

MATCOM

- UNE COOPÉRATIVE ARTISANALE GESTION

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

UNE COOPÉRATIVE ARTISANALE

GESTION

Table des matières

Préface	3
Introduction	5
Gestion de la commercialisation	8
Gestion de l'approvisionnement	21
Gestion financière	36
L'assemblée générale annuelle	52

Annexes

Notes pour le formateur	55
-------------------------	----

REMARQUE

Pour mieux tirer profit de ce fascicule d'instruction MATCOM, vous devriez:

- être capable de calculer des pourcentages
- avoir étudié le fascicule MATCOM "Une coopérative artisanale - Formation" ou avoir des connaissances équivalentes.

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, Suisse. Ces demandes seront bienvenues.

Droits réservés	©	Organisation internationale du Travail, 1991
ISBN	:	92-2-206302-3
Titre original	:	A Handicraft Co-operative, Management
Equipe de production:		Script original: Susan Dean, COPAC. Test de terrain/mise en forme: Maaïke van Hoeflaken, Ulla-Maj Jern, Anne W. Munene, Rebah Muniafu, Elisabeth Simonda, Hale Sims, Maaïke van Vliet. Illustrations: Anja Längst-Ferrini.
Traduction	:	Simone CONRAD-EYBESFELD
Première édition		1991

Préface

MATCOM a publié deux brochures ("Fascicules d'instruction MATCOM") sur les coopératives artisanales. La première, "Une coopérative artisanale - Formation" a été spécialement réalisée dans le but de stimuler l'intérêt des femmes à démarrer des activités génératrices de revenus (comme la fabrication d'objets artisanaux) et à organiser des services d'approvisionnement et de commercialisation sur une base coopérative. Cette brochure est une introduction aux principes et à l'organisation d'une coopérative.

La seconde brochure fournit une formation de base aux responsables de coopératives. Elle couvre les notions fondamentales de la gestion, décrivant les tâches les plus importantes des membres, du comité et des gérants également dans une coopérative artisanale. Une formation complémentaire plus détaillée devrait être fournie pour des tâches spécifiques de gestion. Pour ce faire, MATCOM dispose d'autres publications.

Les fascicules MATCOM peuvent être utilisés pour l'étude individuelle ou servir de base à des formations en groupe. Des orientations à l'intention des formateurs chargés de ces programmes sont données à la fin du présent fascicule.

Notez que le contenu de ces fascicules peut être facilement adapté aux conditions et aux besoins locaux et utilisé pour la formation de groupes d'hommes ou de femmes et pour divers types de coopératives - et pas seulement pour les coopératives artisanales.

INTRODUCTION

On considère la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel comme un succès.

C'est une coopérative de services; les membres achètent à l'Arc-en-ciel les fournitures dont ils ont besoin pour fabriquer les produits artisanaux (paniers et tapis) qu'ils vendent ensuite (commercialisent) par l'intermédiaire de l'entreprise. C'est pourquoi on dit que l'Arc-en-ciel est une coopérative d'approvisionnement et de commercialisation.

Quelle est la raison du succès de l'Arc-en-ciel ou de toute coopérative?

Beaucoup de facteurs y contribuent. Le plus important étant l'attitude des membres. Il est évident que les membres de l'Arc-en-ciel apportent leur soutien à leur entreprise: ils prennent une part active aux réunions, acceptent de partager le travail et les responsabilités et sont désireux d'apprendre davantage sur le fonctionnement et l'organisation coopératives.

Les membres offrent leur appui parce qu'ils ont besoin de la coopérative et profitent des services qu'elle fournit. Si ces services sont bien organisés, les membres sont sûrs que leur argent et leurs produits sont en bonnes mains.

La planification, l'organisation et la supervision des affaires de l'Arc-en-ciel sont faites par ses responsables élus: les membres du comité et la secrétaire/gérante. Ils ont des fonctions essentielles et sont conscients de leur responsabilité envers les membres. Ils savent que la coopérative ne peut survivre qu'aussi longtemps qu'ils gèrent l'entreprise avec succès.

En examinant la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel et la façon dont le comité travaille, nous vous donnerons une introduction à la gestion coopérative.

Rappelez-vous que vous pouvez être appelée à faire partie du comité de votre coopérative; pour y être prête, vous devez avoir des notions de gestion coopérative.

CONNAISSANCES DE BASE

Avant de commencer, vous devez connaître les faits suivants relatifs à l'Arc-en-ciel:

Adhésion

L'Arc-en-ciel a été fondée il y a dix ans par un petit groupe de femmes qui avaient des problèmes à se procurer les fournitures et à vendre les produits artisanaux qu'elles fabriquaient à la maison dans leur temps libre. Aujourd'hui la coopérative compte 42 membres.

Objectifs

Les objectifs pratiques de la coopérative sont d'approvisionner ses membres en matières premières de bonne qualité à un prix rai-



sonnable et de les aider à commercialiser leurs produits. Le but est d'aider les membres à améliorer leur situation économique.

organisation

L'Arc-en-ciel a la structure organisationnelle caractéristique de toutes les entreprises coopératives:

- Les membres sont tous ensemble propriétaires de l'entreprise et se partagent le pouvoir. Dans la prise de décision, chaque membre dispose d'une voix; tous ont le même pouvoir.
- Chaque année, les membres élisent un comité. Ce comité développe les plans et les politiques (orientations) pour toutes les activités coopératives. Il surveille les opérations au nom des membres.
- Le comité a nommé une gérante (Simone) qui travaille à temps partiel et s'occupe des opérations au jour le jour.

La coopérative loue un magasin avec un petit bureau. Les membres y viennent chercher leurs fournitures et y livrer leurs produits. Pour les assemblées générales on utilise l'école.

Statuts

Les objectifs et l'organisation de l'Arc-en-ciel figurent en détail dans son règlement ou ses statuts. Ces statuts font l'objet d'une petite brochure que l'on donne à chaque membre. Ils expliquent comment l'entreprise doit être organisée, gérée et contrôlée, quels sont les droits et les responsabilités des membres et des membres du comité.

Ce sont les membres qui ont décidé de se donner ces statuts au moment de la formation de l'entreprise. Comme toutes les autres coopératives, l'Arc-en-ciel a été enregistrée au Ministère des coopératives par le greffier. Le Ministère a vérifié les statuts pour être sûr qu'ils sont conformes aux lois nationales sur les coopératives et les a approuvés.

GESTION DE LA COMMERCIALISATION

Trouver des clients

Les femmes membres de la coopérative Arc-en-ciel ont toujours été plus douées pour fabriquer les produits artisanaux que pour les vendre. Certaines d'entre elles avaient l'habitude d'aller en ville pour chercher des clients mais n'aimaient pas voyager si loin et passer du temps à trouver des clients. Si un commerçant venait au village, elles lui vendaient leurs produits et acceptaient le prix qu'il offrait, si bas soit-il.

Aujourd'hui les responsables de l'Arc-en-ciel considèrent que leur tâche première consiste à aider les membres à commercialiser leurs produits artisanaux à des prix raisonnables.

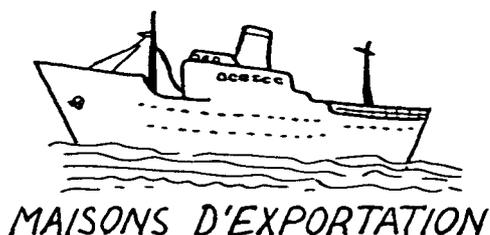
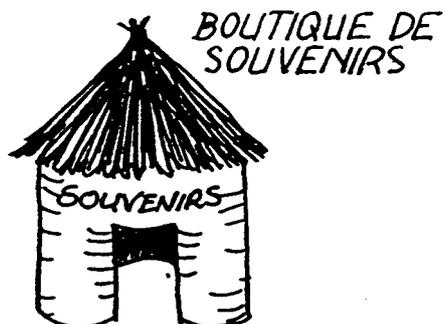
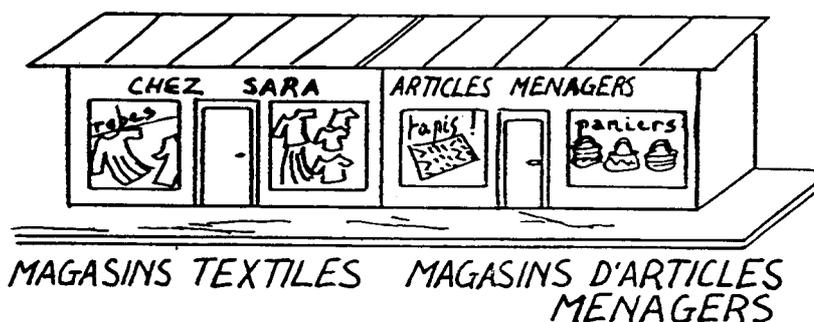
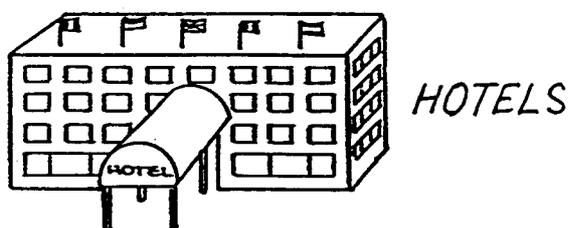


Comment une coopérative artisanale trouve-t-elle des clients? Il est avantageux de commencer modestement, comme l'a fait l'Arc-en-ciel. Au début la coopérative pouvait vendre tous ses produits à un seul magasin dans la ville voisine. A mesure que l'entreprise s'était développée, il lui avait fallu trouver davantage de clients. Les responsables se rendaient compte que les touristes

et les habitants des villes étaient les meilleurs acheteurs de produits artisanaux. Pour arriver jusqu'à eux, des représentantes devaient se rendre dans les villes comme avant. Mais d'abord elles essayaient d'avoir des informations et des conseils.

Elles demandaient au Département des coopératives, à l'Office du tourisme, aux agences commerciales et à d'autres associations, qui pourrait acheter des produits artisanaux de leur village.

Points de vente des produits de l'Arc-en-ciel



On leur avait suggéré un certain nombre de clients possibles. Les responsables de la coopérative avaient établi des contacts, soit personnels soit en écrivant. La gérante, Simone, avait envoyé des lettres d'information sur l'entreprise et sur le genre de pro-

duits qu'elles produisaient en en offrant des échantillons. Une fois établis les premiers contacts, toutes les autres négociations avaient été menées personnellement. Simone et quelques autres membres du comité avaient dû faire des tas de voyages mais leurs efforts avaient été couronnés de succès. Aujourd'hui la coopérative a établi des contacts avec toutes sortes de clients.

Planification et promotion des ventes

Dès le début, les responsables de l'Arc-en-ciel avaient eu des soucis au sujet de la commercialisation de leurs produits. A supposer que pour certaines raisons les clients cessent d'acheter les paniers et les tapis pour les revendre - cela signifierait la fin de la coopérative.

Les femmes du comité réalisaient qu'elles devaient se préparer à faire face à des problèmes de ce genre. Elles passaient beaucoup de temps à s'occuper de la commercialisation et avaient demandé à Simone de faire de même. Elles savaient qu'il ne suffisait pas de trouver des clients; il fallait aussi pouvoir les garder. Elles devaient être toujours en alerte non seulement pour trouver de nouveaux clients et de nouvelles techniques de commercialisation mais aussi pour offrir de nouveaux produits. Elles devaient faire des plans pour l'avenir pour maintenir un marché pour leurs produits et un revenu stable pour leurs membres.

Les exemples suivants illustrent certains de leurs efforts dans ce domaine. Il s'agit dans tous ces exemples de techniques de promotion des ventes.

● Diversification de-la production

Il y a quelques années, le comité de l'Arc-en-ciel s'était rendu compte qu'il était de plus en plus difficile de vendre les grands et larges paniers que faisaient la plupart des membres. Si le comité n'avait rien entrepris à ce sujet, les ventes auraient sans doute diminué de façon désastreuse, les

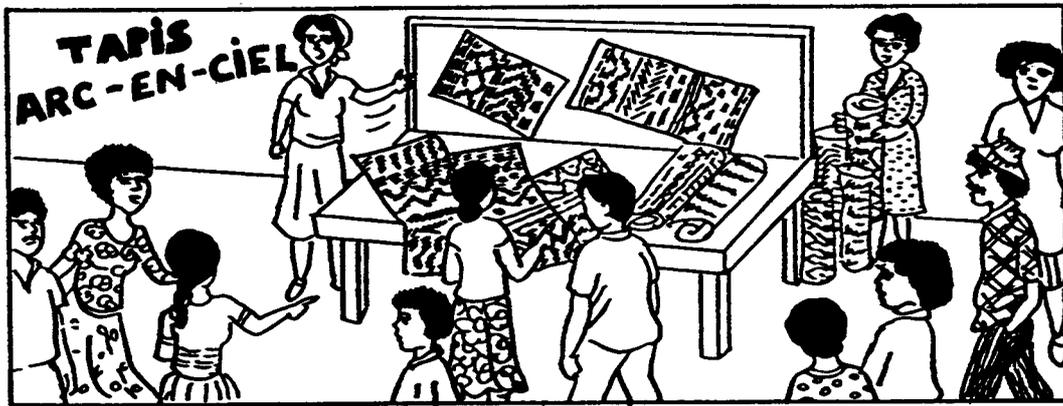
membres auraient perdu leurs revenus et la coopérative serait finalement restée avec un lot de paniers invendables. Mais le comité avait "diversifié" la production; il avait introduit un autre genre de panier que les clients aimaient. Les membres s'étaient mis à les faire et par la suite avaient fait encore d'autres paniers de formes, de tailles et de couleurs différentes, offrant ainsi aux clients un plus grand choix.

Plus récemment, le comité avait encouragé quelques membres à tisser un type spécial de tapis que l'on avait montré ensuite dans une grande maison d'exportation de la capitale. Cette société avait commandé 100 tapis, assurant les revenus de nombreux membres pour le futur proche grâce à l'initiative du comité.

● Affiches et reclames

La gérante avait placé des affiches montrant les produits de la coopérative de l'Arc-en-ciel, et où l'on pouvait se les procurer, dans plusieurs villes de la région (dans les bureaux de l'Office du tourisme par exemple). Elle avait aussi distribué des dépliants pour ces produits. Très récemment Simone avait obtenu la permission d'exposer et de vendre des produits de l'Arc-en-ciel à l'occasion d'une grande conférence





- L'art de vendre

Simone est naturellement une personne aimable, gentille avec tout le monde, comme Babette et Line qui sont membre du comité. Elles ont toutes fait preuve de talent pour vendre et on leur a demandé de s'occuper de ce travail. Mais le talent ne suffit pas, l'art de vendre exige autre chose encore. Cela demande de l'intégrité et de l'honnêteté dans les transactions commerciales. Simone fait très attention de bien garder tous les relevés des accords qu'elle passe sur les dates de livraison ou les prix. Comme on peut lui faire confiance, ses clients sont heureux de revenir et de faire des affaires avec l'Arc-en-ciel.

- Un approvisionnement assuré

Simone a toujours un stock-tampon (des produits en réserve) des articles les plus demandés de façon à pouvoir les livrer dès qu'elle reçoit une commande. Ainsi, les clients ne sont pas déçus.

- Qualité

La politique de l'Arc-en-ciel est de ne fournir que des produits de grande qualité. C'est peut-être là le facteur le

plus important de la promotion des ventes. Les clients satisfaits ont tendance à revenir et recommandent la coopérative à leurs amis.

L'Arc-en-ciel est fière de la qualité de ses articles. On attache maintenant une petite étiquette à chaque produit qui indique qu'il s'agit d'un véritable produit de l'Arc-en-ciel.

D'après les commerçants, il semble que le label "aide à vendre."



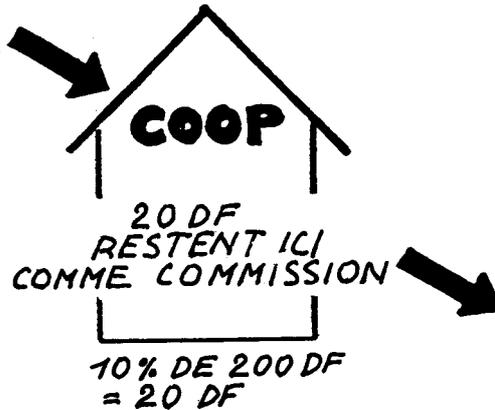
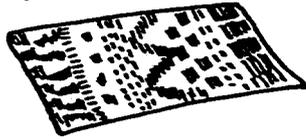
Fixation des prix des produits

Une des tâches les plus importantes et les plus difficiles de la gestion est de décider les prix auxquels on vendra. Si les prix sont trop bas, la coopérative perd de l'argent; s'ils sont trop hauts, les clients achètent moins, ou rien. Dans chaque cas, la coopérative et ses membres perdent. La gestion doit fixer des prix convenables.

Quand il décide du prix de vente, le comité doit tenir compte des dépenses: le loyer du magasin, le salaire de Simone, les frais de voyage, etc. Pour les payer, la coopérative garde une partie de l'argent reçu pour les produits artisanaux vendus. On appelle cela une commission. Si, par exemple, l'Arc-en-ciel vend un tapis pour 200 DF*, elle garde 10% de cette somme (OF 20) et paie au membre qui l'a fait 180 OF. Le comité a décidé de prendre une commission de 10% sur toutes les ventes. On sait que les années passées cela a suffi à couvrir les frais.

* Ce fascicule étant utilisé dans plusieurs pays, nous avons recours ici à une unité fictive que nous appelons "Dollar de formation (DF)".

ON PAIE 200 DF
A LA COOPERATIVE POUR
UN TAPIS



IL RESTE
180 DF AU
PRODUCTEUR

Quand Simone et les femmes du comité discutent du prix d'un certain type de panier, elles ont des calculs à faire et certains faits à considérer. Écoutons une discussion au sujet des prix:

- "La matière première de ce panier coûte au membre 42 DF. Il lui faut environ six heures pour faire un panier. Notre politique est que chaque membre gagne au moins 8 DF par heure de travail. Donc, l'exécution de ce panier coûte 49 DF. $48 + 42 = 90$; c'est le prix le plus bas qu'un membre doit accepter."
- Si nous vendons les paniers à 100 DF nous pouvons prendre notre commission habituelle de 10%, soit 10 DF, et nous pouvons payer 90 DF au membre. Mais je pense que nous pourrions obtenir davantage pour ce joli panier."
- "Le commerçant qui est venu le mois dernier a offert seulement 84 DF."
- "Je sais qu'il y a des femmes dans la vallée qui vendent ces paniers, un peu plus petits peut-être, à 100 DF."

Prix de vente du commerçant	OF 130.00
Marge du commerçant (20% de OF 130)	<u>OF 26.00</u>
Prix d'achat du commerçant DF	1 04.00

Se basant sur ces calculs et cette hypothèse, le comité avait décidé d'envoyer Simone à la ville pour offrir les paniers à 104 DF. Elle avait aussi d'autres instructions.

- Si quelqu'un veut commander plus de 20 paniers, elle peut accepter un prix de 102 OF.
- Si quelqu'un se propose d'aller chercher les paniers au village de l'Arc-en-ciel, ou de payer le transport des paniers, il pourra obtenir un rabais.
- Elle est aussi chargée de bien regarder les paniers que font les femmes de la vallée. Le comité veut connaître les produits et les prix des concurrentes.

Comme nous l'avons vu, le comité de l'Arc-en-ciel tient compte de beaucoup de facteurs pour fixer ses prix:

- il a pour politique de bien payer ses membres pour leur travail (au moins 8 OF l'heure);
- il se base en général sur les prix du marché;
- il tient compte de la concurrence;
- il couvre les coûts de l'entreprise grâce à une commission fixe;
- il tient compte des frais de transport;
- il accepte de vendre à un prix inférieur en cas de commande importante.



Quel prix doivent-elles fixer pour le panier - 100 DF, 130 DF ou un prix intermédiaire? Pour les femmes du comité quelques points sont clairs:

- Elles ne doivent pas vendre à moins de 100 OF, parce que ce ne serait pas juste envers les membres.
- Si elles pouvaient vendre directement à des particuliers (des touristes, par exemple) elles pourraient évidemment obtenir 130 OF, comme les commerçants de la ville. Mais pour l'Arc-en-ciel c'est impossible. Elle n'a pas de magasin de vente et ni le temps ni les vendeuses qu'il faut. Au lieu de ça il lui faut faire appel à des commerçants qui ont une boutique et qui achètent pour revendre au détail.
- Le comité sait que les commerçants veulent en moyenne avoir une marge bénéficiaire d'au moins 20% sur les produits artisanaux.

Après quelques calculs, le comité avait réalisé que les commerçants pourraient payer 1,04 DF pour un panier de l'Arc-en-ciel.

Méthodes de travail

En théorie le service de commercialisation n'est pas très compliqué, comme nous venons de le voir. Le prix de vente a été finalement fixé à 103 DF, sur lequel la coopérative garde 10% de commission (DF 10,30) et le membre reçoit 92,70 pour son travail.

PRIX DE VENTE	DF 103,00
COMMISSION	- 10,30
PAYE AU MEMBRE	<u>DF 92,70</u>

Bien que les principes soient simples et sans détours, on peut, en réalité, procéder aux paiements de différentes façons. Trois différents systèmes sont décrits à la suite:

- A. La coopérative paie au membre le prix du panier lorsqu'il le livre (soit le prix de vente fixé moins la commission fixée).
- B. La coopérative ne paie rien au membre lorsqu'il apporte le panier - et ne le paie qu'après la vente. Alors, il reçoit le prix de vente moins la commission.
- C. La coopérative paie une petite "avance" au membre quand il livre un panier. Une fois le panier vendu, il reçoit le solde moins la commission.

Evidemment, les avances aux membres (voir A et C) ne peuvent se faire que si la coopérative a assez d'argent et si elle est certaine de pouvoir vendre les produits.

Quel que soit le système utilisé, les membres peuvent recevoir un autre paiement à la fin de l'année. Une fois toutes les dépenses payées, il peut y avoir un excédent restant dans la coopérative. Ce sont les membres qui, (au cours de l'assemblée générale annuelle) décident de la manière d'utiliser l'excédent. Ils peuvent par exemple décider de payer à chaque membre un OF de plus pour chaque panier livré. Ce paiement final est appelé "prime" ou "ristourne".

Commission

La coopérative de l'Arc-en-ciel déduit une commission de ses ventes. Comment devez-vous procéder dans votre coopérative?

- Si vous décidez de déduire une commission importante de vos ventes vous aurez sans doute un grand excédent à la fin de l'année. Vous pouvez alors accorder une ristourne importante à vos membres.
- Si, d'autre part, vous ne déduisez qu'une petite commission, vous devrez sans doute en utiliser la plus grande partie pour les dépenses. Il ne restera que très peu comme excédent net à la fin de l'année. Il ne sera pas possible de payer une grande ristourne aux membres - si toutefois il est possible d'en payer une.

Devez-vous prendre une grande ou une petite commission dans votre coopérative?

- Il est tentant de faire plaisir aux membres en déduisant la plus petite commission possible - mais il y a des risques si les choses ne marchent pas comme prévu. Il peut arriver quelque chose d'inattendu qui augmente les frais de fonctionnement ou bien le marché des produits artisanaux peut ne pas être aussi bon cette année, si bien qu'il vous est impossible de vendre vos produits au prix espéré. Votre entreprise peut finir par perdre de l'argent. Vous pouvez vous trouver dans l'impossibilité d'acheter le prochain lot de marchandises de vos membres. Vous risquez la faillite.
- Si, d'autre part, vous prenez une trop grande commission, les membres ne seront pas contents. Bien qu'ils sachent qu'ils recevront une part de tout excédent à la fin de l'année, entre temps ils doivent s'arranger avec moins d'argent. Alors, si vous ne les payez pas assez pour leurs produits pendant l'année, ils seront tentés de les vendre à des commerçants pour toucher de l'argent immédiatement. Les membres peuvent ne plus faire appel à votre service de commercialisation, ce qui peut également amener à la faillite.

L'éducation des membres

D'après ce qui précède vous pouvez voir que vous avez deux décisions essentielles à prendre: les méthodes de base à adopter pour les paiements et le montant de la commission de la coopérative.

Si vous choisissez le système A ou C vous prenez des risques et vous avez besoin d'un fonds de roulement plus important. Les coûts sur le capital (intérêts sur les prêts) peuvent augmenter et en suite il vous faudra peut-être prendre une commission plus importante. Si les membres arrivent à le comprendre, ils peuvent être d'accord pour attendre pour toucher leur argent, à l'avantage de la coopérative (et au leur). Il est essentiel que vous leur fournissiez des renseignements complets et exacts sur ces points.

Heures de travail

Le comité de la coopérative de l'Arc-en-ciel a décidé d'ouvrir le magasin les lundis et les jeudis matin. Simone est toujours là pour aider les membres. Des heures d'ouverture régulières et commodés comme celles-là sont essentielles pour assurer des services fiables. Les membres doivent savoir qu'ils peuvent faire confiance à la coopérative pour ouvrir à des heures précises.

Contrôle de la qualité

Quand un membre apporte un panier ou un tapis Simone vérifie toujours sa qualité. Généralement, il n'y a pas de problème parce que les membres n'utilisent que la bonne matière première que fournit la coopérative et sont bien au courant des normes de qualité fixées par le comité. Des échantillons de produits sont exposés dans le magasin, pour comparer. Si Simone a des doutes sur la qualité d'un article, elle le soumet au comité.

Travail de bureau

Il est nécessaire de conserver des registres de toutes les transactions. Quand une femme livre un article elle doit avoir un reçu. Quand la coopérative livre cet article à l'acheteur, il doit signer un bon de livraison pour montrer qu'il l'a bien reçu.

Quand la coopérative reçoit ou verse de l'argent, elle doit avoir une pièce justificative du paiement ou reçu. Mais tout ce travail de bureau doit être aussi peu compliqué que possible et il ne doit pas y avoir de paperasserie inutile.

L'Arc-en-ciel utilise une méthode d'achat simple. Elle paie une somme d'argent à chaque membre à la livraison et une ristourne à la fin de l'année. Simone a élaboré un reçu qui correspond au système employé et qui fonctionne à la fois comme bon de livraison et reçu de paiement. Quand elle reçoit un panier, par exemple, elle remplit un reçu en duplicata. Elle signe pour indiquer qu'elle a reçu l'article et le membre signe qu'il a reçu l'argent pour cet article. Chaque reçu est numéroté et le produit est indiqué avec le numéro qui lui correspond.

COOPERATIVE ARC-EN-CIEL	Bon de livraison	No: 00456
Nom du membre: <u>Alice Marchand</u>	No. <u>23</u>	
Produit: <input type="checkbox"/> Panier <input checked="" type="checkbox"/> Tapis		
Type: <u>Messé</u>	Couleur: <u>gris</u>	
Taille: <u>3 x 2,5 m</u>	Remarque:	
Ce produit a été reçu et sa qualité est (A) B C		
Date: <u>11.3.88</u>	Signature: <u>Simone Leroy</u> pour la Coopérative Arc-en-ciel	
	Prix d'achat	DF <u>385.-</u>
Déduit pour dette:		
Réf.no: _____	DF _____	
Réf.no: _____	DF _____	
	Total	DF <u>385.-</u>
Total reçu en paiement:		
Date: <u>11.3.88</u>	Signature: <u>Alice Marchand</u> Membre	

Une copie du reçu est donnée au membre et l'autre est classée et mise en lieu sûr par Simone. Il est important qu'aucun reçu ne soit perdu. On peut s'en assurer grâce aux numéros.

Quand des marchandises sont vendues à des détaillants ou autres, Simone émet bons de livraison et factures et garde des copies de ces documents. Quand on prépare les comptes de la coopérative, on utilise de nouveau tous ces documents. Les livres sont faits de telle façon qu'il est facile de déterminer combien la coopérative a payé pour les produits d'artisanat et à quel prix elle les a vendus. Des registres additionnels montrent combien la coopérative a payé pour les produits d'artisanat et à quel prix elle les a vendus. Tout cela doit être en bon ordre quand la ristourne est calculée et payée à la fin de l'année.

Dans le chapitre "Gestion financière" (page 35) vous en apprendrez davantage sur le paiement des ristournes.

***** DISCUTEZ *****

1. Est-ce que votre coopérative devrait commercialiser tous les genres de produits artisanaux de ses membres? Quels sont les produits les plus faciles à vendre? Lesquels sont les plus appréciés sur le marché?
2. Que pouvez-vous faire pour "présenter" vos produits d'artisanat de façon attrayante? Discutez des labels, de l'emballage, des activités promotionnelles, de l'étalage des produits.
3. Comment le contrôle de la qualité doit-il être organisé?
4. Comment convaincrez-vous vos membres que votre système de paiement est celui qui leur convient le mieux ainsi qu'à l'entreprise?
5. Comment les membres se trompent-ils eux-mêmes quand ils trompent l'entreprise et vendent leurs produits à des commerçants.

GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

Quand les femmes se rendent au magasin de l'Arc-en-ciel les lundis et les jeudis, elles ne font pas qu'apporter des produits artisanaux; elles saisissent aussi l'occasion d'acheter la matière première pour le prochain article qu'elles ont l'intention de fabriquer.

Etant donné que la coopérative peut acheter des fournitures en grande quantité, elle peut les obtenir à des prix inférieurs à ceux que devraient payer les membres s'ils les achetaient individuellement. Les femmes apprécient ce service d'approvisionnement, non seulement pour ses prix intéressants mais aussi pour sa commodité. Elles ont maintenant des fournitures disponibles dans leur village et n'ont plus besoin d'aller les acheter en ville.

Les femmes du comité et la gérante doivent veiller à ce que le service d'approvisionnement soit un avantage pour les membres et qu'il s'autofinance.

Elles ont beaucoup de questions à discuter -



Toutes les coopératives ont besoin de politiques adéquates pour traiter de ces problèmes. Examinons à nouveau le cas de l'Arc-en-ciel.

Gamme du stock

Nous avons vu que le comité de l'Arc-en-ciel planifiait très soigneusement les ventes de la coopérative et encourageait les membres à ne produire que les paniers et les tapis que l'on pouvait vendre facilement. Il paraissait donc raisonnable que l'Arc-en-ciel établisse comme principe de ne garder en stock que le matériel nécessaire pour fabriquer ces produits.

Il se peut que d'autres coopératives artisanales aient une production plus variée et aient donc besoin de garder en stock davantage de matériaux. La décision sur ce qu'il faut stocker est toujours difficile à prendre. Pour des raisons économiques il n'est généralement pas possible de stocker tout ce dont les membres ont besoin. Il faut garder présent à l'esprit les points suivants quand on décide de la gamme du stock:

- Disponibilité: stockez en priorité la matière première que les membres ne peuvent pas trouver facilement ailleurs, ou que vous pouvez offrir à des prix plus intéressants que les autres fournisseurs - prix inférieurs, meilleure qualité ou meilleurs services.
- Demande: stockez la matière première dont la Plupart des membres ont besoin, et non Pas celle nécessaire seulement à un petit nombre.
- Qualité: stockez uniquement de la matière première de grande qualité si vous voulez avoir des Produits de grande qualité.
- Fiabilité de l'approvisionnement: ne stockez que ce que vous pouvez réapprovisionner; si un certain matériel arrive à manquer dans votre coopérative et si on ne peut se réapprovisionner, il peut arriver que des membres soient en Panne avec des articles à moitié finis et donc invendables.
- Coût: stockez seulement ce que vous pouvez vous permettre d'acheter et de garder en stock, et que vous savez pouvoir vendre.

Votre gamme de stock est déterminée par votre choix du fournisseur; vous ne pouvez pas stocker ce que vous ne pouvez pas vous procurer. Le choix du fournisseur est donc essentiel pour votre réussite; il doit avant tout être fiable.

Choix des fournisseurs

Chercher le meilleur fournisseur n'est pas très différent de faire des achats pour votre famille. Vous cherchez à obtenir la meilleure qualité au prix le plus bas possible. Vous avez la responsabilité de chercher le fournisseur qui répond le mieux aux besoins de votre coopérative. Ne soyez pas intimidé - c'est le



fournisseur qui doit vous convaincre de faire appel à lui. Gardez-vous de céder à des tentatives de corruption de la part de fournisseurs qui veulent que vous les choisissiez, lorsque ce n'est pas dans l'intérêt de votre coopérative. (C'est une bonne idée d'avoir plusieurs membres de votre coopérative présents au cours de toutes les négociations avec les fournisseurs afin de réduire les possibilités de corruption.)

Directives pour aider à choisir un bon fournisseur -

- Ses prix doivent être raisonnables.
- Il doit se trouver à un endroit où il est facile de se rendre. (Tenez compte du temps et du coût du transport.)
- La qualité de son matériel doit être bonne et ne doit pas varier. (Si vous avez l'impression qu'il vous faut vérifier chaque article pour voir s'il est acceptable, votre fournisseur n'est pas le bon.)
- La quantité d'intrants qu'il offre doit être raisonnable. (Bien que vous achetiez en gros, la quantité de ce que vous pouvez acheter, transporter et stocker est limitée.)
- Le choix qu'il propose doit être assez grand pour que vous puissiez trouver ce dont vous avez besoin.
- Il doit pouvoir vous donner un crédit si vous en avez besoin. (Rappelez-vous, pourtant, que certains fournisseurs font des rabais si on paie comptant. Il convient peut-être mieux d'obtenir ailleurs le crédit et de payer le fournisseur au comptant.)
- Il doit fournir un service digne de confiance, être fiable et honnête.

En prenant votre décision, il peut être nécessaire de comparer l'intérêt d'avoir un fournisseur qui offre des services complets mais chers (comme la livraison des fournitures à la coopérative)

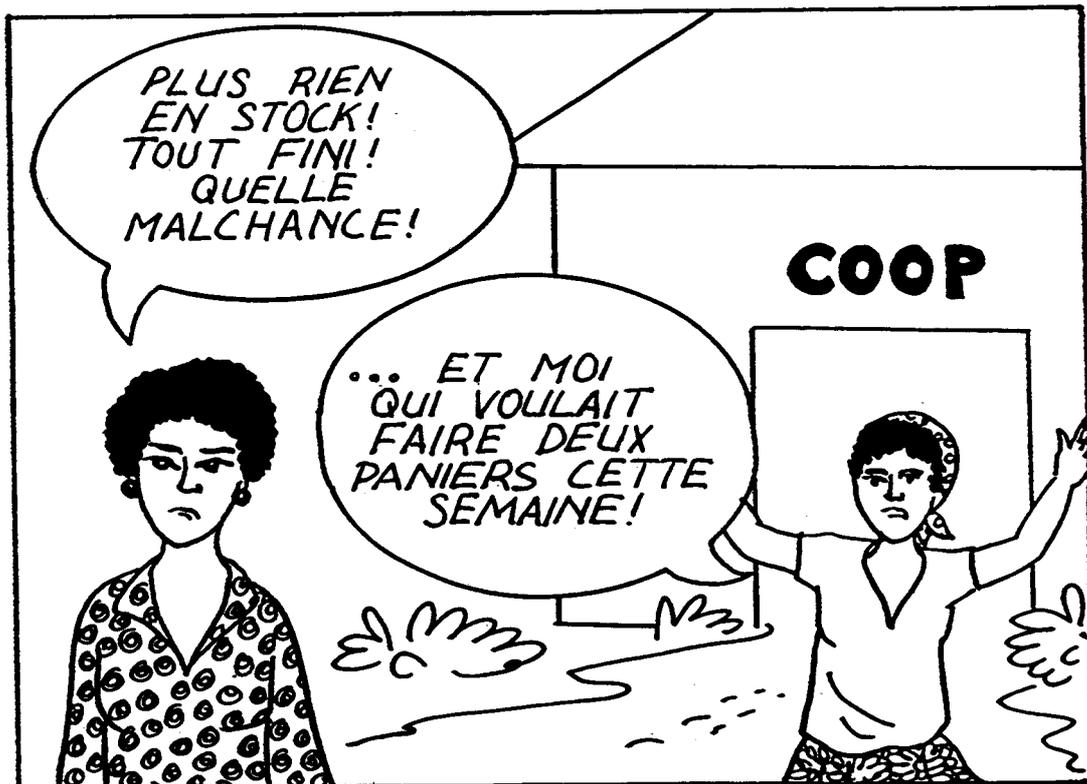
et l'intérêt que présente un fournisseur moins cher qui ne fournit pas autant de services.

Le comité de la coopérative Arc-en-ciel avait au début acheté chez pas mal de fournisseurs mais avait fini par trouver qu'il valait la peine d'être le client attitré d'un seul fournisseur. Maintenant il connaît bien les femmes de l'Arc-en-ciel - il sait qu'elles ne veulent que du matériel de la meilleure qualité et des services fiables et qu'elles paient promptement leurs factures. Il fait de son mieux - c'est intéressant pour lui d'avoir des contacts réguliers et bien établis.

Commandes

L'expérience a enseigné à Simone qu'il est important de commander juste la quantité de fournitures qu'il faut. Quelquefois elle avait commandé trop peu et était restée sans stock - et ça, c'était une erreur!

- Elle avait dû faire des trajets en ville qui n'étaient pas prévus pour se réassortir, ce qui avait augmenté les frais de vo-



yage et de transport.

- Une fois, elle n'avait pas pu se procurer le même matériel, parce que le fournisseur était lui aussi en rupture de stock.
- Elle avait retardé le travail des membres - et pendant qu'ils attendaient les matières premières, ils ne gagnaient rien.

Une autre fois, Simone et le comité avaient été amenés à acheter trop de fibre pour faire les paniers à cause d'un grand rabais qu'on leur avait fait. D'abord elles avaient pensé avoir fait une bonne affaire, mais ensuite elles l'avaient regretté.

- Elles n'avaient plus eu assez d'argent pour faire d'autres achats pendant longtemps parce que leur argent était investi dans la fibre. Quelques membres avaient même dû attendre pour être payés pour leurs paniers.
- Il était devenu de plus en plus difficile de vendre les paniers ordinaires et cependant elles avaient encore un grand stock de matériel pour les fabriquer.
- Pendant le stockage une partie de la fibre avait été endommagée.

Comme toutes les décisions relatives à la gestion, celle qui concerne la quantité à commander revient à trouver le juste milieu entre deux extrêmes - ni trop ni trop peu. Toute erreur peut coûter cher à l'entreprise.

Simone a appris que le fait seul de garder des marchandises en stock coûte de l'argent. Elle est consciente de certaines dépenses flagrantes comme le loyer du dépôt et les frais de voyage pour aller chercher la matière première. Mais d'autres coûts ne sont pas si faciles à calculer. Supposez qu'elle dispose de 2.000 DF et sachez que cela rapporterait 100 DF d'intérêt si elle les mettait à la banque pour les prochains six mois. Mais ne seraient-ils pas mieux investis dans un grand stock de fibre si les prix de la fibre augmentaient?

Simone essaie de faire ce genre de calculs mais elle se fie davantage à son bon sens et à son expérience. Elle a pour principe de ne commander du matériel que pour trois semaines. De cette façon elle sait qu'elle n'en dépense pas trop en voyages et transports et qu'elle peut rapidement adapter la production à la nouvelle mode.

Parfois elle commande de plus grandes quantités (stocktampon). Il y a à cela deux raisons:

- l'entreprise obtient un rabais important pour une grande commande;
- ce matériel risque plus tard de manquer.

Mais Simone n'achète jamais de grandes quantités à moins d'être convaincue que:

- le matériel est constamment demandé par les membres;
- le matériel peut se garder facilement et longtemps dans le dépôt sans risque de détérioration;
- on n'a pas besoin de l'argent pour d'autres dépenses.

Evaluation du stock

Les principes qui gouvernent les services d'approvisionnement sont semblables à ceux que l'on trouve dans les services de commercialisation: la coopérative doit gagner un excédent sur les opérations pour couvrir ses frais. Par conséquent, il est nécessaire de majorer les prix des fournitures que l'on vend aux membres.

La coopérative Arc-en-ciel peut acheter la fibre pour faire un seul panier à 35,50 DF. C'est le prix de revient total, qui inclut le coût du transport. A cela s'ajoute un taux de marque de 12%, soit 4,50 DF, ce qui fait que le prix d'un jeu de matériel

coûte à un membre 42 DF. La marge de 4,50 DF est utilisée par l'entreprise pour ses frais de fonctionnement comme pour la commercialisation.

<i>PRIX DE REVIENT</i>	<i>DF 37,50</i>	
<i>+12% TAUX DE MARQUE</i>	<i>+ 4,50</i>	← <i>GARDE PAR LA COOPÉRATIVE POUR SES FRAIS DE FONCTIONNEMENT</i>
<i>PRIX DE VENTE AUX MEMBRES</i>	<i>= 42,00</i>	

La politique de l'Arc-en-ciel est d'ajouter un taux de marque de 12% sur toutes les fournitures. Certaines coopératives utilisent un taux de marque bas sur les articles les plus courants et un taux plus élevé sur les autres. Mais comment les responsables savaient-ils si 12% était le taux de marque qu'il fallait pour l'Arc-en-ciel?

Elles avaient fait un tas de plans et de calculs. (A ce sujet lisez le chapitre sur la gestion financière, page 36.) Mais elles avaient aussi profité de l'expérience. une année, elles avaient utilisé un taux de marque de 15%, mais les membres s'étaient plaints et avaient dit qu'ils pouvaient acheter leurs fournitures meilleur marché ailleurs. Les membres du comité avaient essayé d'expliquer que la coopérative était vraiment le meilleur endroit pour acheter les fournitures parce que les membres recevraient une ristourne à la fin de l'année quand on répartirait l'excédent. Mais les membres ne voulaient pas attendre aussi longtemps.

Les femmes du comité avaient donc décidé de baisser le taux de marque à 10% l'année suivante. Elles avaient prévu de vendre des fournitures pour un montant de 44.000 DF cette année. Le taux de marque de 10% leur rapporterait 4.000 DF - ce qui leur semblait suffisant pour faire face à leurs dépenses.

<i>COUT DES FOURNITURES</i>	<i>DF 40 000</i>
<i>+10% TAUX DE MARQUE</i>	<i>+ 4 000</i>
<i>VENTE DES FOURNITURES</i>	<i>DF 44 000</i>

Mais voyez ce qui est arrivé. Le coût des marchandises était de 40.000 DF comme prévu, mais en faisant les comptes de fin d'année on trouva un total de 43.200 DF seulement au lieu de 44.000 DF. 800 DF avaient disparu. Cela ne leur laissait que 3.200 DF pour les dépenses et non 4.000 DF comme prévu. Que s'était-il passé?

Coulage

La perte de 800 DF ne pouvait être expliquée qu'en partie. Simone se souvenait de quelques incidents - un lot de fibre endommagé au cours d'un accident, un bidon de teinture renversé. Les marchandises et l'argent peuvent l'un et l'autre "disparaître" de diverses façons, accidentelles ou pas. Des pertes inattendues sont appelées "coulage". Voici d'autres exemples:

- De la marchandise est endommagée par l'humidité et des moisissures et ne peut être vendue.
- Un chargement de laine n'est pas bien inspecté. Seuls 48 kg sont livrés mais la gérante signe et paie pour 50 kg.
- Une gérante vend trois kg de laine à un membre mais se trompe et ne lui compte qu'un kg.



"COULAGE"



Le coulage coûte de l'argent et ce sont les membres qui doivent payer. A l'Arc-en-ciel il leur a fallu augmenter le taux de marque de 10 à 12% l'année suivante pour couvrir le coulage. Cette majoration s'était avérée suffisante. La coopérative gagnait assez pour couvrir les dépenses, pouvait encore payer une ristourne et les membres ne se plaignaient pas des prix.

Naturellement il vaut mieux réduire le coulage qu'augmenter la majoration. Simone fait de son mieux pour réduire le coulage au minimum.

Contrôle du stock

Comment une gérante peut-elle découvrir combien il y a eu de coulage pendant une certaine période? Voilà ce que fait Simone.

Pour chaque article qu'elle garde en stock, elle a une fiche de stock. Ceci est la fiche pour la laine grise.

D'abord elle note combien elle a en stock au début de la période.

Puis, elle enregistre chaque mouvement de stock. Quand elle ajoute quelque chose au stock - achète de nouvelles fournitures - elle l'enregistre ...

... et quand elle enlève quelque chose - vend - elle l'enregistre.

A tout moment elle peut consulter ses registres pour voir combien il y a en stock.

LAINE, grise		Prix DF 92/kg		
Date	Part.	E	S	Solde
1.4	Stock			18
10.4	Achats	4		22
15.4	Ventes		3	19
18.4	Ventes		2	17
30.4	Ventes		1	16

Par exemple, il devrait y avoir 16 kg de laine en stock fin avril - d'après le registre de Simone. Pour voir s'il y a vraiment 16 kg en stock, elle fait un inventaire. Cela veut dire qu'elle doit peser la laine qu'elle a. Elle ne trouve que 15 kg!

Les registres indiquent le stock théorique (ce qu'il devrait y avoir en stock).

L' inventaire indique le stock réel (ce qu'il y a en réalité en stock).

Si le stock réel est inférieur au stock théorique, cela indique que des marchandises manquent - il y a du coulage. Simone a, c'est évident, découvert un coulage.

Vente de fournitures

Dès qu'une femme entre dans le magasin de l'Arc-en-ciel elle peut facilement voir le genre de matériel disponible. Simone a fait un bel étalage où les prix sont clairement indiqués sur les produits.



Quand une femme achète du matériel, Simone remplit un bordereau de vente et le signe pour indiquer qu'elle a reçu le paiement et la femme signe pour indiquer qu'elle a reçu la marchandise.

ARC-EN-CIEL		No: <u>00246</u>
<u>Bordereau de vente</u>		Date: <u>14.2.88</u>
Nom du membre (en majuscules):	<u>ALICE MARCHAND</u>	No du membre: <u>23</u>
Marchandises vendues:	Prix à l'unité:	Prix:
<u>2 kg laine, beige</u>	<u>92.-</u>	<u>184.-</u>
TOTAL:		<u><u>184.-</u></u>
Marchandises reçues: → <u>Alice Marchand</u>		
Signature du membre: → <u>Alice Marchand</u>		
Paiement DF <u>184.-</u> reçu <u>Simone Lerouge</u> <u>14.2.88</u> Signature Date	Prélever DF _____ du compte n°: _____ Inscr. part.: _____	

Crédit

Un des problèmes les plus graves qu'ont les artisans est le crédit. Quand ils n'ont pas d'argent pour acheter les matières premières ils peuvent être obligés d'avoir recours à un usurier. Ils peuvent ainsi se procurer de l'argent - mais à un coût déraisonnable. La somme qu'ils doivent rembourser en plus du prêt est appelée intérêt. Beaucoup d'usuriers demandent des intérêts exorbitants.

Mais à qui d'autre peut s'adresser un artisan local? A la coopérative d'approvisionnement. Cette coopérative peut l'aider en lui vendant la matière première à crédit. Ce service a une grande valeur pour les membres, surtout s'il s'agit de femmes (qui, en général, trouvent difficilement des sources de crédit).

Quand un membre est autorisé à acheter à crédit, Simone fait une note comme celle-ci au bas du bordereau de vente:

TOTAL: _____ <u>136.-</u>	
Marchandises reçues: _____ Signature du membre: → <i>Pauline Barre</i>	
Païement DF _____ reçu _____ Signature _____ Date	Prélever DF <u>136.-</u> du compte n°: _____ Inscr. part.: _____

La dette est ensuite inscrite au compte du membre, de façon à pouvoir voir ce qu'un membre doit à la coopérative.

Simone garde tous les bordereaux de vente en lieu sûr. Elle en a besoin quand elle compile les chiffres de vente, les dettes des membres, etc. Elle doit rendre compte de tout l'argent qu'elle a reçu et doit fournir au comité des rapports exacts.

Quand l'Arc-en-ciel vend quelque chose à crédit, elle doit attendre pour être payée, que le membre ait terminé de fabriquer son produit et l'ait apporté à la coopérative. Alors sa dette et un petit intérêt sont déduits du paiement que l'on fait au membre. Ceci est noté sur le bon de livraison comme nous l'avons vu page 20.

L'Arc-en-ciel avait naturellement besoin d'argent en plus pour fournir ce service de crédit à ses membres. Au début, elle utilisait un prêt bancaire mais maintenant elle est en train de con-

stituer peu à peu un fonds prélevé sur son propre argent et qui vient de l'excédent net annuel. Cela lui permettra d'offrir de meilleurs services de crédit à ses membres.

La gestion doit faire très attention à ce que tout le crédit soit remboursé. Si le fonds diminue à cause de problèmes de remboursement, tout le système s'effondre.

**** DISCUTEZ ****

1. Quels sont les principaux problèmes des membres en ce qui concerne la fourniture de matière première? Que peut encore faire votre coopérative pour fournir aux membres un meilleur service d'approvisionnement?
2. Combien d'argent est habituellement immobilisé dans votre stock de matière première? Qu'arrivera-t-il si vous réduisez ce stock? Que ferez-vous de l'argent ainsi "libéré"?
3. Identifiez les causes de coulage dans votre système d'approvisionnement et essayez d'estimer ce qu'il coûte chaque mois à votre entreprise. Que pouvez-vous faire pour réduire le coulage au minimum?
4. Examinez tous les documents relatifs à l'approvisionnement et à la commercialisation de votre coopérative. Est-ce que chaque entrée et chaque copie sont utilisées par quelqu'un dans un but précis? Comment pouvez-vous simplifier le système?

.....

GESTION FINANCIÈRE

Le bilan

A la fin de l'année dernière, le comité de la coopérative artisanale de l'Arc-en-ciel avait préparé le document ci-dessous. C'est un bilan qui montre la situation financière de l'entreprise à ce moment-là. Vous pouvez voir ce que l'entreprise possède (actif) et d'où elle obtient l'argent (passif). Conformément à ses statuts, le bilan a été présenté aux membres à l'assemblée générale annuelle et a été envoyé au greffier des coopératives.

Coopérative artisanale		B I L A N		31.12.1990	
de l'ARC-EN-CIEL					
<u>ACTIF</u>				<u>PASSIF</u>	
Argent en banque	DF 23.400	Parts sociales	DF 4.800		
Stock de fournitures	DF 12.500	Fonds de réserve	DF 22.200		
Stock de produits	DF 10.700	Prêt bancaire	DF 14.000		
Meubles, équipement	DF 1.600	Excédent	DF 7.200		
	<u>DF 48.200</u>		<u>DF 48.200</u>		



Ce côté montre comment la coopérative a utilisé l'argent; ce que pos es de actuellement l'entreprise.

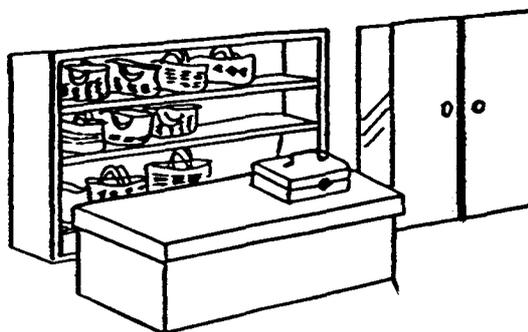


Ce côté montre d'où est venu l'argent; les sour-ces.

D'un côté nous décrivons d'où vient l'argent, de l'autre comment on a utilisé ce même argent. Vous voyez que les montants doivent être les mêmes, les deux côtés sont en "balance".

Avoirs

Le bilan révèle des faits importants. Vous pouvez voir à gauche que la coopérative possède quelques meubles, un stock et de l'argent à la banque.



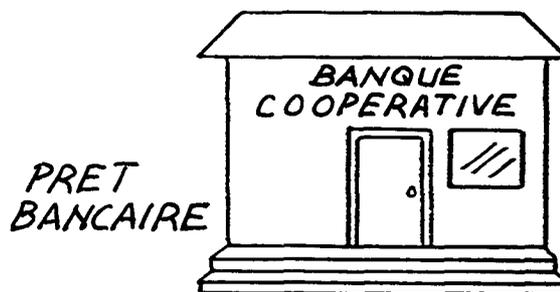
Sources

Comment a-t-on pu acheter tout cela? D'où est venu l'argent?

Regardez à droite. On peut voir que les membres ont contribué en apportant leur propre argent, ce sont "les parts sociales".

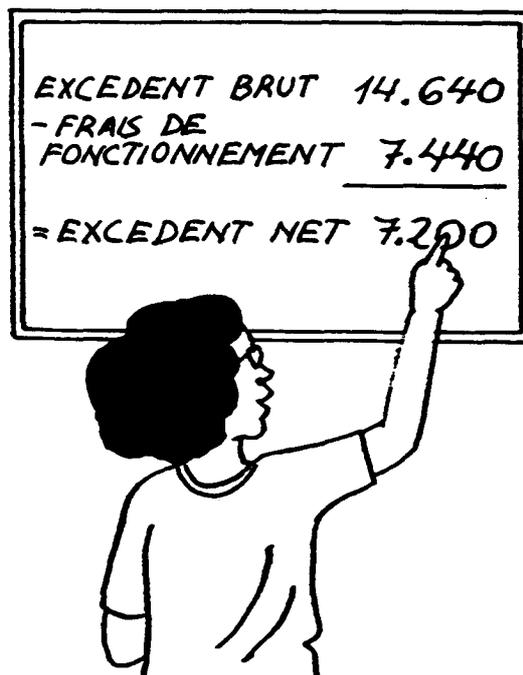


Quand la coopérative a démarré elle a demandé un prêt à la banque. Il y a encore 14.000 DF à rembourser sur ce prêt.



Avec le temps l'entreprise a gagné de l'argent (l'excédent). On a gardé une certaine partie de cet argent pour l'entreprise (augmenter le stock ou améliorer le magasin, par exemple). C'est le "fonds de réserve".

L'an dernier il y a eu un excédent net de 7.200 DF. Les membres doivent encore décider comment elles vont l'utiliser. Une partie sera sans doute mise dans le fonds de réserve.



Les opérations - un résumé

Comme vous pouvez le voir d'après le bilan, l'Arc-en-ciel a eu un excédent net de 6.970 l'an dernier. Etudiez le résumé des opérations de l'an dernier présenté ici, pour voir comment on est arrivé à ce résultat. Vous devez être sûr d'avoir compris les principes de base, tous les termes utilisés et leur interrelation.

Opérations de commercialisation

VENTES	DF 91.600	La coopérative a vendu les produits des membres en leur om au meilleur prix possible.
- PAIEMENT TOTAL AU MEMBRES	- DF 82.440	Presque tout l'argent obtenu a été versé aux producteurs (qui en ont reçu la plus grande partie à l'avance).
= COMMISSION	DF 9.160	La coopérative a gardé un pourcentage fixe (une commission) pour couvrir les frais de fonctionnement.

Opérations d'approvisionnement

VENTES	DF 51.146	Les ventes aux membres ont apporté à la coopérative plus d'argent que ce qu'on a payé pour les produits.
- COUTS DES PRODUITS COULAGE	- DF 45.666 230	
= MARGE (EXCEDENT BRUT)	DF 5.250	La marge crée un excédent brut pour couvrir les frais de fonctionnement.

EXCEDENT BRUT (COMMISSION) GAGNE SUR LES OPERATIONS DE COMMERCIALISATION	DF	9.160
EXCEDENT BRUT (MARGE) GAGNE SUR LES OPERATIONS D'APPROVISIONNEMENT	+ DF	<u>5.250</u>
EXCEDENT BRUT TOTAL GAGNE		14.410
COUTS DE FONCTIONNEMENT DE LA COOPERATIVE	- DF	<u>7.440</u>
EXCEDENT NET	DF	6.970

Pourquoi est-il nécessaire d'avoir un excédent ?

Une bonne gestion financière est indispensable au développement d'une coopérative. L'Arc-en-ciel est en mesure d'aider ses membres parce que la gérante et les responsables comprennent qu'il est nécessaire de bien s'occuper de l'argent de l'entreprise et d'en faire un bon usage.

La clé de leur succès se trouve dans les chiffres ci-dessus. La gérante a compris qu'il fallait faire tous les ans un excédent brut assez grand pour couvrir les frais de fonctionnement. Son but est d'avoir un excédent net une fois tous les coûts payés.

Mais pourquoi a-t-on vraiment besoin d'un excédent net? Un commerçant établi à son propre compte essaie d'avoir un excédent net (il appelle ça un profit) mais pourquoi une coopérative doit-elle faire un profit? Ne vaudrait-il pas mieux demander aux membres un peu moins pour les fournitures et leur payer un peu plus pour leurs produits? La coopérative gagnerait encore suffisamment pour couvrir les frais de fonctionnement mais pas pour réaliser un excédent net.

Les raisons pour lesquelles vous devez avoir un excédent net sont les suivantes:

- Parer aux imprévus

Dans les affaires il est difficile d'obtenir juste le résul-

tat qu'on a prévu. Si votre objectif est d'avoir des coûts et des recettes égaux (auquel cas il n'y aurait ni excédent ni perte) vous risquez de vous retrouver avec une perte.

Excédent brut	DF 5.000
Frais de fonctionnement	- DF 5.800
<hr/>	
= Excédent net <i>Perte!</i>	DF 800

Il vaut mieux s'efforcer d'avoir un petit excédent net qui permettra de parer à des événements inattendus risquant de mener à une diminution du chiffre des ventes ou à des coûts additionnels. Par exemple, le loyer du magasin peut être augmenté ou pour une certaine raison il peut arriver que la production des membres baisse. S'efforcer d'avoir un excédent net aide à éviter une perte.

● Pour améliorer la coopérative et ses services

Dans de nombreux pays la loi coopérative veut que 25% de l'excédent net soit placé dans le "fonds de réserve" de la coopérative. Cet argent devient le capital de la coopérative. L'argent peut, par exemple, être utilisé comme fonds de roulement pour augmenter la gamme ou la quantité de matière première. Il peut aussi être utilisé pour remplacer ou pour acheter des biens de capital fixe (équipement et meubles). De cette façon, l'excédent net peut être utilisé pour améliorer les services aux membres.

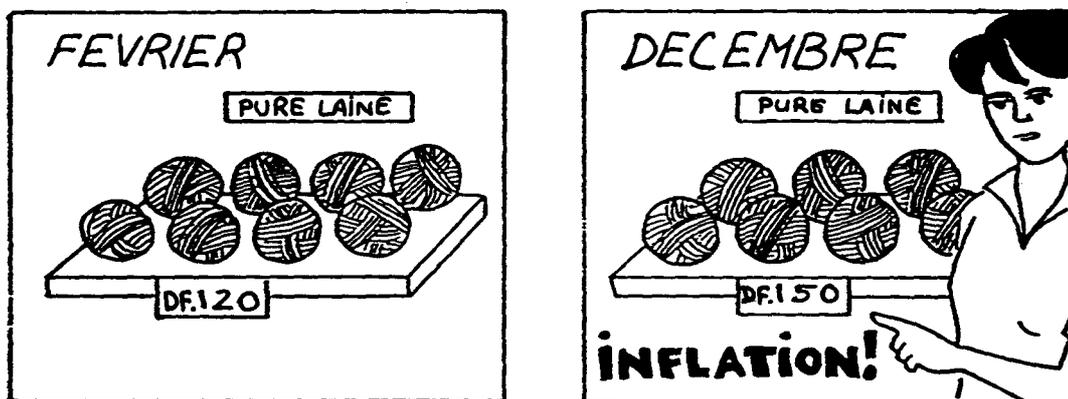
● Pour remplacer le capital emprunté par du capital propre

Il faut rembourser les prêts. Si une coopérative se contente de rembourser les prêts sans créer son propre capital, le capital total disponible de la coopérative diminuera sans cesse. Une partie de l'excédent net peut être utilisé pour créer ce "nouveau" capital.

● Maintenir le niveau du stock

Un fonds de roulement supplémentaire est nécessaire pour rem-

placer le stock quand les prix de revient augmentent... Supposons qu'une entreprise ait acheté 50 kg de laine chaque mois à un prix de 120 DF le kg. Ses besoins mensuels de laine se chiffrent à 6.000 DF par mois. Si le prix augmente de 150 DF par kg il lui faudra 7.500 DF pour acheter la même quantité. Le fonds de roulement doit augmenter de 1.500 DF juste pour maintenir le même niveau de stock. Ceci est possible si on dispose d'un excédent net. Un excédent net peut donc être utilisé pour maintenir le niveau de stock quand les prix augmentent.



- Pour payer des intérêts sur les parts sociales

Il est habituel de payer aux membres un intérêt sur leurs parts sociales. Par exemple on peut payer aux membres 0,50 DF chaque année pour chaque 10 DF du capital qu'ils ont apporté comme contribution à la coopérative. L'intention n'est pas de distribuer la plus grande partie du capital en proportion des contributions - ce serait contre les principes coopératifs. Mais les membres doivent obtenir le même intérêt que s'ils avaient mis l'argent sur un compte d'épargne dans une banque. Cet intérêt ne peut être payé que s'il y a un excédent suffisant.

- Pour payer une ristourne

Après que les besoins ci-dessous aient été considérés, il se peut qu'il reste encore un excédent. La coopérative pourrait alors donner cet argent à ses membres.

Un principe coopératif important veut que l'excédent soit distribué au prorata des transactions que les membres ont faites avec la coopérative. Les membres qui ont le plus contribué au développement de la coopérative doivent recevoir davantage que ceux qui n'ont fait que quelques affaires avec l'entreprise. Le paiement est appelé "ristourne".



Planification financière

Il est certainement important de planifier les affaires pour "joindre les deux bouts" et pour faire chaque année un excédent net.

Mais comment peut-on "planifier" une entreprise comme une coopérative artisanale? Comment peut-on dire à l'avance combien les membres produiront, à quel prix leurs produits seront vendus, le montant de l'excédent brut et celui des frais de fonctionnement?

Naturellement, ceci est un problème. Les premiers temps, l'Arc-en-ciel trouvait très difficile de faire des prévisions de revenus dignes de foi. Aujourd'hui elle a de l'expérience et peut évaluer en gros le volume de ses affaires - combien de produits elles produira et vendra en un an. Elle connaît aussi ses coûts

fixes. En outre, elle planifie soigneusement sa production, encourageant ses membres à ne produire que ce qu'on peut vendre. De cette façon elle garde en permanence ses affaires "sous contrôle".

Pour apprendre la planification financière et les prévisions on peut utiliser les plans de l'Arc-en-ciel pour l'an prochain. Ils ne sont pas très compliqués, étant donné que la production de l'an prochain se limitera à un seul produit, les tapis. Simone et ses amies du comité sont actuellement en train de faire des évaluations relatives à leurs revenus et à leurs dépenses.

Estimation des ventes

Comme on l'a vu Page 10, la coopérative de l'Arc-en-ciel a reçu une grande commande et signé un contrat pour 100 tapis avec une entreprise en ville.

A cause de cette commande, les femmes n'ont aucune inquiétude en ce qui concerne le volume des affaires pour l'année à venir. Elles feront certainement les 100 tapis. On a déjà avec elles, mis sur pied un plan de production; certaines femmes ont promis de faire deux tapis, d'autres trois. Quelques femmes continueront à faire des paniers Gomme avant mais il est difficile de dire combien elles en feront.

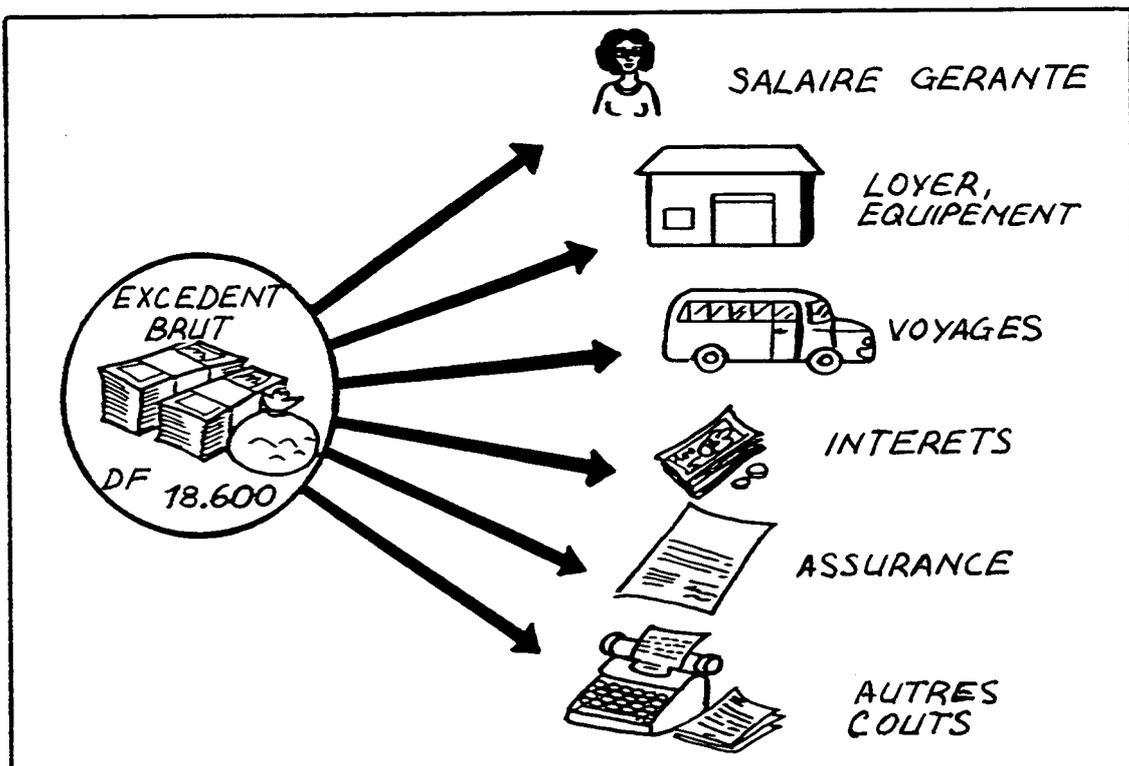
Simone dit, "Nous sommes sûres de pouvoir produire les tapis mais pour les paniers, mieux vaut ne pas s'avancer. Si on surestime nos ventes on risque de croire qu'on fera un grand excédent brut. Ceci est dangereux."

Après avoir minutieusement calculé et négocié avec l'acheteur, on a fixé le prix de vente d'un tapis à 1.200 OF. Les membres recevront 1.080 DF et la coopérative aura pris sa commission de 10%. Le coût de la matière première sera de 550 OF pour la coopérative. Elle ajoutera un taux de marque de 12% et demandera aux membres 616 OF. Le membre recevra 464 DF pour tisser un tapis.

L'ensemble des estimations des revenus de l'an prochain figurent ci-après:

REVENU	ESTIMATIONS POUR L'AN PROCHAIN	
<u>APPROVISIONNEMENT</u>		
Ventes de matière première (100 x DF 616)	DF	61.600
Coût de la matière première (100 x DF 550)	DF	<u>55.000</u>
Excédent brut	DF	6.600
<u>COMMERCIALISATION</u>		
Ventes des tapis (100 x DF 1.200)	DF	120.000
Paielements aux membres (100 x DF 1.080)	DF	<u>108.000</u>
Excédent brut	DF	12.000
<u>REVENU TOTAL</u>		
de l'approvisionnement	DF	6.600
de la commercialisation	DF	<u>12.000</u>
Excédent brut total	DF	<u><u>18.600</u></u>

Si tout marche comme prévu, l'Arc-en-ciel réalisera un excédent brut de 18.600 DF l'an prochain. Cette somme devra couvrir tous les frais de fonctionnement de la coopérative.



Estimation des coûts

Pour estimer les dépenses, Simone a préparé un tableau qui montre tous les coûts de l'année en cours (et qui touche à sa fin). Chaque point fait l'objet de discussions approfondies au comité. Avant de se mettre d'accord sur un chiffre, les femmes demandent: "Ce coût sera-t-il le même l'an prochain ou sera-t-il plus élevé?" Elles savent exactement quel sera le montant du loyer ainsi que celui des intérêts sur le prêt bancaire et du salaire de Simone. Elles ne sont pas tout à fait sûres de ce que seront les frais de voyages et autres. Simone les prévient de nouveau "Si on sous-estime les coûts, on croira qu'on gagnera un excédent plus grand que celui qu'on fait vraiment et alors on risque de trop dépenser. C'est vrai qu'on a reçu cette grande commande pour les tapis-mais c'est pas une raison pour se tourner les pouces. on doit continuer à chercher des acheteurs pour l'avenir et pour ça il va falloir dépenser de l'argent pour les voyages."



Finalement elles se sont mises d'accord et ont pu inscrire les coûts estimés suivants sur le tableau de Simone:

COUTS	CETTE ANNEE	ESTIMATIONS POUR L'ANNEE PROCHAINE
Salaires	3.200	3.400
Loyer	1.600	1.800
Voyages	468	600
Intérêts	2.012	1.800
Assurance	744	800
Divers	<u>576</u>	<u>1.000</u>
Total	8.600	9.400

Budget d'exploitation

Tous les chiffres ont été réunis dans un "budget", c'est-à-dire une projection des résultats attendus pour l'année prochaine.

BUDGET D'EXPLOITATION COOPERATIVE ARTISANALE DE L'ARC-EN-CIEL			
<u>REVENU</u>			
Vente de matière première	61.600		
Coût de la matière première	- 55.000	6.600	
Vente des tapis	120.000		
Paie ment aux mem bres	- 108.000	12.000	18.600
<u>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</u>			
Salaires		3.400	
Loyer		1.800	
Voyages		600	
Intérêts		1.800	
Assurance		800	
Divers		1.000	9.400
<u>EXCEDENT NET ESTIME</u>			9.200

Si les ventes et les dépenses de l'Arc-en-ciel sont conformes à ce budget, la coopérative connaîtra une autre année de succès et gagnera un excédent net de 9.200 DF.

L'objectif principal de préparer un budget est d'avoir un instrument qui permet de surveiller le cours des affaires. Il n'est utile que si l'on exerce un "contrôle", si l'on a constamment l'oeil sur les revenus et les dépenses pour voir qu'ils sont conformes aux estimations.

Toutefois, le budget ci-dessus manque la précision nécessaire pour contrôler les résultats des opérations mensuellement ou trimestrielle ment. Après quelques mois, Simone est incapable de dire si les affaires marchent comme prévu parce que le budget ne montre que l'ensemble des résultats pour l'année entière. On voit, par exemple, que les ventes de tapis se monteront à 120.000 DF mais on ne voit pas combien d'argent entrera pendant les premiers mois ou les derniers mois de l'année. Et Simone doit savoir cela

pour pouvoir contrôler le développement de l'entreprise conformément aux plans.

Il est donc nécessaire de subdiviser le budget annuel, sur lequel Simone se basera, en budgets mensuels et trimestriels. Elle s'est mise d'accord avec les membres et l'acheteur sur les dates de livraison et de paiement des 100 tapis. Elle a également planifié les achats et les paiements des fournitures.

Le budget trimestriel

Etudions le budget établi par Simone qui figure à la page suivante.

- Les chiffres encerclés indiquent le nombre de tapis ou de jeux de matière première achetés ou vendus pendant chaque trimestre. On peut voir que la plupart des tapis seront livrés et payés au troisième trimestre (50). Evidemment les membres doivent pouvoir obtenir les fournitures avant. Simone se propose donc d'acheter 20 jeux de matière première pendant le premier trimestre et 40 pendant le second. Mais les femmes ne peuvent pas payer le matériel - qui est cher - au moment de la livraison. Elles doivent obtenir un crédit jusqu'à ce qu'elles apportent les tapis finis et reçoivent leur argent. On peut voir que seules 10 jeux de matière première sont payés pendant le premier trimestre et 25 pendant le second - ce qui correspond aux ventes et aux paiements des tapis.
- Certaines dépenses, comme les voyages, sont réparties sur l'année entière. C'est difficile pour Simone de dire exactement combien d'argent il lui faudra pour les voyages et quand elle en aura besoin. D'autres coûts, comme le loyer et les intérêts sur le prêt bancaire arrivent à échéance à dates fixes.

Quand le budget est prêt, Simone peut voir immédiatement que le revenu pendant le premier trimestre ne suffira pas à payer les dépenses. Elle a un bilan "négatif" à la fin de cette période indiqué par des parenthèses à la ligne "NET".

BUDGET TRIMESTRIEL COOPERATIVE ARTISANALE DE L'ARC-EN-CIEL					
Rubrique	1 Jan-Mars	2 Apr-Juin	3 Juil-Spt	4 Oct-Dec	TOTAL
<u>REVENU</u> Vente de fournitures	(10) 6.160	(25) 15.400	(50) 30.800	(15) 9.240	61.600
Vente de produits	(10) 12.000	(25) 30.000	(50) 60.000	(15) 18.000	120.000
REVENU TOTAL	18.160	45.400	90.800	27.240	181.600
<u>DEPENSES</u> Coût des fournitures	(20) 11.000	(40) 22.000	(30) 16.500	(10) 5.500	55.000
Payé aux membres pour les produits	(10) 10.800	(25) 27.000	(50) 54.000	(15) 16.200	108.000
Salaires	850	850	850	850	3.400
Loyer		900		900	1.800
Voyages	100	100	300	100	600
Intérêts				1.800	1.800
Assurance		800			800
Divers	250	250	250	250	1.000
TOTAL DES DEPENSES	23.000	51.900	71.900	25.600	172.400
NET	(4.840)	(6.500)	18.900	1.640	9.200

Heureusement, l'Arc-en-ciel a un peu d'argent à la banque. Pour faire face aux grandes dépenses des deux premiers trimestres Simone devra l'utiliser; mais y en aura-t-il assez? Supposez, par exemple, que toutes les dépenses du premier trimestre (DF 23.000) doivent être payées avant avoir reçu les revenus attendus (DF 18.160).

Simone doit planifier soigneusement pour parer à une telle possibilité. Elle pourrait établir un budget montrant plus exactement les mouvements de trésorerie, mois par mois, au fur et à mesure qu'ils sont effectués. Elle serait alors en mesure de voir si on a besoin de plus d'argent. Peut-être devra-t-elle essayer

d'obtenir un prêt à court terme ou demander un crédit aux fournisseurs.

Nous pouvons voir à présent l'importance du travail budgétaire; il aide la gérante à préparer la bonne marche des opérations futures. Un problème de liquidités, par exemple, ne sera pas pour elle une surprise; grâce au budget elle le connaîtra à l'avance et pourra y remédier.

Le contrôle budgétaire

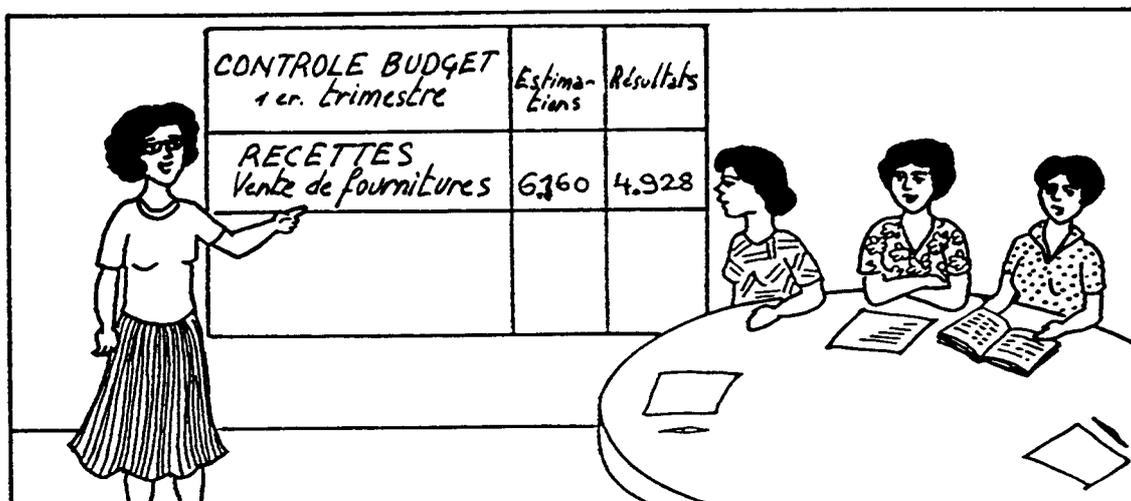
Le contrôle budgétaire est toujours à l'ordre du jour des réunions que Simone tient régulièrement avec le comité.

Pour chaque réunion Simone prépare un rapport comparant les résultats estimés (conformément au budget) avec les résultats réellement obtenus.

Le premier trimestre est fini. Simone a présenté le rapport que vous voyez ici.

CONTROLE BUDGETAIRE Premier trimestre	Estima- tions	Résultats obtenus
<u>REVENU</u>		
Vente de fournitures	⑩ 6.160	⑧ 4.928
Vente de produits	⑩ 12.000	⑧ 9.600
REVENU TOTAL	18.160	14.528
<u>DEPENSES</u>		
Coût des fournitures	⑩ 11.000	⑩ 11.000
Payé aux membres pour les produits	⑩ 10.800	⑤ 8.640
Salaire	850	850
Loyer		
Voyages	100	142
Intérêts		
Assurance		
Divers	250	182
TOTAL DES DEPENSES	23.000	20.814
NET	(4.840)	(6.286)

Au cours de la réunion on examine le rapport. Y a-t-il des problèmes? Eh bien, voilà, on avait estimé d'acheter et de vendre 10 tapis pendant cette période mais seulement huit étaient finis. Les raisons étaient claires: un membre qui avait promis de livrer un tapis était tombé malade; un autre tapis avait dû être refusé



à cause de sa mauvaise qualité. Le comité décide de compenser immédiatement ces deux contretemps en demandant aux autres membres de produire deux autres tapis.

Le comité se rend compte que le déficit (perte) est plus grand que prévu mais il sait pourquoi et ce qu'il faut faire. Etant donné que les femmes ont à la banque l'argent nécessaire pour le couvrir, elles ne s'inquiètent pas trop de la différence entre les prévisions budgétaires et les résultats obtenus.

Parfois elles ont de plus graves problèmes qu'elles ne peuvent découvrir que si elles ont un budget et des rapports exacts de la gérante. Quand elles trouvent une différence importante entre le budget et les résultats obtenus elles procèdent comme suit:

Elles essaient de trouver les raisons de la différence.

Elles voient si la différence affectera ou non l' ensemble des résultats pour l'année.

Si c'est le cas, elles décident quelles mesures prendre.

En contrôlant ainsi chaque mois le développement des opérations et en prenant les mesures correctives adéquates, le comité et la gérante mènent la coopérative vers le but fixé qui consiste à obtenir les résultats prévus dans le budget.

..... DISCUTEZ

1. Un certain capital (le fonds de roulement) est toujours "en circulation" dans une coopérative pour payer les fournitures et les produits. Pourquoi une diminution du capital est-elle dangereuse pour une coopérative? Comment peut-il diminuer?

2. Discutez d'une politique pour fixer les prix dans votre entreprise. Devez-vous avoir pour objectif un grand ou un petit excédent net?

3. Supposez que votre coopérative ne fasse pas un excédent net suffisant. Discutez de la manière d'améliorer la situation:
 - en vendant davantage de fournitures aux membres et en commercialisant davantage de produits;
 - en augmentant les prix de vente;
 - en augmentant le taux de marque et la commission;
 - en diminuant les frais de fonctionnement.

Quelle(s) mesure(s) prendriez-vous? Comment ces mesures affecteraient-elles les résultats dans leur ensemble?

4. Estimez quelle partie de vos frais de fonctionnement concerne le service d'approvisionnement et le service de commercialisation respectivement. Combien de temps votre personnel salarié passe-t-il à l'un et à l'autre et comment d'autres coûts devraient-ils être divisés entre ces opérations? Etant donné vos conclusions, voyez-vous des raisons de changer la commission ou le taux de marque sur certains articles?

5. Quels coûts pourraient être réduits dans votre coopérative?

.....

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Ce fascicule MATCOM a décrit quelques-unes des tâches les plus importantes qui vous incombent en tant que membre du comité ou gérante.

Vous avez étudié des moyens de procéder à la planification et à la gestion des opérations de votre coopérative. Mais une coopérative ce n'est pas seulement des chiffres, des budgets et des décisions concernant les opérations. Une définition bien connue est que

'La coopérative c'est les gens'

Dans la plupart des opérations on a affaire à des gens. L'organe principal d'une coopérative ce sont ses membres. Ils en sont propriétaires, ils ont établi ses statuts, y ont mis de leur argent et vous ont choisie pour gérer ses activités.

Dans votre travail il est bon d'agir comme un "chef d'entreprise", mais vous ne devez jamais oublier ceux pour qui vous travaillez, les membres.

Ce n'est pas souvent que tous les membres se réunissent pour prendre des décisions officielles mais ils sont en rapport constant avec leur coopérative à cause de leurs transactions commerciales. A l'Arc-en-ciel les membres ont plaisir à venir à leur magasin. Simone les informe bien des affaires, discute avec eux et leur demande leur avis. Elle fait part de leurs opinions au comité.

Les membres ont l'occasion d'exercer leur pouvoir, de prendre des décisions au cours de l'assemblée générale annuelle et au cours d'assemblées générales spéciales.

Organiser l'assemblée générale est le devoir du comité. A l'Arc-en-ciel une invitation est envoyée à tous les membres, en même temps que l'ordre du jour, trois mois à l'avance.

ORDRE DU JOUR DE LA
DIXIEME ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE DE LA
COOPERATIVE ARTISANALE DE L'ARC-EN-CIEL

1. Ouverture de l'assemblée générale et accueil par la présidente
2. Rapport annuel et état des comptes pour l'année écoulée
3. Bilan
4. Utilisation de l'excédent
5. Plans, activités et budget pour l'année suivante
6. Election de nouveaux membres du comité
7. Autres sujets

Comme le montre l'ordre du jour, les membres vont traiter de questions très importantes. Il est essentiel qu'ils soient bien informés afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposent au cours de la réunion.

On peut trouver les informations de base dans le Rapport annuel préparé par le comité. Ce rapport contient un état de comptes et un bilan (voir page 36) et les membres y trouveront tous les faits importants concernant les opérations de l'entreprise, ses ventes, ses dépenses et l'excédent réalisé l'année précédente. Si des membres ont des difficultés à lire et à interpréter le rapport, le comité doit l'expliquer en termes simples pour que tous les membres puissent prendre part aux décisions en connaissance de cause.

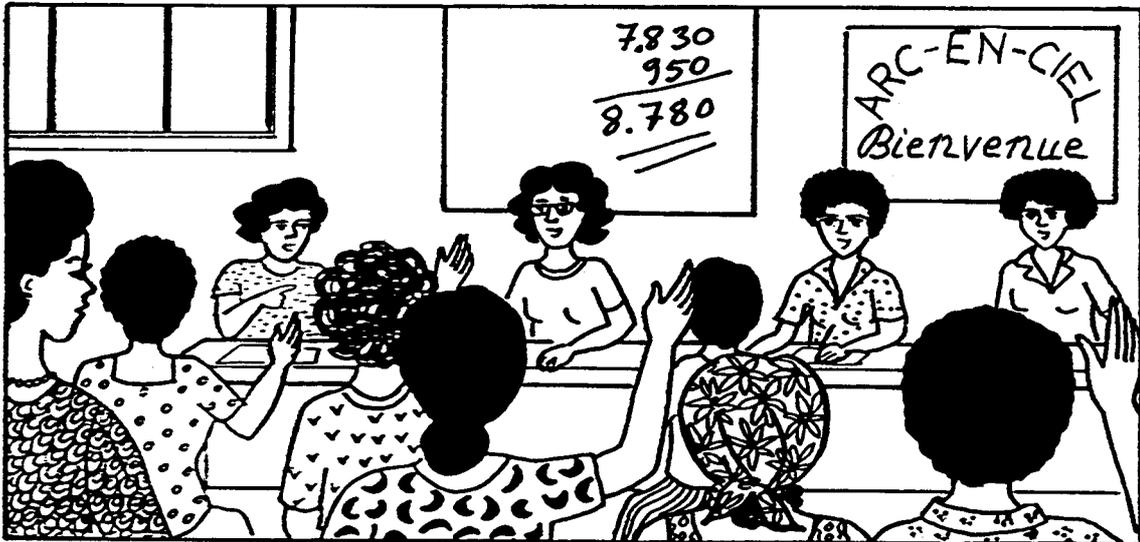
Les membres du comité de l'Arc-en-ciel ont été aidés par un conseiller dans la préparation du rapport et des comptes. Les femmes ont aussi reçu une formation sur la manière de diriger une réunion, ce qui est précieux. Les discussions au cours des assemblées générales sont souvent très agitées et il n'est pas facile

pour la présidente de mener les débats. Elle doit s'assurer que toute personne qui veut prendre la parole puisse le faire et veiller à ce que toutes les décisions soient prises démocratiquement. Cela veut dire que

tout membre présent à la réunion a une voix;

les décisions sont prises à la majorité des votes des personnes présentes et ayant droit de vote;

chaque décision doit être enregistrée dans un registre des délibérations et lue à haute voix devant le comité avant de procéder à un autre point de l'ordre du jour.



..... DISCUTEZ

1. Au cours de l'assemblée générale les membres décident de la façon dont on utilisera l'excédent net. Quel est votre avis? Comment devrait-on utiliser l'excédent dans votre coopérative pour que les membres en profitent au maximum?
2. Une autre décision importante prise à l'assemblée générale est l'élection des membres du comité. Identifiez les compétences et les connaissances les plus importantes que les membres doivent avoir. Mentionnez ce que vous-même aimeriez apprendre.

.....

NOTES POUR LE FORMATEUR

Ci-après figurent quelques directives pour ceux qui désirent organiser une formation ou un groupe d'étude basé sur le contenu de ce fascicule.

- Etudiez bien tout le fascicule; son contenu doit vous être tout à fait familier.
- Adaptez et modifiez le contenu de ce fascicule pour y inclure des noms locaux et des conditions typiques de votre pays. Il se peut que vous vouliez changer les principaux exemples de productions artisanales et les remplacer par d'autres activités coopératives. Utilisez des exemples de la réalité.
- Organisez un programme de formation; décidez combien de séances vous aurez et des sujets de chacune d'elle. Invitez les participants.
- Pendant les séances, parcourez chaque chapitre avec les participants. Présentez le contenu avec vos propres mots. Vous ne devez pas lire; c'est beaucoup plus facile pour les participants de comprendre si vous parlez librement
- Soyez flexible; ne soyez pas esclave du matériel. Soyez prêt à faire des changements d'après ce que peuvent proposer les participants.
- Faites un usage efficace des moyens visuels. Copiez certaines illustrations du fascicule sur de grandes feuilles de papier et utilisez-les comme appui de votre présentation.
- Présentez les questions à discuter aux moments qui conviennent. Prenez assez de temps pour discuter. Quand vous le jugez opportun organisez des discussions en groupes restreints et faites présenter les conclusions par les groupes.
- Evitez de trop parler de vous-même; ce sont les discussions des participants qui doivent prendre la plus grande partie du temps. Interrogez, écoutez et guidez plutôt que de parler. On peut, par des questions habiles, amener les participants à dire des choses importantes plutôt que de tout leur dire vous-même.
- Interrogez ceux qui ne parlent pas et, s'il le faut, faites taire ceux qui parlent trop.
- Assurez-vous que tout le monde comprenne ce qui se passe; ne permettez pas qu'une minorité qui comprend accapare la discussion alors que les autres ne comprennent pas.

NOTE: Il est préférable que les adaptations/traductions nécessaires de ce fascicule soient faites par un département ou une fédération nationale des coopératives. Des copies peuvent alors être reproduites et distribuées à tous les participants.