des problèmes du même genre, avant de prendre les décisions. Les réponses données ci-dessus ne sont que des suggestions et les participants peuvent avoir de bonnes raisons pour arriver à des conclusions tout à fait différentes.

Il se peut qu'ils aient éprouvé des difficultés à faire les calculs nécessaires, ayant oublié que les données telles que le nombre des membres se trouvaient dans l'étude de cas. Insistez sur le fait que les gérants doivent rechercher les informations. L'information utile n'est jamais présentée comme on le voudrait sur une feuille de papier, comme c'est le cas dans un exercice fait en classe.

Les budgets sont également utilisés comme moyens de contrôle pour s'assurer que l'exécution se déroule selon les prévisions, pour établir la part des responsabilités en cas d'écarts et pour motiver les actions correctives. Le prochain cours couvrira cette utilisation des budgets.

COURS 6.5

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES ET RÉSULTATS RÉELS

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser efficacement les budgets en tant qu'instruments de mesure des performances en gestion.

Durée: Deux à trois heures.

Matériel: a) Dialogue enregistré (qui devrait être enregistré à l'avance avec toutes les adaptations locales nécessaires).  
b) Polycopié: "La coopérative contrôlée - Résultats 1990".

Guide du cours:

1. Distribuez les polycopiés montrant les résultats de la coopérative Contrôlée en 1990 comparés aux prévisions du budget 1989. Les participants doivent imaginer qu'ils sont des inspecteurs envoyés par le Département de la coopération et que leur tâche consiste à évaluer les comptes de la coopérative afin de s'assurer que les gérants font bien leur travail. Donnez 15 minutes pour que les participants examinent les chiffres et identifient les éléments les plus dignes d'intérêt. Rappelez-leur que dépenser trop peu peut constituer un problème aussi grave que dépenser trop.

Demandez aux participants pour quels éléments ils considèrent utile de demander plus d'informations au gérant. Insistez sur le fait qu'ils devraient s'occuper d'examiner les données et, le cas échéant, féliciter le gérant pour toute épargne réalisée en réduisant les dépenses ou en augmentant les revenus. Ils auront également à demander des explications au gérant chaque fois que les résultats seront pires que prévus. Choisissez une liste généralement acceptée d'éléments prioritaires qui devrait inclure les points suivants:

- Montant payé aux membres pour leurs produits
- Paiement d'intérêts
- Heures supplémentaires
- Ventes de produits agricoles
- Education
- Achats de sacs
- Electricité
- Salaires
- Téléphone
- Location du transport

2. Avertissez les participants qu'ils entendront un dialogue entre l'inspecteur des coopératives et le gérant. Ils auront l'occasion de commenter les questions de l'inspecteur. Ils entendront ensuite la réponse du gérant et on leur demandera de suggérer dans quelle mesure elle est satisfaisante et ce qui aurait pu être dit d'autre pour expliquer l'écart.

Mettez le magnétophone en marche; si vous n'en avez pas, demandez à deux participants de jouer les rôles respectifs. Il faudra en tout cas arrêter le dialogue pour commentaire et discussion après chaque question de l'inspecteur des coopératives et la réponse du gérant.

3. Après chaque question de l'inspecteur, faites faire des commentaires sur la validité de son opinion et des suggestions quant à la façon dont le gérant pourrait répondre de manière à corriger tout malentendu ou, peut-être, afin de camoufler toute inefficacité que le budget pourrait révéler.

Après la réponse du gérant, demandez aux participants s'ils auraient eu mieux à dire et si à la place de l'inspecteur ils auraient été satisfaits de cette réponse. Il faudrait également leur demander de suggérer des améliorations possibles du budget en vue de le rendre plus apte à indiquer la performance en gestion.

4. Sujet du dialogue A

L'inspecteur a manifestement tort de critiquer le fait que des sommes supplémentaires ont été payées aux membres, sans chercher d'abord à savoir si cela était dû à une plus grande production,

une augmentation des prix ou quelque combinaison des deux. Le budget aurait dû indiquer les prix et les quantités; ainsi, tout écart aurait pu être analysé afin d'en déterminer les causes.

Sujet du dialogue B

L'inspecteur a encore tort de féliciter le gérant pour les dépenses réduites de salaires, sans chercher d'abord à savoir ce qui s'est passé. Il faudrait, en fait, reprocher au gérant de ne pas avoir remplacé le comptable et cet exemple simple démontre le danger d'examiner les chiffres budgétaires sans aucune compréhension des faits qui les sous-tendent.

Sujet du dialogue C

L'excédent payé en heures supplémentaires double les prévisions; ceci ne peut pas s'expliquer par la seule diminution du travail saisonnier. L'inspecteur n'aurait pas dû se contenter de la réponse du gérant et aurait dû exiger de plus amples informations sur les raisons de ces coûts élevés.

Sujet du dialogue D

Le volume des achats a augmenté de 2,5 % et les frais de transport de 10 %. Cette différence est due soit à une plus grande quantité de travail et des prix plus élevés, soit à une mauvaise utilisation du transport due à quelques inefficacités. L'inspecteur ne devrait pas accepter la réponse du gérant.

Sujet du dialogue E

Il s'agit peut-être d'une expérience raisonnable mais c'est le genre d'éléments pour lesquels des fonds supplémentaires auraient dû être incorporés au budget; et la décision d'acheter devrait également être approuvée selon les procédures adoptées.

Lorsque des dépenses de ce genre sont analysées à posteriori, il

est toujours très difficile de savoir si elles sont justifiées ou si elles cachent des extravagances ou du gaspillage.

#### Sujet du dialogue F

Les félicitations de l'inspecteur pour la consommation réduite d'électricité sont tout à fait déplacées et il faut peut-être féliciter le gérant d'avouer les vraies causes de l'économie réalisée. Une fois de plus, les chiffres auraient dû être accompagnés de commentaires sur les causes.

#### Sujet du dialogue G

Une fois de plus, les économies n'indiquent pas forcément une bonne gestion mais plutôt le fait de n'avoir pas entrepris certaines activités nécessaires. Les dépenses relatives à l'éducation peuvent, en effet, être faites sans qu'on obtienne à la fin des résultats tangibles. Il vaudrait mieux dans ces cas épargner l'argent pour plus tard au lieu de dépenser pour prouver qu'on est resté fidèle au budget. Cependant, l'éducation est une chose dont la qualité ne peut en aucune manière être établie par référence au budget.

#### Sujet du dialogue H

Mêmes commentaires que pour l'électricité.

#### Sujet du dialogue I

L'explication du gérant n'est pas acceptable. Pour un élément de cette importance, le budget aurait dû être rectifié, même si l'erreur ou le changement n'a été découvert qu'après l'approbation du budget annuel initial.

#### Sujet du dialogue J

Ici encore, l'inspecteur devait exiger que le gérant lui montre

exactement causent la diminution des recettes a été provoquée par la réduction du volume, de la qualité ou du prix malgré l'augmentation de la production . La réponse du gérant n'est pas satisfaisante.

5. Assurez-vous que les participants comprennent bien comment analyser les écarts budgétaires de manière à en déterminer les causes.

Présentez l'exercice suivant au tableau (ou sur un rétroprojecteur) et donnez 10 minutes pour essayer de le faire:

Trois coopératives ont prévu la vente de 100 tonnes de céréales à 175 DF/t. Leurs chiffres réels sont les suivants:

Coopérative A = 110 tonnes à DF 182

Coopérative B = 140 tonnes à DF 112

Coopérative C = 85 tonnes à DF 206,5

Calculez les ventes effectives de chaque coopérative et trouvez la part de déviation due à la différence de prix d'une part, et celle due à la différence de volume d'autre part.

6. Demandez à un participant qui semble avoir trouvé la solution de l'exercice d'expliquer les résultats aux autres. Veillez à ce que chacun comprenne la méthode d'analyse des écarts budgétaires. Les solutions sont les suivantes:

<u>Coopérative A</u> :	Ventes totales: DF 20020	DF
	Différence de prix: 100 t	
	à DF 7 .....	700
	Différence de volume: 10 t	
	à DF 182 .....	<u>1.820</u>
	Différence totale	2.520
<u>ou bien</u> :	Différence de prix: 110 t	
	à DF 7 .....	770
	Différence de volume: 10 t	
	à DF 175 .....	<u>1.750</u>
	Total	2.520

Indiquez aux participants que la méthode de calcul choisie a peu d'importance. La technique indique de manière approximative quelle partie de la différence est due au prix et quelle autre partie est le fait d'un changement de volume.

<u>Coopérative B:</u>	Ventes totales: DF 15.680	DF
	Différence de prix: 100 t	
	à DF 63 .....	- 6.300
	Différence de volume: 40 t	
	à DF 112 .....	+ <u>4.480</u>
	Total	- <u>1.820</u>

<u>Coopérative C:</u>	Ventes totales: DF 17.552,5	
	Différence de prix: 100 t	
	à DF 31,5 .....	= + 3.150
<u>moins</u>	Différence de volume: 15 t	
	à DF 206,5 .....	= - <u>3.097,5</u>
	Total	= - <u>52,5</u>

Expliquez que les chiffres qui se rapprochent trop du budget, ou même lui correspondent, peuvent camoufler de sérieux problèmes de gestion parce qu'un élément incontrôlable a compensé l'inefficacité. Les rubriques importantes du budget doivent toujours être analysées en termes de volume et de prix.

Demandez quels autres éléments de revenus et de dépenses peuvent être étudiés en termes de prix et de volume.

Il est évident que cette analyse ne peut être faite pour des éléments de peu d'importance, mais pour chaque poste budgétaire relié soit à des approvisionnements importants, aux salaires, aux frais financiers ou à tout autre élément dont les prix et les quantités peuvent varier, il faudra se livrer à l'étude approfondie de l'incidence de l'un et de l'autre facteur sur les résultats. Insistez une fois de plus sur le fait que ce n'est pas parce que les chiffres réels sont proches des prévisions ou égaux à celles-ci qu'on a forcément affaire à une gestion saine.

7. Les participants doivent avoir réalisé que l'analyse des budgets et des écarts peut être faite avec beaucoup de détails. Finissez le cours en leur expliquant que l'analyse quantitative des budgets initiaux ou bien des résultats réels par rapport aux prévisions ne remplace pas la gestion quotidienne efficace des personnes qui exécutent les tâches dont les résultats se reflètent dans les chiffres.

Les budgets devraient être utilisés principalement par les gérants eux-mêmes à tous les niveaux pour orienter et améliorer leurs performances plutôt que d'être des instruments inefficaces dont ils se servent pour croire à tort qu'ils peuvent inspirer et motiver leurs subordonnés simplement en regardant les chiffres au lieu de les utiliser quotidiennement dans leur gestion.

La gestion financière la plus efficace est celle qui est faite par une personne au courant de ce qui se passe et au courant des chiffres. Cette personne identifiera les problèmes avant même que ceux-ci soient révélés par les documents comptables.

Polycopié

## LA COOPERATIVE CONTROLEE - RESULTATS DE L'EXERCICE 1990

( en DF)

Eléments	Prévu	Réel	Ecart
<u>Charges</u>			
Paiements aux membres	420.420	431.200	- 10.780
Salaires	16.170	15.470	+ 700
Appointements	8.050	8.400	- 350
Travailleurs saisonniers	1.295	1.050	+ 245
Allocation de logement	3.220	3.150	+ 70
Heures supplémentaires	805	1.890	- 1.085
Pension	1.540	1.470	+ 70
Location de transport	4.200	4.655	- 455
Loyer	700	700	0
Assurance	1.610	1.610	0
Sacs	1.820	2.800	- 980
Licences	350	350	0
Réparation du mobilier et de l'équipement	420	490	- 70
Mobilier de bureau	0	35.000	- 350
Indemnités du C.A.	1.540	1.225	+ 315
Electricité	840	350	+ 490
Education	805	0	+ 805
Promotion	1.295	1.365	- 70
Frais postaux	805	875	- 70
Frais de télécommunication	980	560	+ 420
Frais bancaires	980	910	+ 70
Intérêts	31.150	37.450	- 630
Dons	350	0	+ 350
<b>Total des charges</b>	<b>499.345</b>	<b>516.320</b>	<b>- 16.975</b>
<u>Produits</u>			
Ventes de produits agricoles	500.850	497.455	- 3.395
Loyers perçus	175	175	0
Cotisations de membres	1.855	1.890	+ 35
<b>Total des produits</b>	<b>502.880</b>	<b>499.520</b>	<b>- 3.360</b>
<b>Excédent</b>	<b>+ 3.535</b>	<b>- 16.800</b>	<b>- 20.335</b>

Dialogue enregistré

LA COOPERATIVE "CONTROLEE"

Inspecteur: Bonjour, j'ai examiné l'état des dépenses et des recettes de la coopérative Contrôlée en 1990 et j'ai comparé ces chiffres avec le budget approuvé par mes services en novembre 1989. Les résultats ne sont pas du tout satisfaisants mais, ce qui est encore plus décevant, c'est que des prévisions excédentaires se transforment en pertes. Avant d'entrer dans les détails, peut-être pourriez-vous brièvement m'expliquer quelques-uns des écarts les plus importants qui ont provoqué cette différence.

Gérant: Il est vrai que tout n'a pas marché comme prévu, mais nous sommes assez satisfaits du fait que grâce au travail assidu et à la loyauté de chacun, les résultats ont été ceux auxquels on aurait pu s'attendre.

Inspecteur: Tout d'abord, je constate que vous avez dépensé 10.780 DF de plus en paiements aux membres pour leurs produits. C'est l'écart le plus important de l'ensemble. Que s'est-il passé?

PAUSE A1

Gérant: Rien! En fait, nos membres ont produit 2,5 % de plus que prévu. Naturellement, nous les avons payés au prix total et c'est satisfaisant pour la coopérative et les membres.

PAUSE A2

Inspecteur: Oui, mais c'est dommage que le résultat final ne soit pas amélioré de la même façon. Vous avez économisé 700 DF sur les salaires. Alors qu'il existe tant de pressions pour des augmentations, ceci représente une restriction considérable. Félicitations!

PAUSE B1

Gérant : Ça ne c'est pas passé exactement comme ça. En fait, le comptable nous a quitté en octobre et nous n'avons pas pu le remplacer.

PAUSE B2

Inspecteur : Je vois. Et les paiements d'heures supplémentaires aux travailleurs saisonniers ? Ils semblent deux fois plus importants que prévu. Ceci ne peut tout de même pas s'expliquer par la seule augmentation de la production de 2,5 %. De plus, les taux de salaire n'ont pas doublé dans le pays, à ce que je sache. Comment expliquez-vous ça ?

PAUSE C1

Gérant : C'est que nous avons eu quelques problèmes avec les travailleurs saisonniers pendant les chargements des camions et au lieu de payer les sommes extravagantes qu'ils exigeaient, j'ai demandé à nos travailleurs réguliers de faire des heures supplémentaires afin de respecter nos délais de livraison. Ils s'y sont mis de bon coeur et les paiements supplémentaires ne compensent qu'en partie leurs efforts.

PAUSE C2

Inspecteur : Les frais de location du transport excèdent de 10 % les frais prévus à cet effet au budget, alors que nous avons tenu compte d'une augmentation de 20 % dans nos prévisions pour toutes les coopératives, à cause du prix du carburant et des coûts d'entretien plus élevés. Comment expliquez-vous ça ?

PAUSE D1

Gérant: Nous avons quand même collecté 14 tonnes de céréales de plus que prévu. Et cela coûte de l'argent. Nous avons passé les contrats de transport avec nos partenaires habituels et ce sont les meilleurs prix que nous avons pu obtenir.

PAUSE D2

Inspecteur: Je vois! Qu'est-il arrivé aux sacs? Ont-ils pris feu? Les membres les ont-ils vendus pour en exiger d'autres ou quoi?

PAUSE E1

Gérant: Non, non. Nous nous attendions à devoir remplacer à peu près les 20 % des sacs en jute que nous avons, mais un vendeur est passé par ici avec un nouveau type de sacs qui coûtent 50 % plus cher mais tiennent deux fois plus longtemps. Nous en avons acheté 1 000 et nous allons faire attention en les utilisant. S'ils tiennent les promesses du fournisseur, on remplacera peu à peu tous les vieux sacs par les nouveaux.

PAUSE E2

Inspecteur: J'espère que ça marchera. Votre consommation d'électricité est vraiment satisfaisante. Votre personnel a pris à coeur les recommandations du gouvernement à propos des économies d'énergie et je vais rendre public le succès que vous avez obtenu. Si toutes les coopératives suivaient votre exemple, nous économiserions des milliers de tonnes de carburant et réduirions ainsi la charge des générateurs. Ça a été un effort splendide.

PAUSE F1

Gérant: C'est gentil de votre part de me faire ces compliments,

mais vous savez, les raisons de nos économies sont différentes. Nous avons eu des coupures de courant presque tous les jours et pratiquement tous les soirs et nous ne pouvions utiliser ni les climatiseurs ni les ventilateurs, ni même éclairer le magasin. J'aurais souhaité avoir pu dépenser la somme prévue et même plus.

PAUSE F2

Inspecteur : Ah bon, je comprends. Vous semblez avoir réalisé également des économies substantielles sur votre budget pour l'éducation. Vous savez, l'éducation, pour importante qu'elle soit, ne doit pas coûter de l'argent, et c'est admirable de voir comment vous avez pu éviter toute dépense sur ce poste.

PAUSE G1

Gérant : Merci. On a été très occupé l'an dernier. On espérait bien envoyer le comptable suivre un cours de perfectionnement vers la fin de l'année, mais il nous a quittés. Les membres, eux, semblent s'en tirer très bien sans une formation formelle. On les conseille quand on les rencontre et il est difficile d'organiser des cours de formation traditionnels.

PAUSE G2

Inspecteur : Je vois. Le téléphone a été une autre source d'économies importantes. Dans notre ministère nous dépensons des fortunes en téléphone, probablement que les secrétaires bavardent avec leurs petits copains. Vous avez dû exercer un contrôle efficace.

PAUSE H1

Gérant : Je crains que ce soit plutôt la même histoire que pour

l'électricité. Le téléphone était en dérangement pendant six mois et après des querelles interminables nous avons réussi à convaincre la compagnie de ne pas nous facturer cette période.

PAUSE H2

Inspecteur : Je suppose que les choses se passent d'une autre manière ici en brousse. Les frais financiers semblent avoir beaucoup grimpé: 6.300 DF en trop! Ça représente beaucoup plus que les quelques économies réalisées sur le téléphone ou l'électricité. Que s'est-il passé?

PAUSE I1

Gérant : J'ai bien peur que nous ayons été touchés par la montée des taux d'intérêts. Nous savons tous combien nous devons payer en plus pour les prêts locatifs, et la société a tout aussi peu de chances.

PAUSE 12

Inspecteur : Oui, c'était un problème pour nous tous. Et le manque de 3.395 DF dans la vente de maïs à l'Office de Commercialisation? C'est un sale coup, après tous les grands espoirs et les prix élevés qui étaient offerts. Que s'est-il passé?

PAUSE J1

Gérant : Après l'élaboration du budget, nous avons découvert que nous ne réussirions pas à maintenir la perte d'entreposage à 3 % en utilisant la nouvelle méthode d'entreposage. Nous l'avons ramenée à 4 %, ce qui est déjà quelque chose, et nous essayerons de faire mieux cette année. Je suppose que nous étions trop optimistes.

PAUSE J2

Inspecteur : Je vois, eh bien, vous me semblez avoir assez bien expliqué tous les problèmes. Je vous prie de me faire un résumé de ce que vous m'avez raconté, ainsi qu'un rapport, au plus tôt. En général vous avez très bien réussi.

thème

7

# application des connaissances acquises

Cours 7.1 Application des connaissances  
acquises. — Engagement à l'action

COURS 7.1

ENGAGEMENT A L'ACTION

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris à leur propre coopérative, de trouver une solution à un problème particulier avec l'aide du groupe et de s'engager à la mettre en oeuvre dans un délai précis.

Durée: Un jour ou plus.

Guide du cours :

1. Rappelez aux participants la différence entre l'expérience qu'ils sont en train d'acquérir à l'occasion de ce cours et la gestion pratique d'une coopérative. Ils se peut que l'une n'ait pas beaucoup de rapport avec l'autre. Toutefois, il est désirable que les participants appliquent ce qu'ils ont appris dans ce cours à la gestion de leur coopérative.
2. Un "pont" entre le cours et les entreprises peut s'avérer d'un grand secours. Rappeler aux participants qu'ils sont obligés à la fin du cours de s'engager à réaliser dans la pratique quelque chose qui découlera de ce qu'ils auront appris et de le faire dans un délai précis.

Pendant le cours on aura rappelé continuellement aux participants cet engagement et leur responsabilité à cet égard. Le dernier jour ils auront l'occasion de chercher une solution à ce problème en utilisant les enseignements du cours et en consultant les autres et de présenter ensuite la solution qu'ils auront trouvée à tout le groupe qui la critiquera et fera des commentaires.

3. Le temps mis à disposition sera réparti en deux périodes, l'une consacrée à la consultation, l'autre à la présentation. Pendant la période de consultation, les participants seront divisés en groupes de trois ou quatre. Au sein d'un groupe, on ne devrait pas retrouver des participants venant de la même coopérative et,

de préférence, on devrait inclure des participants de formation différente. Pendant cette période chacun disposera de 30 minutes pour présenter son problème et la solution qu'il propose aux autres membres du groupe qui devront faire des commentaires et aider à trouver une solution au problème ainsi qu'un programme de mise en oeuvre. Pendant la période de présentation, chacun disposera de 10 minutes pour présenter son problème et la solution à l'ensemble du groupe, pour écouter et répondre à au moins quelques-uns des commentaires. Pendant ces 10 minutes, le participant devra:

- Décrire le problème;
- Décrire la solution;
- Décrire comment il "vendra" la solution aux intéressés;
- Donner une date à laquelle le plan devra avoir été exécuté.

Les participants qui occupent un poste à responsabilités pourront penser qu'il n'est pas nécessaire qu'ils "vendent" leur idée à leurs subalternes ou aux membres du comité de gestion. On devrait cependant attirer leur attention sur le fait que le personnel subalterne participera plus efficacement au travail de la coopérative s'il croit que ce qu'il fait est utile plutôt que s'il le fait par respect ou par simple obéissance.

Le temps consacré dans la pratique à la période de "consultation" et à la période de "présentation" dépendra du nombre de participants au cours. Pour que chacun dispose de suffisamment de temps, on devrait prolonger les heures normales de cours ou commencer le jour précédent. cet exercice est important car il constitue un "pont" efficace entre ce que l'on enseigne dans le cours et l'environnement habituel des participants. Il garantit aussi qu'ils ne considéreront pas la fin du cours comme la fin de leur formation mais comme le début d'une amélioration de la manière dont ils accomplissent leurs fonctions.

Les problèmes et les solutions seront, bien sûr, particuliers à chacun et à son organisation, mais des exemples caractéristiques peuvent se dégager:

Problème: Il arrive souvent que ma coopérative se trouve à court d'argent au moment le plus inopportun - ce qui a des conséquences sérieuses pour la clientèle.

Solution: J'établirai avant la fin novembre un budget de trésorerie pour l'année suivante pour être prévenu à l'avance de tous les problèmes qui peuvent se poser et, le premier janvier au plus tard, je présenterai au comité de gestion un plan sur la manière d'éviter ces problèmes l'an prochain.

Problème: Les sommes à recevoir augmentent continuellement et il semble que les circulaires et les lettres de rappel que nous envoyons restent sans effet.

Solution: Dès que je serai de retour chez moi je vérifierai les dates des factures comme j'ai appris à le faire dans ce cours. De cette manière je verrai quels sont les comptes qui posent le plus de problèmes et porterai sur eux mes efforts pour en recouvrir le montant. Au prochain comité de gestion je présenterai un plan pour accélérer les paiements avec un objectif spécifique à atteindre avant le 1er mars.

Problème: (d'un gérant de l'Union des coopératives): Des membres, des inspecteurs de coopératives critiquent la gestion des coopératives mais ils ne disent pas ce qui ne marche pas ou ce qu'on pourrait améliorer.

Solution: En janvier je réunirai tous les gérants des coopératives affiliées et à cette occasion je leur enseignerai à calculer certains ratios financiers. Nous mettrons aussi sur pied un programme destiné à suivre régulièrement les résultats et à comparer les ratios financiers des coopératives, de façon à améliorer le plus possible le niveau de nos activités.

Problème: Des membres se plaignent sans cesse que les ristournes sont trop petites et ne semblent pas se rendre compte que chaque année nous leur offrons de meilleurs services.

Solution: Je préparerai un simple état des sources et des utilisations des fonds sous une forme graphique à la prochaine assemblée générale annuelle pour montrer aux membres d'où viennent les fonds et comment ils sont utilisés dans leur intérêt.

4. On devrait encourager les participants à se rencontrer après le cours en "réunions de consultations". Le formateur devrait aussi entreprendre des visites ou essayer de se mettre en rapport avec les participants vers la date prévue pour l'exécution de leur plan d'action pour voir si, ou non, il a été mené à bien. Il faut souligner qu'il s'agit là d'une évaluation du cours et non des participants.

Si c'est possible il faudrait organiser une petite réunion après un certain temps. Dans ce cas on devrait demander aux participants de dire exactement ce qu'ils pensent avoir pu faire à la date prévue pour la réunion de manière à ce qu'ils puissent comparer à cette occasion l'état d'avancement de leurs travaux avec ce qu'ils se proposaient de faire. Non seulement il s'agit là d'un exercice d'évaluation utile mais - ce qui est encore plus important - le fait de s'engager publiquement et de savoir qu'une réunion aura lieu est un stimulant puissant pour la mise en oeuvre du plan d'action.