

- PRINCIPES ECONOMIQUES DE BASE D'UNE COOPERATIVE AGRICOLE
fascicule d'instruction pour le personnel des coopératives agricoles

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001



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.

Droits réservés © Organisation International du Travail

PRINCIPES ECONOMIQUES DE BASE D'UNE COOPERATIVE AGRICOLE

Table des matières

La coopérative agricole	3
Service de commercialisation	4
Service d'approvisionnement	12
Les opérations - résumé	18
Comment utiliser l'excédent net	20
Problèmes	28
Assurez le succès de votre coopérative	45
Test de contrôle	46
Exercices complémentaires	48

Fascicule MATCOM N° : 20-01

Edition universelle 1986

ISBN: 92-2-203699-9

REMARQUE

Pour mieux tirer profit de ce fascicule de formation MATCOM, vous devriez être capable de calculer des pourcentages.

COMMENT APPRENDRE

- Etudiez attentivement le fascicule. Répondez par écrit à toutes les questions qui y sont posées. Cela vous permettra non seulement d'apprendre mais aussi d'appliquer les connaissances acquises dans les travaux dont vous serez plus tard chargé.
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en avec votre formateur et vos collègues, puis participez aux exercices pratiques qui seront organisés par votre formateur.

Il est rappelé que ce fascicule est en version universelle et doit donc être adapté aux conditions locales avant utilisation.

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°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: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés ©	Bureau international du Travail, 1986
Titre original (anglais):	Basic Economics of an Agricultural Co-operative
Traduction/adaptation:	B. Conrad-Eybesfeld
Illustrations:	Anja Längst/Bogna Maertens

Imprimé à Vienne, Autriche, 1986

LA COOPERATIVE AGRICOLE

L'agriculteur a besoin d' acheter des intrants agricoles, comme les semences et les engrais, pour son exploitation. Après la récolte il veut vendre ses produits.

Bien des agriculteurs sont d'avis qu'il vaudrait mieux acheter ensemble tous les intrants agricoles et vendre ensemble leur récolte, au lieu d'acheter et de vendre chacun pour soi. C'est pourquoi ils s'organisent en coopératives agricoles.

On appelle des coopératives de ce genre des coopératives de commercialisation et d'approvisionnement.

Certaines coopératives agricoles procurent à leurs membres d'excellents services. D'autres, après un bon départ, se trouvent rapidement en difficulté. A quoi cela tient-il?

Il est évident qu'une coopérative doit être basée sur des principes économiques sains, sinon son activité économique risque de s'en ressentir. Les services de commercialisation et d'approvisionnement ne peuvent bien fonctionner que si les gérants de coopératives ont des notions d'économie suffisantes dans ce domaine.

Dans ce fascicule MATCOM on étudiera les principes économiques de base des coopératives agricoles. D'abord, on apprendra tout ce qui concerne la commercialisation des produits: comment cela fonctionne du point de vue économique. Puis, on passera à l'étude du service d'approvisionnement. Enfin, on étudiera la manière de fonctionner de différentes coopératives afin de dégager les problèmes qui leur sont communs. Consultez la table des matières, page 1, avant de commencer votre lecture.

SERVICE DE COMMERCIALISATION

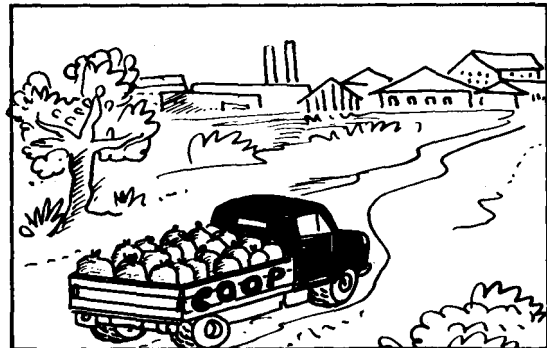
Le service de commercialisation d'une coopérative est - en principe - très simple.

Comment fonctionne-t-il ?

- Les membres livrent leurs produits à la coopérative.



- La coopérative vend les produits agricoles "sur le marché" au meilleur prix possible.



- La coopérative remet l'argent aux membres qui ont livré les produits.



Lorsque nous disons "marché" nous ne voulons pas parler d'une place de marché en particulier. On entend par là tous les acheteurs potentiels des produits: moulins, fabriques, magasins d'alimentation, office de commercialisation, etc.. La coopérative doit trouver le meilleur acheteur "sur le marché".

Comparons une coopérative de commercialisation et un négociant en produits agricoles. Quelle est la différence?

Le négociant

D'habitude le négociant achète les produits à l'agriculteur. Il paie le moins possible à l'agriculteur et vend le plus cher possible. Il empoche le profit.

La coopérative

Le but d'une coopérative est d'assurer à ses membres, les agriculteurs, le maximum de profit. La coopérative rassemble les produits et les vend - pour le compte de l'agriculteur - aussi cher que possible. Le revenu tout entier appartient alors aux membres. Il n'y a pas d'intermédiaire avec qui le producteur doit partager le profit.

Nous avons dit qu'il est très simple - en principe - de commercialiser des produits. Dans la pratique, cependant, la manière de procéder peut s'avérer assez compliquée. Pour être bien sûr que les produits seront vendus aux meilleurs prix et que leurs affaires sont bien gérées, les membres de la coopérative doivent élire un conseil d'administration et nommer un gérant.

Le conseil d'administration et le gérant devront discuter de beaucoup de questions d'ordre économique. En voici quelques exemples:

- Combien coûtera le fonctionnement de la coopérative (salaires, transports, etc.). Qui assumera ces coûts?

- Quand et comment paiera-t-on aux membres le prix de leurs produits? (Le problème est que les membres veulent être payés à la livraison et que la coopérative n'a pas d'argent avant d'avoir vendu les produits.)

- Comment doit-on organiser et gérer la coopérative pour que les agriculteurs tirent avantage de leur adhésion à la coopérative?

Nous traiterons de ces questions dans les pages qui suivent car nous discuterons les principes économiques de base d'une coopérative de commercialisation.

Le capital est essentiel

Sans une certaine somme d'argent (CAPITAL) une coopérative de commercialisation ne peut aider ses membres. Pensez à toutes les dépenses nécessaires pour collecter, entreposer et vendre les produits:

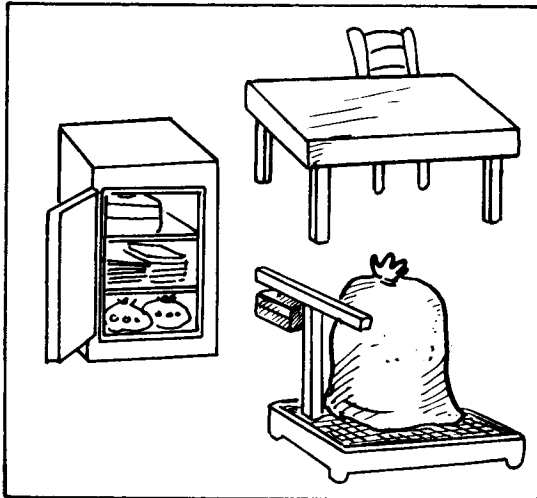
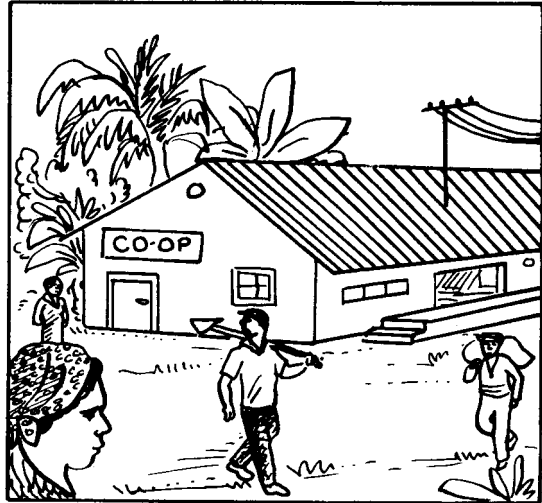
- Il faudra acheter ou louer un entrepôt pour que les membres de la coopérative puissent y apporter tous leurs produits agricoles.

- La coopérative aura besoin d'équipement, comme une bascule, un coffre-fort, une table et quelques chaises pour le bureau.

- La coopérative devra avoir de l'argent pour payer aux membres le prix de leurs produits. (Plus tard, elle pourra récupérer cet argent lorsqu'elle vendra les produits; mais les agriculteurs voudront avoir au moins une "avance" lors de la livraison des produits.)

On a donc besoin d'un capital
pour:

- les bâtiments
- le matériel
- les avances.



Formation du capital

Le capital, ou l'argent nécessaire à la constitution d'une coopérative, peut provenir de plusieurs sources:

- Capital social

Chacun doit apporter une petite somme d'argent, qui correspondra à sa participation à la coopérative. C'est ce qu'on appelle le "capital social".

- Emprunts

Etant donné qu'il s'agit de petits agriculteurs, il est possible que les membres ne puissent pas fournir à la coopérative l'argent nécessaire à son démarrage. La coopérative devra donc souscrire des emprunts ou demander des contributions en faisant appel à d'autres sources, telles que le fonds ou les banques de

développement. Les créanciers demanderont probablement à la coopérative de payer des intérêts et de rembourser une partie du prêt chaque année.

Quelle que soit l'origine du capital, il est important que la coopérative ait assez d'argent pour commencer ses activités et assurer son bon fonctionnement.

Etudions le cas de la coopérative VALDA. Elle a commencé, il y a quelques années, à commercialiser les produits de ses membres, qui cultivent le maïs. Le capital a été constitué de la manière suivante:

	<u>En DF*</u>
Capital social (contributions des membres)	40 000
Prêt accordé par la banque coopérative	40 000
Subvention des autorités locales	<u>10 000</u>
TOTAL	90 000

L'argent a été utilisé comme suit:

	<u>En DF</u>
Construction de l'entrepôt	50 000
Equipement de l'entrepôt et du bureau	5 000
Solde en caisse	<u>35 000</u>
TOTAL	90 000

Immobilisations

La coopérative VALDA a commencé ses activités avec un capital de 90 000 DF. Les membres ont dépensé 55 000 DF pour construire un entrepôt et

* Ce fascicule étant utilisé dans différents pays, nous avons recours ici à une unité monétaire fictive que nous appelons "dollar et centime de formation" (DF et ct).

acheter l'équipement, y compris une bascule, des palettes en bois pour empiler les sacs de maïs, du matériel pour le magasin et du mobilier de bureau, sans quoi la coopérative ne peut fonctionner. Tout cela n'est pas destiné à être revendu à qui que ce soit. Il s'agit d'immobilisations et elles seront utilisées pendant plusieurs années pour les activités de la coopérative.

Fonds de roulement

Après avoir payé l'entrepôt et l'équipement de base, il restait 35 000 OF à la coopérative VALDA. Une grande partie de cet argent a été utilisée pour payer une "avance" aux membres quand ils ont livré leur maïs. C'était un paiement partiel en espèces à valoir sur le montant dû pour leurs produits.

Par la suite, on a vendu le maïs sur le marché. Les acheteurs ont payé bien plus que 35 000 OF à la coopérative VALDA, si bien qu'on a pu finir de payer ce qu'on devait encore aux agriculteurs. Mais la coopérative a dû garder au moins 35 000 OF pour pouvoir payer une avance lors de la prochaine livraison de produits agricoles.

Ces 35 000 OF constituaient le FONDS DE ROULEMENT de la coopérative VALDA. C'est le fonds de roulement qui rend le commerce possible. Il représente à tout moment la valeur de l'argent disponible lus le stock de produits agricoles dans l'entrepôt. Le fonds de roulement doit toujours être disponible, non seulement dans les débuts, mais aussi longtemps que l'on veut que les affaires marchent.

La coopérative VALDA était très prudente avec son fonds de roulement. Parfois, bien sûr, il y avait peu d'argent en caisse mais alors l'entrepôt était plein. Une fois les produits agricoles vendus, la coopérative avait de nouveau beaucoup d'argent.

Pour une coopérative, le plus sûr moyen de faire faillite est de dépenser inconsidérément le fonds de roulement. Elle n'aura pas alors assez d'argent pour payer aux membres leurs produits agricoles au moment de la prochaine récolte.

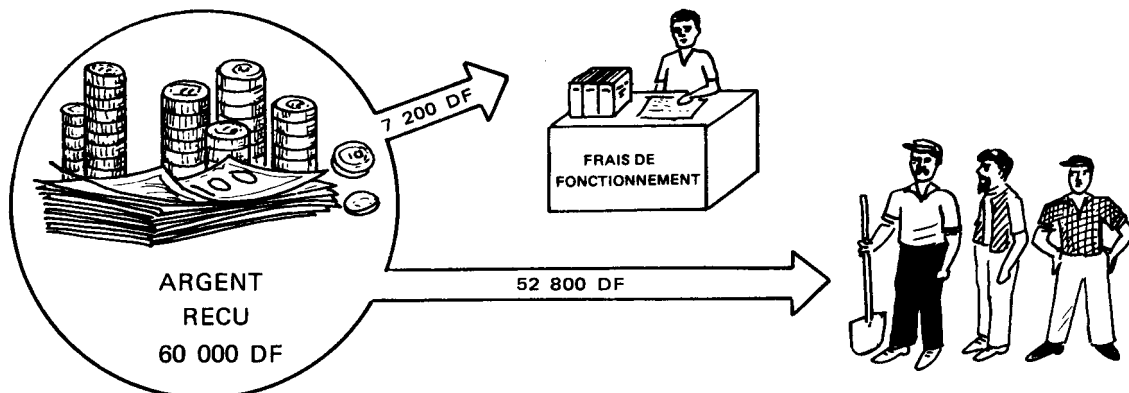
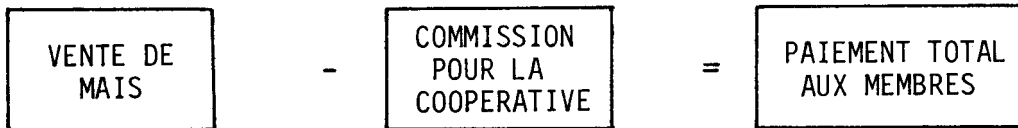
Frais de fonctionnement

Il faut de l'argent pour assurer le fonctionnement d'une coopérative. Le personnel touche un salaire; les biens mobiliers et immobiliers ainsi que le stock doivent être assurés; il faut transporter les récoltes, les livrer aux acheteurs, etc.. Où la coopérative trouve-t-elle l'argent dont elle a besoin pour payer les FRAIS DE FONCTIONNEMENT? Revenons à l'exemple de la coopérative VALDA.

Une année, la coopérative VALDA avait obtenu 60 000 DF pour la vente de la récolte de maïs. Elle avait déjà avancé à ses membres 35 000 DF et était maintenant en mesure de payer encore 25 000 DF aux membres. Il lui resterait encore les 35 000 DF qui constituaient le fonds de roulement qu'elle avait au début, et elle les mettrait de côté pour payer une avance sur la prochaine récolte.

Mais une coopérative ne peut pas verser à ses membres tout l'argent qu'elle reçoit pour la vente des récoltes. Elle doit en garder une partie comme COMMISSION ou PRELEVEMENT afin de couvrir les frais de fonctionnement. Les frais de fonctionnement risquaient d'atteindre cette année-là, 7 200 DF. Avant de finir de payer les membres, la coopérative doit donc garder une commission de 7 200 DF sur le revenu à distribuer.

$$60\ 000\ \text{DF} \quad - \quad 7\ 200\ \text{DF} \quad = \quad 52\ 800\ \text{DF}$$



La commission ou somme prélevée sur les ventes de produits agricoles afin de payer les frais de fonctionnement est souvent indiquée comme pourcentage de l'ensemble des ventes. On calcule ce pourcentage de la manière suivante:

$$\frac{\text{Frais de fonctionnement}}{\text{Total des ventes}} \times 100$$

Pour la coopérative VALDA cela représente:

$$\frac{7\ 200}{60\ 000} \times 100 = 12\%$$

La coopérative VALDA travaillait donc, comme on le voit, avec une commission de 12%.

Excédent

Il est difficile de prévoir avec exactitude les recettes et les frais de fonctionnement d'une coopérative. Cependant, un gérant de coopérative consciencieux essaie toujours de planifier les opérations et de gérer ses affaires de façon à ce qu'il reste de l'argent à la fin de l'année après que tous les frais ont été réglés. C'est ce qui s'est passé à la coopérative VALDA:

	<u>En DE</u>
COMMISSION	7 200
- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	- 6 000
<hr/>	
= EXCEDENT NET	1 200

Comme les frais de fonctionnement étaient inférieurs à la commission, il restait un peu d'argent. C'est ce qu'on appelle le SURPLUS ou EXCEDENT NET. Pour un commerçant privé, cela correspond au BENEFICE NET. Il le met dans sa poche. Pour une coopérative c'est différent. Nous avons dit, page 5, que tout le profit d'une coopérative devait aller aux membres, parce qu'ils étaient les propriétaires de l'entreprise.

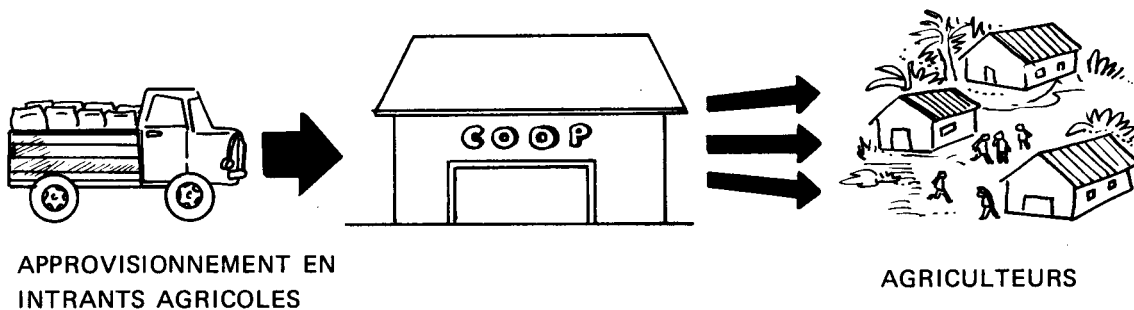
Dans une coopérative l'excédent net appartient aux membres. Nous discuterons, page 20, de la façon la plus rentable d'utiliser l'excédent net.

SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

La coopérative VALDA réussissait très bien à commercialiser les produits de ses membres. Après quelques années, on proposa de commencer à offrir aux membres un autre service: leur fournir des "intrants agricoles".

Fonctionnement

Une fois réalisées l'enquête et la planification qui s'imposaient, on décida que la coopérative achèterait les engrais et les insecticides aux fournisseurs et qu'elle les revendrait ensuite aux membres de la coopérative.



Puisque la coopérative achetait les intrants pour tous ses membres, elle pouvait les acheter en gros, à meilleur marché. Elle pouvait, en fait, les acheter au même prix que les commerçants. Mais les commerçants auraient ajouté un bénéfice avant de les revendre aux agriculteurs, alors que la coopérative est composée d'agriculteurs et tout bénéfice (surplus) réalisé leur appartient.

Le service d'approvisionnement, au même titre que le service de commercialisation, coûtera de l'argent à la coopérative VALDA.

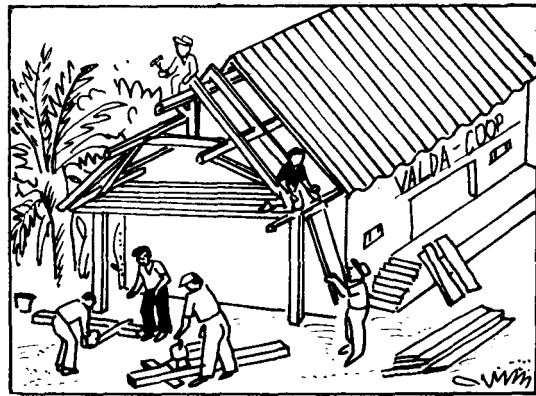
Le gérant de la coopérative devait planifier attentivement ce nouveau service. En particulier, il fallait penser au capital nécessaire et à la manière de couvrir les frais de fonctionnement supplémentaires.

Capital

Pour assurer un service d'approvisionnement, la coopérative VALDA devait disposer d'un plus grand capital. D'abord, il fallait agrandir l'entrepôt pour avoir la place nécessaire aux intrants agricoles et, ensuite, il fallait acheter ces intrants.

La coopérative pouvait réunir un total de 22 000 DF. Une partie de cet argent provenait des ressources accumulées pendant quelques années grâce à la commercialisation des produits agricoles. Le reste venait d'un emprunt bancaire.

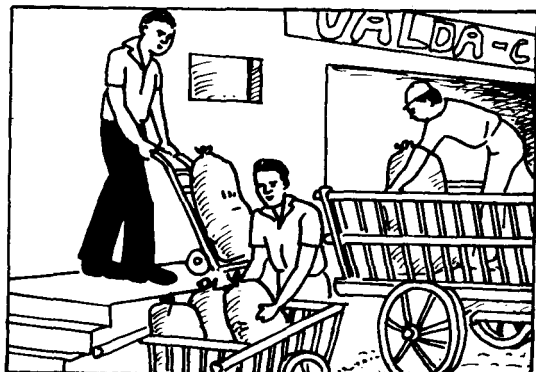
Trois mille cinq cents DF furent utilisés pour agrandir l'entrepôt. Les membres de la coopérative firent une grande partie des travaux eux-mêmes, ce qui permit de limiter les coûts.



Les 18 500 DF restants furent utilisés pour acheter un stock d'engrais et d'insecticides.



Ces intrants furent vendus aux membres. Les ventes procurèrent l'argent nécessaire à l'achat d'un nouveau stock. Les affaires continuent



Frais de fonctionnement

Supposons que la coopérative achète un tonneau d'insecticide à 15 DF, les frais de livraison à la coopérative inclus. C'est ce qu'on appelle le PRIX DE REVIENT. Supposons aussi que la coopérative revende le tonneau d'insecticide à un membre au même prix, c'est-à-dire 15 OF. De cette manière, la coopérative récupérerait son fonds de roulement et pourrait acheter un nouveau tonneau d'insecticide et les affaires se poursuivraient

Mais un service d'approvisionnement occasionne aussi des frais de fonctionnement. Les frais de commercialisation sont compensés par la commission prélevée sur les ventes de maïs. Le service d'approvisionnement peut faire quelque chose de semblable en MAJORANT le prix de revient et en obtenant ainsi une MARGE BENEFICIAIRE sur les ventes pour couvrir les frais de fonctionnement.

Par exemple, si la coopérative applique une majoration de 2 DF sur le prix du tonneau d'insecticide, elle peut le vendre à 17 DF.

15 DF PRIX DE REVIENT	+	2 DF MAJORATION	=	17 DF PRIX DE VENTE
--------------------------	---	--------------------	---	------------------------

La coopérative VALDA avait estimé que les frais de fonctionnement pour le service d'approvisionnement se monteraient en tout à 1 800 DF. Donc, il leur fallait une marge de 1 800 DF sur les ventes des intrants seulement pour couvrir les frais de fonctionnement.

L'équation suivante montre comment la coopérative VALDA planifia son service d'approvisionnement:

18 000 DF VENTES PROBABLES	-	16 200 DF COUT DES INTRANTS	=	1 800 DF MARGE BENEFICIAIRE
-------------------------------	---	--------------------------------	---	-----------------------------------

La marge peut également être exprimée en pourcentage des ventes. La marge de VALDA était de 1 800 DF sur un total des ventes de 18 000 DF. Cela représente une marge bénéficiaire de 10%.

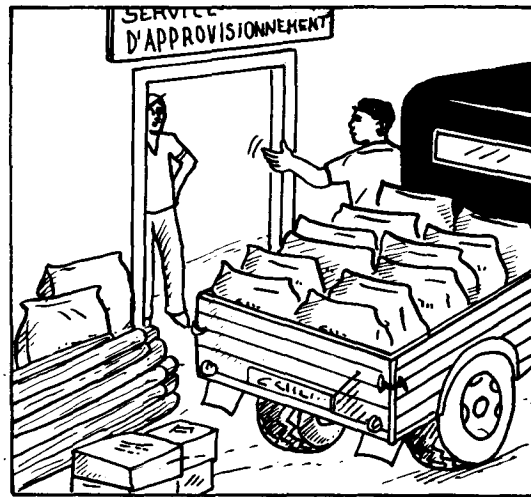
$$\frac{1\ 800\ \text{DF}}{18\ 000\ \text{DF}} \times 100 = 10\%$$

Le gérant décida d'appliquer aux engrais une marge un peu inférieure à 10% et d'appliquer aux insecticides une marge plus élevée. En moyenne, la marge était de 10%, ce qui suffisait à couvrir les frais de fonctionnement.

Malheureusement, il y a presque toujours quelque chose qui arrive et réduit la marge espérée. Prenons un exemple:

La coopérative VALDA avait acheté 100 sacs d'engrais. Le prix de revient était de 15 DF par sac. La majoration était de 1,30 DF par sac, si bien qu'on s'attendait à une marge de $100 \times 1,30 = 130$ DF pour l'ensemble du lot.

Mais en chargeant le camion on oublia deux sacs. Personne ne s'en aperçut. Le revenu des ventes du lot s'en trouvait donc réduit. On dit qu'il y a eu un "coulage" de 32,60 DF.



Ventes prévues	100 x 16,30	1 630,00 DF
Ventes réelles	98 x 16,30	<u>1 597,40 DF</u>
Coulage		32,60 DF

Très souvent, par suite du coulage et d'autres pertes, la marge réelle est inférieure à la marge prévue. Il est important pour un gérant de coopérative et son conseil d'administration de s'en souvenir lorsqu'ils ont à décider des marges commerciales.

Excédent

On a vu, page 11, que la coopérative VALDA avait réalisé un excédent en commercialisant les produits agricoles - autrement dit, il restait de l'argent une fois toutes les dépenses payées. Il est tout aussi important d'obtenir un excédent du service d'approvisionnement.

L'année dernière, la coopérative VALDA avait obtenu les résultats suivants de son service d'approvisionnement:

	<u>En DE</u>
VENTES DES INTRANTS	26 000
COUT DES INTRANTS	- <u>23 400</u>
EXCEDENT BRUT (MARGE)	2 600

Ce qui reste après que la coopérative a payé les fournisseurs est la marge ou EXCEDENT BRUT. Nous savons à quoi doit servir l'excédent brut: à payer les frais de fonctionnement.

	<u>En DE</u>
EXCEDENT BRUT	2 600
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	- <u>1 800</u>
EXCEDENT NET	800

La somme d'argent qui reste à la coopérative et à ses membres après avoir payé tous les frais est l'EXCEDENT NET. Page 20, nous discuterons de l'emploi de l'excédent net.

On a déjà passé en revue un certain nombre de principes économiques élémentaires concernant les entreprises coopératives. Tous - membres, conseil d'administration et personnel - doivent avoir de bonnes connaissances sur ce sujet.

Le gérant, responsable des opérations quotidiennes de la coopérative, doit connaître mieux que personne les termes commerciaux en usage ainsi que les rapports qu'ils ont entre eux.

Avant de répondre aux questions posées ci-dessous, étudiez bien le résumé, pages 18 et 19, pour vérifier si vous avez compris les principes de base.



- 1.1 Expliquez les fonctions essentielles d'une coopérative de commercialisation.
- 1.2 Est-ce que les agriculteurs feront plus de profit en:
 - vendant leurs produits individuellement à des commerçants, ou bien en:
 - adhérant à une coopérative et en vendant tous leurs produits ensemble?Donnez les raisons de votre réponse.
- 1.3 Expliquez les fonctions essentielles d'une coopérative d'approvisionnement.
- 1.4 Quel capital avait votre coopérative pour démarrer?
- 1.5 Comment avait-on réuni l'argent?
- 1.6 Faites une liste des immobilisations de votre coopérative et attribuez une valeur approximative à chacune d'elles.
- 1.7 Quel est le fonds de roulement de votre coopérative?
- 1.8 A combien se sont élevés les frais de fonctionnement de votre coopérative l'an dernier?
- 1.9 Quelle commission (en pourcentage) votre coopérative a-t-elle prélevée sur la vente des produits agricoles l'an dernier?
- 1.10 Quelle était la marge (en pourcentage) sur les ventes d'intrants agricoles?

LES OPERATIONS - RESUME



COMMERCIALISATION

	<u>En DE</u>	
VENTES	140 000	La coopérative vend pour le compte de ses membres les produits agricoles au meilleur prix.
- TOTAL PAYE AUX MEMBRES	- 130 200	La plus grande partie de l'argent reçu va aux producteurs (une avance a pu leur être faite).
= COMMISSION	16 800	La coopérative se réserve un pourcentage fixe (une commission) pour couvrir les frais de fonctionnement.
COMMISSION	16 800	La commission doit être suffisante pour payer les salaires et autres frais.
- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	- 13 200	
= EXCEDENT NET	3 600	Après avoir payé les frais de fonctionnement, il doit rester encore un peu d'argent.

SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

	<u>En DE</u>	
PRIX DE REVIENT	15	Quand la coopérative achète des intrants agricoles aux grossistes, elle paie le prix de revient.
+ MAJORATION	+ 2	Elle ajoute à ce prix la majoration ...
= PRIX DE VENTE	<u>17</u>	et elle obtient le prix de vente, c'est-à-dire le prix que les membres devront payer pour les intrants agricoles.

	<u>En DE</u>	
VENTES	38 000	Les ventes rapporteront à la coopérative plus d'argent qu'elle n'a payé pour acheter les marchandises ...
- PRIX DE REVIENT	- 34 200	
= EXCEDENT BRUT	<u>3 800</u>	il y aura donc un excédent brut.
		Le revenu des ventes est utilisé pour acheter un nouveau stock d'intrants agricoles ...
EXCEDENT BRUT	3 800	et l'excédent brut devrait couvrir les frais de fonctionnement du service d'approvisionnement.
- FRAIS DE FONCTIONNEMENT	- 2 600	
= EXCEDENT NET	<u>1 200</u>	Après avoir payé les frais de fonctionnement, un peu d'argent devrait rester.

COMMENT UTILISER L'EXCÉDENT NET

Quand une coopérative réalise un excédent net en commercialisant des produits agricoles, cela signifie que la commission était plus élevée qu'il n'était nécessaire pour couvrir les frais de fonctionnement. En fait, on aurait pu payer un peu plus aux membres pour leurs produits...

De même, quand la coopérative réalise un excédent net sur son service d'approvisionnement, cela veut dire que l'on a fait payer aux membres plus qu'il n'était nécessaire pour les intrants agricoles!

Vous avez donc des raisons de penser qu'une coopérative ne devrait pas avoir d'excédent net. Une coopérative devrait être au service de ses membres plutôt que chercher à faire des surplus ou "bénéfices". Dans ce chapitre, cependant, nous allons voir qu'il est nécessaire pour offrir un bon service à ses membres qu'une coopérative ait un excédent net.

Les raisons en sont les suivantes:

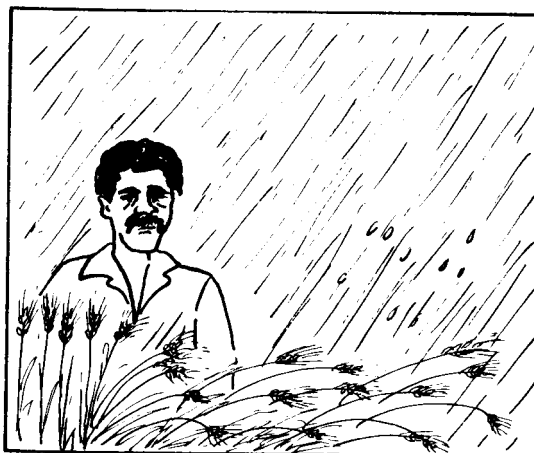
● Il faut tenir compte des imprévus

Dans les affaires, la planification et les prévisions sont basées sur des hypothèses concernant l'avenir. L'avenir étant incertain, il est rare d'obtenir exactement les résultats prévus. Si vos plans prévoient que les coûts seront égaux à l'excédent brut (et dans ce cas il n'y aurait ni excédent ni perte) vous risquez tout de même souvent d'avoir une perte.

<u>Prévu</u>	<u>En DF</u>	<u>Réel</u>	<u>En DF</u>
Excédent brut	5 000	Excédent brut	5 000
Frais de fonctionnement -	5 000	Frais de fonctionnement -	5 800
Excédent net	0	Excédent brut Perte!	800

Prévoir un petit excédent net signifie que l'on veut s'assurer une "marge de sécurité" au cas où des événements inattendus surviendraient provoquant une baisse des ventes ou une augmentation des coûts.

Le mauvais temps et les maladies des plantes peuvent réduire considérablement la production. Cela signifie qu'on aura moins de revenus en vendant les produits et par suite une commission moindre. Ou encore, les frais de transport peuvent augmenter et augmenter vos frais de fonctionnement.



Avoir un excédent net comme objectif aide à éviter une perte.

- Il faut améliorer les conditions dans lesquelles la coopérative fonctionne ainsi que les services qu'elle rend

Dans bien des pays, aux termes de la loi sur les coopératives, 25% de l'excédent net doit être placé dans le "fonds de réserve" de la coopérative. Cet argent devient le capital propre de la coopérative. Il peut être, par exemple, utilisé comme fonds de roulement pour augmenter la gamme ou les quantités d'intrants agricoles. Il peut être également utilisé pour remplacer des immobilisations ou pour en acheter de nouvelles. De cette façon, l'excédent net peut être utilisé pour améliorer les services aux membres.

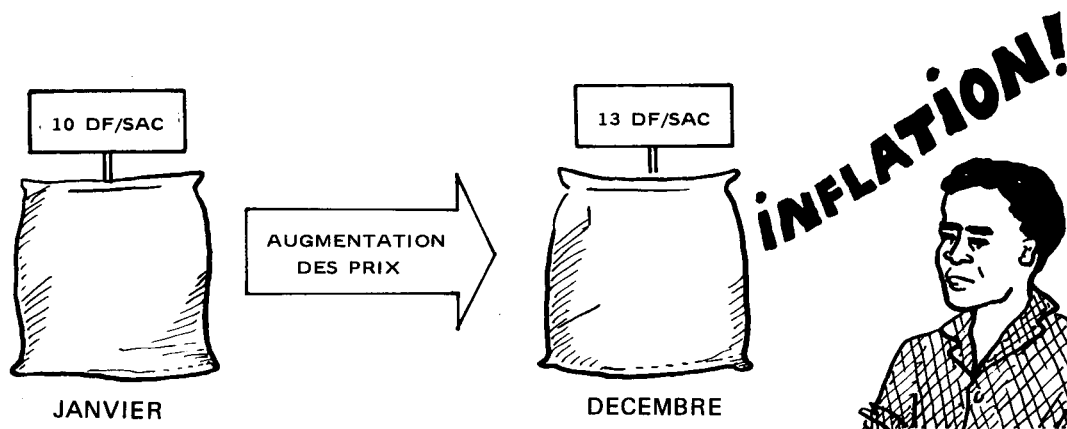
- Il faut remplacer le capital emprunté par le capital appartenant à la coopérative

La coopérative VALDA avait emprunté 40 000 DF à la banque. Cet argent devait être remboursé. Supposons que VALDA rembourse 4 000 DF par an. Qu'arrive-t-il au capital de la coopérative? Il diminue, à moins qu'il ne soit remplacé par un nouveau capital. L'excédent net peut être utilisé pour remplacer le capital emprunté à la banque par un capital appartenant à la coopérative. Cela permet de maintenir le montant de capital disponible.

- Il faut maintenir le niveau des stocks

Quand les prix augmentent on a besoin d'un fonds de roulement plus élevé pour renouveler les stocks. Si, par exemple, la coopérative a

acheté 300 sacs d'engrais à 10 DF le sac, il lui a fallu 3 000 DF pour réaliser cet achat. Si le prix du sac passe à 11 DF, la coopérative aura besoin de 3 300 DF pour la même quantité. Il faut donc que le fonds de roulement augmente de 300 DF seulement pour maintenir le même niveau de stock. Cela est possible si on dispose d'un excédent net. Ainsi, on voit qu'un excédent net peut être utilisé pour maintenir les niveaux de stock quand les prix augmentent.



● Il faut payer un intérêt sur les parts sociales

Il est d'usage de payer aux membres un INTERET sur leurs parts. Par exemple, on peut décider de payer aux membres 0,05 DF par an pour chaque 1 DF de contribution à la coopérative. Payer un modeste intérêt est une façon de reconnaître que les membres auraient obtenu un intérêt s'ils avaient mis leur argent dans une caisse d'épargne au lieu d'acheter des parts dans la coopérative. Cependant, on ne peut payer des intérêts que s'il existe un excédent net.

● Il faut payer une ristourne

Une fois satisfaits tous les besoins mentionnés ci-dessus, il reste peut-être encore un excédent. La coopérative peut alors distribuer cet argent à ses membres.

Selon un des grands principes coopératifs, ce surplus doit être distribué aux membres au prorata des opérations effectuées par chaque membre avec la coopérative. Ceux qui ont effectué le plus d'opérations recevront plus d'argent que ceux qui n'ont pas eu grand chose à faire avec la coopérative. Ce paiement est appelé "RISTOURNE".

Exemple de distribution de l'excédent net

L'année dernière, le résultat de l'exercice de la coopérative VALDA était le suivant:

COMMERCIALISATION

	<u>En DF</u>
(VENTES DE PRODUITS AGRICOLES: 273 000 DF)	
COMMISSION SUR LES VENTES DE PRODUITS AGRICOLES	32 760
- FRAIS DE COMMERCIALISATION	- <u>11 260</u>
= EXCEDENT NET SUR COMMERCIALISATION	21 500

SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

(VENTES D'INTRANTS AGRICOLES: 52 200 DF)	
EXCEDENT BRUT SUR LE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT	4 800
- FRAIS D'APPROVISIONNEMENT	- <u>4 300</u>
= EXCEDENT NET SUR SERVICE D'APPROVISIONNEMENT	500

TOTAL DE L'EXCEDENT NET = 22 000 DF

Quel usage la coopérative doit-elle faire de cet excédent net? On voit que la plupart de l'excédent net provient de la vente des produits agricoles. La coopérative doit-elle payer une ristourne importante aux producteurs de maïs?

Lors des discussions au cours de l'Assemblée générale annuelle, les membres et les responsables ont décidé d'utiliser l'excédent net de la façon suivante:

Aux termes de la loi coopérative nationale, 25% doivent être placés dans le fonds de réserve, soit 5 500 DF.

Fonds de réserve
(statutaire) 5 500

On a décidé de payer aux membres un intérêt de 5% sur leurs parts. Comme la valeur des parts se monte à 40 000 DF, la somme à payer est de 2 000 DF.

Intérêts sur
les parts 2 000

Après ces décisions, il restait encore 14 500 DF. Les membres voulaient renforcer leur capital social et se sont mis d'accord pour mettre 3 580 DF dans un fonds de réserve spécial.

Fonds de réserve
(spécial) 3 580


Les 10 920 DF restants permettaient de verser une ristourne. On la calcula d'après le nombre de kg de maïs livrés. Les agriculteurs ayant livré la plus grande quantité de maïs reçurent une plus grande ristourne.

Bonus aux
producteurs 10 920

Total 22 000


REPARTITION DE LA RISTOURNE

**LE MEMBRE "A" RECOIT
UNE RISTOURNE**



**LE MEMBRE "A" A LIVRE
3 SACS DE PRODUITS
AGRICOLES**

**MAIS LE MEMBRE "B" RECOIT
UNE RISTOURNE 4 FOIS PLUS GRANDE**



**LE MEMBRE "B" A LIVRE
12 SACS (4 FOIS PLUS)**

PARCE QUE

Voyons maintenant ce qui est arrivé au capital disponible de la coopérative. Avant la distribution de l'excédent net, la coopérative VALDA avait le capital suivant:

<u>Capitaux propres</u>	<u>En DF</u>
Capital social	40 000
Fonds de réserve statutaire	4 000
Fonds de réserve spécial	10 000
<u>Capital emprunté</u>	
Emprunt bancaire	40 000
TOTAL	<u>94 000</u>

Etant donné qu'une grande partie de l'excédent net était investi dans la coopérative (placé dans le fonds de réserve), le capital propre de la coopérative augmentait et le montant du capital emprunté était réduit par le remboursement de 4 000 DF à la banque.

Après la répartition de l'excédent net, la coopérative VALDA avait le capital suivant:

<u>Capitaux propres</u>	<u>En DF</u>	
Capital social	40 000	
Fonds de réserve statutaire	9 500	← 4 000 + 5 500
Fonds de réserve spécial	13 580	← 10 000 + 3 580
<u>Capital emprunté</u>		
Emprunt bancaire	36 000	← 40 000 - 4 000
TOTAL	<u>99 080</u>	

Même après le remboursement des 4 000 DF sur l'emprunt bancaire, le capital augmenta de 5 000 DF environ. Le fonds de roulement de la coopérative put donc être augmenté et les services améliorés.

Comme nous l'avons vu, la coopérative VALDA avait réalisé un excédent net de 22 000 DF. Si quelque chose d'imprévu était arrivé, il aurait été bien pratique de disposer de cette somme. Mais cette année-là rien n'arriva. Même après les dotations aux fonds de réserve et paiement des intérêts sur les parts détenues, il restait 11 000 DF à distribuer aux membres comme ristourne.

A l'Assemblée générale annuelle, les membres discutèrent de l'utilisation de cet excédent net.



- Quelques membres suggérèrent que la coopérative réduise la commission sur les produits agricoles l'année suivante. De cette façon, les membres recevraient leur argent plus tôt, sans avoir à attendre longtemps la ristourne.

- D'autres membres du conseil d'administration trouvèrent plus prudent de continuer la même politique que jusqu'à présent et de payer aux membres une ristourne à la fin de l'année, si possible.
- D'autres membres encore firent remarquer que la coopérative devait avoir un capital suffisant pour pouvoir payer une plus grande avance aux agriculteurs lors de la livraison de leurs produits. D'après eux, les prix augmentaient si rapidement qu'ils ne pouvaient pas accepter une simple petite avance et attendre ensuite longtemps le paiement principal, car au moment où on le toucherait on pourrait acheter moins que prévu pour la même somme.

Sur ces points chaque coopérative doit décider pour elle-même. Elle devra se montrer prudente si elle décide de réduire sa commission ou sa marge bénéficiaire sur les ventes. On est tenté de le faire après une année particulièrement bonne, mais une conjoncture favorable peut être suivie d'une mauvaise récolte ou d'une année où des réparations dans l'entrepôt sont inévitables. Si une coopérative réalise un excédent net important, elle a toujours la possibilité de donner davantage d'argent à ses membres. Mais si elle fait une perte nette, elle doit demander plus d'argent à ses membres ou à la banque. La banque risque d'attribuer l'absence d'un surplus net à une mauvaise gestion de la coopérative et refuser de lui prêter davantage d'argent. Les membres risquent de se montrer mécontents s'ils doivent verser un supplément à la coopérative et décider de résilier leur adhésion.

2.1 Comment avez-vous utilisé l'excédent net l'an dernier dans votre coopérative? S'il n'y avait pas d'excédent net, donnez-en la raison.

2.2 Quelle façon de faire préférez-vous: prévoir un grand ou un petit excédent net, une ristourne ou pas de ristourne à la fin de l'année? Donnez vos raisons.

?

PROBLEMES

Nous avons décrit comment fonctionne une coopérative agricole type. Comme vous l'avez remarqué, les principes économiques sur lesquels repose une coopérative ne sont pas très compliqués. Ils ressemblent à ceux de n'importe quelle entreprise, sauf que la coopérative ne fait un excédent que pour couvrir ses frais de fonctionnement et pour développer et améliorer les services qu'elle offre à ses membres.

Malgré tout, il arrive souvent que des coopératives se trouvent en difficulté. Quelles en sont les raisons? Comment les problèmes peuvent-ils être évités ou résolus?

Examinons quelques exemples de coopératives qui ont eu des ennuis et apprenons à éviter leurs erreurs.

LA COOPERATIVE LAVINI

A la coopérative LAVINI, le service d'approvisionnement avait bien commencé. La première année on avait vendu pour 64 000 OF de semences et d'engrais, et tous les membres avaient été payés comme prévu quand la coopérative avait reçu l'argent de la vente des produits agricoles. Le compte en banque de la coopérative LAVINI était bien approvisionné. Un des membres du conseil d'administration proposa: "Achetez un camion, nous pouvons nous le permettre." Personne ne fit d'objections et ils achetèrent donc un camion pour 25 000 OF.

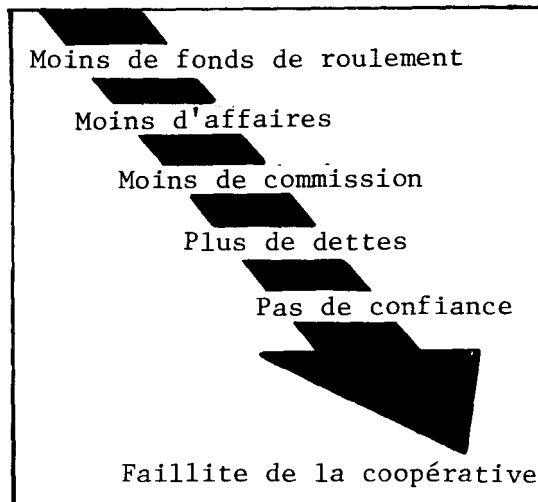


Puis le moment arriva où il fallut acheter un nouveau stock de semences et d'engrais pour les semailles. Il n'y avait plus que 39 000 DF dans le fonds de roulement et ils ne pouvaient donc pas acheter autant d'intrants que l'année précédente. Le stock s'épuisa rapidement et les membres mécontents proposèrent alors: "Pourquoi n'utilisons-nous pas maintenant l'argent prévu pour le maïs?" Ils achetèrent donc d'autres intrants avec l'argent qui était destiné à payer une avance aux membres pour leur maïs.

Lorsque les membres apportèrent leur maïs ils furent surpris de voir qu'on leur payait une avance inférieure à celle des années précédentes. C'était, naturellement, parce que l'on avait utilisé une partie du fonds de roulement pour acheter les intrants que les membres n'avaient pas encore payés. Quand les membres virent que la coopérative payait une si petite avance pour le maïs, beaucoup d'entre eux préférèrent le vendre à d'autres commerçants.

Le résultat fut que la coopérative ne put "gagner" autant de commission que prévu. La commission ne suffisait même pas à payer les salaires du personnel, les obligeant à avoir de nouveau recours à l'argent du maïs pour pouvoir payer les salaires.

La coopérative se trouvait maintenant dans un cercle vicieux. La réduction du fonds de roulement provoquait une réduction du volume des affaires, la commission diminuait et par suite les dettes augmentaient. Le résultat fut que les membres perdirent confiance dans la gestion et que la coopérative fut rapidement dissoute.



L'erreur commise par la coopérative LAVINI était d'employer le fonds de roulement pour faire un investissement et payer les frais de fonctionnement. Sans un fonds de roulement suffisant, aucune coopérative ne peut fonctionner convenablement.

LA COOPERATIVE COFACO

Certaines coopératives n'arrivent pas à obtenir un excédent net. Elles finissent, au contraire, par avoir une perte! Que peut-on faire pour changer la perte en surplus?

COFACO, une coopérative dont les membres cultivaient le coton, présenta à la fin de l'exercice financier le rapport suivant:

(Ventes de coton: 248 000 DF)	<u>En DF</u>
Commission sur les ventes de coton (8%)	19 840
- Frais de fonctionnement de la coopérative	21 340
= Excédent net perte!!	<u>1 500</u>

COFACO avait pu réaliser un excédent brut de 19 840 DF, mais cela ne suffisait pas à couvrir les frais de fonctionnement de 21 340 DF. En continuant ainsi, la coopérative COFACO allait à sa ruine.

Que pouvait-on faire?

Si la gestion de COFACO s'était rendu compte du problème un peu plus tôt, ils auraient pu le résoudre en demandant aux membres de verser une commission plus importante. S'ils avaient pris 9% de commission au lieu de 8%, ils auraient eu assez d'argent pour couvrir les frais:

$$\underline{9 \times 248\ 000} = 22\ 320 \text{ DF}$$

100

Mais COFACO avait calculé que 8% de commission seraient suffisants; ils avaient donc fait une erreur d'estimation. Il leur fallait rétablir l'équilibre pour l'année suivante en changeant la perte en surplus. Voyons comment on peut le faire.

Les problèmes de la coopérative COFACO

ON DOIT VENDRE DAVANTAGE DE PRODUITS AGRICOLES ...

... OU BIEN NOUS DEVONS LES VENDRE PLUS CHER!

POURQUOI NE PAS AUGMENTER LA COMMISSION?

POURQUOI NE POURRAIT-ON PAS FAIRE QUELQUE CHOSE AVEC LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT?

OUI, BIEN SUR, IL FAUT FAIRE QUELQUE CHOSE, MAIS Q U O I ?

	DF
Ventes de produits agricoles	248 000
- Paiement aux agriculteurs	228 160
<hr/>	
= Commission (8%)	19 840
- Frais de fonctionnement	21 340
<hr/>	
= Perte nette	<u>1 500</u>

Une manière d'améliorer les résultats serait d' augmenter le revenu (commission) pour couvrir les frais de fonctionnement.

Il y a, au fond, trois manières de le faire, comme vous pouvez le voir sur la page précédente:

- ① - Vendre davantage de coton (plus on vend, plus on a de revenus, plus on a de commission)
- ② - Vendre le coton à un prix plus élevé (plus on a de revenus, plus on a de commission)
- ③ - Augmenter le pourcentage de la commission.

Mais il y a encore un autre moyen d'améliorer les résultats: c'est de réduire les coûts:

- ④ - Réduire les frais de fonctionnement de la coopérative.

Le conseil d'administration de COFACO a discuté de toutes ces possibilités avec le gérant. Voilà ce qu'ils ont dit:

Le président: Evidemment, nous avons prévu que nous vendrions plus de coton que nous ne l'avons fait et c'est la raison principale de la perte que nous avons subie. Mais nous avons eu une mauvaise récolte. Qui peut prévoir une chose pareille?

Le gérant: Nous nous sommes montrés trop optimistes dans nos prévisions. Envisageons un revenu moins important pour l'an prochain et élevons la commission à 10%, car la même chose pourrait se reproduire.

Membre A du conseil d'administration: Mais il n'arrive pas souvent que l'on ait une mauvaise récolte dans cette région. Au contraire, je pense que les agriculteurs augmentent chaque année leurs rendements. Et ils doivent en retirer un bénéfice. Nous devons les aider à gagner plus d'argent. Il ne faut donc pas augmenter notre commission. Huit pour cent devraient suffire!

Membre B du conseil d'administration: Nous pourrions augmenter à la fois les ventes et la commission si nous avions lus de membres. Supposons que les agriculteurs de La Plaine se joignent à nous. Je crois qu'ils vendent pour 30 000 DF de coton chaque année. Cela représenterait pour nous une commission de 2 400 DF.

Le gérant: Mais il nous faudrait alors davantage d'employés dans l'entrepôt et les frais augmenteraient ...

Voilà un résumé des débats du conseil d'administration sur les quatre possibilités mentionnées page 32:

① Vendre plus de coton

Manifestement, la seule raison de la baisse des ventes de coton était la mauvaise récolte. Tous les membres s'étaient montrés loyaux et avaient vendu leurs récoltes par l'intermédiaire de la coopérative. C'est pourquoi le conseil d'administration était sûr que les ventes s'élèveraient jusqu'à 290 000 OF l'an prochain.

Pourtant, il fut décidé d'un commun accord que deux membres du conseil d'administration organiseraient des réunions avec les agriculteurs de La Plaine pour essayer de les faire adhérer à la coopérative. Cela consoliderait la situation de la coopérative et pourrait faire augmenter les ventes de 30 000 OF.

② Vendre le coton à un prix plus élevé

Une étude avait montré qu'on pouvait obtenir 0,10 OF de plus par kg sur un marché quelque peu éloigné, mais cette proposition n'eut pas de suite car les frais de transport auraient augmenté de 0,12 OF par kg.

③ Augmenter le pourcentage de la commission

Le conseil d'administration refusa. On pourrait y recourir en dernier ressort. Le gérant fit remarquer qu'on pourrait porter la commission à 10%, juste comme "mesure de sécurité". Les membres recevraient leur ristourne en tout cas s'ils parvenaient à maintenir les coûts au-dessous de 8%. Ils ne perdraient rien. Mais le conseil d'administration craignait que les membres ne réagissent d'une manière négative si la commission augmentait.

4

Réduire les frais de fonctionnement

On discuta à fond de cette possibilité. Les frais de fonctionnement annuels de COFACO étaient les suivants:

	<u>En DF</u>
a) Salaires et autres frais de personnel	12 116
b) Intérêts sur l'emprunt	750
c) Frais pour le bâtiment et l'équipement	2 050
d) Frais de transport	4 200
e) Frais divers	<u>2 224</u>
 TOTAL DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT	 21 340

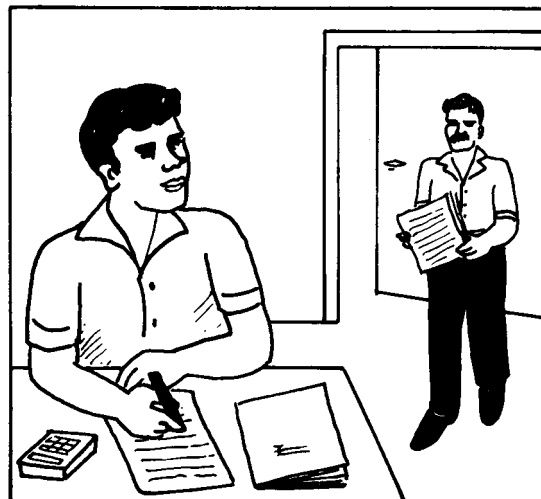
a) Salaires et autres frais de personnel

Comme dans la plupart des coopératives, les salaires et les autres frais de personnel représentaient le poste le plus important des frais de fonctionnement. Le conseil d'administration devait donc examiner des questions comme:

- De combien d'employés a-t-on vraiment besoin?
- De quel ordre seront les salaires qu'il sera possible de payer avec une commission raisonnable.

Le gérant était le seul employé de COFACO qui travaillait à plein temps. Les employés étaient engagés à temps partiel

au moment des récoltes. En tout, les salaires se montaient à 10 560 DF. Mais les salaires ne représentaient pas tous les frais de personnel. COFACO devait participer au fonds national de sécurité sociale et assurer ses employés contre les accidents du travail. Ces charges sociales se montaient à 10% des salaires.



COFACO affectait aussi une somme annuelle de 500 OF au programme de formation et d'éducation de la coopérative. Cela devait couvrir les coûts de formation du personnel et des membres du conseil d'administration de même que le programme d'éducation des membres.

Les frais de personnel s'élevaient en tout à:

	<u>En OF</u>
Salaires	10 560
Charges sociales (10%)	1 056
Formation	<u>500</u>
Total	12 116

On suggéra au cours de la réunion d'engager un employé à plein temps au cas où les agriculteurs de La Plaine se joindraient à la coopérative. Le trésorier fit quelques calculs:

	<u>En OF</u>
Salaire de l'employé	2 600
Charges sociales (10%)	<u>260</u>
Total	2 860

On voit donc que le recrutement d'un employé à temps complet coûterait plus que la commission additionnelle prévue de 2 400 OF. Le conseil d'administration rejeta cette proposition et décida de continuer d'employer du personnel à temps partiel et, s'il le fallait, d'augmenter leurs heures de travail.

b) Intérêts sur l'emprunt

Les membres de COFACO n'avaient pas souscrit tout le capital nécessaire pour démarrer la coopérative. Ils avaient emprunté de l'argent à une banque et ils devaient encore à la banque la somme de 12 500 OF. Ils devaient payer un intérêt de 7% sur cet emprunt, ce qui représentait 875 OF par an. On ne peut réduire ce coût sans rembourser l'emprunt. En fait, si on ne payait pas les intérêts, il faudrait rembourser immédiatement toute la somme empruntée.

La banque ne fait pas seulement payer des intérêts; elle paie aussi des intérêts sur l'argent déposé. Parfois la coopérative ne dépense pas tout de suite l'argent qui provient des ventes; elle le met de côté pour l'utiliser pour des paiements à échéance ultérieure. COFACO dépose des fonds de ce genre dans un compte d'épargne à la banque. Ils avaient de cette façon gagné un intérêt annuel de 125 DF.

Les intérêts dus étaient donc quelque peu réduits:

	<u>En DF</u>
Intérêts à payer à la banque	875
- Intérêts reçus	- 125
	<hr/>
= Coût net des intérêts	750

c) Frais du bâtiment et de l'équipement

Comme COFACO était propriétaire de l'entrepôt, elle ne payait pas de loyer. Cela ne signifie pas que le bâtiment ne coûtait rien. Quels étaient les coûts annuels?

La construction du bâtiment avait coûté 15 000 DF. Le coût annuel dépend du nombre d'années pendant lesquelles le bâtiment sera utilisé. Le bâtiment coûterait 7 500 DF par an si on l'utilisait pendant deux ans seulement et 1 000 DF par an si on l'utilisait pendant 15 ans.

Il est difficile de savoir à l'avance combien de temps on utilisera un bâtiment. On a donc l'habitude de répartir les coûts réels sur une période de 20 ans. Le coût annuel du bâtiment de COFACO serait donc de:

$$\frac{15\,000\text{ DF}}{20} = 750$$

20

Cela ne veut pas dire que la coopérative paie vraiment cette somme chaque année. Il s'agit du coût annuel estimé du bâtiment et il est inclus dans les frais de fonctionnement. On l'appelle AMORTISSEMENT.

On procède de la même façon avec l'équipement et le mobilier. Mais leur durée d'utilisation est moindre et leur coût est généralement amorti sur cinq ans. La bascule dans l'entrepôt coûte 1 500 DF. L'amortissement annuel est donc de 300 DF.

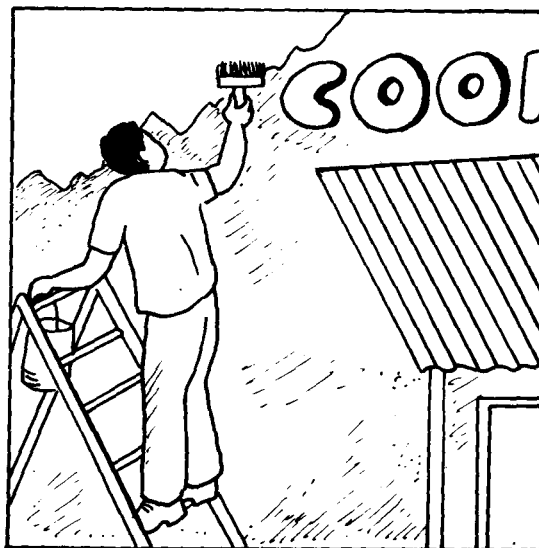
Les coûts du mobilier et de l'équipement dont la durée d'utilisation est inférieure à cinq ans ne sont pas amortis; au lieu de les amortir, on les inclut en totalité dans les frais de fonctionnement de l'année où leur achat s'est réalisé.

En outre, il y a naturellement les frais d'entretien. L'ensemble des frais annuels pour le bâtiment et l'équipement de COFACO s'élevait à:

	<u>En DF</u>
Amortissement du bâtiment	750
Amortissement de l'équipement	300
Entretien	1 000
	<hr/>
Total	2 050

Est-il possible de réduire ces coûts?

Si la situation financière l'exige, on peut remettre à plus tard les réparations et l'entretien. Mais il n'est pas à conseiller de les remettre à beaucoup plus tard, car on réduirait la durée de vie du bâtiment ou on devrait faire face à des frais de réparation plus importants.



Une fois calculés, on ne change généralement pas les frais d'amortissement. Mais un bâtiment bien entretenu peut durer bien plus longtemps que la période d'amortissement. Après, comme il n'y a plus que les frais d'entretien à payer, sans le coût de l'amortissement, le bâtiment ne coûte pas cher.

d) Transport du coton

Le transport du coton a été, jadis, un vrai problème pour le conseil d'administration. Il était important d'avoir des camionneurs à qui on pouvait faire confiance, et il était important de maintenir les frais à un minimum. Après la réunion, le président du conseil d'administration de COFACO a contacté les responsables de deux autres coopératives et ils ont convenus de négocier un contrat de transport en commun de leurs produits. Cette "coopération entre des coopératives" a permis à COFACO de réaliser l'année suivante une économie de 600 DF malgré un volume supérieur de coton transporté.

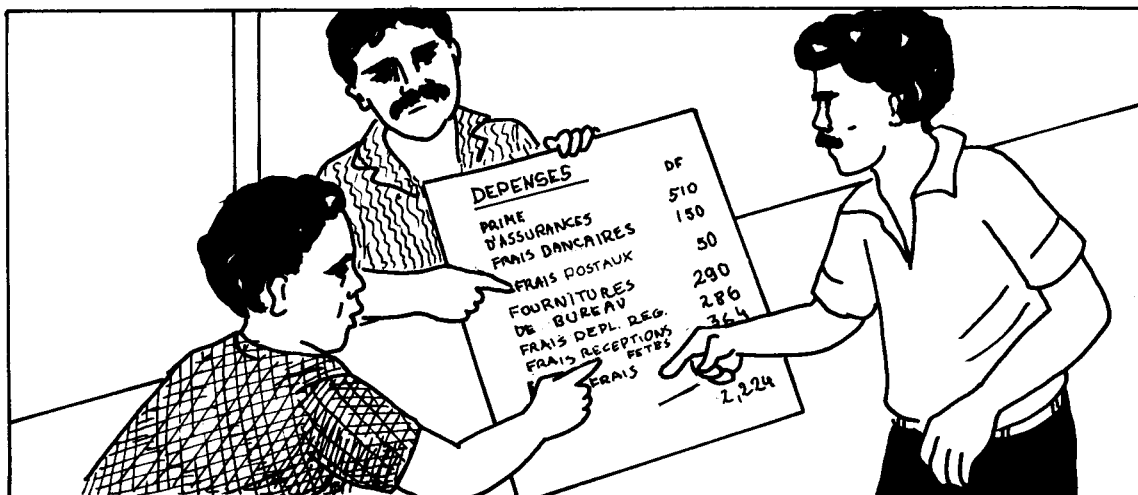


e) Frais divers

Les autres frais de la coopérative COFACO sont les suivants:

	<u>En DF</u>
Prime d'assurance	510
Frais bancaires	150
Frais postaux	50
Fournitures de bureau	290
Frais de déplacements	286
Frais de réception	264
Autres frais	674
	<hr/>
Total	2 224

Si la coopérative perd de l'argent, il faut examiner attentivement chaque poste de dépense et voir si on peut le réduire ou l'éviter.



C'est ce que fit le conseil d'administration de COFACO. Ils décidèrent qu'il fallait mettre fin aux fêtes, réceptions, etc., et économiser de la sorte 264 DF. Ils réussirent aussi à réduire les frais de déplacements et de fournitures de bureau. Au lieu d'imprimer eux-mêmes les reçus de livraison des produits agricoles, ils utilisèrent les formulaires fournis par l'Union coopérative. En tout, COFACO réduisit les "frais divers" de 429 DF l'année suivante.

La réussite de COFACO

L'année suivante, les responsables de COFACO avaient réussi à changer la perte de la coopérative en un excédent net. Voilà, en résumé, comment ils avaient fait:

	<u>En DF</u>	
	<u>Cette année</u>	<u>L'année dernière</u>
Ventes de coton	302 000	248 000
Paielement aux membres	- 277 840	- 228 160
	<hr/>	<hr/>
Commission	24 160	19 840
Frais de fonctionnement:		
Salaires	13 900	12 116
Intérêts	750	750
Amortissement et entretien	1 900	2 050
Transport	3 600	4 200
Frais divers	1 795	2 224
	<hr/>	<hr/>
Excédent net	2 215	- 1 500
		(perte!)

Comme vous pouvez le voir, les ventes avaient augmenté. Les récoltes avaient été normales et quelques agriculteurs de La Plaine avaient adhéré à la coopérative, ce qui avait contribué à augmenter les ventes du coton.

Du fait des livraisons de coton plus importantes, le personnel avait dû travailler davantage et les salaires avaient augmenté. Mais le gérant avait pu maintenir les autres coûts bas, comme prévu, et l'accord très favorable sur le transport avait aidé à réaliser un surplus net. C'était même suffisant pour combler la perte subie l'année précédente.

LA COOPERATIVE STELLA

La société coopérative STELLA est une grande coopérative agricole qui assure à ses membres à la fois des services de vente et d'approvisionnement.

Bien qu'il s'agisse là d'une grande entreprise, les responsables de la gestion observent la même attitude à l'égard des divers problèmes qui se posent que ceux des petites coopératives dont nous avons parlé antérieurement.

Voilà comment le gérant explique les résultats de l'exercice financier aux membres du conseil d'administration:

Le gérant: Je peux vous donner aujourd'hui quelques chiffres portant sur toute l'année. Vous ne serez pas surpris, puisque vous avez pu suivre le cours des affaires à l'occasion de nos réunions mensuelles. Dans l'ensemble, nous avons eu une bonne année. Il y a eu quelques problèmes, mais je pense qu'on a déjà pu en venir à bout.

<u>DEPARTEMENT DE COMMERCIALISATION</u>	<u>En DF</u>	
Vente de produits agricoles	972 000	
Paiement aux agriculteurs	- <u>826 200</u>	
Commission	145 800	15%
Frais de fonctionnement	- <u>83 300</u>	
Excédent net	62 500	6%
<u>DEPARTEMENT D'APPROVISIONNEMENT</u>		
Ventes d'intrants	360 000	
Coûts des intrants	- <u>331 200</u>	
Surplus brut	28 800	8%
Frais de fonctionnement	- <u>27 000</u>	
Excédent net	1 800	½%
<u>TOTAL</u>		
Excédent net/commercialisation	62 500	
Excédent net/approvisionnement	+ <u>1 800</u>	
TOTAL DE L'EXCEDENT NET	64 300	

- Le président: Merci. Examinons d'abord les ventes de produits agricoles. C'est très bien. Une partie de cet excédent devrait être remboursé aux producteurs. Nous pourrions leur donner une ristourne de 4 ou 5%. Mais la question est de savoir si nous pourrions réduire la commission à l'avenir. Nous avons eu un bon surplus pendant quelques années et nous avons constitué des réserves. Il est temps à présent que les membres profitent du fruit de leur travail.
- Un membre du conseil d'administration: Je suis d'accord. Les membres seront très contents d'apprendre qu'on peut réduire la commission et augmenter ainsi leurs revenus. Je pense aussi qu'en procédant ainsi nous aurons de nouveaux adhérents.
- Le président: L'excédent net dans le département d'approvisionnement est, toutefois, beaucoup plus bas qu'on n'avait prévu. En fait, il ne manque pas beaucoup pour que ce soit une perte. Nous avions pensé avoir un excédent net de 3% et nous n'avons fait que 0,5%.
- Le gérant: Il y a à cela plusieurs raisons. D'abord, les ventes étaient inférieures aux prévisions; mais la raison principale est que les engrais nous ont coûté plus cher que prévu.
- Un membre du conseil d'administration: On ne peut pas vous reprocher la hausse soudaine du prix des engrais. Personne ne s'y attendait.
- Le gérant: Naturellement, nous aurions pu augmenter davantage nos prix de vente, mais je pense que nous avons été sages d'accepter une marge plus étroite sur les engrais. Je crois que les membres auraient refusé d'acheter si nous avions encore augmenté les prix.
- Le président: Et puis il y a eu cette bêtise que nous avons faite avec les aliments pour les poulets.
- Le gérant: Oui, on a décidé d'utiliser la nouvelle marque parce qu'elle était moins chère. Mais les agriculteurs se méfiaient et ne l'ont pas achetée, comme vous savez. Nous avons donc dû vendre tout le lot de sept tonnes à prix réduit. C'était une mauvaise affaire.
- Un membre du conseil d'administration: Les frais de fonctionnement pour l'approvisionnement sont beaucoup plus élevés cette année. Qu'est-ce qu'on peut y faire?
- Le gérant: Vous savez que nous tenons des comptes séparés pour les frais du service de commercialisation et pour ceux du service d'approvisionnement. Naturellement, quand il s'agit du personnel, des transports et du bâtiment, il est difficile de répartir les frais. Combien imputer au service de commercialisation? combien au service d'approvisionnement? Nous avons étudié ces problèmes et nous pouvons donc maintenant répartir

équitablement les frais. Par exemple, le personnel passe près de la moitié du temps à s'occuper de l'approvisionnement: nous imputons donc 40% des frais de personnel au département d'approvisionnement. Et le chef du service des transports a calculé d'après les carnets de bord que 20% du transport devaient être imputés à l'approvisionnement. En effet, nous avons augmenté le volume des affaires et le nombre de produits. Il faut beaucoup de temps pour s'occuper des achats, de l'emmagasinage et de la distribution de tant de choses: engrais, semences, insecticides, ciment, tuyaux ...

Le président: Bon, c'est très bien de déterminer l'origine des coûts. Si on ne le savait pas, il serait difficile de trouver des solutions aux problèmes que nous avons. Que proposez-vous maintenant?

Voilà comment les responsables de la coopérative STELLA ont analysé le rapport. Est-ce que ça vous rappelle les discussions à COFACO? Le conseil d'administration de COFACO parlait de quatre différentes façons d'améliorer la commercialisation (voir page 31 à 34). De même, les responsables de STELLA ont parlé de quatre moyens d'améliorer leur service d'approvisionnement. Ils peuvent:

- ① - Vendre davantage d'intrants (plus on vend, plus on a de revenus, plus grand est l'excédent brut).
- ② - Vendre les intrants à des prix plus élevés (plus on a de revenus, plus grand est l'excédent brut).
- ③ - Acheter les intrants meilleur marché (plus les prix des intrants sont bas, plus grand est l'excédent brut).
- ④ - Réduire les frais de fonctionnement.

La discussion nous montre aussi que l'on ne peut pas examiner chaque problème séparément - nous devons voir comment chaque action affecte le résultat dans son ensemble.

Par exemple, on a proposé de réduire la commission. Quels en seraient les effets? Un membre du conseil d'administration pensait que plus d'agriculteurs adhèreraient à la coopérative. Dans ce cas, les ventes augmenteraient et le revenu de la coopérative provenant des commissions resterait élevé. Mais de combien augmenteraient les frais de fonctionnement? Il est important de ne pas perdre de vue cet aspect-là non plus.

Un autre exemple: le gérant a acheté des aliments pour les poulets à un prix très bas et il a pensé qu'il épargnerait de l'argent de cette façon. Mais, au lieu de cela, on a perdu de l'argent, parce que la qualité était mauvaise et que les membres ont refusé d'acheter ces aliments ...

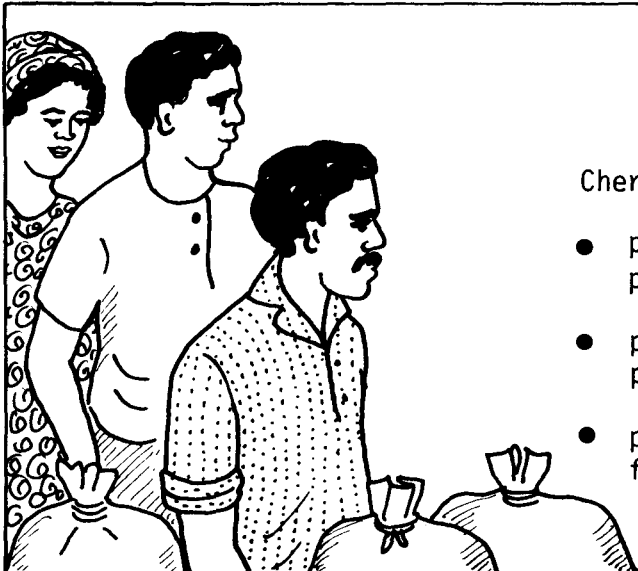


- 3.1 Décrivez les quatre différents moyens d'augmenter le revenu d'une coopérative.
- 3.2 Dans le cas de votre coopérative, quelle méthode préféreriez-vous utiliser? Pourquoi?
- 3.3 Indiquez ce que vous pensez sur la manière dont on pourrait augmenter les ventes des produits agricoles et des intrants agricoles dans votre coopérative l'an prochain.
- 3.4 Etablissez une liste des différents frais occasionnés par le fonctionnement de la coopérative. Vous n'avez pas besoin de mentionner les chiffres, ne donnez que les noms des catégories de frais comme "salaires". Indiquez quels frais sont les plus élevés dans votre coopérative.
- 3.5 Suggérez quels frais pourraient être réduits dans votre coopérative et donnez vos raisons.
- 3.6 Une coopérative vendait pour 50 000 DF de coton par an. La commission était de 12%, soit 6 000 DF, mais les frais s'élevaient à 6 540 DF. Supposez qu'on ne puisse pas réduire davantage les frais et qu'on ne puisse pas augmenter davantage le pourcentage de commission. De combien faudrait-il que les ventes augmentent pour éviter une perte?

ASSUREZ LE SUCCES DE VOTRE COOPERATIVE

Vous avez étudié le fonctionnement de quelques coopératives agricoles. Vous comprenez mieux les principes économiques de base d'une entreprise coopérative et vous savez comment on peut améliorer les résultats pour le plus grand profit des membres:


... IL FAUT REALISER UN EXCEDENT NET POUR MIEUX SERVIR LES MEMBRES!



COMMERCIALISATION

Cherchez des moyens

- pour que les membres livrent plus de produits agricoles
- pour obtenir de meilleur prix pour les produits des membres
- pour réduire les frais de fonctionnement



APPROVISIONNEMENT

Cherchez des moyens

- pour augmenter les ventes d'intrants agricoles
- pour acheter moins cher les intrants agricoles
- pour réduire les frais de fonctionnement

TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez maintenant répondre aux questions suivantes. Cochez celle que vous croyez être la bonne réponse à chacune des questions. Si vous avez des problèmes au sujet d'une question en particulier, relisez le chapitre correspondant. Solutions, page 48.



- 1 Qu'appelle-t-on une "immobilisation"?
 - a L'entrepôt de la coopérative.
 - b Le gérant.
 - c Le stock de produits agricoles dans l'entrepôt.

- 2 Qu'est-ce que le "fonds de roulement"?
 - a L'argent utilisé pour payer les salaires des employés.
 - b L'argent utilisé pour construire un magasin.
 - c L'argent utilisé pour acheter des produits et des intrants agricoles.

- 3 Qu'est-ce qu'une "commission"?
 - a La cotisation d'adhésion à la coopérative.
 - b La même chose que l'excédent net.
 - c Le montant déduit par la coopérative de la vente des produits agricoles avant de payer les producteurs.

- 4 Qu'est-ce que le "prix de revient" des intrants agricoles?
 - a Le prix que les membres paient pour les intrants.
 - b Le prix que la coopérative paie pour les intrants plus les éventuels frais de transport.
 - c Le prix que les membres paient moins un éventuel rabais.

- 5 Qu'est-ce que le "prix de vente" des intrants?
 - a Le prix de revient + la majoration.
 - b Le prix de revient + l'excédent net.
 - c Le prix de revient + l'impôt sur les ventes.

- 6 Pourquoi la coopérative a-t-elle besoin d'une "marge commerciale" sur la vente des intrants?
 - a Il faut une marge pour acheter les intrants agricoles.
 - b Il faut une marge pour payer les frais de fonctionnement.
 - c Il ne faut pas de marge dans une entreprise coopérative.

- 7 "La marge est de 6%." Qu'est-ce que cela veut dire?
- a La marge est de 6% du prix de revient des marchandises.
 - b La marge est de 6% des ventes.
 - c La marge est de 6% de l'excédent brut.
- 8 Une coopérative a vendu des intrants agricoles pour un montant de 20 000 OF. Sa marge commerciale moyenne était de 12%. Quel était l'excédent brut?
- a 8 000 OF.
 - b 2 400 OF.
 - c 1 667 OF.
- 9 Qu'est-ce que l'"excédent brut"?
- a L'excédent qui reste avant d'avoir déduit les frais de fonctionnement de la coopérative.
 - b L'excédent qui reste après avoir déduit les frais de fonctionnement de la coopérative.
 - c La ristourne payée aux membres.
- 10 Qu'est-ce que l'"excédent net"?
- a Les ventes moins le prix de revient des marchandises.
 - b Les ventes moins les frais de fonctionnement.
 - c Les ventes moins le prix de revient des marchandises moins les frais de fonctionnement.
- 11 Dans quel cas y aura-t-il une perte?
- a Si les frais de fonctionnement sont plus élevés que l'excédent brut.
 - b Si les frais de fonctionnement sont moins élevés que l'excédent brut.
 - c Si les frais de fonctionnement sont égaux à l'excédent brut.
- 12 Comment répartit-on une "ristourne" dans une coopérative?
- a En proportion des parts.
 - b En proportion du volume des affaires réalisé avec la coopérative.
 - c En proportion de l'ensemble des contributions à la coopérative.
- 13 Une coopérative a vendu pour 972 000 DF de produits. On a pris 15% de commission. On a aussi vendu des intrants agricoles aux membres pour un montant de 360 000 OF. Le coût de ces intrants était de 331 200 OF. Les frais de fonctionnement s'élevaient à 110 300 OF. Quel était l'excédent net?
- a 174 600 OF.
 - b 64 300 OF.
 - c 6 430 OF.

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devriez participer aux exercices suivants.



TRAVAUX DE GROUPE

1 Formation du capital

Pour former leur capital beaucoup de coopératives doivent emprunter de l'argent en plus des contributions des membres. Discutez des moyens les plus avantageux de réunir le capital nécessaire.

2 Fonds de roulement

Demandez à quelques coopératives de vous montrer leurs bilans pour deux années consécutives. Examinez les bilans et calculez les changements intervenus dans le fonds de roulement d'une année à l'autre. Discutez pour savoir si la tendance a été favorable ou non.

3 Etudiez les résultats de l'exercice financier

Etudiez les comptes financiers de l'année précédente de quelques coopératives, y compris la vôtre. Discutez et répondez aux questions suivantes:

- a) Considérez-vous l'excédent net comme suffisant?
Sinon, proposez quelques moyens de l'augmenter.
- b) Comment devrait-on utiliser l'excédent net pour que les membres en tirent un maximum de profit?

Solutions du test de contrôle.

Question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Réponse	a	c	c	b	a	b	b	b	a	c	a	b	b
Page de référence	8	9	10	14	14	14	15	15	16	16	20	22	