

■ LE BUDGET

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

LE BUDGET

Table des matières

Introduction	3
Estimation des ventes de produits agricoles	5
Estimation des ventes d'intrants agricoles	17
Estimation de l'excédent brut	24
Estimation des frais de fonctionnement	25
Etablissement du budget	38
Etablissement des prévisions de trésorerie	43
Utilisation des prévisions budgétaires	51
Résumé	56
Test de contrôle	58
Exercices complémentaires	60

Fascicule MATCOM N°: 20-02

Edition universelle: 1986

ISBN: 92-2-103698-7

REMARQUE

Pour mieux tirer profit de ce fascicule de formation MATCOM, vous devriez:

- être capable de calculer des pourcentages
- avoir étudié le fascicule MATCOM "Les principes économiques de base d'une coopérative agricole".

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.

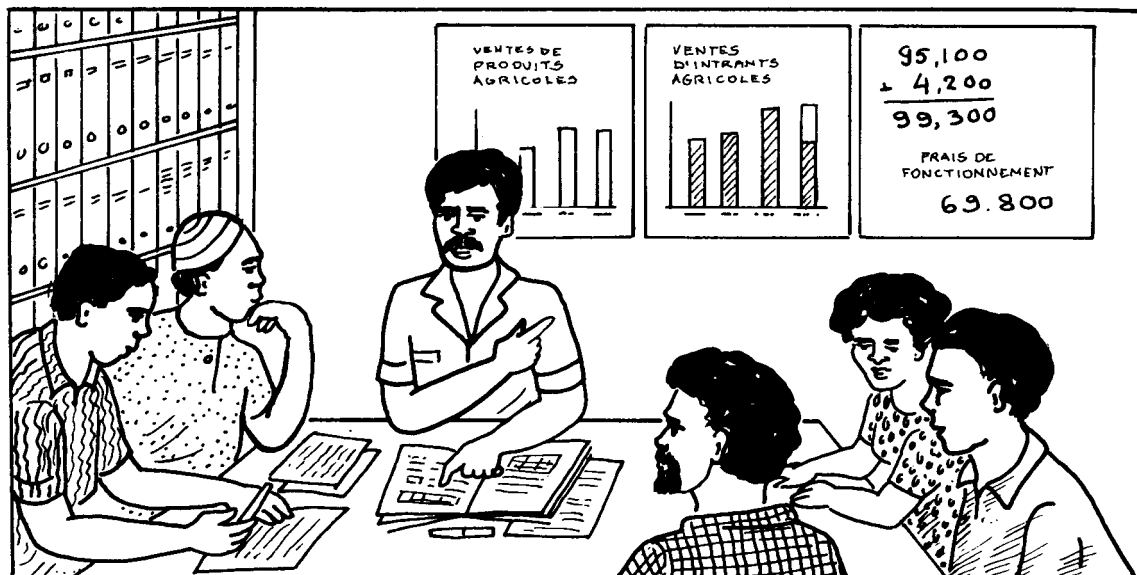
Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n°2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés: © Bureau international du Travail, 1986
Titre original (anglais): The Budget
Traduction/adaptation: B. Conrad-Eybesfeld
Illustrations: Anja Längst/Bogna Maertens

INTRODUCTION

La Coopérative Unité compte environ 1 000 membres. Ils cultivent des arachides et des légumes qu'ils vendent par l'intermédiaire de la coopérative. Les membres peuvent aussi acheter des engrais et d'autres intrants agricoles par l'intermédiaire de la coopérative.

C'est le mois de juin. C'est aussi la fin de l'exercice pour la Coopérative Unité. On a presque fini de dégager les résultats des opérations. Le nouvel exercice comptable commence le 1er juillet.



Cette année, de toute apparence, les prévisions se réalisent. Sabou, le gérant, peut déjà annoncer un excédent net d'environ 100 000 OF*. Comment Sabou pouvait-il connaître les résultats à l'avance? Est-il devin? NON! Sabou était en mesure de prévoir un surplus parce qu'il avait planifié ses activités au moment opportun. Il y a un an déjà, il avait estimé les revenus et les dépenses pour l'année à venir. Puis il avait suivi attentivement le déroulement des opérations, exerçant un contrôle pour que tout se passe comme prévu.

* 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)".

C'est ce que nous entendons par PLANIFICATION ET CONTROLE des activités. Voyons si nous pouvons apprendre quelque chose de Sabou et de son conseil d'administration et observons leur travail à la Coopérative Unité.

Réunion budgétaire

Le conseil d'administration d'Unité se réunit régulièrement pour discuter des affaires. Aujourd'hui, il tient une de ses plus importantes réunions annuelles. C'est la réunion budgétaire, au cours de laquelle les membres du conseil discuteront du budget et des plans d'action pour le prochain exercice.

Etablir un budget signifie estimer les recettes et les dépenses, puis sur cette estimation préparer un programme d'activités à réaliser au prochain exercice. Ce moyen permet au conseil d'administration de maintenir le niveau d'équilibre des recettes et des dépenses et d'assurer la réalisation d'un excédent, et non une perte, à la fin de l'exercice.

Nous allons accompagner le conseil d'administration tout au long de cette importante réunion. Voici les principaux points à l'ordre du jour:

Ordre du jour:

- Estimation des ventes de produits agricoles.
- Estimation des ventes d'intrants agricoles.
- Estimation des frais de fonctionnement.
- Etablissement du budget.

ESTIMATION DES VENTES DE PRODUITS AGRICOLES

Le conseil d'administration avait beaucoup de questions à discuter. La tâche la plus importante d'une coopérative est la "commercialisation", c'est-à-dire la vente des produits agricoles des membres. C'est donc ce qui figurait en premier lieu à l'ordre du jour.

Sabou, le gérant, et le conseil d'administration avaient bien préparé cette réunion. Ils avaient réuni quelques renseignements importants dans les villages et Sabou avait fait plusieurs tableaux avec des données significatives.

LES VENTES

Arachides

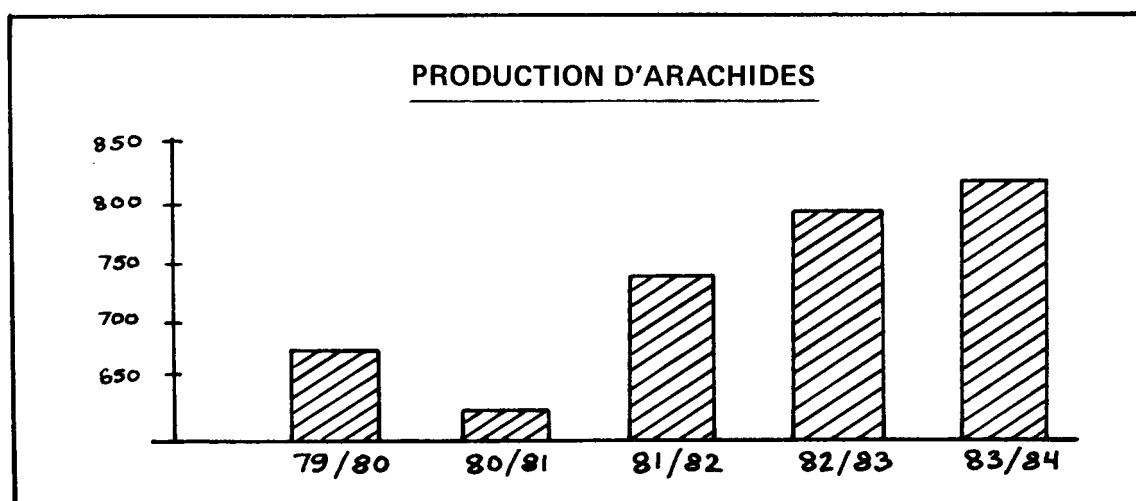
"On vient juste de terminer les ventes d'arachides de cette année. Elles s'élèvent à 809 tonnes en tout. C'est un peu plus que l'an dernier," annonça le président.

"Ce qui nous préoccupe aujourd'hui, est de savoir si l'année prochaine on peut encore anticiper une augmentation des ventes," dit Sabou. "Jetons un coup d'oeil sur ce tableau."

Sabou attira l'attention des membres du conseil d'administration sur les données statistiques de ce premier tableau. Elles représentaient les quantités d'arachides vendues au cours des dernières années. Un graphique, affiché au mur, mettait en évidence la petite augmentation des ventes d'arachides. Il y a trois ans les ventes avaient baissé. Cette baisse, causée par un problème de transport, était résolue depuis longtemps.

"Vous pouvez voir que nous avons augmenté les ventes de 2 à 6% par an," dit Sabou. "Pourrons-nous le faire l'an prochain aussi?"

VENTES D'ARACHIDES – COOPERATIVE UNITE				
	81/82	82/83	83/84	ESTIMATION AN PROCHAIN
TONNES	741	788	809	
PRIX PAR TONNE	2 190	2 275	2 410	



Ces dernières années, le développement des affaires avait été plutôt lent. Il semblait que les agriculteurs avaient atteint le maximum de production sur leurs petites parcelles. Le seul moyen d'augmenter le volume des affaires de la coopérative était donc de trouver de nouveaux adhérents.

La Coopérative Unité avait trois points de collecte pour les arachides, c'est-à-dire, des endroits où les membres apportaient leurs arachides pour y être ramassées par le personnel de la coopérative. "Le président et moi-même avons réuni les chiffres relatifs à ces trois points de collecte," dit Sabou en montrant un grand tableau (voir page suivante).

Sabou dit: "Regardez d'abord la colonne 4. A la fin, on peut voir le total annuel: 809. Maintenant, la question est la suivante: pourrons-nous collecter davantage d'arachides l'an prochain?"

NOMBRE DES MEMBRES ET PRODUCTION				
¹⁾ REGION	²⁾ MEMBRES	³⁾ NON MEMBRES	⁴⁾ TONNES LIVREES	⁵⁾ AUGMENTATION POSSIBLE
BALTA	212	-	166	-
KANNO	440	30	358	25
TORA	364	90	285	70
TOTAL	1 016	120	809	95

Les membres du conseil d'administration étudièrent le tableau et commentèrent les chiffres. D'après les colonnes 3 et 5, on voyait bien que tous les agriculteurs de Balta étaient déjà membres dans cette région. "Il y a quelques membres qui ont là des terres en friche, mais je crois qu'ils les utiliseront pour d'autres cultures et pas pour y cultiver des arachides," fit remarquer un membre du conseil.

"A Kanno, il y a un groupe de 30 agriculteurs qui ne vendent pas par notre intermédiaire et à Tora il y en a à peu près 90. Ils vendent à des sociétés privées. Supposez que nous puissions convaincre ces gens d'adhérer à notre coopérative. Regardez la colonne 5. Vous pouvez voir que cela représenterait une augmentation de nos ventes de 95 tonnes. Soit 11,7%, exactement," dit Sabou.

"Mais qu'est-ce qui se passe à Tora?" demanda un membre du conseil d'administration en montrant le "90" dans la colonne 3. "Est-ce qu'il y a des agriculteurs à Tora qui ont quitté notre coopérative?"

Le président dit: "Vous avez raison. Pourtant, j'ai de bonnes nouvelles. Nous avons tenu des réunions dans les villages de la région de Tora. Quarante agriculteurs qui vendaient avant par notre intermédiaire avaient eu des raisons de changer. Ils vivent tous dans des villages éloignés et une société de la ville leur avait promis de les aider pour le transport. Toutefois, ils ne sont pas satisfaits de son aide ni de ses prix. Et alors, récemment, quand ils ont appris combien nous payons nos membres, ils ont dit qu'ils reviendraient à la Coopérative Unité l'an prochain."

Le conseil d'administration était heureux d'apprendre ça. Mais, en même temps, ils regrettaient d'avoir eu un "problème de communication" avec les agriculteurs vivant dans les villages éloignés. Après tout, le but de la coopérative était d'aider tous les agriculteurs de la région. "Une chose comme ça ne devrait pas arriver; nous devons essayer de mieux les informer." Les membres du conseil décidèrent donc d'organiser des réunions d'information dans les villages éloignés. On pourrait alors discuter librement des problèmes les plus importants pour les agriculteurs, y compris des problèmes de transport.

Le conseil d'administration poursuivit en essayant d'estimer quelle serait la production l'année suivante. Les membres du conseil venaient de différents villages et, à eux tous, ils connaissaient très bien la région et les membres. Leurs estimations étaient donc réalistes. Ils étaient sûrs de pouvoir recruter quelques membres à Kanno, et que les 40 membres "perdus" de Tora se joindraient à eux à la suite de leurs réunions là-bas récemment. "Mais ne nous laissons pas aller à trop d'optimisme," les avertit Sabou.

Le président résuma: "Je crois que nous pouvons compter sur 165 tonnes à Balta, 365 à Kanno et 310 à Tora. Cela fait en tout 840 tonnes."

Arachides - Le prix de vente

"Qu'est-ce que ça représente en termes d'argent, 840 tonnes?" demanda le président.

La Coopérative Unité vend les arachides à l'Office de commercialisation, qui est un organisme spécial mis en place par le gouvernement.

L'Office de commercialisation paye un prix fixe pendant toute la période de vente saisonnière. Le problème était que, au moment où la Coopérative Unité tenait sa réunion budgétaire, les prix pour l'année suivante n'avaient pas encore été fixés.

"Vous pouvez voir dans mon tableau (page 6) que les prix ont augmenté ces trois dernières années," dit Sabou. "Ils sont passés de 2 190 DF par tonne à 2 275 DF, puis à 2 410 DF par tonne, soit une augmentation de 4 à 6% par an."

Dans le dernier bulletin d'information de l'Office de commercialisation, on mentionnait que les prix resteraient probablement stables jusqu'à la prochaine campagne agricole. Normalement l'inflation serait de 5 à 10%, mais il était difficile de le dire avec certitude.

Une fois de plus, Sabou suggéra la prudence au conseil d'administration. "Bien que nous espérons tous une hausse importante, nous ne devrions pas calculer plus de 4% d'augmentation. Une augmentation de 4% par rapport à cette année représente 2 500 DF par tonne." Les membres du conseil approuvèrent les remarques de Sabou.

- 1.1 Pourquoi Sabou conseilla-t-il de ne pas surestimer la production et les prix de vente? Ecrivez vos commentaires sur une feuille de papier séparée.
- 1.2 Indiquez les estimations de la production totale et des prix de vente sur le tableau page 6.
- 1.3 Préparez un diagramme comme celui de la page 6 pour la production de votre coopérative.



Nous avons vu maintenant comment le conseil d'administration a procédé à l'estimation des recettes totales des ventes d'arachides:

$$840 \text{ t} \times 2\,500 \text{ DF/t} = 2\,100\,000 \text{ DF}$$

Ils ont utilisé des statistiques relatives aux années précédentes et des informations de première main provenant des cultivateurs. Les estimations devraient donc être précises, à condition qu'aucun événement imprévu n'arrive. Voyons comment le conseil d'administration poursuivit ses travaux au cours de cette réunion budgétaire.

Autres produits

Le conseil d'administration se mit à préparer les estimations des ventes d'autres produits. Une centaine de membres cultivaient des pommes de terre et des haricots comme cultures de rente, mais aussi beaucoup d'autres membres apportaient à la coopérative le surplus de leur récolte de pommes de terre et d'haricots. Evidemment, le montant variait, si bien qu'il était difficile de faire une estimation globale. C'est pourquoi, chaque année, le conseil d'administration faisait une enquête : les chefs des villages devaient estimer combien de kilos seraient livrés à la coopérative l'année suivante.

En dehors de cette information, Sabou avait les statistiques des ventes des années antérieures. Avec ces deux sources d'information le conseil d'administration pouvait établir des prévisions.

VENTE - AUTRES PRODUITS - COOPERATIVE UNITE					
		81/82	82/83	83/84	ESTIMATION AN PROCHAIN
HARICOTS	TONNES	12	12	12,5	12
	PRIX/TONNE	2 480	2 720	2 900	
POMMES DE TERRE	TONNES	79	93	118,5	120
	PRIX/TONNE	1 760	1 840	2 000	

Les estimations concernant les livraisons d'haricots ne présentaient pas de problème. Les chiffres de production s'étaient maintenus autour de 12 tonnes pendant les dernières années et le conseil d'administration ne voyait pas de raison de changement.

Mais la production de pommes de terre allait en augmentant. Ça, c'était clair. En fait, la demande de pommes de terre avait été très élevée ces dernières années. et on avait payé un très bon prix aux cultivateurs. Le conseil d'administration avait donc encouragé les membres à cultiver davantage de pommes de terre et c'est ce qu'ils avaient fait.

Le président dit: "Je crois que les estimations des chefs de villages sont justes. Comme nous avons obtenu un bon prix cette année de nouveau, je suis sûr que la production atteindra au moins 120 tonnes."

Autres produits - Le prix de vente

Les conditions de vente des pommes de terre et des haricots étaient différentes de celles des ventes d'arachides à la Coopérative Unité. La coopérative était libre de vendre des pommes de terre et des haricots à n'importe qui et de décider elle-même des prix de vente.

Donc le problème pour la gestion était de trouver des acheteurs et d'obtenir de bons prix pour les produits.

Au cours des années, la Coopérative Unité s'était constituée un groupe de bons clients qui préféraient lui acheter ses produits à cause de leur qualité et de leur prix intéressants. C'était aussi la politique de la Coopérative Unité de livrer à ses bons clients plutôt que d'être toujours à l'affût de clients occasionnels parce qu'ils paient de meilleurs prix.



Mais, en ce moment, les prix de légumes fluctuaient. Le grand problème à la réunion budgétaire était de savoir si les prix des pommes de terre allaient augmenter ou non. "Si la production de pommes de terre augmente comme ça, je crains que les prix ne se mettent à baisser," dit le président.

Leur principal acheteur de pommes de terre était une compagnie qui possédait des magasins dans tout le pays. Sabou dit: "Ils nous paient 2 DF le kg cette année; j'ai parlé à leur gérant. Il a laissé entendre qu'ils peuvent acheter davantage chez nous, mais probablement à des prix moins élevés."

Un membre du conseil d'administration dit: "Je pense qu'on peut gagner davantage si on vend à des magasins et à des petits commerçants en ville. Ils paient au moins 10 centimes de plus par kg."

Sabou dit: "N'oubliez pas les coûts de transport et de manutention. Il faut quatre fois plus de temps pour faire le tour des magasins et nous avons besoin de deux hommes pour le camion. Je vais vous donner un exemple:

"Supposez que nous livrons 5 tonnes et que la compagnie nous paie 2 DF et les magasins 2,10 DF par kilo.

<u>Ventes à la compagnie</u>		<u>Ventes à six magasins</u>	
	En DF		En DF
	5 000 x 2 DF = 10 000		5 000 x 2,10 DF = 10 500
Coût de transport	<u>- 320</u>	Coût de transport	<u>- 1 400</u>
	9 680		9 100

"Vous voyez que nous gagnons davantage, même en vendant à un prix inférieur, si on vend à la compagnie. C'est parce que nous économisons sur les frais de transport et de main-d'oeuvre."

Le conseil d'administration réalisa qu'il était intéressant d'avoir un seul acheteur qui achète toute la production. Ils étaient aussi désireux de continuer de collaborer avec la compagnie qui s'était montrée un client fiable. Ils se mirent donc d'accord pour vendre à la compagnie même si elle payait deux ou trois centimes de moins que les propriétaires des magasins.

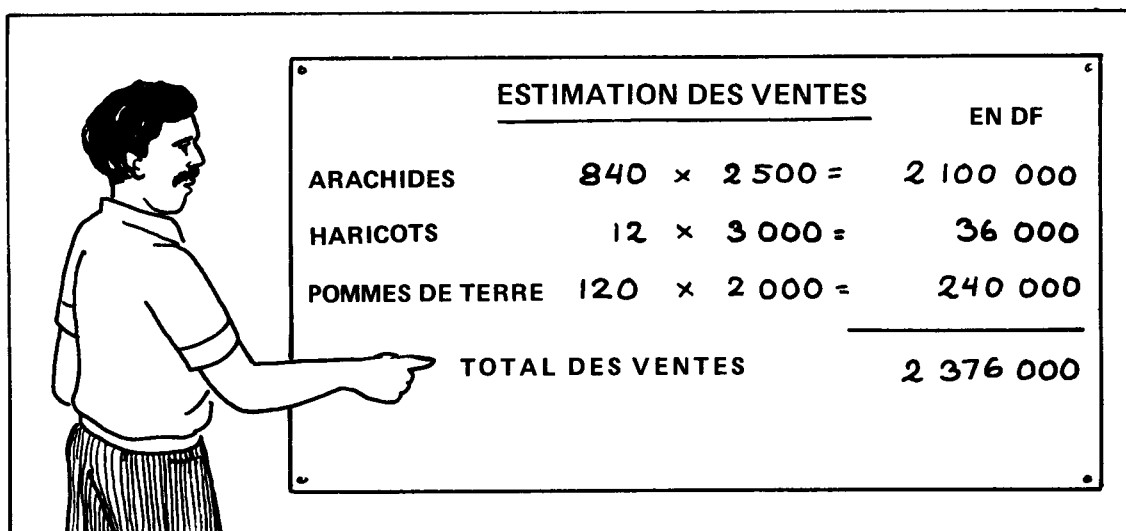
Après ces discussions, le conseil d'administration n'avait toujours pas estimé le prix de vente des pommes de terre pour l'an prochain. A la fin, les membres du conseil s'accordèrent à trouver que le marché était toujours un "marché à la hausse", et que les acheteurs seraient obligés de payer au moins le même prix que l'année précédente, probablement un peu plus à cause de l'inflation. Ils décidèrent de prévoir un prix de 2 DF/kg.

Quant aux haricots, leur prix avait augmenté avec le taux d'inflation ces dernières années et augmenterait probablement encore cette année.

Le conseil se mit d'accord sur une estimation prudente de 3 DF/kg pour les haricots.

L'ensemble des ventes

Sabou fit le total des estimations des ventes sur une grande feuille de papier qu'il afficha au mur. Remarquez qu'il a remplacé tous les kilos par des tonnes et que les prix de ventes sont des prix de vente par tonne, de façon à avoir tous les chiffres dans la même unité.



The illustration shows a man in a short-sleeved shirt and trousers pointing towards a large board. The board contains a table titled 'ESTIMATION DES VENTES' with columns for product names, calculations, and total values in 'EN DF'.

ESTIMATION DES VENTES		EN DF
ARACHIDES	840 × 2 500 =	2 100 000
HARICOTS	12 × 3 000 =	36 000
POMMES DE TERRE	120 × 2 000 =	240 000
TOTAL DES VENTES		2 376 000

- 2.1 Indiquez les prix de vente estimés dans le tableau page 10.
- 2.2 Quelles sources d'information le conseil d'administration a-t-il utilisées pour estimer la production de l'année prochaine? Pourquoi les statistiques de ventes des années antérieures ne suffisaient-elles pas?
- 2.3 Le conseil d'administration a discuté de sa "politique de marketing" (voir pages 11-12). Que pensez-vous de la façon dont la Coopérative Unité commercialise ses produits et en détermine les prix.



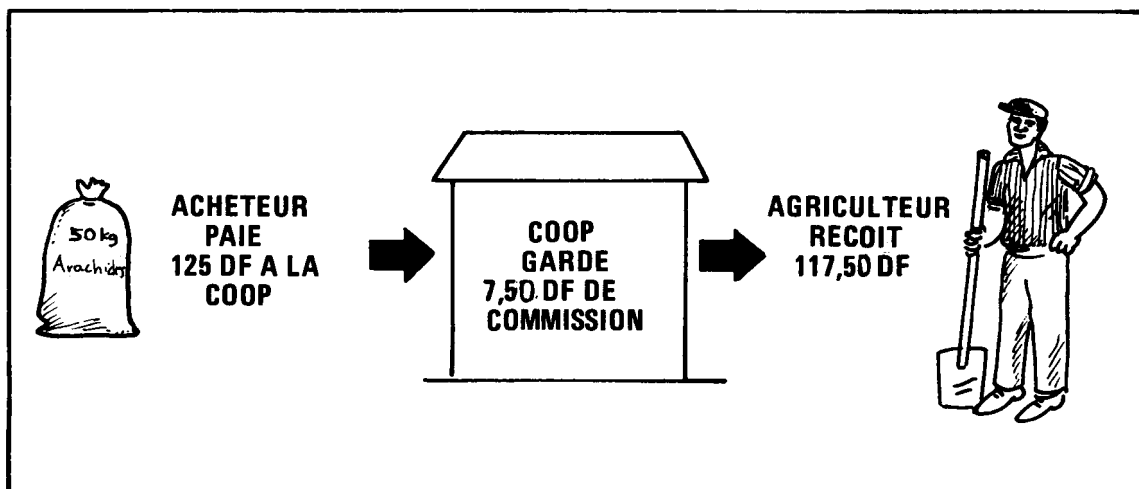
LA COMMISSION

En faisant le total des ventes anticipées pour l'an prochain, Sabou parvint à une somme de 2 376 000 DF (voir le tableau page 13). Tout cet argent serait reçu en paiement pour les produits agricoles cultivés par les membres, qui devraient donc recevoir cet argent. Le rôle de la coopérative consiste à aider les membres à vendre leurs produits. Mais cela représente beaucoup de travail pour la coopérative et un tas de dépenses pour les salaires, le transport, l'emmagasinage et ainsi de suite. La Coopérative Unité doit donc garder un peu d'argent pour pouvoir payer tous les frais de fonctionnement. La coopérative doit donc prendre une commission sur les ventes.

La question est de savoir combien la Coopérative Unité devra prélever de commission sur les ventes de produits agricoles l'année prochaine.

Arachides

Le conseil d'administration n'eut pas de difficulté à décider le montant de la commission sur les ventes d'arachides. Comme nous l'avons vu, l'Office de commercialisation établissait les prix des arachides. Ils avaient aussi fixé la commission: aucun acheteur n'avait le droit de demander plus de 6% de commission. Par exemple, si l'Office de commercialisation paye 125 DF pour un sac de 50 kg, un acheteur a le droit de retenir une commission de 7,50 DF et l'agriculteur doit recevoir au moins 117,50 DF.



Le gérant calcula: "Six pour cent de 2,1 millions de DF représente une commission de 126 000 DF." Pour la Coopérative Unité, cette commission était généralement plus que suffisante. Quand l'exercice financier prenait fin, il restait toujours de l'argent à l'Unité après avoir payé tous les frais. Ils pouvaient habituellement payer une ristourne supplémentaire aux producteurs d'arachides. De cette façon, à long terme, la coopérative prenait moins de 6% de commission; ils prenaient juste assez pour couvrir les frais et redonnaient le reste aux producteurs.

Autres produits

Comme nous l'avons vu, la Coopérative Unité prenait, au plus, 6% de commission sur les ventes d'arachides. Par contre, sur les autres produits, la coopérative devait prendre une commission plus élevée, soit 15%.


Sabou examina de nouveau ses statistiques. Il dit au conseil d'administration que la commission sur les ventes de pommes de terre et de haricots s'élève à 10 200 DF cette année.

Cette commission élevée préoccupait vraiment certains membres du conseil d'administration. Ils voulaient une marge plus basse et insistaient auprès de Sabou pour qu'il trouve un moyen de réduire les coûts afin que l'on puisse payer davantage aux cultivateurs.

Mais Sabou répondit: "Attendez jusqu'à ce que nous discussions des coûts. Vous verrez qu'on ne peut pas faire grand-chose. N'oubliez pas que nous avons des coûts de manutention bien supérieurs pour ces légumes."

Après quelques autres discussions et des calculs, ils décidèrent de fixer une commission de 15% sur les ventes de pommes de terre et de haricots. Il faudrait ajuster les chiffres au besoin, lorsque le conseil aura examiné les frais de fonctionnement pour l'an prochain.

Sabou additionna les chiffres des estimations: "Je vais arrondir les chiffres," dit-il. "Nous ne pouvons pas être trop précis. Disons que les ventes seront de 2 376 000 DF et que notre commission sera de 167 000 DF."



ESTIMATION DE LA COMMERCIALISATION	VENTES ESTIMEES	COMMISSION ESTIMEE	%
ARACHIDES	2 100 000	126 000	6 %
HARICOTS	36 000	5 400	15 %
POMMES DE TERRE	240 000	36 000	15 %
TOTAL	DF 2 376 000	DF 167 400	
TOTAL ARRONDI	DF 2 376 000	DF 167 000	

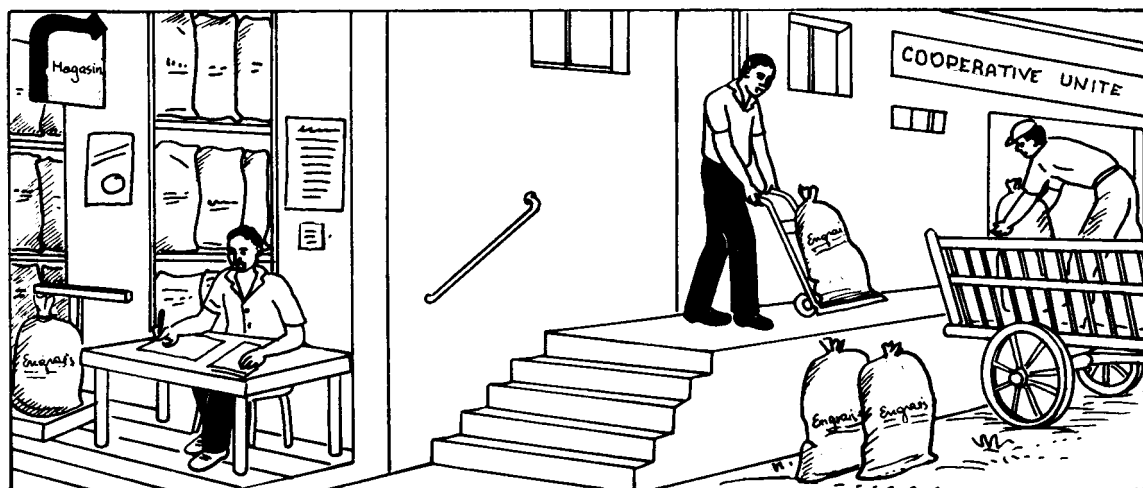
3.1 Donnez quelques raisons pour lesquelles vraisemblablement la Coopérative Unité a calculé une commission plus élevée sur leurs "produits secondaires", les pommes de terre et les haricots.

3.2 Un membre se plaignait auprès du gérant de la Coopérative Unité: "Vous nous payez 118 DF le sac. Notre acheteur privé nous paye davantage." Supposez que vous êtes le gérant. Ecrivez tous les arguments pour lesquels le membre devrait continuer de vendre ses produits par l'intermédiaire de la coopérative.



ESTIMATION DES VENTES D'INTRANTS AGRICOLES

Le conseil d'administration a maintenant estimé les recettes provenant de la vente des produits agricoles. Mais la Coopérative Unité a une autre source de revenus: la vente des intrants agricoles.



Ils achètent des engrais et quelques autres intrants agricoles à des grossistes et les vendent à leurs membres. Afin de préparer un budget pour ce genre de produits, Sabou et le conseil d'administration doivent:

- Estimer quelle quantité d'intrants agricoles ils vendront;
- Calculer le prix de revient de ces produits et leur marge.

LES VENTES

"Quelle quantité d'intrants agricoles allez-vous vendre l'an prochain, Sabou?" demanda le président.

Sabou répondit: "Eh bien, voyons d'abord ce que nous avons vendu cette année. Nous avons vendu des engrais, des pesticides et d'autres intrants agricoles pour un total de 142 600 DF. La question est de savoir si ce sera la même chose l'an prochain."

Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles les ventes d'intrants agricoles peuvent varier d'une année à l'autre; Sabou aurait donc eu tort de supposer simplement que les ventes s'élèveraient à environ 142 600 DF l'année suivante.

Essayant de juger s'ils vendraient plus ou moins l'année suivante, Sabou posa deux questions:

- Est-ce qu'il s'est passé quelque chose d'inhabituel cette année, qui a fait que nous avons vendu plus ou moins qu'à l'ordinaire?
- Est-ce qu'il y a quelque chose qui risque d'affecter les ventes l'an prochain?

Cette année

En pensant à ce qui s'était passé cette année, le conseil d'administration se rappela quelques événements qui avaient été la cause de fluctuations dans les ventes.

Sabou dit: "Nous n'avons pas vendu de pesticides au début de la saison parce que nous n'avons pu nous les procurer. Nous avons perdu au moins 4 000 DF."



Il ajouta: "Souvenez-vous, aussi, que nous avons livré toutes les canalisations pour le projet d'irrigation de Balta. C'était une commande spéciale pour une valeur de 10 200 DF. Nous n'aurons pas ça l'an prochain."



Les membres du conseil d'administration confirmèrent qu'il n'y aurait plus de grandes commandes de ce genre l'année suivante.

Sabou poursuivait: "Normalement nous aurions reçu 136 400 DF pour les ventes d'intrants agricoles." Il montra ses calculs:

	En DF
Ventes de cette année	142 600
+ Pesticides (s'ils avaient été disponibles)	+ 4 000
<u>- Canalisations (commande spéciale)</u>	<u>- 10 200</u>
= Ventes/chiffres ajustés	136 400

L'an prochain

Maintenant qu'ils voyaient ce que les ventes "normales" auraient pu être cette année, le conseil d'administration examina les changements qui, selon eux, auraient lieu l'an prochain.

Le président dit: "Nous avons déjà estimé que le nombre de nos adhérents augmentera. Une soixantaine d'agriculteurs deviendront membres et achèteront certainement chez nous ce dont ils auront besoin. Ils ne pourront pas acheter meilleur marché ailleurs. La question est donc: quelle quantité chaque agriculteur achètera-t-il?"

Quand on veut planifier il est très utile de savoir combien d'intrants agricoles un agriculteur ordinaire achète chaque année. Sabou avait étudié les chiffres des ventes de quelques années. Il dit: "L'année dernière, chaque membre a dépensé en moyenne 110 DF en intrants agricoles, et il dépensera sans doute un peu plus cette année." Voilà comment il avait fait son calcul:

$$\frac{109\ 800\ \text{DF}}{998} = 110\ \text{DF}$$

109 800 DF représentaient le total de la vente des intrants, 998 le nombre de membres, 110 DF la vente moyenne à chaque membre.

Les membres du conseil d'administration approuvèrent. Ils savaient que quelques agriculteurs dépensaient davantage en engrais et pulvérisations que d'autres mais, en moyenne, c'était sûrement juste.

Sabou dit en conclusion: "Ensemble, les 60 nouveaux membres achèteront donc pour environ 6 600 DF d'intrants à notre coopérative l'an prochain. Y aura-t-il d'autres changements qui nous feront vendre plus ou moins que cette année?"

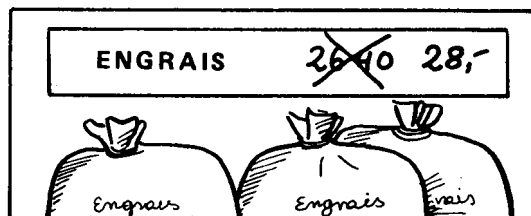
Aucun des membres du conseil d'administration ne pouvait imaginer que quelque chose d'autre puisse affecter les ventes d'intrants agricoles l'année suivante. Sabou fit l'addition:

	En DF
Ventes de cette année (chiffres ajustés)	136 400
<u>+ Ventes aux nouveaux membres</u>	<u>+ 6 600</u>
= Total des ventes attendues l'an prochain	143 000

Augmentation des prix

Sabou dit: "Nous ne devons pas oublier les augmentations des prix. En janvier dernier, par exemple, un sac d'engrais coûtait 26,40 DF. Maintenant il coûte 28 DF. Et c'est la même chose avec la plupart des autres intrants. Les prix augmentent tout le temps.

"Donc, même si nous vendons la même quantité d'intrants agricoles l'an prochain, nos recettes augmenteront à cause de l'inflation."



Sabou savait que pendant quelques années, les prix de la plupart des intrants avaient augmenté de 5 à 10% par an. Très probablement c'est ce qui se produirait l'an prochain. C'est pourquoi il recommanda au conseil d'administration d'augmenter de 5% les chiffres relatifs aux ventes attendues.

	En DF
Total des ventes attendues l'an prochain	143 000
<u>+ 5% d'augmentation des prix</u>	<u>+ 7 000</u> (environ)
= Total attendu des ventes l'an prochain	
y compris l'augmentation des prix	150 000

Fort de son expérience et en se basant sur les statistiques des années antérieures, Sabou était en mesure de dire que 70% de cette somme proviendraient des engrais, soit 105 000 DF. Le reste, 45 000 DF, irait surtout aux pesticides.

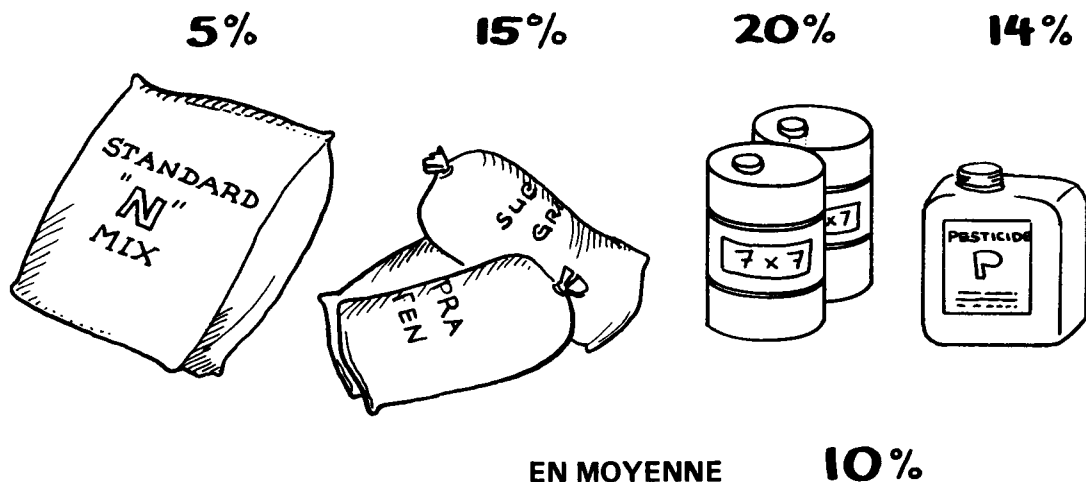
LA MARGE

Le conseil d'administration pensait donc qu'ils pourraient vendre des intrants agricoles pour une valeur de 150 000 DF l'année suivante. Afin de couvrir les frais qui seraient encourus pour tout le travail, Unité devait établir une "marge" sur ces ventes d'intrants, comme elle avait fait en demandant une commission sur la commercialisation des produits. Pendant les dernières années, la politique de la Coopérative Unité avait été de travailler avec une marge de 10% environ sur les ventes d'intrants. Cela avait permis à la coopérative d'avoir suffisamment d'argent pour couvrir les frais de fonctionnement.

Les problèmes de prix

Mais il y avait quelques problèmes. Tout d'abord, ils ne pouvaient pas obtenir une marge de 10% sur tous les intrants agricoles qu'ils vendaient. Par exemple, les prix des engrais les plus utilisés étaient contrôlés par le gouvernement. La Coopérative Unité les achetait au grossiste à raison de 26,60 DF le sac et les vendait aux membres à 28 DF. Cela représentait une marge de 5% seulement.

Pour compenser cette marge étroite sur les engrais, Sabou devait gagner davantage sur d'autres produits. Par exemple, il pouvait acheter un tonneau de pesticides à 16 DF et le vendre à 20 DF. Cela faisait une marge de 20%.



Problèmes de coulage

Un autre problème était qu'il était très difficile d'obtenir la marge prévue. Sabou avait découvert que la marge réelle une fois tous les intrants agricoles vendus, était généralement inférieure à celle prévue.

Dans son Registre d'achats, Sabou avait noté tous les intrants agricoles achetés pendant l'année. Il avait mentionné ce qu'il avait payé aux grossistes, le prix de revient, et aussi de combien les prix avaient été majorés pour arriver au prix de vente. Puis il avait fait la somme de tous les achats pour l'année entière.

REGISTRE DES ACHATS

DATE	DETAIL	PRIX DE REVIENT DF	MAJORATION DF	PRIX DE VENTE DF
4.7.	GROSS. COOP. Fact. 120036	2 800	510	3 310
12.8.	FOURNITURES AGRIC. Fact. 32 018	82 418	5 770	88 188
	TOTAL POUR TOUTE L'ANNEE	127 750	15 750	143 500

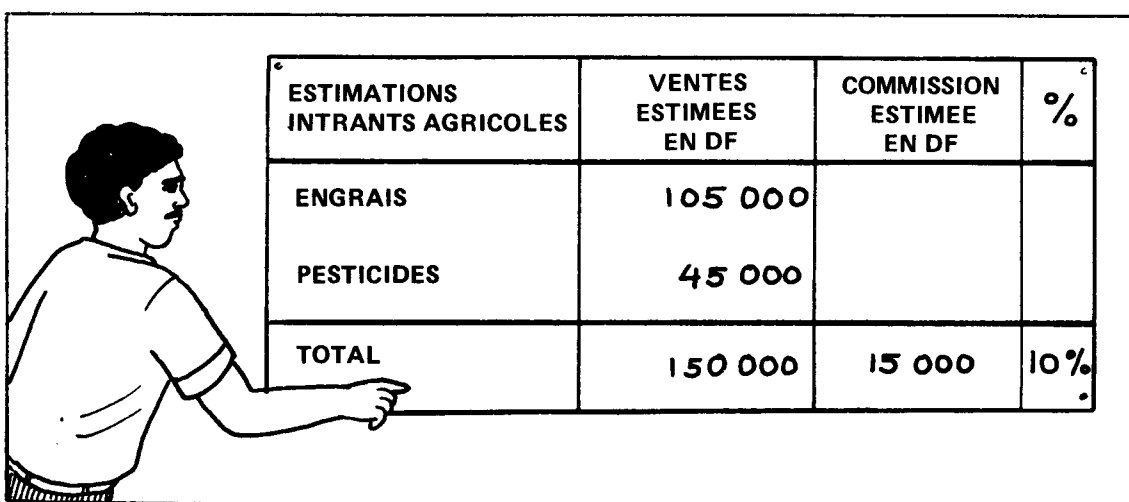
Sabou dit: "Comme ces chiffres vous le montrent, nous nous sommes efforcés d'obtenir une marge de 15 750 DF, ce qui représente environ 11% des ventes prévues. Toutefois, les ventes de ces intrants agricoles n'ont rapporté que 142 600 OF, c'est-à-dire 900 DF de moins que ce que l'on attendait. Notre marge n'était donc en réalité que de 14 850 OF, soit 10,4% au lieu de 11%."

En fait, ni Sabou, ni le conseil d'administration n'étaient surpris. L'expérience leur avait appris que la marge était souvent réduite. Par exemple, il arrivait qu'ils aient à réduire le prix de certains sacs, parce qu'ils étaient endommagés. Comme tous les commerçants, ils avaient aussi du coulage, ce qui signifiait que certaines marchandises

"disparaissaient" sans être payées. (Elles étaient soit volées, soit endommagées par suite de manipulations négligentes, soit jamais payées à cause d'une comptabilité mal tenue, etc.)

Naturellement, Sabou faisait de son mieux pour avoir un minimum de coulage, mais il savait qu'il devait calculer un peu plus de 10%, quand il décidait de la marge et fixait les prix de vente.

La coopérative n'avait pas l'intention de changer la marge sur les intrants agricoles. Et il n'y avait pas de raison pour que le coulage varie beaucoup. En conséquence, Sabou pouvait estimer que la marge réelle pour les intrants agricoles resterait d'à peu près 10% pendant l'année à venir. Cela laisserait 15 000 DF pour couvrir les frais de fonctionnement relatifs aux intrants agricoles.



ESTIMATIONS INTRANTS AGRICOLES	VENTES ESTIMEES EN DF	COMMISSION ESTIMEE EN DF	%
ENGRAIS	105 000		
PESTICIDES	45 000		
TOTAL	150 000	15 000	10%

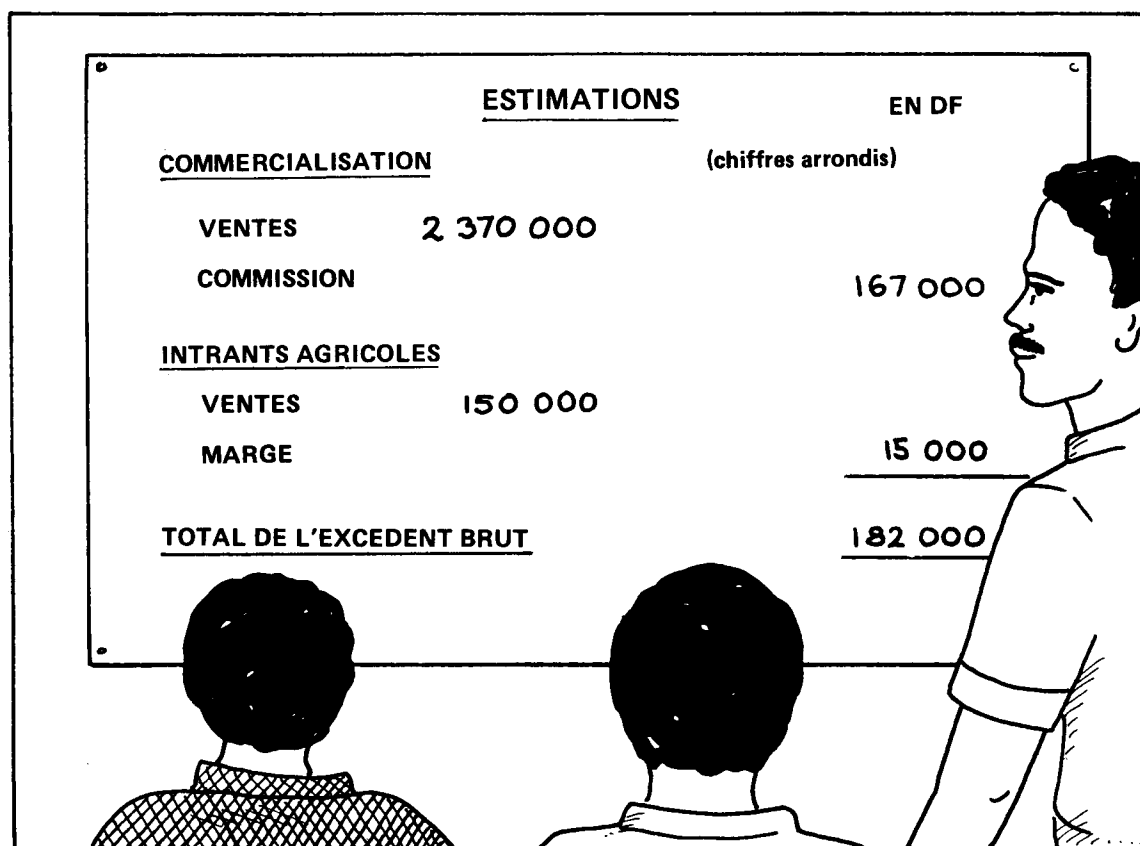
- 4.1 Calculez la moyenne par membre des ventes d'intrants agricoles de votre coopérative.
- 4.2 Qu'est-ce qui pourrait faire varier les ventes d'intrants agricoles d'une année à l'autre? Donnez quelques exemples.
- 4.3 Sabou savait que les prix augmentaient de 5 à 10% chaque année. Mais il recommanda au conseil d'administration de calculer une augmentation de 5% et non de 10%. Pourquoi?

?

ESTIMATION DE L'EXCEDENT BRUT

Le conseil d'administration était maintenant parvenu à une estimation du volume total des affaires pour l'année prochaine, y compris les ventes de produits agricoles et d'intrants agricoles. Ils avaient aussi estimé combien ils gagneraient avec leurs opérations.

Sabou fit un tableau de l'ensemble de leurs estimations:



The illustration shows a man on the right, seen in profile, pointing towards a table of estimates. Two other people, seen from behind, are looking at the table. The table is titled 'ESTIMATIONS' and 'EN DF' (in thousands of francs). It lists 'COMMERCIALISATION' and 'INTRANTS AGRICOLES' with their respective sales and margins. The total gross surplus is 182,000.

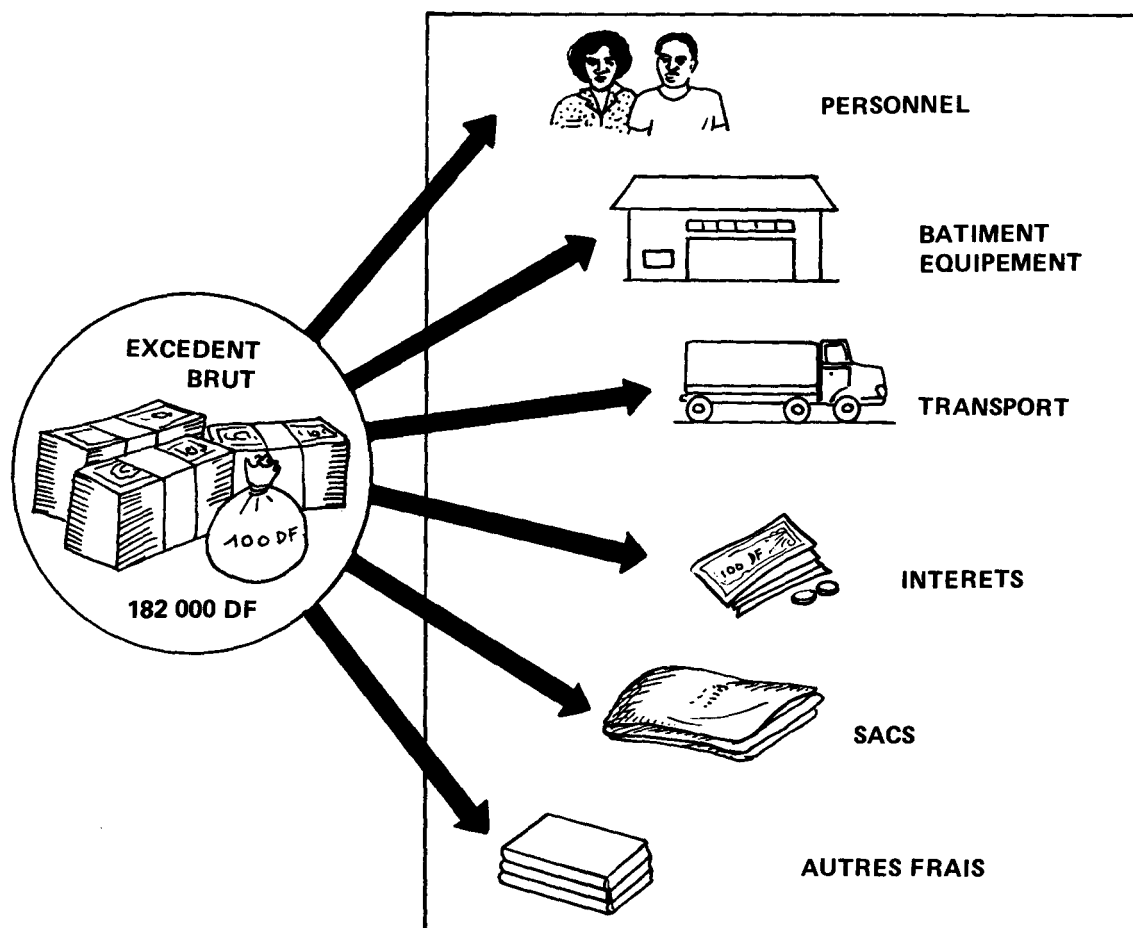
<u>ESTIMATIONS</u>		<u>EN DF</u>
<u>COMMERCIALISATION</u>		
(chiffres arrondis)		
VENTES	2 370 000	
COMMISSION		167 000
<u>INTRANTS AGRICOLES</u>		
VENTES	150 000	
MARGE		15 000
<u>TOTAL DE L'EXCEDENT BRUT</u>		<u>182 000</u>

Nous pouvons voir qu'ils utilisaient l'expression excédent brut (ou surplus brut) pour ce que la coopérative gagne grâce à ses opérations. Le conseil d'administration était content de voir que les chiffres étaient plus élevés que l'année passée. Mais ils craignaient aussi que les coûts d'exploitation ne soient plus élevés l'an prochain. Un membre du conseil d'administration était vraiment préoccupé: "Peut-être que l'excédent n'est pas suffisant, peut-être que les frais de fonctionnement seront beaucoup plus élevés...?"

Le président dit: "Nous allons le savoir bientôt, car les frais de fonctionnement sont le prochain point de l'ordre du jour."

ESTIMATION DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Si tout se passe comme prévu, la Coopérative Unité aura un excédent brut de 182 000 DF l'an prochain. Tous les frais de fonctionnement de la coopérative pourront donc être couverts par cette somme.



Le président demanda à Sabou de donner au conseil d'administration les chiffres des frais pour l'exercice en cours, et tous les autres renseignements qui pourraient les aider à préparer une estimation des frais pour l'exercice suivant.

Sabou présenta un tableau qui montrait tous les frais de fonctionnement de la coopérative. Il avait ventilé les frais sous deux rubriques: frais de commercialisation (ou marketing) et frais d'approvisionnement.

VENTILATION DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT

POSTE DE DEPENSES	CETTE ANNEE			ESTIMATIONS POUR L'AN PROCHAIN		
	COMMERC.	INTR. AGR.	TOTAL	COMMERC.	INTR. AGR.	TOTAL
PERSONNEL	28 992	6 048	35 040			
BATIMENT EQUIPEMENT	7 645	815	8 460			
INTERETS	3 600	180	3 780			
TRANSPORT	7 360	1 840	9 200			
SACS	2 200	-	2 200			
AUTRES FRAIS	2 957	328	3 285			
TOTAL	52 754	9 211	61 965			

LE PERSONNEL

Sabou dit: "Commençons par les salaires du personnel." La Coopérative Unité n'avait que quatre employés permanents: Sabou, le gérant, un employé de bureau, un dans le dépôt et un chauffeur qui aidait aussi dans le dépôt et aux points de collecte. Mais pendant la période de vente saisonnière, il fallait beaucoup de gens pour aider à livrer les marchandises et la coopérative engageait alors du personnel temporaire payé à l'heure.

Les salaires fixes du personnel permanent étaient les suivants:

	En DF par mois
Le gérant	700
L'employé de bureau	600
L'employé du dépôt	550
Le chauffeur	<u>500</u>
Total	2 400

Le conseil d'administration avait décidé que la coopérative observerait les taux de salaires officiels. Comme les prix avaient déjà augmenté de 5% environ cette année, les membres du conseil d'administration pensaient qu'une augmentation des salaires de près de 7% était une estimation réaliste.

Un membre fit remarquer que c'était peut-être trop. Mais Sabou insistait, disant qu'il valait mieux faire des estimations trop élevées plutôt que trop basses. Le conseil approuva donc d'estimer à 7% l'augmentation des salaires.

La société paye en outre 5% de prestations sociales (assurances et retraite) calculées sur les salaires. Sabou calcula donc qu'il en coûterait en tout à la coopérative:

<u>Personnel permanent</u> :	En DF par mois
Salaires de cette année	2 400
+ Augmentation des salaires l'an prochain (7%)	+ <u>168</u>
Salaires l'an prochain	2 568
+ Prestations sociales (5%)	+ <u>128</u>
= Total des frais	= 2 696

Sabou multiplia par 12 pour obtenir les frais de personnel pour l'an prochain: ils s'élevaient à 32 352 DF. Il arrondit les chiffres à 32 400 DF. Nous devons nous souvenir que les chiffres sont des estimations et qu'il n'est pas nécessaire, ni d'ailleurs possible, d'être exact.

Sabou avait fait récemment une étude sur le travail des employés procédant à des contrôles réguliers pour voir quel genre de travail chacun d'eux faisait. A certains moments on ne s'occupait que des produits agricoles des membres. A d'autres, surtout des intrants agricoles. Mais sur toute l'année, les employés passaient 80% de leur temps à commercialiser les produits et 20% avec les intrants agricoles. Sabou dit que ce serait probablement la même chose l'année suivante et ils convinrent donc d'allouer 80% des 32 400 DF, soit 25 920 DF à la commercialisation et le reste, soit 6 480 OF aux intrants agricoles.

Puis le conseil d'administration examina les frais du personnel temporaire. Sabou dit: "Cette année nous les payons 4 800 DF. On doit aussi augmenter ce chiffre de 7%, naturellement. Mais pour l'exercice prochain nous aurons besoin de plus de personnes car la production augmentera."

Les membres du conseil d'administration étaient au courant du travail aux points de collecte et au dépôt; ils pouvaient ainsi faire des estimations réalistes du temps qu'il fallait y consacrer. Ils proposèrent une augmentation des salaires allant jusqu'à 5 800 DF. Tout cela était inscrit sous la rubrique "Commercialisation".

Le président rappela la réunion relative aux frais de formation. Ils devraient être également inclus dans les frais de personnel. Sabou devait se rendre à un séminaire au Collège coopératif et le conseil d'administration tout entier devait prendre part à un stage d'études pratiques l'an prochain. La formation ne coûtait rien, mais la coopérative devrait payer les frais de voyage, au total de 280 DF. Cette somme était à répartir entre les colonnes "Commercialisation" et "Intrants agricoles".

Sabou en fit la somme qu'il inscrivit sur un tableau:

ESTIMATION DES FRAIS DE PERSONNEL POUR L'EXERCICE PROCHAIN			
	COMMERC. DF	INTRANTS AGR. DF	TOTAL DF
PERSONNEL PERMANENT	25 920	6 480	32 400
PERSONNEL TEMPORAIRE	5 800	-	5 800
FORMATION	140	140	280
TOTAL DES FRAIS DE PERS.	31 860	6 620	38 480

Il arrondit ensuite les chiffres à 31 900 DF, 6 600 DF et 38 500 DF respectivement et les inscrivit sur le grand tableau des frais de fonctionnement (voir page 26).



- 5.1 Inscrivez les frais de personnel estimés pour l'exercice prochain sur le tableau page 26. Au fur et à mesure que vous lisez les estimations du conseil d'administration pour les autres frais, inscrivez les chiffres correspondants sur le tableau.

BATIMENT ET EQUIPEMENT

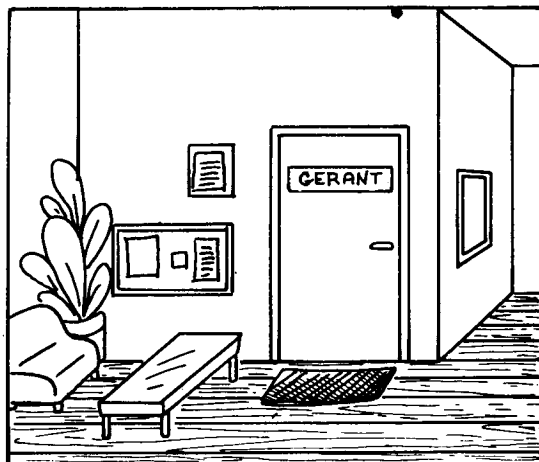
Il y a trois ans, la Coopérative Unité avait dépensé 136 000 DF pour construire un dépôt. Mais un bâtiment est utilisé pendant plusieurs années; par conséquent la pratique courante est de répartir les frais de construction d'un bâtiment sur une certaine période afin d'obtenir des chiffres raisonnables à inclure dans les frais annuels. D'habitude on estime la durée de vie d'un bâtiment à 20 ans. Pour obtenir les frais annuels on divise donc le coût du bâtiment par 20.



$136\ 000\ \text{DF} : 20 = 6\ 800\ \text{DF}$ est appelée le coût d'amortissement. La coopérative ne paye pas cette somme tous les ans. C'est le coût calculé par année pour avoir un bâtiment et il est inclus parmi les autres frais de fonctionnement de la coopérative.

Si un bâtiment est encore utilisé après la période d'amortissement, il n'y a plus de coût d'amortissement à déduire pour l'utiliser. Il n'y a plus que les frais d'entretien.

Sabou disait que les coûts relatifs au bâtiment augmenteraient l'année suivante, car il fallait rénover le bureau, ce qui coûterait 2 000 DF. En comptant une période d'amortissement de 20 ans comme c'est l'usage, le coût annuel de l'amortissement serait de 100 DF.



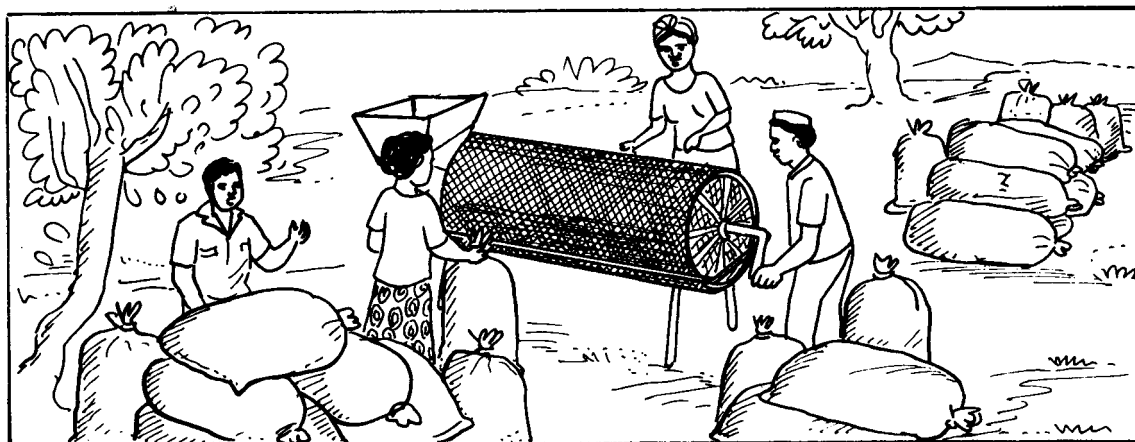
On estimait à 800 DF les frais d'entretien et les petites réparations qu'il fallait faire dans le bâtiment du dépôt durant l'exercice suivant. Les frais totaux annuels pour le bâtiment du dépôt s'élevaient

	En DF
Coût d'amortissement du bâtiment	6 800
Coût d'amortissement du bureau	100
Entretien et réparation du bâtiment	<u>800</u>
Total des coûts du bâtiment	7 700

Les meubles, les installations et les équipements dans le dépôt ont une espérance de vie d'au moins cinq ans: ils sont donc amortis sur une période de 5 ans. Pour la coopérative, ces coûts étaient à l'origine de 4 000 DF et le coût d'amortissement annuel était alors de 800 DF.

(Vous noterez que les coûts des articles qui ne durent pas au mois cinq ans ne sont pas amortis. Au lieu de cela, on inclut le coût de l'article dans les frais de fonctionnement de l'année d'acquisition.)

Sabou rappela la réunion qui avait eu lieu à propos des nouveaux cribles mécaniques. L'Office de commercialisation avait cette année refusé une partie des arachides parce qu'elles contenaient trop de poussière et le conseil d'administration avait décidé l'achat de trois nouveaux cribles à un prix de 1 500 DF. Amortis sur cinq ans, le coût annuel serait de 300 DF.



Finalement, ils estimèrent à 100 DF l'entretien et les petites réparations de l'équipement dans le dépôt.

Les coûts totaux relatifs au bâtiment et à l'équipement du dépôt apparaissaient comme suit dans les estimations:

	En DF
Amortissement et entretien du bâtiment	7 700
Amortissement de l'équipement	800
Amortissement des nouveaux cribles	300
Entretien et réparations de l'équipement	<u>100</u>
Total des coûts pour le bâtiment et l'équipement	8 900

Le dépôt et l'équipement étaient surtout utilisés pour la commercialisation des produits agricoles; ce n'est qu'occasionnellement que l'on utilisait une petite partie du bâtiment pour les intrants agricoles. C'est pourquoi, on avait l'habitude d'affecter 90% des coûts à la commercialisation et 10% aux intrants. En chiffres ronds, cela signifiait: 8 000 DF à la commercialisation et 900 DF aux intrants.

LES INTERETS

Sabou dit: "Nous devons 30 000 DF à la banque et nous devons leur payer un intérêt de 6%, c'est-à-dire 1 800 OF."

Oui! Sans le prêt bancaire la coopérative n'aurait pas pu démarrer. Ils avaient dû accepter ce taux d'intérêt.

Le prêt leur avait servi à payer le bâtiment et l'équipement. Ils distribuèrent donc les coûts de la même façon, soit 90% pour la commercialisation et 10% pour les intrants.

(Vous noterez que le remboursement d'un prêt n'est pas inclus dans les frais courants. Avant qu'un prêt puisse être remboursé, la coopérative doit constituer ses propres réserves en capital, par exemple en utilisant une partie du surplus net qu'elle gagne ou en utilisant les contributions de ses membres.)

Sabou dit: "Nous aurons encore d'autres intérêts à payer."

Comme la plupart des coopératives agricoles, Unité avait du mal à maîtriser son échéancier de paiements. Quand un producteur livrait des produits agricoles, il voulait être payé immédiatement. Il n'aimait pas attendre jusqu'à ce que la coopérative ait vendu ses produits et reçu l'argent. C'est pourquoi Unité s'était constituée un fonds de roulement que l'on utilisait pour payer les membres à la livraison.

Mais le fonds de roulement ne suffisait pas. L'Office de commercialisation avançait de l'argent à la Coopérative Unité pour les arachides, mais c'était plus difficile avec les autres produits. Heureusement, Unité entretenait de bonnes relations avec la banque qui lui accordait un découvert qui permettait de payer les membres, au moins de leur donner une avance. Mais le découvert coûtait très cher: la banque prenait un intérêt de 15%. Pour cette raison Sabou évitait les découverts autant que possible. Même ainsi, les intérêts sur le découvert se montaient à 1 980 DF cette année.

Sabou dit: "Je vais préparer un plan de trésorerie afin de pouvoir établir de combien d'argent liquide on a besoin chaque mois. Nous pouvons peut-être obtenir de la banque un prêt à court terme avec un taux d'intérêt peu élevé au lieu d'utiliser le découvert. Mais à mon avis on doit estimer les intérêts à 2 000 DF de toute façon." Cette somme devrait être inscrite sous la rubrique "Commercialisation".

Les intérêts étaient donc estimés comme suit:

	Commercialisation En DF	Intrants En DF	Total En DF
Prêt bancaire	1 620	180	1 800
Découvert	2 000		2 000
Total	3 620	180	3 800

Les chiffres étaient arrondis, comme les autres, avant d'être inscrits sur le grand tableau (page 26): soit 3 600 DF, 200 DF et 3 800 DF respectivement.

LE TRANSPORT

Le transport des arachides depuis les points de collecte jusqu'au dépôt était une grosse entreprise. Il fallait beaucoup de camions pendant plusieurs semaines. Heureusement, c'était organisé et payé par l'Office de commercialisation.

Mais la Coopérative Unité devait elle-même organiser le transport des autres produits ainsi que celui de certains intrants agricoles. Ils disposaient pour cela d'un camion plus petit. Sabou tenait un compte séparé pour tous les coûts relatifs à ce camion et il présenta le rapport suivant au conseil d'administration:



COUTS DE TRANSPORT	CETTE ANNEE	ESTIMATION AN PROCHAIN
COUTS FIXES (PERMIS, ASSURANCE)	550	550
COUTS VARIABLES (ESSENCE, HUILE, 25 000 KM L'AN PROCHAIN)	5 600	7 400
ENTRETIEN, REPARATION	1 050	1 050
AMORTISSEMENT	2 000	2 000
TOTAL DES COUTS DE TRANSPORT	9 200	11 000

Le conseil d'administration se mit d'accord pour utiliser les mêmes chiffres pour l'an prochain, sauf pour l'essence. Le prix de l'essence pouvait augmenter de 15% et le kilométrage augmenterait de 3 000 km à cause de l'augmentation de la production de pommes de terre. "On devra donc calculer 7 400 DF pour l'essence et l'huile l'an prochain," calcula Sabou. Comme le camion était en bon état et pas très vieux, ils espéraient pouvoir éviter des réparations coûteuses pour l'année à venir.

Le coût total du transport s'élevait à 11 000 DF. On divisait généralement ce coût pour affecter 80% à la commercialisation et 20% aux intrants. Sabou inscrivit les chiffres sur ses tableaux (ci-dessus et page 26).

LES SACS

Avant la récolte, les agriculteurs venaient emprunter des sacs à la coopérative. Quand la Coopérative Unité livrait ses produits aux acheteurs, elle pouvait garder les sacs. Pour maintenir bas le coût des sacs, il fallait tenir le compte des sacs que l'on avait donnés aux agriculteurs et de ceux qui avaient été rendus. S'il en manquait, c'était aux agriculteurs de les payer.



Malgré tout, les sacs coûtent pas mal d'argent à la coopérative parce que les sacs finissent tôt ou tard par s'user et certains se perdent chaque année.

L'usure et la perte des sacs coûtaient près de 2 100 DF à la coopérative cette année. Et l'employé du dépôt avait dit à Sabou qu'ils devaient acheter 1 900 nouveaux sacs pour la prochaine campagne agricole. Les membres du conseil d'administration insistaient sur la nécessité de disposer de suffisamment de sacs dans le dépôt quand la nouvelle saison commencerait et ils décidèrent donc d'acheter 2 200 nouveaux sacs. S'il y avait des sacs en trop, on pourrait naturellement les garder pour l'an prochain. Sabou en calcula le coût: 6 200 DF.

AUTRES FRAIS

"Nous avons fini d'examiner les principaux frais," dit le président en regardant le grand tableau, "mais il y a encore quelques dépenses mineures à considérer."

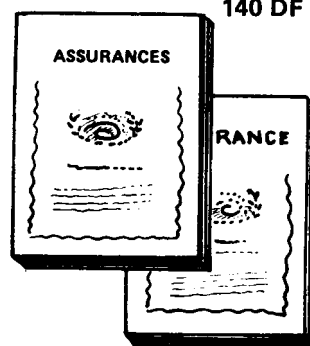
Pour qu'on n'en oublie aucune, Sabou avait examiné tous les comptes et les reçus, talons, factures, et il avait fait une liste de toutes les petites dépenses encourues pendant l'année.

POSTE DE DEPENSES	CETTE ANNEE			ESTIMATIONS AN PROCHAIN		
	COMMERC.	INTRANTS	TOTAL	COMMERC.	INTRANTS	TOTAL
ASSURANCES	1 026	114	1 140	1 260	140	1 400
FOURNITURES DE BUREAU	590	65	655	480	100	580
DIVERS	1 341	149	1 490	1 440	160	1 600
TOTAL	2 957	328	3 285	3 180	400	3 580

Sachant ce qu'on avait dépensé dans le passé, le conseil d'administration pouvait estimer les dépenses de l'année à venir.

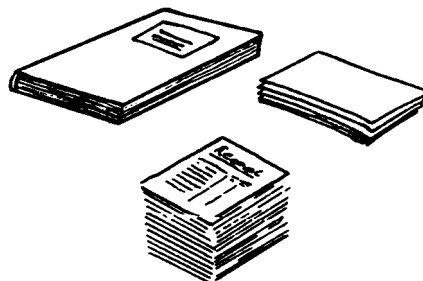
Sabou dit au conseil d'administration: "Nous devrions augmenter la valeur de l'assurance pour le bâtiment quand le nouveau bureau sera fini. La nouvelle prime sera de 800 DF environ. Et l'assurance du stock nous coûtera 600 DF l'an prochain.

ASSURANCES 1 260 DF (C)
140 DF (I A)



"Nous devons faire imprimer de nouveaux formulaires pour 480 DF et acheter des livres comptables pour environ 100 DF.

FOURNITURES DE BUREAU 480 DF (C)
100 DF (I A)



"L'an dernier, nous avons dépensé 128 DF en produits d'entretien; 40 DF en timbre-poste; 226 DF en frais de voyage; 116 DF en frais bancaires; et 80 DF pour recevoir des visiteurs du Ministère. Ce qui fait en tout 590 DF. Mettons un peu plus pour l'année prochaine à cause de la hausse des prix et de l'expansion de nos affaires. Disons 700 DF. En outre, nous devons payer 800 DF de cotisation à l' Union coopérative."

DIVERS

1 440 DF (C)

160 DF (I A)



Sabou dit: "Si j'additionne tous ces chiffres sous la rubrique "Frais divers" j'obtiens 3 180 DF pour la commercialisation et 400 DF pour les intrants. Cela fait en tout 3 580 DF.

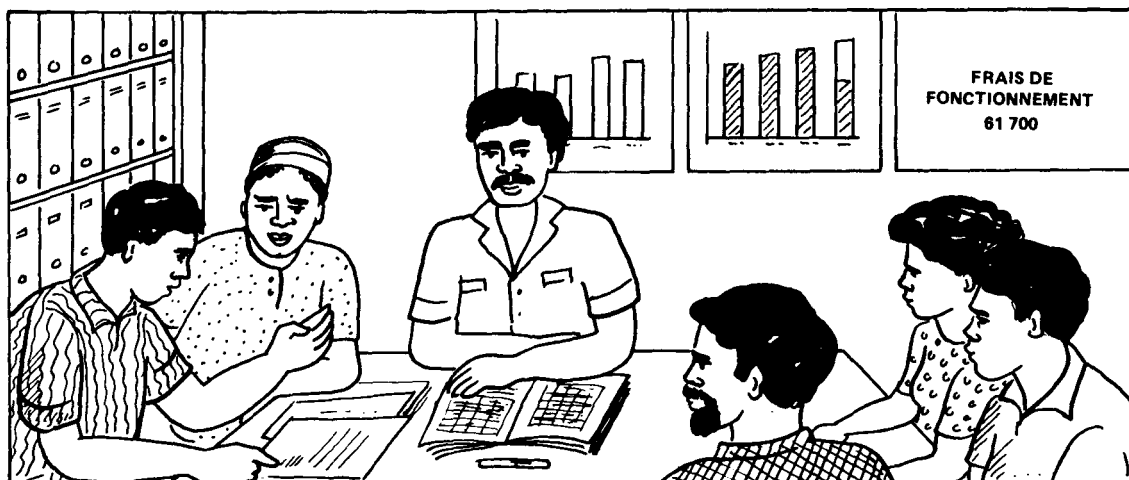
"Nous pouvons maintenant faire la somme de tous les frais de fonctionnement," poursuivit Sabou. Et il compléta le tableau que nous avons déjà vu page 26:

POSTE DE DEPENSES	CETTE ANNEE			ESTIMATIONS POUR L'AN PROCHAIN		
	COMMERC.	INTRANTS	TOTAL	COMMERC.	INTRANTS	TOTAL
PERSONNEL	28 992	6 048	35 040	31 900	6 600	38 500
BATIM./EQUIP.	7 645	815	8 460	8 000	900	8 900
INTERETS	3 600	180	3 780	3 600	200	3 800
TRANSPORT	7 360	1 840	9 200	8 800	2 200	11 000
SACS	2 200	-	2 200	6 200	-	6 200
AUTRES FRAIS	2 957	328	3 285	3 200	400	3 600
TOTAL	52 754	9 211	61 965	61 700	10 300	72 000

Les membres du conseil d'administration regardèrent le tableau de Sabou. Ils étaient contents de leur travail; ils avaient réuni toutes les estimations qu'ils avaient faites et dans quelques minutes ils auraient un tableau général de la situation.

Pendant cette réunion, le conseil d'administration et le gérant avaient réunis ensemble tous ces chiffres, comme nous l'avons vu. Il se peut que dans d'autres coopératives le gérant soit appelé à faire tout seul les estimations, dont le conseil d'administration discutera ensuite.

- 6.1 Il semble que Sabou ait pour règle de ne pas sur-estimer les ventes et de ne pas sous-estimer les frais. Pourquoi?
- 6.2 Quels sont les frais les plus élevés dans votre coopérative? Décrivez ce que vous avez fait pour les maintenir le plus bas possible.
- 6.3 En combien de temps les bâtiments que possède votre coopérative seront-ils amortis? Quels sont les coûts d'amortissement annuels?



ETABLISSEMENT DU BUDGET

Le président résuma la situation: "Nous avons maintenant toutes les informations dont nous avons besoin pour établir le budget. Nous avons calculé combien nous rapporteront les ventes et nous avons estimé nos coûts." Sabou réunit toutes ces données et quelques instants plus tard présenta le budget que vous voyez ici.

BUDGET 1984/85		En % de ventes	Page de référence
<u>COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES</u>			
	EN DF		
VENTES	2 376 000		13
PAIEMENTS AUX PRODUCTEURS	<u>2 209 000</u>		
EXCEDENT BRUT (COMMISSION)	167 000	7%	16
FRAIS DE FONCTIONNEMENT			
Personnel	31 900		
Bâtiment			
Equipement	8 000		
Intérêts	3 600		
Transport	8 800		
Sacs	6 200		
Autres coûts	<u>3 200</u>		36
EXCEDENT NET (COMMERCIALISATION)	105 300	4,4%	
<u>VENTES D'INTRANTS AGRICOLES</u>			
VENTES	150 000		20
PRIX DE REVIENT DES MARCHANDISES	<u>135 000</u>		
EXCEDENT BRUT (MARGE)	15 000	10%	23
FRAIS DE FONCTIONNEMENT			
Personnel	6 600		
Bâtiments			
Equipement	900		
Intérêts	200		
Transport	2 200		
Autres coûts	<u>400</u>		26
EXCEDENT NET (INTRANTS AGRI.)	4 700	3,1%	
<u>TOTAL DE L'EXCEDENT NET</u>			
EXCEDENT NET (COMMERCIALISATION)	105 300		
EXCEDENT NET (APPROVISIONNEMENT)	<u>4 700</u>		
TOTAL	110 000	4,4%	

Le budget, que Sabou écrivait maintenant au tableau, montra les recettes sur lesquelles compte la coopérative pour l'an prochain et les dépenses auxquelles elle devra faire face: soit le résultat total attendu des opérations.

Sabou résuma:

"Si tout marche selon nos plans, notre coopérative aura un excédent net d'environ 110 000 DF." Cela représente 4,4% des ventes. Est-ce que ce sera suffisant?



The illustration shows three people sitting at a table. One man is pointing at a table on the wall. The table contains the following information:

TOTAL	
EXCEDENT NET	
EXCEDENT NET	
COMMERCIALISATION	105,300
APPROVISIONNEMENT	4,300
TOTAL	110,000

Sabou fit quelques calculs et, après un moment, dit: "Je pense que c'est suffisant. Ecoutez-moi bien:

"25% de l'excédent net ira au fonds de réserve obligatoire, comme le veut la loi. Soit 27 500 DF.

Il ajouta: "Nous devons aussi payer un intérêt sur le capital social. Les parts des membres se montent à 30 000 DF. 3% d'intérêts feront 900 OF.

"Cela nous laisse 82 000 DF. Nous devons utiliser encore une partie de cet excédent pour augmenter nos réserves, mais nous pourrions aussi payer une ristourne aux membres à la fin de l'exercice, si tout marche comme prévu."

Le président ajouta: "Les gens sont contents d'avoir une ristourne, mais c'est ennuyeux pour nous de faire les calculs et les paiements. Puisque nos estimations montrent qu'il y a un excédent net, est-ce qu'il ne vaudrait pas mieux diminuer les prix de vente des intrants agricoles et réduire notre commission au lieu de payer une ristourne par la suite?"

Sabou ne voulait pas réduire l'excédent net. Il dit: "Que se passerait-il si, pour une raison ou une autre, nous ne pouvions pas arriver au résultat escompté? Supposez qu'il y ait une mauvaise récolte, ou que les engrais viennent à manquer.... Dans nos estimations nous n'avons rien prévu de tel, mais si ça arrive...? Les chiffres de nos ventes et de nos recettes seront bien inférieurs."

Pour bien souligner ce point, Sabou donna un exemple aux membres du conseil d'administration: "Supposez que nous réduisions la marge sur tous les intrants agricoles à 7%. Combien cela donnerait-il? Voyons un peu: 7% de 150 000 DF, ça ne fait que 10 500 DF - c'est-à-dire juste assez pour couvrir les frais de fonctionnement! Il n'y a pas de "marge de sécurité" au cas où il arriverait quelque chose."

Cela nous montre qu'il est à conseiller de calculer un excédent net dans les estimations. Si tout va bien, l'excédent net profitera aux membres, et une partie pourra leur revenir sous forme de ristourne. C'est donc l'habitude dans la plupart des coopératives de planifier un excédent net de 3 à 5%.

Mais nous devons maintenant nous poser une question: que faire si le surplus estimé s'avère trop petit?

Si cela arrive quand vous préparez des estimations pour votre propre coopérative, vous devez examiner les chiffres attentivement. Cherchez des moyens d'améliorer l'excédent net:

- Peut-on augmenter les ventes de produits agricoles ou des intrants agricoles?
- Peut-on augmenter la commission sur les produits agricoles?
- Peut-on augmenter la marge sur les intrants agricoles?
- Peut-on réduire les frais d'exploitation?

Pour éviter une perte, il peut parfois être nécessaire d'augmenter les commissions et les marges ou de réduire drastiquement les coûts, peut-être en réduisant le nombre des employés.



- 7.1 Donnez toutes les raisons que vous pouvez trouver pour lesquelles une coopérative devrait s'efforcer d'avoir un excédent net à la fin d'un exercice.
- 7.2 Que pensez-vous? Vaut-il mieux:
a) réduire la marge ou la commission, ou
b) prévoir un excédent plus important, de façon à ce que les membres puissent recevoir une ristourne à la fin de l'année, si tout marche comme prévu?
Donnez les raisons de votre réponse.
- 7.3 Quel a été l'excédent net (exprimé en pourcentage des ventes) dans votre coopérative pendant les dernières années? Faites vos commentaires sur ces chiffres.

L'importance du budget

Le conseil d'administration de la Coopérative Unité avait fait un bon travail en préparant un nouveau budget qui le satisfaisait. Le président mit fin à la réunion par ces mots: "Si nous pouvons atteindre les résultats que nous escomptons, notre situation sera bonne. Et nous savons que c'est possible d'y parvenir. C'est un budget réaliste, basé sur notre expérience, sur des statistiques et sur des enquêtes. Mais nous savons aussi que le budget n'est que le début de notre travail de l'an prochain. Maintenant il nous faut le compléter et l'utiliser .

"Il peut arriver n'importe quoi et nous pouvons avoir des problèmes l'an prochain. Alors il nous incombe d'agir rapidement pour trouver une solution aux problèmes. Le budget est notre instrument principal. Il nous aidera à découvrir les changements imprévus et à résoudre les problèmes qui se poseront."

Budgets trimestriels ou mensuels

Le président dit que les budgets doivent être complétés et utilisés. Que veut-il dire exactement par là?

Le budget sous sa forme initiale montre seulement le résultat total des opérations - c'est un "budget d'exploitation". Si les ventes et les dépenses y sont conformes, la coopérative aura de nouveau une bonne année et aura un excédent net.

Mais si quelque chose d'inattendu arrive, Sabou doit réagir promptement. C'est pourquoi il doit suivre de près le budget et veiller constamment à ce que les recettes et les dépenses soient en accord avec les estimations.

Avec le budget actuel il n'est pas facile pour Sabou de voir si les affaires se déroulent selon les prévisions. C'est parce que le budget montre le total des résultats pour l'année entière. Par exemple, le budget montre que les frais de transport sont estimés à 11 000 DF. Supposez maintenant que l'on ait besoin du camion surtout vers la fin de l'exercice. Un gérant sans autant d'expérience pensera, au début de l'année: "Nous avons 11 000 DF pour le transport et nous ne dépensons presque rien en ce moment. On peut donc utiliser les camions un peu plus." Et lorsque la saison des ventes arrive, la plupart des sommes qui étaient estimées pour les frais de transport sont déjà dépensées!

Il est donc nécessaire de subdiviser le budget en budgets trimestriels ou mensuels. Le budget des transports peut se présenter, par exemple, ainsi:

Frais de transport En DF	Juill.-Sept. 900	Oct.-Déc. 2 100	Janv.-Mars 5 500	Avril-Juin 2 500
-----------------------------	---------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Ce budget ventilé permettra au gérant de contrôler plus facilement les frais de transport. C'est une manière de développer et d'utiliser un budget.

Un autre moyen est de développer le budget d'exploitation pour en faire un budget de trésorerie.

ETABLISSEMENT DES PREVISIONS DE TRESORERIE

Nous savons que la Coopérative Unité a des chances de faire de bonnes affaires et d'avoir un excédent l'an prochain. Le budget d'exploitation le montre bien.

Mais cela ne veut pas dire que la coopérative ne manquera pas d'argent à un moment ou à un autre. Au contraire, il y a des chances pour que l'on manque d'argent liquide au moment où l'on en a besoin et pour que l'Unité ait à emprunter de l'argent pour de courtes périodes. C'est un problème caractéristique de beaucoup de coopératives agricoles. (Nous avons mentionné ce problème qui se posait lorsqu'il fallait payer les agriculteurs page 32.)

Il est donc important pour un gérant de planifier les mouvements de trésorerie. Sabou, par exemple, doit s'assurer qu'il a assez d'argent liquide pour payer aux membres une avance quand ils livreront leurs arachides en janvier-mars; il doit avoir de l'argent disponible pour payer les grosses factures des engrais en août; il doit avoir chaque mois l'argent pour payer les salaires, et ainsi de suite. Il doit donc établir des prévisions de trésorerie.

Des prévisions de trésorerie montrent combien d'argent doit entrer chaque mois, et combien doit être dépensé. (Au besoin, les prévisions de trésorerie peuvent signaler les entrées et les sorties de façon hebdomadaire.)

Sabou est maintenant en train de préparer des prévisions de trésorerie pour l'an prochain. Comme base il va utiliser le budget d'exploitation qui vient d'être établi. Il a sur son bureau toutes les notes qu'il a prises au cours de la réunion budgétaire.

Suivons Sabou dans ses travaux de préparation des prévisions de trésorerie. Sabou fait un grand tableau avec une colonne pour chaque mois de l'année. A gauche il inscrit tous les postes de recettes et de dépenses possibles. Vous pouvez voir son tableau sur les pages 48 et 49. Au début, évidemment, aucun chiffre n'y figurera. Nous allons voir maintenant comment Sabou procède lorsqu'il calcule les montants et prépare les prévisions de trésorerie.

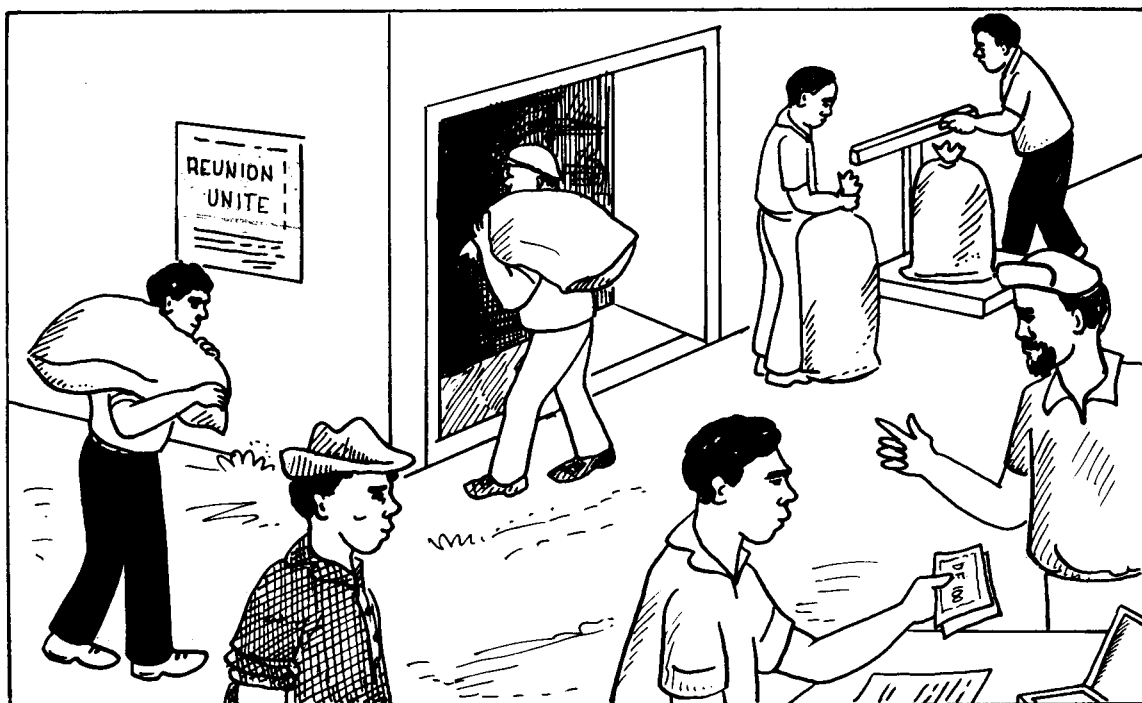
Arachides

Sur la première ligne figurent les recettes provenant des ventes d'arachides. Le budget d'exploitation montre à Sabou qu'ils ont estimé qu'ils vendraient 840 tonnes et qu'ils recevraient 2,1 millions de OF de l'Office de commercialisation en paiement. Maintenant, la tâche de Sabou consiste à inscrire dans les prévisions de trésorerie quand cet argent arrivera à la Coopérative Unité.

"Heureusement, l'Office de commercialisation nous paiera une avance en janvier," dit Sabou, "si bien que nous aurons de l'argent pour payer les producteurs quand ils commenceront à livrer leurs arachides. Nous demanderons une avance de 1 million de DF et je crois qu'on nous l'accordera. C'est environ la moitié du montant estimé. Nous recevrons le reste en mai quand toutes les livraisons auront été faites."

Sabou inscrit les chiffres sur la ligne 1 dans les prévisions de trésorerie: 1 000 000 DF en janvier et 1 100 000 DF en mai.

Sabou veut finir tout de suite avec les arachides. Il passe donc à la ligne 7 où il indique la date à laquelle il faut payer les agriculteurs et combien on leur paiera. Sabou savait que les années précédentes on avait fait 25% de la récolte en janvier, 50% en février et 25% en mars.



Unité paie environ la moitié du prix total au moment du ramassage des arachides et le reste en mai ou juin, dès que l'Office de commercialisation a envoyé son paiement final à la Coopérative Unité. Les calculs de Sabou sont basés sur un prix de 2 350 DF par tonne, ce qui représente 6% de moins que le prix payé par l'Office de commercialisation. On a vu quand on a étudié le budget d'exploitation que la coopérative prenait 6% de commission.

Paievements aux producteurs pour les arachides :

		En DF	
Janvier	25% de la récolte	246 750	
Février	50% de la récolte	493 500	50%
Mars	25% de la récolte	246 750	
Juin	Dernier paiement	<u>987 000</u>	50%
Montant total payé aux producteurs		1 974 000	

Sabou reporte ces chiffres (arrondis) à la ligne 7 dans les prévisions de trésorerie.

Pommes de terre et haricots.

"Nous espérons recevoir 240 000 DF pour les pommes de terre," dit Sabou. "La compagnie nous paie à la livraison et ce sera en avril." Sabou inscrit 240 00 DF à la ligne 2, dans la colonne correspondant au mois d'avril.

Unité devait prendre une commission de 15% sur le prix des pommes de terre (voir page 15). Ce qui signifie que 204 000 DF seront payés aux producteurs de pommes de terre. Ils recevront la moitié de cette somme comme avance lors de la collecte des pommes de terre en février et le dernier paiement en juin. Sabou note 102 000 DF sous février et le même montant sous juin à la ligne 8.

Sabou continue de la même façon à planifier les rentrées et les sorties d'argent pour les haricots. Vous en voyez les résultats aux lignes 3 et 9.

Intrants agricoles

La Coopérative Unité livre les engrais aux agriculteurs chaque année au mois de juin. Le montant des ventes est estimé à 105 000 DF et Sabou note cette somme à la ligne 4 dans la colonne correspondant à juin. D'habitude, Sabou déduit cet argent quand il verse le dernier paiement aux agriculteurs pour les arachides; il est donc tout à fait sûr de ce revenu. Les pesticides sont livrés en octobre et à ce moment-là la plupart des membres demandent des crédits jusqu'à la livraison des produits agricoles quelques mois plus tard. Sabou note à la ligne 5 dans les prévisions de trésorerie qu'il recevra 45 000 DF pour les pesticides en mars, bien qu'il se peut qu'il puisse recevoir une partie de cette somme déjà en janvier et février quand les membres commenceront à livrer leurs produits.

Les factures des grossistes pour les engrais seront d'environ 98 000 DF, somme qui devra être payée au plus tard en août. Sabou note cette somme sur la ligne 10. Les pesticides coûteront environ 37 000 DF et seront payés en janvier.

Frais de personnel

Sabou continue d'inscrire les frais. Nous avons vu lors de la réunion budgétaire que les frais de personnel se montaient en tout à 38 500 DF (page 28). Sabou prend d'abord les frais du personnel à plein temps, 32 400 DF et les divise par 12. Cela donne 2 700 à payer chaque mois (ligne 12). On a estimé à 5 800 DF les frais du personnel temporaire. Comment doit-on répartir cette somme mensuellement? Sabou se référant de nouveau à ses statistiques, et en se basant sur ce qu'on a fait l'an dernier, procède de même et décide de répartir la somme de la façon suivante: 300 DF en octobre; 1 400 DF en janvier; 1 800 DF en février; 1 400 DF en mars; 600 OF en avril; et 300 DF en juin. Ces sommes seront à ajouter sur la ligne 12.

Ensuite, il y a les frais de déplacement pour le cours de formation de Sabou et pour le séminaire auquel doit assister le conseil d'administration. Ces deux événements auront lieu en septembre; il faudra donc augmenter le montant de septembre de 280 DF.

Bâtiment et équipement

Sabou examine les estimations des frais relatifs au bâtiment (voir page 31). Il y a là quelques éléments qui font que le budget d'exploitation diffère des prévisions de trésorerie. D'abord, les frais d'amortissement ne sont pas payés en argent et Sabou peut donc l'oublier. Par contre, les frais de rénovation du bureau devront être payés et ces frais - 2 000 DF - n'étaient pas inclus dans le budget d'exploitation car ils devront être répartis sur la période d'amortissement. Mais on aura besoin de ces 2 000 DF, quand les travaux seront faits au mois d'octobre. On doit donc inscrire cette somme dans les prévisions de trésorerie. Il en va de même pour les nouveaux cribles qu'il faudra acheter pour 1 500 DF en décembre.

Les frais d'entretien et de réparations s'élèvent à 900 DF. Sabou ne peut pas dire quand on aura besoin de l'argent; il l'inscrit donc assez tôt dans l'année pour ne pas être pris de court.

Autres frais

Sabou continue d'inscrire les autres dépenses. Il doit s'assurer qu'aucune n'est oubliée et que toutes sont bien inscrites au mois correspondant.

Une fois que Sabou a fini d'inscrire tous les chiffres des mouvements de trésorerie prévus pour l'an prochain, il additionne les recettes et les dépenses pour chaque mois. Puis il compare les recettes et les dépenses et écrit le solde à la ligne 19, "NET". Est-ce qu'il y aura assez d'argent? Aura-t-on besoin d'un emprunt ou d'un découvert?

Sabou sait qu'il aura 112 000 DF de solde en espèces au début du nouvel exercice comptable le 1er juillet. C'est là tout l'argent dont la Coopérative Unité peut disposer.

(Suite page 50)

PREVISIONS DE TRESORERIE

Ligne	Poste	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	
	<u>RECETTES:</u>						
	Ventes des:						
1	Arachides						
2	Pommes de terre						
3	Haricots						
4	Engrais						
5	Pesticides						
6	TOTAL DES RECETTES						
	<u>DEPENSES:</u>						
	Payé aux membres pour:						
7	Arachides						
8	Pommes de terre						
9	Haricots						
	Payé aux fournisseurs pour:						
10	Engrais		98 000				
11	Pesticides						
	Frais d'exploitation						
12	Personnel	2 700	2 700	2 980	3 000	2 700	
13	Bâtiment, équipement		900		2 000		
14	Intérêts						
15	Transport	300	300	300	300	800	
16	Sacs						
17	Autres frais	700	1 400	580			
18	TOTAL DES DEPENSES	3 700	103 300	3 860	5 300	3 500	
19	NET	(3 700)	(103 300)	(3 860)	(5 300)	(3 500)	
20	NET CUMULE	Solde: 112 000	108 300	5 000	1 140	(4 160)	(7 660)
21	NET CUMULE	ajusté après le prêt					
22	NET CUMULE	ajusté					

Selon les prévisions de trésorerie, il n'y aura pas de recettes en juillet, mais seulement des dépenses pour en tout 3 700 DF, le "net cumulé" à la fin juillet sera réduit à 108 300 DF. Sabou note cette somme à la fin de la colonne correspondant à juillet, sur la ligne 20.

En août, il y aura de grandes dépenses et Unité va se trouver à court d'argent! En fait, à partir d'octobre il y aura un solde négatif (indiqué entre parenthèses dans les prévisions de trésorerie) jusqu'en janvier, quand l'argent de l'Office de commercialisation arrivera. Unité manquera aussi d'argent en mars. On peut voir tout cela en lisant les prévisions de trésorerie.

Prêt ou découvert

Sabou sait qu'il doit commencer assez tôt à se préoccuper de ces problèmes. Unité a besoin d'un prêt pour la période qui va d'octobre à décembre et pour mars. Sabou et le président doivent parler au directeur de la banque de leurs problèmes. Il leur sera très utile d'avoir ce budget d'exploitation et ces prévisions de trésorerie bien préparés. Une demande de prêt qui repose sur des budgets de ce genre a beaucoup plus de chance d'être acceptée par le directeur de la banque qu'une demande faite à la dernière minute quand Unité se trouve à court d'argent.

?

- 8.1 Regardez les prévisions de trésorerie pages 48 et 49. Que signifie la somme de 1 500 DF à la ligne 13/ Décembre?
- 8.2 Que signifie exactement le poste 4 100 DF à la ligne 12/Janvier?
- 8.3 Comment Sabou peut-il résoudre ses problèmes de liquidités? Proposez une solution: Doit-il emprunter? Combien? Quand devra-t-il rembourser?
- 8.4 Remplissez la ligne 21 conformément à la proposition formulé en 8.3.
- 8.5 Calculez le coût du prêt si l'intérêt annuel est de 10%.

UTILISATION DES PREVISIONS

BUDGETAIRES

Sabou dit: "Ces prévisions de trésorerie me sont très utiles. En réalité, c'est ce qui m'aide le mieux à surveiller le déroulement des affaires et à en exploiter les résultats."

Comme l'a dit le président, on doit se servir des budgets, sinon à quoi bon les préparer?

Le budget d'exploitation peut être utilisé pour suivre de près le développement des affaires, à condition qu'il soit subdivisé en périodes courtes: en mois ou en trimestres au moins. Cependant, comme Unité fait la plus grande partie de ses affaires pendant une courte période de l'année, Sabou ne trouve pas nécessaire de préparer des budgets d'exploitation pour les mois d'inactivité.

Par contre il a déjà préparé des prévisions de trésorerie, pour chaque mois, parce que c'est nécessaire. Et Sabou pense que les prévisions de trésorerie peuvent l'aider à avoir une vue d'ensemble des opérations mois par mois.

Octobre

C'est le mois d'octobre et nous rendons visite à Sabou. Nous l'interrogeons sur ses affaires: "Etes-vous encore dans les limites du budget que vous vous êtes fixées?"

Sabou nous dit: "Les trois premiers mois, ça allait bien, et même mieux que prévu. Aucune dépense ne dépassait les prévisions. La banque nous aidait comme d'habitude; elle nous a accordé un prêt suffisant pour la poursuite de nos affaires. Mais maintenant je vois un problème. Regardez les prévisions de trésorerie. Nous avons prévu qu'il faudrait dépenser 37 000 DF pour les pesticides en janvier. En réalité, les membres ont acheté plus de pesticides que prévu. La facture du fournisseur se monte à 42 200 DF et les membres ont un crédit jusqu'en février - mars. Par dessus le marché, le camion est tombé en panne la semaine dernière et il faudra 1 200 DF pour le réparer.

"En tout, on va devoir payer 6 400 DF de plus que prévu. Nous pouvons payer la réparation du camion maintenant et les pesticides en janvier, mais si je tiens compte du cumul des frais, je peux voir que nous aurons des difficultés en février. On risque de manquer d'argent à ce moment-là, parce que le prêt que nous avons négocié ne couvrira pas ces dépenses supplémentaires.

"Je dois y remédier. D'abord, je vais demander à l'Office de commercialisation de nous avancer davantage en décembre. S'ils le font, tout marchera bien."

Il est évident que ces prévisions de trésorerie sont utiles à Sabou. Il peut voir immédiatement l'effet qu'auront en février les petits problèmes qui arrivent maintenant, au mois d'octobre. Et il peut intervenir tout de suite pour trouver à l'avance une solution.

Mars

Nous rendons de nouveau visite à Sabou au début de mars. On est en plein dans la période saisonnière de ventes. Sabou est très occupé à surveiller le travail, à parler aux membres.



A ce moment-là, la responsabilité qui lui incombe principalement est de recevoir les produits agricoles et de les vendre. Cela lui prend tout son temps. A-t-il pour cela oublié le budget?

Sabou dit: "Non, je ne l'ai pas oublié. C'est maintenant le moment ou jamais de me servir des estimations et de les comparer avec la réalité.

"Je surveille surtout les dépenses. Si elles venaient à augmenter soudainement, sans que je le remarque, il y aurait des problèmes. Je peux vous en donner un exemple."

Sabou nous montre une feuille où sont inscrites les dépenses et il dit: "Regardez ici, par exemple, les dépenses de février. Il y a là des chiffres qui me préoccupent un peu. Les frais de personnel étaient déjà très élevés en janvier et, en février, ils dépassent les prévisions de 300 DF. J'en connais la raison. Cette année nous avons organisé nos points de collecte à un autre moment et il a été impossible de faire le travail avec le même nombre d'employés que l'an dernier. Mais j'ai de nouveau changé le système. Les frais sont de nouveau sous contrôle."

DEPENSES FEVRIER		
	ESTIM.	REELS
• PAYE AUX MEMBRES POUR ARACHIDES	493 500	491 800
POMMES DE TERRE	102 000	91 600
HARICOTS	15 300	15 180
• PAYE AUX FOURNISSEURS POUR LES ENGRAIS		
PESTICIDES		
• FRAIS D'EXPLOITATION; PERSONNEL	4 500	4 800
BATIM./EQUIP.		1 500
INTERETS		
TRANSPORT	1 500	1 250
SACS		
AUTRES FRAIS		
• TOTAL	616 800	606 130

Sabou dit: "Là, il y a un autre point d'interrogation." Il montre les 91 600 DF qu'on a payés aux agriculteurs pour les pommes de terre en février. "Nous avons eu moins de pommes de terre qu'on croyait, 10% de moins pour être précis. Notre commission - notre excédent brut - va se trouver réduite si les choses ne s'améliorent pas rapidement."

"Qu'est-ce que c'est que cette dépense de 1 500 DF pour le bâtiment et l'entretien qui ne figurait pas dans les prévisions, Sabou? C'est embêtant ."

"Ah oui! C'était pour payer les cribles dont on avait besoin pour les arachides. On avait prévu cette dépense pour décembre, mais on pouvait attendre jusqu'en février pour payer. Alors ça va."

Oui, nous nous en souvenons. Nous comprenons, bien sûr, que Sabou n'avait pas besoin de payer les cribles en décembre seulement parce qu'ils figuraient dans les prévisions de trésorerie pour ce mois-là. Si c'était avantageux pour lui d'attendre jusqu'en février, il pouvait le faire. Sabou ne considérait pas le budget comme un plan d'action fixe et définitif. Il ne voyait dans le budget qu'un instrument pour l'aider à planifier et contrôler le déroulement des affaires.

Sabou poursuit: "Comme vous pouvez voir, il y a encore d'autres petites différences occasionnées par certaines dépenses, mais on peut toutes les expliquer et les justifier. Donc, demain, à la réunion du conseil d'administration, je pourrais dire que tout se passe comme prévu, sauf pour les livraisons de pommes de terre. On discutera de ce qu'on devrait faire à ce propos."

Méthode appliquée pour vérifier les résultats

Nous avons vu comment le gérant de la Coopérative Unité appliquait une certaine méthode quand il vérifiait les résultats des opérations et préparait le rapport mensuel à son conseil d'administration.

- D'abord il compare les recettes et les dépenses réelles avec le budget. Il prend note des différences éventuelles si elles sont importantes.
- Il cherche les causes de ces différences.
- Il se demande si ces différences affecteront ou non les résultats globaux pour l'année entière.
- Si c'est le cas, il décide (avec le conseil d'administration) des mesures correctives à prendre.

De cette façon, en vérifiant tous les mois le déroulement des activités et en prenant les mesures nécessaires, le conseil d'administration et le gérant mènent la coopérative vers son objectif qui est d'atteindre les résultats prévus dans le budget.

Dans ce fascicule MATCOM, nous avons vu une équipe de responsables d'une coopérative à l'ouvrage. Nous avons vu avec quel sérieux ils assumaient leurs responsabilités et avec quel soin ils planifiaient les opérations pour obtenir de bons résultats dans l'intérêt des membres.



Nous avons vu que "Planification et contrôle" veulent dire trois choses:

- Planifier les ventes;
- Planifier les dépenses;
- Et, ensuite, suivre de près et vérifier le déroulement des activités pour que tout se passe conformément aux prévisions.

Le succès de votre propre coopérative dépendra beaucoup de votre aptitude à préparer des plans réalistes et à diviser les opérations comme il convient.

Les "Listes aide-mémoire" que l'on trouvera dans les pages suivantes résument toutes les étapes importantes de ce travail. Etudiez-les pour être certain que vous vous souvenez de tout et que vous comprenez la manière de procéder. Elles peuvent vous être utiles par la suite également dans la pratique.

RESUME

● LISTE 1 - COMMENT ESTIMER LES VENTES

- 1 Vérifiez les ventes des produits et des intrants agricoles pour l'année en cours et les années antérieures.

- 2 Quels changements y aura-t-il l'an prochain? Ajustez les chiffres en fonction des changements survenus dans le nombre des membres et la production et dont vous avez connaissance.

- 3 Ajustez les chiffres des ventes de façon à ce que les augmentations générales des prix attendues soient prises en compte.

- 4 Vous avez maintenant les chiffres des ventes des produits et des intrants agricoles anticipées pour l'an prochain.

- 5 Calculez votre commission, ou excédent brut, sur ces ventes.

ATTENTION: Ne surestimez pas les ventes. Si vous le faites, et si vous n'arrivez pas ensuite à atteindre les chiffres de ventes estimés, votre excédent brut sera inférieur à celui qui était prévu et vous risquez d'avoir des problèmes.

● COMMENT ESTIMER LES FRAIS D'EXPLOITATION

- 1 Estimez les salaires et autres frais de personnel :
 Salaires actuels
 + Augmentations prévisibles
 + Autres frais de personnel
 = Frais totaux de personnel pour l'an prochain

2 Estimez les frais du bâtiment et de l'équipement :

Location ou frais d'amortissement du bâtiment
+ Frais d'amortissement de l'équipement
+ Entretien et réparations
+ Achat d'équipements d'une durée de vie inférieure à cinq ans
= Total des frais du bâtiment et de l'équipement pour l'an
prochain.

3 Estimez tous les autres frais :

Faites une liste détaillée de tous les autres postes de
frais pendant l'année en cours et l'année passée, voyez
quels changements risquent de se produire et préparez une
liste des frais attendus l'an prochain.

ATTENTION: Ne sous-estimez pas les frais. Si vous
le faites, et si vous n'arrivez pas à maintenir
les frais au-dessous du niveau estimé, vous risquez
de ne pas arriver à obtenir un excédent net.

● LISTE 3 - COMMENT UTILISER LE BUDGET

1 Préparez un budget mensuel .

2 A la fin de chaque mois, comparez les chiffres réels des ventes
et des frais d'exploitation avec les chiffres estimés. Notez
toutes les différences.

3 Cherchez les raisons de ces différences.

4 Jugez si la différence affectera ou non les résultats de toute
l'année.

5 Prenez des mesures immédiates si une différence risque de rédui-
re l'excédent net attendu pour l'année.

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 60.



1. Qu'est ce qu'un budget?
 - a Un plan relatif à des activités futures.
 - b Un plan relatif à des dépenses futures.
 - c Un plan relatif à des recettes et des dépenses futures.

2. Quelle est la raison principale de préparer un budget et de l'appliquer?
 - a Observer le règlement.
 - b Disposer d'un instrument de planification et de contrôle.
 - c Avoir une base pour demander un prêt bancaire.

3. Quelle est la meilleure méthode pour estimer des ventes?
 - a Supposer que les ventes seront les mêmes que l'an dernier.
 - b Vérifier les ventes de l'an dernier et examiner dans quelle mesure elles risquent de changer.
 - c Ne pas se soucier des ventes de l'an dernier, puisque la situation risque d'être complètement différente.

4. Les estimations des ventes doivent être réalistes. Que se passe-t-il si elles sont surestimées et si le résultat attendu ne peut être atteint?
 - a L'excédent brut ne sera pas affecté.
 - b L'excédent brut sera plus élevé que prévu.
 - c L'excédent brut sera plus bas que prévu.

5. De quel pourcentage devrait-on augmenter les estimations des chiffres de ventes pour tenir compte de l'inflation si on s'attend à une hausse générale des prix de 6 à 10% l'an prochain?
 - a 4%
 - b 6%
 - c 10%

- 6 Que se passe-t-il si les frais de fonctionnement sont sous-estimés?
- a L'excédent brut sera plus bas que prévu.
 - b L'excédent net sera plus bas que prévu.
 - c La commission sera plus basse que prévue.
- 7 La coopérative doit prévoir une commission de quel ordre?
- a Suffisante pour couvrir les frais de fonctionnement, ni plus, ni moins.
 - b Suffisante pour couvrir les frais de fonctionnement et les emprunts non remboursés.
 - c Suffisante pour couvrir les frais de fonctionnement et permettre d'avoir un excédent net.
- 8 Qu'est-ce qui pourrait rendre l'excédent brut inférieur à ce que l'on avait prévu?
- a L'augmentation des ventes.
 - b L'augmentation du coulage.
 - c L'augmentation des frais de fonctionnement.
- 9 Qu'entend-on par amortissement?
- a Un coût réparti sur un certain nombre d'années.
 - b Un bâtiment hors usage.
 - c Les tranches d'un prêt.
- 10 Comment appelle-t-on un plan des flux de trésorerie par semaine ou par mois?
- a Un budget d'exploitation.
 - b Des prévisions de trésorerie.
 - c Un diagramme.
- 11 Les estimations budgétaires et les résultats réellement obtenus devraient être fréquemment comparés et des mesures prises lorsqu'elles s'imposent. Qui devrait s'en charger?
- a Le gérant et le conseil d'administration.
 - b L'Assemblée Générale Annuelle.
 - c Le greffier.
- 12 Selon quelle fréquence doit-on comparer les estimations budgétaires et les résultats obtenus?
- a Une fois par mois.
 - b Une fois tous les six mois.
 - c Une fois par an.

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devriez participer à certains des exercices suivants.



1. Ventes

Etudiez les dernières statistiques des ventes de quelques coopératives relatives aux produits et aux intrants agricoles. Voyez s'il y a des changements disproportionnés d'une année à l'autre et essayez d'en trouver les raisons.

2. Amélioration des résultats

a) Proposez différents moyens d'améliorer l'excédent net d'une coopérative agricole en général et discutez-en.

b) Quels frais sont souvent trop élevés dans les coopératives de votre région? Etablissez un plan pour réduire et contrôler ces frais et faites une liste aide-mémoire.

3. Rapports d'exploitation

Dites ce que devrait contenir le rapport d'exploitation mensuel du gérant au conseil d'administration, et comment il devrait être présenté. Discutez-en. Etablissez-en un modèle.

Solutions du test de contrôle

Question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Réponse	c	b	b	c	b	b	c	b	a	b	a	a
Page de référence	4	41	5	56	9	56	40	22	29	43	54	54
			17		20							