

■ LES PRINCIPES ECONOMIQUES DE BASE
D'UNE COOPERATIVE DE CONSOMMATION

Fascicule d'instruction pour le personnel des coopératives de consommation

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001

par Urban Strand



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

LES PRINCIPES ECONOMIQUES DE BASE D'UNE COOPERATIVE DE CONSOMMATION

Table des matières

Introduction	3
Capital initial	4
Fonds de roulement	6
Marge commerciale	8
Excédent brut et excédent net	12
Comment utiliser l'excédent net	16
Comment accroître l'excédent net	21
- Augmenter le produit des ventes	24
- Acheter les produits moins cher	30
- Réduire les frais de fonctionnement	35
Résumé	46
Test de contrôle	49
Exercices complémentaires	51

Fascicule MATCOM No: 12-02

Edition universelle 1981

ISBN: 92-2-202224-6

COMMENT APPRENDRE

- Etudiez attentivement ce 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 chargés.
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en avec votre formateur et vos collègues, puis participez aux exercices pratiques organisés par votre formateur.

REMARQUE

- Afin de tirer meilleur profit de ce fascicule vous devriez être capable de faire de simples calculs de pourcentage.

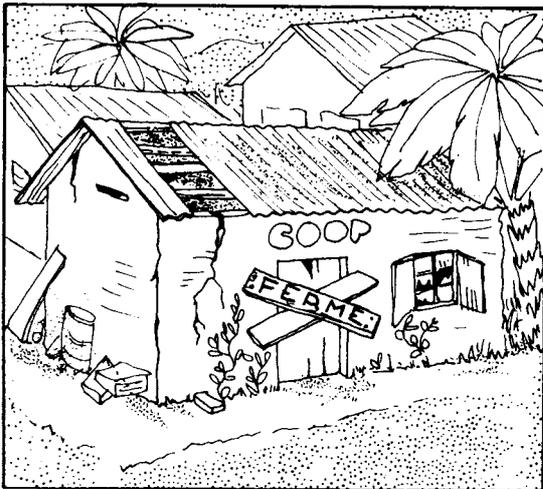
Texte original (anglais): Urban Strand
Traduction/adaptation: A.Benjacov
Illustrations: V.Morra, D.Bertino, B.Maertens

INTRODUCTION

Pourquoi des magasins coopératifs qui débutent plus ou moins dans les mêmes conditions se développent-ils différemment?



Certains magasins deviennent tout de suite populaires et leurs membres en sont très satisfaits. Ils débutent souvent dans de petits locaux, où ils ne vendent que quelques produits. Mais ils progressent constamment et se transforment en grands établissements où les membres peuvent acheter presque tout ce dont ils ont besoin.



D'autres, par contre, peuvent avoir un bon démarrage, mais se trouvent rapidement en difficultés. Leurs membres, qui avaient espéré que l'assortiment des produits irait croissant, se rendent compte, au contraire, qu'il y a de moins en moins d'articles sur les étagères. Finalement, on ne peut plus acheter grand-chose; l'argent du magasin touche à sa fin et l'entreprise cesse de fonctionner.

Dans ce fascicule d'instruction, vous étudierez comment travaillent quelques coopératives de consommation. De leur succès ou de leur échec vous apprendrez :

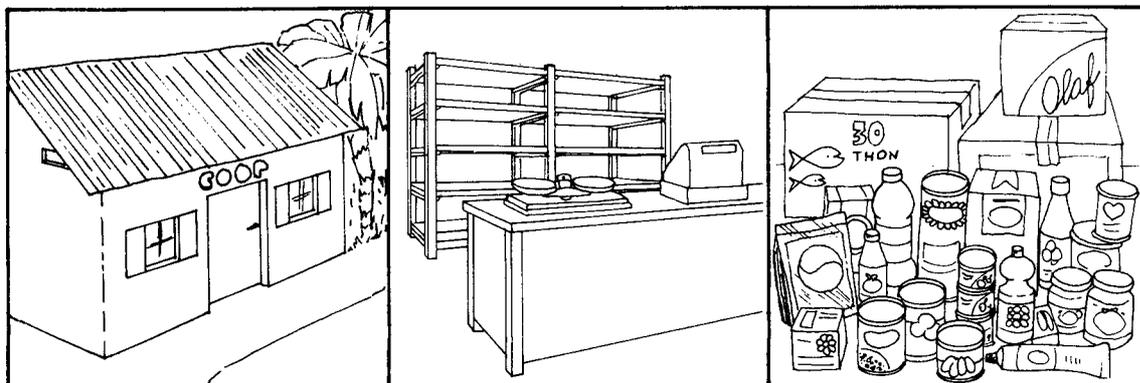
- Comment on réunit et utilise le capital dans une coopérative.
- Pourquoi un excédent est nécessaire et comment il est créé et utilisé.
- Comment accroître l'excédent.

Comparez avec la table des matières, page 1.

CAPITAL INITIAL

Beaucoup d'argent est nécessaire avant que le premier client puisse entrer dans le magasin. Pourquoi en a-t-on besoin et d'où provient-il?

- Les locaux mêmes du magasin, qu'ils soient achetés ou loués, coûtent cher.
- Il faut investir pour aménager le magasin, y installer des étagères un comptoir, une balance et tout le matériel nécessaire.
- Enfin, il faut acheter un stock de produits.



Lorsqu'un groupe de personnes décident de créer une coopérative, elles ont diverses possibilités de réunir le capital nécessaire - autrement dit l'argent pour mettre en marche et faire fonctionner le magasin.

- Toutes celles qui désirent y adhérer doivent accepter qu'une partie de leur argent soit utilisé pour constituer le capital de la coopérative. On appelle généralement PARTS SOCIALES ou CAPITAL SOUSCRIT la majeure partie des montants investis par les membres.
- La coopérative peut solliciter un prêt d'une banque.
- La coopérative peut demander des prêts ou des subventions de divers fonds de développement ou de sources de financement similaires.



Comment avez-vous constitué le capital initial de votre coopérative? Quel a été le montant de la contribution des membres?

Bénévo est le nom d'un petit village dont les habitants ont créé une coopérative de consommation. Le capital social initial de la société a été constitué de la manière suivante:

	<u>En DF</u>
Subventions du Fonds de développement du village	5 000
Parts sociales souscrites par les membres	10 000
Prêt de la banque	15 000
Total	<u>30 000</u>

Ce montant a suffi pour faire démarrer un petit magasin parce que les membres eux-mêmes ont bénévolement accompli de nombreux travaux. Ils ont construit le magasin et en ont fabriqué le mobilier, et n'ont eu à payer que le coût des matériaux. Ils ont utilisé le capital de la manière suivante:

Matériaux de construction du magasin	8 000
Equipement du magasin	6 000
Marchandises	15 400
Solde en caisse	600
Total	<u>30 000</u>

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

FONDS DE ROULEMENT

La coopérative de Bénévo a débuté avec un capital de 30 000 DF.
Quatorze mille DF ont été dépensés pour la construction et l'équipement du magasin. Ces VALEURS IMMOBILISEES étaient sensées durer longtemps. Elles représentent le CAPITAL FIXE de la société.

La majeure partie des 16 000 DF restants a été utilisée pour l'achat d'un stock de marchandises pour le magasin.



Des marchandises ont été vendues aux membres. On a encaissé l'argent et récupéré ainsi une partie des fonds investis.



Lorsque le stock des marchandises a diminué, on a acheté de nouveaux produits en utilisant à nouveau l'argent en caisse.



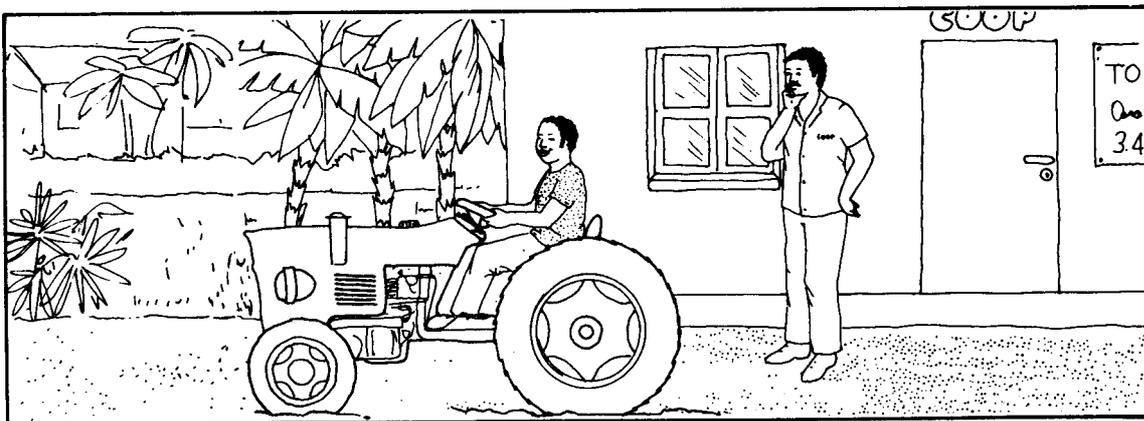
Le commerce se poursuit de la sorte. L'argent reçu en paiement du prix des produits vendus servait à en acheter de nouveaux pour remplir les étagères et ainsi de suite.....

Le capital qui n'est pas investi en valeurs immobilisées est appelé "FONDS DE ROULEMENT". Il se compose de l'argent disponible plus la valeur du stock des produits.

C'est pourquoi, lorsque le stock des produits est faible, il devrait y avoir plus d'argent disponible, et inversement. C'est le fonds de roulement qui permet la poursuite des affaires.

Tous les hommes d'affaires avertis prennent soin de ne pas gaspiller leur fonds de roulement, ni d'en disposer imprudemment. La triste histoire de la coopérative d'Akiva ci-après vous montrera pourquoi.

- La coopérative d'Akiva avait très bien démarré. En quelques jours elle avait vendu des produits pour un montant de 8 000 DF. Les membres du conseil d'administration étaient fort excités à l'idée de toute cette somme en caisse. L'un d'eux suggéra d'en utiliser une partie pour l'achat de pièces de rechange et la réparation du vieux tracteur du village. Deux mille DF furent utilisés à cette fin.
- Il ne restait plus que 6 000 DF pour l'achat de nombreux produits. Ce n'était pas tout à fait suffisant pour garnir complètement les étagères du magasin. Le stock était maintenant un peu plus petit.
- Néanmoins, le commerce se poursuivait et ils encaissaient de l'argent pour les produits qu'ils vendaient. Malheureusement le conseil d'administration ne connaissait rien en matière de gestion. Il ne put résister à la tentation de prendre à nouveau de l'argent du magasin pour le dépenser ailleurs. Cette fois, ils achetèrent quelques barils de carburant pour le tracteur.
- Le fonds de roulement était devenu encore plus petit. Par manque de capital disponible, il n'était plus possible d'approvisionner le magasin avec autant de produits que par le passé. Face aux nombreuses étagères vides, les adhérents se désintéressèrent du magasin et allèrent faire leurs achats ailleurs, et le magasin finit par fermer.
- Il est clair que la cause de ce triste dénouement provient du fait que le fonds de roulement n'a pas été utilisé pour les besoins du magasin. Certes, l'idée de remettre le tracteur en marche était bonne en soi. Il n'empêche qu'en utilisant pour cela le fonds de roulement du magasin, les administrateurs ont causé la ruine d'une bonne coopérative.



Cet exemple montre qu'il est extrêmement important de veiller à ce que le fonds de roulement ne soit pas réduit. Il doit être constamment disponible, non seulement au début de l'entreprise mais aussi longtemps que nous voulons qu'elle continue.

MARGE COMMERCIALE

Le fonds de roulement de la coopérative de Bénévo servait à acheter des produits pour le magasin.

Ainsi, par exemple, la coopérative achetait du thé chez un grossiste. Le coût de chaque paquet était de 3,15 DF, frais de transport inclus. C'est ce qu'on appelle le COUT DE REVIENT du produit.

Supposez maintenant que la coopérative vende le thé aux membres au même prix. Elle pourrait ainsi récupérer son fonds de roulement et acheter encore du thé car nous savons que le fonds de roulement doit servir pour réapprovisionner le magasin en produits.

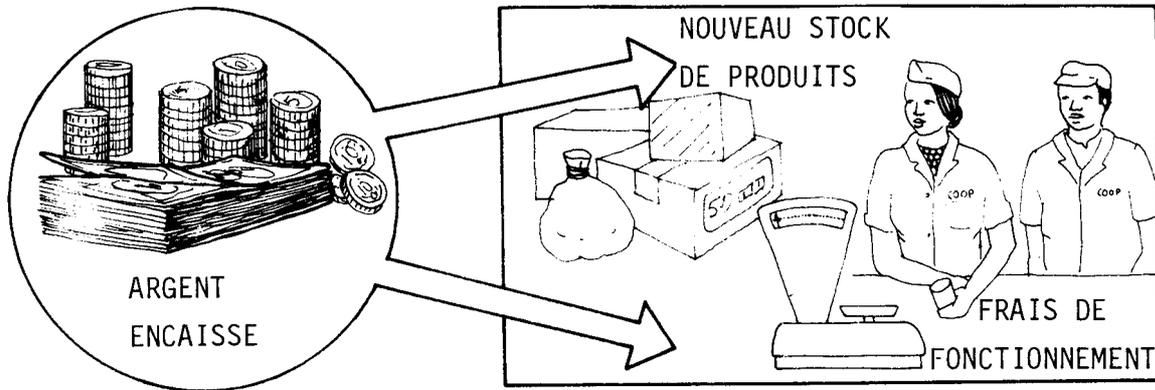
Mais les affaires ne sont pas aussi simples: La coopérative emploie un gérant auquel un salaire doit être payé; le magasin doit aussi faire face à d'autres dépenses: l'achat de sacs en papier, de matériel de nettoyage, le règlement de la prime d'assurance, etc.

La coopérative de Bénévo doit prélever le montant de ces frais sur le fonds de roulement, car elle ne dispose d'aucune autre source de financement.

Mais, ce faisant, elle réduit le montant destiné à l'achat de nouveaux produits. Nous connaissons les risques et les conséquences possibles que cela comporte. Souvenez-vous de l'histoire d'Akiva....

La direction de la coopérative de Bénévo connaît le problème. Elle sait pertinemment que les sommes encaissées en règlement des achats des membres doivent suffire à deux choses:

1. acheter de nouveaux produits
2. couvrir les frais de fonctionnement du magasin (salaires, loyer, etc.)



Ainsi donc, si la coopérative de Bénévo achète un paquet de thé à 3,15 DF et le vend au même prix, elle encaissera, certes, assez d'argent pour acheter un nouveau paquet de thé, mais il ne lui restera pas assez de fonds pour couvrir les frais de fonctionnement du magasin.

Aussi doit-elle augmenter un peu le prix de vente des produits aux membres. Par exemple, elle MAJORE de 0,35 DF le prix du paquet de thé et le PRIX DE VENTE sera alors de 3,50 DF. De cette façon, elle pourra recouvrer quelque argent pour payer les frais du magasin.

$$\begin{array}{ccc} \boxed{3,15} & + & \boxed{0,35} = \boxed{3,50} \\ \text{COUT DE REVIENT} & & \text{MAJORATION} \qquad \qquad \text{PRIX DE VENTE} \end{array}$$

C'est une pratique normale dans le commerce. Nous disons qu'il faut une marge commerciale pour couvrir les frais.

La MARGE COMMERCIALE est établie d'ordinaire en pourcentage du PRIX DE VENTE. Dans la coopérative de Bénévo elle a été fixé à 10% du prix de vente du thé, ainsi que vous pouvez le constater dans l'opération suivante:

$$\frac{0,35 \text{ DF}}{3,50 \text{ DF}} \times 100 = 10\%$$

Un magasin cherche généralement à réaliser une marge commerciale moyenne. La coopérative de Bénévo voulait réaliser une marge commerciale moyenne de 10% sur les ventes. Elle prévoyait un chiffre de ventes de l'ordre de 260 000 DF par an. Dans ce cas la marge commerciale serait de:

$$\frac{10}{100} \times 260\,000 \text{ DF} = 26\,000 \text{ DF}$$

La marge commerciale était inférieure à 10% pour certains produits, en particulier les aliments (5 à 12%). En revanche elle était supérieure pour d'autres articles tels que les vêtements et les outils pour lesquels elle variait de 10 à 20%. Mais, en moyenne, la marge commerciale était de 10% et suffisait à couvrir les frais de fonctionnement.

Le calcul suivant indique comment la coopérative de Bénévo a planifié ses activités:

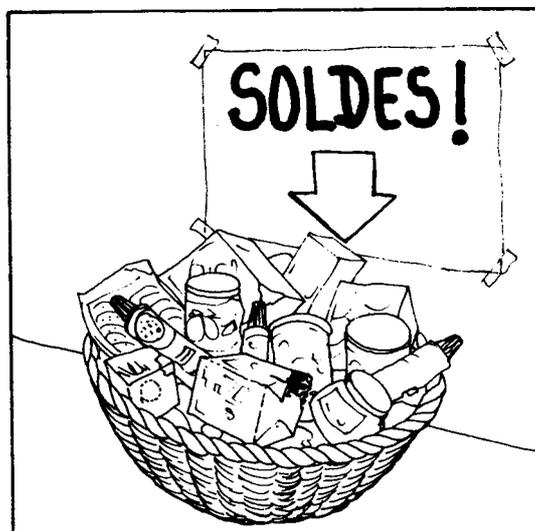
$$\begin{array}{ccc} \boxed{260\ 000} & - & \boxed{234\ 000} = \boxed{26\ 000} \\ \text{CHIFFRE DE VENTES} & & \text{COUT DE REVIENT} & & \text{MARGE} \\ \text{PREVU} & & \text{DES PRODUITS} & & \text{COMMERCIALE} \end{array}$$

La coopérative a prévu que le chiffre de ses ventes atteindrait 260 000 DF. Après règlement du prix des produits aux fournisseurs, elle s'attendait à ce qu'il lui reste 26 000 DF pour couvrir les frais de fonctionnement du magasin. Ce montant correspondait à la marge commerciale de 10% sur le chiffre des ventes.

Malheureusement, il arrive presque toujours que la marge commerciale prévue soit réduite pour une raison ou pour une autre. Elle devient alors inférieure à la majoration des prix. Prenons un exemple:

La coopérative de Bénévo avait acheté 20 paquets de thé. Le coût de revient était de 3,15 DF le paquet soit un total de $20 \times 3,15 \text{ DF} = 63,00 \text{ DF}$ pour le tout. La majoration du prix du thé était de 0,35 DF sur chaque paquet, soit $20 \times 0,35 \text{ DF} = 7,00 \text{ DF}$ pour le lot.

Mais un paquet de thé fut déchiré dans le magasin et son prix de vente dut être réduit de 2,00 DF. Cela signifie qu'au lieu d'obtenir 70,00 DF de la vente du thé, la coopérative n'a encaissé que 68,00 DF. Nous pouvons dire qu'elle a eu un COULAGE de 2,00 DF.



Voici ce que la coopérative avait prévu:

$$\begin{array}{rcccl} \boxed{63,00} & + & \boxed{7,00} & = & \boxed{70,00} \\ \text{COUT DE REVIENT} & & \text{MAJORATION} & & \text{PRIX DE VENTE} \\ & & & & \text{PREVU} \end{array}$$

Voilà ce qu'elle a effectivement reçu:

$$\begin{array}{rcccl} \boxed{68,00} & - & \boxed{63,00} & = & \boxed{5,00} \\ \text{PRIX DE VENTE} & & \text{COUT DE REVIENT} & & \text{MARGE} \\ \text{EFFECTIF} & & & & \text{COMMERCIALE} \end{array}$$

Comme vous pouvez le constater, la MARGE COMMERCIALE était effectivement inférieure à la MAJORATION du prix.

Très souvent, à cause du coulage et des rabais, la marge commerciale est inférieure à la majoration du prix.

Vous pouvez en apprendre davantage à ce sujet dans d'autres fascicules MATCOM intitulés: Le coulage, La fixation des prix, Le budget et le contrôle des affaires.

EXCEDENT BRUT ET EXCEDENT NET



La coopérative de Bénévo a vendu des produits pour un montant de 5 000 DF en une semaine. La marge commerciale était de 10% en moyenne. Quel était le coût de revient des produits vendus? Indiquez vos calculs ci-après.

Prix de vente		DF
- Marge commerciale	-	
<hr/>		
= Coût de revient		DF

(En cas de difficulté concernant la définition du coût de revient, revoyez la page 8.)

Dans l'exercice ci-dessus, votre calcul aurait dû montrer que la coopérative de Bénévo avait acheté pour 4 500 DF de produits et que, grâce à la marge commerciale, il lui restait 500 DF.

Les coopératives utilisent le terme EXCEDENT pour désigner cet argent qui reste. Nous pouvons donc dire que la coopérative de Bénévo a eu un excédent de 500 DF cette semaine. On emploie souvent le terme PROFIT à la place de celui d'EXCEDENT.

	<u>En DF</u>
Ventes	5 000
Prix de revient	
- des produits	- 4 500
<hr/>	
= Excédent brut	500

Nous savons à quoi l'excédent devrait servir: au paiement des salaires et des autres frais de fonctionnement du magasin. La coopérative de Bénévo avait utilisé 450 DF à cet effet. Il lui restait donc un petit-excédent de 50 DF.

	<u>En DF</u>
Excédent brut	500
Frais de fonction-	
- nement	- 450
<hr/>	
Excédent net	50

Le premier excédent, le plus élevé, qui correspond à la marge commerciale, est appelé EXCEDENT BRUT.

Le second excédent, qui reste après le paiement de tous les frais, est appelé EXCEDENT NET.

Nous venons d'examiner quelques principes économiques de base.

Tous les membres de la coopérative - et non seulement le personnel du magasin - devraient en savoir autant au sujet des opérations commerciales.

En votre qualité de gérant ou d'assistant du magasin, vous devez être sûr du sens de tous ces termes commerciaux et connaître les rapports qui existent entre eux. Vous pouvez vous référer au résumé qui fait l'objet des deux pages suivantes pour vous rafraîchir la mémoire.

COUT DE REVIENT	3,15
+ MAJORATION	+ 0,35
<hr/>	
= PRIX DE VENTE	= 3,50

Lorsque nous achetons des produits au grossiste, nous payons le COUT DE REVIENT.

A ce prix, nous ajoutons une MAJORATION

... de façon à obtenir un PRIX DE VENTE pour tous les produits, autrement dit, les prix, que, selon nous, les clients paieront pour les produits.

VENTES	5 000
- COUT DE REVIENT	- 4 500
<hr/>	
= EXCEDENT BRUT	= 500

Les ventes produiront des entrées d'argent au magasin. C'est notre revenu.

Nous devons garder une part suffisante de ce revenu pour réapprovisionner notre stock de produits.

EXCEDENT BRUT	500
- FRAIS DE FONCTION- NEMENT	- 450
<hr/>	
= EXCEDENT NET	= 50

Le montant restant représente notre EXCEDENT BRUT ou MARGE COMMERCIALE.

Il devrait couvrir tous les FRAIS DE FONCTIONNEMENT du magasin.

Ayant réglé les frais de fonctionnement du magasin, il devrait encore y avoir un petit surplus, l'EXCEDENT NET.

notez!

notez!

Si nous n'appliquons pas ce principe, le FONDS DE ROULEMENT diminuera et le stock de produits diminuera de plus en plus. Et, en fin de compte, il ne restera plus dans le magasin que quelques produits dont personne ne voudra.

Si nous ne réalisons pas un excédent brut, nous ne serons pas en mesure de payer les salaires, le loyer et les autres dépenses courantes, à moins de prélever sur les montants qui devraient servir pour les achats de produits. Cela entraînerait la ruine de la coopérative.

COMMENT UTILISER L'EXCEDENT NET

Vous pourriez estimer que les coopératives ne devraient pas réaliser un excédent net (un profit net). Mais vous auriez bien tort. Il est vrai que les coopératives ont pour but le service et non le profit, mais l'excédent net est précisément nécessaire pour fournir des services aux membres.

Dans les paragraphes suivants vous verrez pourquoi l'excédent net est nécessaire et de quelle manière il faudrait l'utiliser.

Tenir compte de l'inattendu

En affaires, on n'obtient généralement pas exactement le résultat qu'on espérait. Si vous envisagez d'équilibrer les dépenses et les ventes (ce qui ne produirait ni excédent ni perte), vous finirez par perdre.

	<u>En DF</u>
Excédent brut	500
Frais de fonction- - nement	- 580
<hr/>	
= Excédent net	80

Il vaut mieux viser à réaliser un petit excédent net pour permettre de faire face à des évènements inattendus qui seraient susceptibles de provoquer une baisse des ventes ou d'occasionner des frais supplémentaires. A titre d'exemple, le loyer du magasin pourrait être augmenté ou encore les membres pourraient avoir moins à dépenser à la suite d'une mauvaise récolte. Vouloir réaliser un excédent net contribue à éviter une perte.

Améliorer la coopérative

L'excédent net peut aussi servir à développer les affaires. Si nous affectons une partie de cet excédent au FONDS DE RESERVE de la coopérative, ce montant devient disponible au même titre que le capital propre de la société. Il peut être utilisé comme fonds de roulement afin d'accroître l'assortiment des produits du magasin. Il peut servir également à certains investissements fixes destinés à améliorer le bâtiment ou l'équipement. Un excédent net peut donc être utilisé pour accroître ou améliorer les services fournis aux membres.

Remplacer le capital emprunté par le capital propre de la société

Tout prêt doit être remboursé. Supposez qu'une coopérative rembourse 1 000 DF par an à la banque. Qu'advient-il de son capital qui est entièrement utilisé pour les besoins du magasin? Il diminue, à moins que de nouvelles ressources financières ne viennent le remplacer. Une partie de l'excédent net peut servir à fournir "ces nouvelles ressources". En affectant une partie de l'excédent net aux réserves de la société, nous remplaçons le capital emprunté par le capital propre de la coopérative.

Ainsi, l'excédent net peut servir à préserver la disponibilité du capital de la coopérative.

Maintenir les niveaux du stock

Lorsque les coûts de revient des produits sont en hausse, il devient nécessaire de disposer de plus de fonds de roulement pour réapprovisionner le stock. Supposez qu'un magasin achète 200 kg de sucre par semaine au prix de 2,00 DF le kg. On a donc besoin de 400 DF par semaine pour les achats de sucre. Si le prix du sucre passe à 3,00 DF le kg, il faudra 600 DF pour en acheter la même quantité. Autrement dit, pour maintenir le stock de sucre au même niveau, le fonds de roulement doit augmenter de 200 DF. Cela est possible si un excédent net est disponible. En période de hausse des prix, un excédent net peut donc servir à maintenir le stock des produits aux mêmes niveaux.

Verser un intérêt aux parts sociales

Il est courant de verser aux membres un intérêt sur les parts sociales qu'ils détiennent. C'est ainsi, par exemple, que les membres pourraient recevoir 0,05 DF par an pour chaque 1,00 DF de parts sociales qu'ils possèdent. L'intention n'est pas de distribuer une grande partie de l'excédent net au prorata des parts - ce qui serait contraire aux principes coopératifs - mais de payer aux membres à peu près le même taux d'intérêts qu'une banque leur aurait versé s'ils avaient déposé l'argent sur un compte d'épargne. Cet intérêt devrait provenir de l'excédent net et il ne peut être payé qu'à condition que cet excédent soit suffisant.

Un excédent net est donc nécessaire pour payer aux membres un intérêt sur les fonds qu'ils ont investis dans la coopérative.

Voilà ce qu'il advint du capital social de la coopérative de Bénévo:

Antérieurement à la répartition de l'excédent, le capital de la société était constitué comme suit;

<u>Capital propre</u>	<u>En DF</u>
Fonds de réserve	5 000
<u>Capital souscrit</u>	
Parts sociales des membres	10 000
<u>Capital emprunté</u>	
Prêt de la banque	15 000
Total	30 000

En raison de l'affectation au Fonds de réserve d'une si grande partie de l'excédent, le capital propre de la société s'est accru, tandis que le capital emprunté a diminué du fait du remboursement de 1 000 DF à la banque.

<u>Capital propre</u>	<u>En DF</u>	
Fonds de réserve	11 500	← 5 000 + 3 000 + 3 500
<u>Capital souscrit</u>		
Parts sociales des membres	10 000	
<u>Capital emprunté</u>		
Prêt de la banque	14 000	← 15 000 - 1 000
Total	35 500	

Bien qu'une partie du prêt ait été remboursée à la banque, le capital social a augmenté de 5 500 DF. Ce montant a été utilisé pour développer les activités du magasin et augmenter l'assortiment de son stock.

Voilà ce qu'il advint du capital social de la coopérative de Bénévo:

Antérieurement à la répartition de l'excédent, le capital de la société était constitué comme suit:

<u>Capital propre</u>	<u>En DF</u>
Fonds de réserve	5 000
<u>Capital souscrit</u>	
Parts sociales des membres	10 000
<u>Capital emprunté</u>	
Prêt de la banque	15 000
Total	30 000

En raison de l'affectation au Fonds de réserve d'une si grande partie de l'excédent, le capital propre de la société s'est accru, tandis que le capital emprunté a diminué du fait du remboursement de 1 000 DF à la banque.

<u>Capital propre</u>	<u>En DF</u>	
Fonds de réserve	11 500	← 5 000 + 3 000 + 3 500
<u>Capital souscrit</u>		
Parts sociales des membres	10 000	
<u>Capital emprunté</u>		
Prêt de la banque	14 000	← 15 000 - 1 000
Total	35 500	

Bien qu'une partie du prêt ait été remboursée à la banque, le capital social a augmenté de 5 500 DF. Ce montant a été utilisé pour développer les activités du magasin et augmenter l'assortiment de son stock.

Nous avons vu, page 18, que la coopérative de Bénévo a réalisé en une année un excédent net de 12 000 DF. Les membres avaient donc payé 12 000 DF de plus de ce qui était nécessaire pour couvrir le coût de revient des produits vendus et les frais de fonctionnement du magasin. Ce montant aurait été très utile s'il avait fallu faire face à une quelconque dépense inattendue. Mais tout s'est bien passé cette année-là pour la coopérative, de sorte que, même après les dotations aux réserves et le versement d'intérêts aux parts sociales, il restait 5 200 DF, qui furent répartis sous forme de ristourne aux membres. D'aucuns pourraient dire que les prix des produits du magasin avaient été trop élevés. Malgré tout, le conseil d'administration de la coopérative était satisfait. Les services fournis aux membres purent être améliorés et ces derniers ont même reçu des ristournes en fin d'exercice.



Que préféreriez-vous: payer un juste prix pour les produits que vous achetez et recevoir éventuellement une ristourne plus tard, ou bien payer un prix très bas pour ces produits en sachant qu'il n'y aura aucune ristourne en fin d'exercice? Donnez les raisons de votre réponse.



Comment l'excédent net de votre coopérative a-t-il été utilisé l'an dernier? Si aucun excédent net n'a été réalisé, indiquez-en les raisons.

COMMENT ACCROITRE L'EXCEDENT NET

Voici un rapport mensuel d'exploitaiton de la coopérative d'Elima:

	<u>En DF</u>
Ventes	32 000
- Coût de revient des produits vendus	- 28 800
<hr/>	
= Excédent brut	3 200
- Frais de fonctionnement	- 3 450
<hr/>	
= Excédent net ^{Perte!}	- 250

Comme vous pouvez le voir, l'excédent brut a atteint 3 200 DF, mais il était insuffisant pour couvrir les frais de fonctionnement du magasin, qui se montaient à 3 450 DF.



La coopérative d'Elima réussit tout de même à payer les frais de fonctionnement s'élevant à 3 450 DF. Expliquez d'où provenait cette somme.



Qu'advient-il à la coopérative d'Elima si elle continue à avoir des pertes durant plusieurs mois?

Vous conviendrez que la direction de la coopérative doit transformer la perte nette en excédent net. Nous verrons maintenant de quelle façon cela peut être réalisé.

Vous pouvez examiner le rapport mensuel d'exploitation figurant à la page suivante.

Un des moyens susceptibles d'améliorer le résultat consisterait à augmenter l'excédent brut, afin de couvrir les frais de fonctionnement.

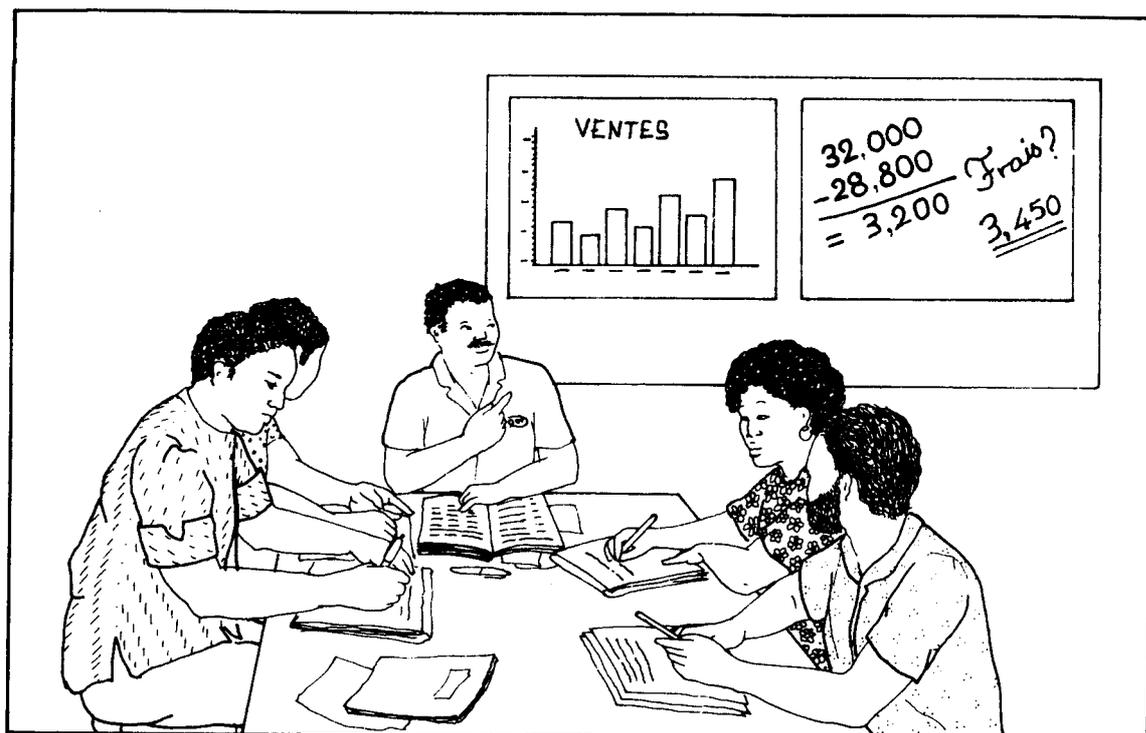
En principe, il y a deux façons de le faire:

- 1 Augmenter le produit des ventes
- 2 Acheter les produits à meilleur coût

Si l'excédent brut est augmenté, l'excédent net augmentera très probablement aussi. Mais il existe aussi une troisième façon d'améliorer l'excédent net:

- 3 Réduire les frais de fonctionnement du magasin

Le conseil d'administration de la coopérative a examiné toutes ces possibilités avec le gérant. C'est aussi ce que nous allons faire, comme vous le constaterez en lisant les pages suivantes.



Le problème d'Elima

	DF
VENTES	32 000
- COUT DE REVIENT	-28 800
<hr/>	
= EXCEDENT BRUT	= 3 200
<hr/>	
- FRAIS DE FONCTIONNEMENT DU MAGASIN	- 3 450
<hr/>	
PERTE NETTE	= - 250

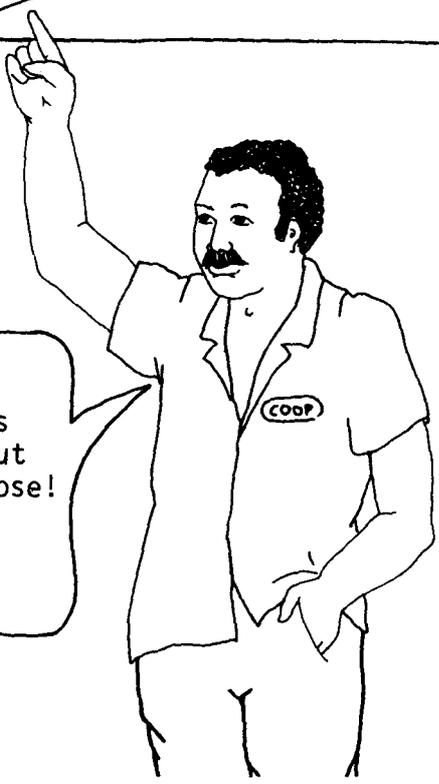
Nous devons vendre davantage ou nous devons augmenter les prix...

...Nous pourrions aussi acheter les produits meilleur marché!

Et les autres frais? Est-ce qu'on ne pourrait pas faire quelque chose?

Oui, il n'y a pas de doute. Il faut faire quelque chose!

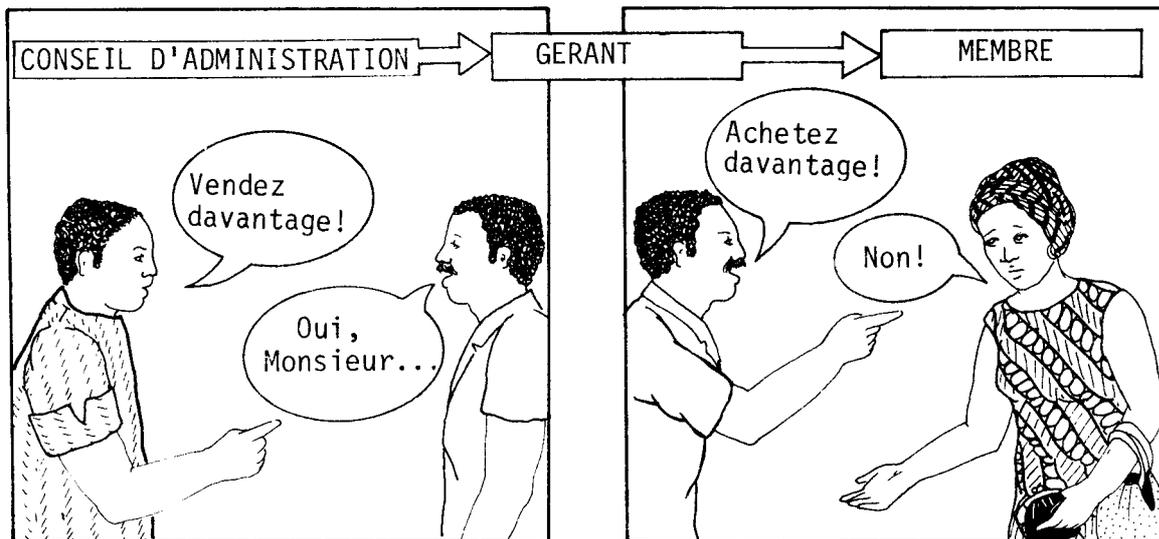
MAIS QUOI?



AUGMENTER LE PRODUIT DES VENTES

Vendre davantage

Il est très facile de dire au gérant de la coopérative qu'il devrait vendre davantage afin d'accroître l'excédent. Mais il est un peu plus difficile de lui dire comment le faire.



Tout d'abord, le gérant doit savoir s'il est vraiment possible de vendre davantage.

- Les habitants d'Elima peuvent-ils dépenser davantage?
- Si oui, est-il nécessaire qu'ils dépensent leur argent en achetant plus de produits?
- Dépensent-ils leur argent dans d'autres magasins?

Une fois que le gérant s'est assuré qu'il est possible d'augmenter les ventes, il doit se demander pourquoi cela n'a pas été le cas jusqu'ici.

- Les produits que nous vendons ne sont-ils pas ceux que les membres désirent le plus, ou bien les produits désirés manquent-ils souvent au magasin?
- Les membres ne sont-ils pas satisfaits de nos services?
- Les gens savent-ils ce qu'ils peuvent acheter au magasin et à quel prix?
- Les membres comprennent-ils vraiment l'importance de la "loyauté des adhérents" envers la coopérative?

Si le gérant ne connaît pas les réponses à ces questions, il devrait interroger ses clients, les membres. Il devrait pouvoir, d'après leurs réponses, décider ce qu'il devrait faire pour augmenter les ventes.



Examinez le cas de votre propre magasin. Tâchez de trouver quelques raisons qui expliquent pourquoi vous ne vendez pas davantage, et notez-les ci-après. Comparez ensuite vos notes avec les questions figurant à la page précédente.

A Elima, on constata que certains membres qui travaillaient dans une usine située à une bonne distance de la coopérative effectuaient leurs achats dans d'autres magasins situés sur leur chemin de retour de l'usine. Quand on leur demanda pourquoi ils n'achetaient pas dans leur propre coopérative, ils donnèrent deux raisons :

- Ils ne savaient pas que les mêmes produits étaient également vendus à la coopérative.
- En raison de la distance, ils n'étaient pas toujours en mesure d'arriver au magasin avant l'heure de sa fermeture.

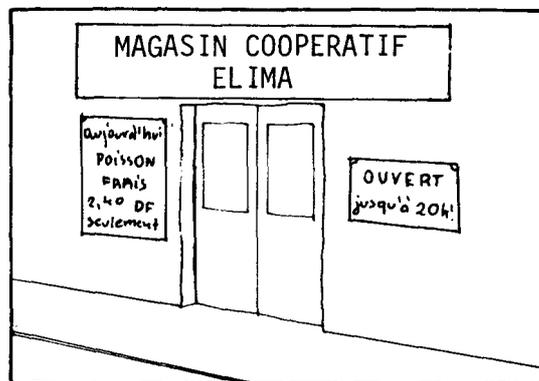
Le conseil d'administration a discuté le problème et a pris immédiatement les mesures suivantes :

● L'étalage des produits a été amélioré de telle manière que toute personne entrant dans le magasin ait une bonne vue d'ensemble de l'assortiment des produits.



● Une pancarte a été affichée à l'extérieur du magasin afin de mettre en évidence les nouveaux arrivages, les articles en réclame, etc.

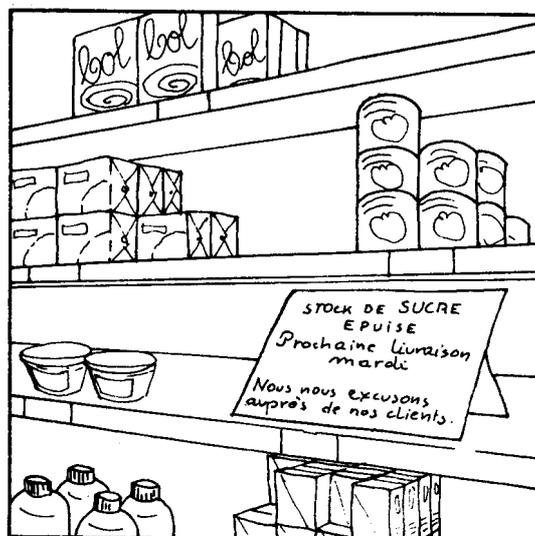
● L'heure de fermeture du magasin a été reportée de 18h à 20h.



Grâce à ces mesures, le conseil d'administration a réussi à faire augmenter les ventes, dont le chiffre a atteint 36 000 DF le mois suivant.

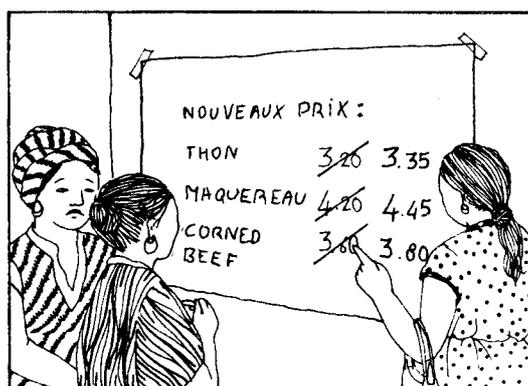
Augmenter les prix

Dans le lointain village de Kaitoum, la coopérative locale avait un problème d'un genre particulier. Elle subissait des pertes et le conseil d'administration en connaissait la cause: par suite d'un manque de produits, la coopérative ne vendait pas assez. Comment pourrait-elle accroître les ventes sans un stock suffisant?



Certes, la coopérative ne pouvait vendre plus de produits qu'elle n'en recevait elle-même des fournisseurs. Mais elle pouvait tout de même augmenter le produit des ventes en procédant d'une autre façon: en haussant tout simplement les prix des produits disponibles. Les clients auraient à payer davantage pour les mêmes produits.

La coopérative a haussé le prix de 5% en moyenne. De cette façon, le produit mensuel des ventes est passé de 20 000 DF à 21 000 DF.



Vendre davantage ou bien augmenter les prix - quelle méthode est la meilleure?

Comme vous pouvez le voir, il y a au fond deux méthodes pour accroître le produit des ventes:

- Vendre davantage de produits
- Augmenter les prix

Laquelle est la meilleure? Il est impossible d'y répondre, car tout dépend des conditions locales. L'exemple suivant peut, toutefois, vous être utile.

Tant la coopérative d'Elima que celle de Kaitoum vendent des bidons d'huile de cuisine PAX. Le coût de revient du bidon est de 7,20 DF. Chaque magasin vend environ 40 bidons par mois. L'excédent brut réalisé sur cette vente s'élève à 32,00 DF.

		<u>En DF</u>
Ventes	40 à 8,00 DF	320,00
- Coût de revient des produits vendus	40 à 7,20 DF	- 288,00
<hr/>		
= Excédent brut		32,00

Elima a réussi à accroître son excédent brut en vendant cinq bidons de plus par mois, sans en modifier le prix.

		<u>En DF</u>
Ventes	45 à 8,00 DF	360,00
- Coût de revient des produits vendus	45 à 7,20 DF	- 324,00
<hr/>		
= Excédent brut		36,00

La coopérative de Kaitoum, elle, a augmenté le prix du bidon à 8,40 DF et en a vendu la même quantité.

		<u>En DF</u>
Ventes	40 à 8,40 DF	336,00
- Coût de revient des produits vendus	40 à 7,20 DF	- 288,00
<hr/>		
= Excédent brut		48,00

Dans cet exemple, on constate qu'en vendant la même quantité de produits à un prix plus élevé, la coopérative de Kaitoum a porté son excédent à 48 DF. Par contre, en vendant 45 bidons au prix ancien, la coopérative d'Elima a accru son excédent brut de 36 DF seulement. Afin de réaliser un excédent brut de 48 DF, cette dernière coopérative aurait dû vendre 60 bidons d'huile. Hausser les prix peut donc être le moyen d'accroître l'excédent brut.

Cependant, la hausse des prix n'est certainement pas toujours la bonne réponse. Tout d'abord, elle peut être interdite par la réglementation en vigueur du contrôle des prix. Même quand elle est autorisée, la hausse des prix incite souvent les gens à acheter moins de produits. Cela est plus probable s'ils sont en mesure d'en utiliser une plus petite quantité, ou bien s'ils peuvent les acquérir à meilleur prix ailleurs. Une des raisons pour laquelle la coopérative de Kaitoum a pu accroître son excédent brut au moyen d'une hausse des prix provenait du fait qu'il n'existait pas d'autres magasins dans la localité.



Si votre coopérative haussait le prix de l'huile de cuisine d'environ 5%, quelle en serait l'incidence sur l'excédent brut? Les clients utiliseraient-ils moins d'huile ou l'achèteraient-ils ailleurs? Indiquez les raisons de votre réponse.

(Si vous ne vendez pas d'huile de cuisine, choisissez un autre article pour cet exercice.)

Diminuer les prix

Il est parfois possible de vendre davantage et d'accroître l'excédent brut en diminuant les prix. S'il y a plusieurs magasins concurrents dans la même localité, les gens achètent souvent là où les prix sont le plus bas. Vous vous souviendrez qu'à la page 27, la coopérative d'Elima avait tout d'abord réalisé un excédent brut de 32,00 DF sur les ventes d'huile de cuisine.

		<u>En DF</u>
Ventes	40 bidons à 8,00 DF	320,00
- Coût de revient des produits vendus	40 bidons à 7,20 DF	- 288,00
<hr/>		
= Excédent brut		32,00

Si, en réduisant le prix de vente du bidon à 7,80 DF, la coopérative avait pu vendre 60 bidons au lieu de 40, son excédent brut aurait été de 36,00 DF.

		<u>En DF</u>
Ventes	60 bidons à 7,80 DF	468,00
- Coût de revient des produits vendus	60 bidons à 7,20 DF	- 432,00
<hr/>		
= Excédent brut		36,00

Comme vous pouvez le constater, la coopérative aurait dû vendre un bien plus grand nombre de bidons pour obtenir une légère augmentation de l'excédent.



Quel aurait été l'excédent brut de la coopérative si elle avait vendu 50 bidons à 7,80 DF?

A moins de vendre plus de 53 bidons, la coopérative réduira effectivement son excédent brut. Aussi, cette méthode ne doit être appliquée que si l'on est certain que la baisse du prix entraînera une augmentation considérable des quantités vendues.

Jusqu'ici, nous avons examiné les deux méthodes principales pour accroître le produit des ventes et, partant, l'excédent brut:

- Vendre davantage
- Augmenter les prix

Nous avons examiné aussi l'incidence de la baisse des prix des produits sur l'excédent brut.

Quelle que soit la méthode appliquée, nous devrions essayer de réduire les frais. Vous vous rappelez qu' à la page 23, l'un des administrateurs de la coopérative d'Elima avait suggéré de réduire le coût de revient des produits. Si l'on parvient à acheter les produits moins cher, sans pour autant réduire le chiffre des ventes, on obtiendra, bien sûr, un excédent brut plus élevé.

VENTES
- COUT DE REVIENT
= EXCEDENT BRUT

Cette possibilité est envisagée dans les pages qui suivent.

ACHETER LES PRODUITS MOINS CHER

Supposez que le coût de revient d'un sac de farine de 100 kg acheté par la coopérative d'Elima soit de 150 DF. Ce prix comprend tous les coûts auxquels la transaction a donné lieu, y compris les suivants:

- le paiement du grain au producteur
- le transport du produit à la minoterie
- la mouture
- l'emballage
- le transport au grossiste
- l'entreposage et la manutention par le grossiste
- le transport au magasin
- la taxe (le cas échéant)
- le bénéfice du grossiste ou de toute autre personne faisant le commerce des céréales ou de la farine

Beaucoup de ces frais échappent au contrôle du gérant; mais nous pouvons exercer une influence sur certains d'entre eux, surtout si nous agissons de concert avec d'autres coopératives.



Indiquez comment, à votre avis, votre coopérative pourrait acheter les produits moins cher.

Certains des frais pourraient être sous contrôle du gouvernement, ou bien vous pourriez être affilié à une coopérative de vente en gros qui vous fournirait les produits. Dans ces cas votre tâche serait plus facile. Toutefois, il est en général possible d'obtenir des réductions supplémentaires du coût des produits. Les informations contenues dans les quelques pages qui suivent devraient vous y aider.

Voyons encore un peu ce qui se passe à la coopérative d'Elima. Grâce à une augmentation de ses ventes, elle a réussi à améliorer son excédent brut.

En effet, d'une situation donnée:

	<u>En DF</u>
Ventes	32 000 (100%)
- Coût de revient des produits vendus	- 28 800 (90%)
<hr/>	
= Excédent brut	3 200 (10%)

elle est passée à la situation suivante:

	<u>En DF</u>
Ventes	36 000 (100%)
- Coût de revient des produits vendus	- 32 400 (90%)
<hr/>	
= Excédent brut	3 600 (10%)

Comme davantage de produits ont été vendus, le coût de revient a également augmenté; la marge commerciale cependant est restée de 10% dans les deux cas. La coopérative avait espéré qu'en réduisant le coût de revient des produits elle pourrait accroître la marge commerciale, de même que l'excédent brut.

La coopérative a constaté qu'elle pouvait essayer d'acquérir les produits à moindre coût de la façon suivante:

- Elle a réclamé la liste des prix de tous les grossistes de la région, les a comparés et a constaté que la "Société commerciale du zénith" offrait les prix les plus bas.
- Elle pourrait acheter le thé à 3,25 DF le paquet au lieu de 3,70 DF, si elle faisait l'achat directement à la fabrique située à 50 km de distance.
- La Société commerciale du zénith s'engageait à la faire bénéficier d'une remise de 2% sur tous les achats payés au comptant. Une réduction sur le prix courant est appelée ESCOMPTE. Dans ce cas, il s'agit d'un ESCOMPTE AU COMPTANT.
- La firme en question lui offrait aussi un rabais de 3% sur tous les achats en gros de plus de cinq paquets à la fois du même article. Malheureusement, la coopérative ne pouvait se permettre d'acheter de grosses quantités à la fois sans réduire le vaste assortiment de produits qu'elle avait en stock.

Cependant, lorsque vous essayez de réduire le coût de revient des produits, vous devez vérifier au préalable si le prix inférieur de gros obtenu n'entraîne pas soit la hausse d'autres frais, soit la diminution du chiffre des ventes.



La coopérative d'Elima a constaté que deux des méthodes possibles pour l'achat de produits à moindre coût dont il vient d'être question, ne présentaient pas d'intérêt, car elles provoquaient en fait une diminution de l'excédent. Quelles sont-elles? Indiquez les raisons de votre réponse.

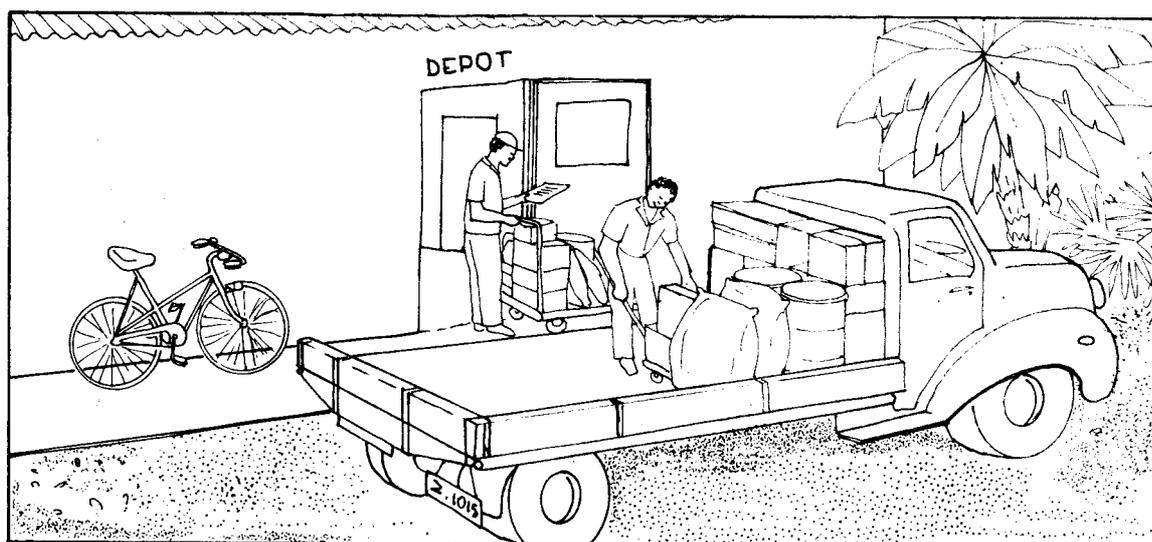
Voilà ce que la coopérative d'Elima a fait:

- En changeant son précédent fournisseur en faveur de la Société commerciale du zénith, elle a obtenu des produits de 1%, en moyenne, meilleur marché. Sur des produits valant 20 000 DF, l'économie réalisée représentait 200 DF par mois.
- En prenant livraison du thé directement à la fabrique, elle aurait épargné 0,45 DF par paquet. Comme elle vendait environ 100 paquets par mois, elle aurait épargné 45 DF. Malheureusement, le supplément de frais de transport que l'opération impliquait aurait coûté 60 DF. Aussi cette option fut-elle rejetée. (C'était là une partie de la réponse à la dernière question. Y avez-vous songé?)
- Elle a envisagé également la possibilité d'acheter des produits en gros afin de prétendre au rabais de 3%. Au premier abord, cette alternative fut rejetée, car en achetant de grandes quantités de produits, elle n'aurait plus disposé de fonds suffisants pour acheter les autres. Les ventes auraient donc baissé et elle aurait même risqué de perdre des clients parmi ceux qui n'auraient pu trouver au magasin les produits dont ils avaient besoin. (C'est la seconde partie de la réponse à la précédente question. Y avez-vous songé aussi?)

Heureusement, le président de la coopérative a eu une bonne idée. Accompagné du gérant, il a rendu visite à deux coopératives voisines et les a persuadées de commander leurs produits conjointement avec la coopérative d'Elima.

Grâce à cette "intercoopération" les trois coopératives ont été en mesure de commander différentes sortes de produits en quantités suffisantes pour prétendre au bénéfice du rabais correspondant. La valeur totale des produits achetés par Elima s'est élevée à 8 000 DF et l'économie réalisée à la suite de l'escompte a atteint 240 DC'.

- Elima a réclamé aussi un escompte au comptant de 2%, ce qui a fait 391 DF.
- La coopérative a réalisé enfin des économies sur les frais de transport. En effet, la livraison des produits d'épicerie s'effectuait par camion une fois par semaine et coûtait 100 DF chaque fois, soit 400 DF au moins par mois. Elle a conclu un autre arrangement amical avec les deux coopératives voisines, aux termes duquel le camion transporterait les produits des trois coopératives à la fois au cours du même voyage. La facture de transport s'est élevée à 150 DF et la quote-part d'Elima à 50 DF seulement. En outre, les trois coopératives planifièrent leurs achats de façon plus rationnelle, de sorte que les livraisons de produits firent l'objet d'un seul transport toutes les deux semaines. Toutes ces opérations se traduisirent, pour Elima, par une économie de frais de transport de 300 DF par mois.



La coopérative d'Elima a réussi ainsi à réduire ses frais mensuels pour les achats d'articles d'épicerie de près de 1 000 DF.

	<u>En DF</u>
Rabais pour achats en gros	240
Escompte au comptant	391
Réduction des frais de transport	300
<hr/>	
Total	931

La coopérative a réussi à réduire aussi le coût de revient d'autres produits, tels que les articles de quincaillerie, les vêtements. Il en est résulté une amélioration de la marge commerciale de l'ordre de 14%, qui s'est traduite par un excédent brut plus élevé:

	<u>En DF</u>	
Ventes	36 000	(100%)
- Coût de revient des produits vendus	30 960	(86%)
<hr/>		
= Excédent brut	5 040	(14%)



Comparez les chiffres ci-dessus avec ceux de la page 21, afin de constater l'amélioration. Établissez le nouvel excédent net - ou la perte nette - de la coopérative, en assumant que les frais de fonctionnement sont restés les mêmes. Indiquez comment vous avez fait vos calculs.



Indiquez toutes les idées que vous avez maintenant sur la façon dont une coopérative pourrait obtenir les produits à moindre coût. La liste sera probablement plus longue que celle que vous avez établie page 30.

REDUIRE LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Si vous avez bien fait les exercices des pages précédentes, vous aurez découvert qu'au lieu d'une perte nette de 250 DF, la coopérative d'Elima dispose maintenant d'un excédent net de 1 590 DF. Voici ce que donnent les calculs:

	<u>En DF</u>
Ventes	36 000
- Coût de revient des produits vendus	- 30 960
<hr/>	
= Excédent brut	5 040
- Frais de fonctionnement	- 3 450
<hr/>	
= Excédent net	1 590

En augmentant les ventes et en achetant les produits meilleur marché, la coopérative a réussi à augmenter son excédent brut mensuel de 3 200 DF à 5 040 DF.



Il existe une autre méthode d'augmenter l'excédent brut, que la coopérative n'a pas eu besoin d'utiliser. Cherchez bien dans votre mémoire. De quelle méthode s'agit-il?

(Si vous ne vous en rappelez pas, revoyez la page 26.)

Le montant de 5 040 DF représente le nouvel excédent brut de la coopérative. Il suffit à couvrir les frais de fonctionnement du magasin et permet en outre d'avoir un excédent net. Mais Elima n'était pas entièrement satisfaite. Elle désirait accroître l'excédent net encore plus.

Vous avez vu, page 22, que, pour y arriver, il faut réduire les frais de fonctionnement.



Etablissez une liste des différents frais qu'implique le fonctionnement de votre coopérative. Il n'est pas nécessaire d'y indiquer les montants des frais, mais seulement les différents postes de frais, tels que "salaires", etc.

Vous devriez obtenir une longue liste. Ces frais sont souvent regroupés par catégories distinctes, afin de pouvoir les comptabiliser plus facilement. Ainsi, par exemple, les frais de fonctionnement mensuels du magasin de la coopérative d'Elima se composaient de :

	<u>En DF</u>
Salaires et autres frais de personnel	2 500
Frais du bâtiment du magasin et de l'équipement	325
Intérêts	125
Autres frais	500
	<hr/>
Total des frais de fonctionnement du magasin	3 450

Salaires et autres frais de personnel

Le personnel du magasin d'Elima comprenait un gérant et deux assistants. Ils touchaient des salaires tout à fait normaux. Le gérant recevait 800 DF par mois et les assistants 600 DF chacun. Le total mensuel des salaires s'élevait donc à 2 000 DF.



Les salaires ne constituaient pas les seuls frais de personnel. La coopérative versait des contributions au fonds de retraite et de compensation des travailleurs, et payait aussi une taxe d'emploi. En tout, un montant équivalant aux 10% des salaires était ainsi payé pour diverses charges sociales et la taxe. Cela représentait environ 200 DF par mois.

Par ailleurs, 300 DF par mois étaient affectés au programme d'éducation et de formation de la coopérative. Ce programme devait inclure à la fois la formation du personnel et des membres du conseil d'administration, et l'éducation coopérative des adhérents.

	<u>En DF</u>
Salaires	2 000
Charges sociales et taxe	200
Formation	300
<hr/>	
Total des salaires et frais de personnel	2 500

Notez que les salaires et les autres frais de personnel sont plus élevés que toutes les autres dépenses de fonctionnement du magasin. Il en est généralement ainsi dans la plupart des magasins.

Les salaires représentent donc la dépense qui appelle la plus grande attention. Le conseil d'administration doit soigneusement réfléchir aux questions telles que:

- Combien d'employés sont réellement nécessaires?
- Tout le personnel doit-il être recruté à plein temps ou bien pourrait-on engager du personnel à temps partiel?
- Quel montant en salaires le revenu du magasin permet-il de payer?

Le recrutement d'un assistant supplémentaire avait été proposé à la coopérative parce que le magasin allait rester ouvert plus longtemps le soir. Mais avant que le conseil d'administration n'en délibère, le trésorier a établi les calculs suivants:

<u>Coût mensuel d'un assistant</u>	<u>En DF</u>
Salaires	600
Charges sociales et taxe	60
<hr/>	
Total	660

Grâce à la prolongation des heures d'ouverture, à l'amélioration de l'étalage et aux panneaux publicitaires, les ventes de la coopérative sont passées de 32 000 DF à 36 000 DF par mois, soit une augmentation de 4 000 DF. La moitié de ce montant, soit 2 000 DF, était probablement due à la prolongation des heures d'ouverture du magasin.

Nous sommes en mesure de calculer maintenant quelle a été la part de l'excédent brut résultant de la prolongation des horaires du magasin. En effet, nous savons que la marge commerciale était de 14%,

$$\frac{14}{100} \times 2\,000 \text{ DF} = 280 \text{ DF}$$

alors que la dépense supplémentaire d'un nouvel assistant serait de 600 DF. Ce serait un non-sens de payer 600 DF par mois pour en gagner seulement 280 DF. C'est pourquoi le conseil d'administration a décidé qu'on s'efforcera de prolonger les heures d'ouverture du magasin, sans pour autant recruter un assistant supplémentaire. Au lieu de cela, on a demandé au personnel d'accepter de travailler plus longtemps le soir, en contrepartie d'une réduction du temps de travail durant la journée. Si cette proposition ne pouvait convenir, la coopérative serait contrainte de fermer le magasin à l'heure normale de fermeture.



Aurait-il été raisonnable d'employer un autre assistant si les ventes avaient augmenté de 5 000 DF en raison de prolongation des heures d'ouverture? Faites-voir vos calculs.

Vous comprendrez maintenant qu'il est nécessaire de réaliser un chiffre de ventes assez élevé pour justifier l'emploi du personnel d'un magasin.

C'est précisément le problème auquel se heurtait le petit village de Céral. Les ventes de la coopérative locale s'élevaient à 6 000 DF par mois seulement. Compte tenu d'une marge commerciale de 10%, l'excédent brut mensuel était de 600 DF. Après le paiement des autres frais de fonctionnement, ce montant était insuffisant pour couvrir même le salaire d'un seul assistant. Les habitants du village ont réussi tout de même à créer leur coopérative, parce que les membres du conseil d'administration travaillent bénévolement dans le magasin, et qu'il n'y a aucun personnel salarié.



A combien s'élèvent les frais de personnel dans votre magasin? Comparez-en le montant avec celui de l'excédent brut.

Frais de personnel de l'exercice précédent: _____

Excédent brut de l'exercice précédent: _____

Si les frais de personnel sont supérieurs à la moitié de l'excédent brut, vous vous heurterez très probablement à un sérieux problème à l'avenir.

Frais des locaux et de l'équipement

La coopérative d'Elima était propriétaire du bâtiment où se trouvait le magasin. Elle ne payait donc pas de loyer. Cela ne veut pas dire que le bâtiment ne coûtait rien. Quel était le montant annuel de ces frais?

Eh bien, la construction du magasin a coûté 18 000 DF; les frais annuels dépendent du nombre d'années durant lesquelles le bâtiment sera utilisé. Si la durée d'utilisation n'est que de deux ans, le coût annuel sera, dira-t-on, de 9 000 DF. Mais s'il est utilisé durant 18 ans, ce coût sera de 1 000 DF.

Il est difficile de savoir à l'avance combien de temps un bâtiment sera utilisé. Aussi est-ce une pratique communément admise de répartir son coût réel sur une période de 20 ans. Le coût annuel du bâtiment de la coopérative serait donc de:

$$\frac{18\ 000\ \text{DF}}{20} = 900\ \text{DF}$$

et son coût mensuel de:

$$\frac{900\ \text{DF}}{12} = 75\ \text{DF}$$

Mais cela ne veut pas dire que la coopérative débourse effectivement ce montant chaque mois. Il s'agit du montant calculé du coût du bâtiment que l'on inclut parmi les autres frais de fonctionnement du magasin. Ce genre de frais est appelé AMORTISSEMENT.

Le mobilier et l'équipement du magasin sont soumis au même système de calcul. Mais la durée de vie de ces matériaux est normalement plus courte, et leur coût est amorti sur une période de 5 ans.



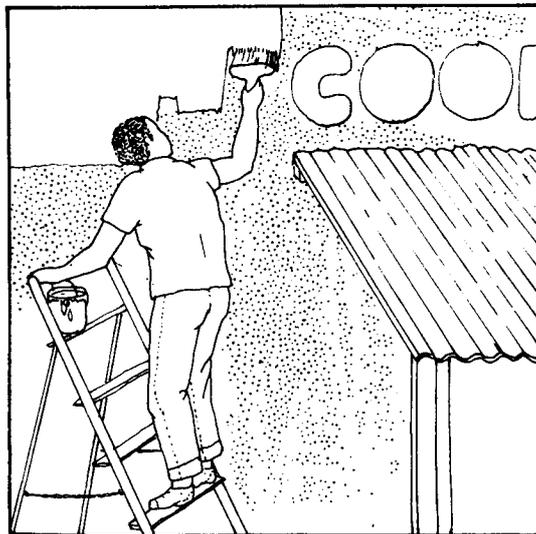
Calculez l'amortissement de l'équipement de la coopérative d'Elima. Il a initialement coûté 6 000 DF;

Amortissement annuel =

Amortissement mensuel =

Le coût du mobilier et de l'équipement dont la durée de vie prévue est de moins de cinq ans n'est pas amorti. Par contre, il est entièrement inclus dans les frais de fonctionnement du mois durant lequel ils ont été achetés.

La coopérative a déboursé d'autres frais en liaison avec le bâtiment et l'équipement, car elle avait à coeur de les conserver en bon état. Leurs frais d'entretien s'élevaient à 1 800 DF par an, soit une moyenne de 150 DF par mois. (Le prix d'achat de l'équipement d'une durée de moins de cinq ans est inclus dans ce montant.)



Au total, les frais mensuels du bâtiment et de l'équipement de la coopérative s'élevaient donc à:

	<u>En DF</u>
Amortissement du bâtiment	75
Amortissement de l'équipement	100
Frais d'entretien	150
Total	<u>325</u>

Est-il possible de réduire ces frais?

L'entretien et les réparations peuvent en général être différés. Si d'autres frais sont exceptionnellement élevés au cours d'un mois, ce serait peut-être une bonne idée d'attendre le mois suivant avant de faire effectuer, par exemple, les travaux de peinture d'un mur du magasin. Mais il n'est pas conseillé de reporter les travaux de réparation ou d'entretien trop longtemps, car cela se traduira par une diminution de la durée de vie du bâtiment, soit par des frais de réparation ultérieurs plus élevés.

Les frais d'amortissement, une fois calculés, ne peuvent normalement être changés. Mais un bâtiment bien entretenu pourrait durer beaucoup plus longtemps que la période d'amortissement fixée. Dans ce cas, les frais d'entretien devront être pris en compte. Dès lors, le montant total des frais de bâtiment sera plus réduit.

Intérêts

Dans la coopérative d'Elima, les membres n'ont pas fourni tout le capital nécessaire à la création du magasin. Une partie de ce capital a fait l'objet d'un prêt de la banque qui demandait un intérêt annuel de 6%. Le prêt s'élevait à 25 000 DF et les intérêts à payer étaient donc de 1 500 DF par an:

$$\frac{6}{100} \times 25\,000 \text{ DF} = 1\,500 \text{ DF}$$

soit 125 DF par mois.

A moins de pouvoir rembourser le prêt, la coopérative ne peut rien contre ces frais. En fait, si elle ne parvenait pas à payer les intérêts dus, le montant total du prêt de 25 000 DF serait immédiatement exigible.

Un prêt bancaire constitue normalement le moyen le moins cher d'emprunter de l'argent. A titre d'alternative, la coopérative aurait pu recourir à un crédit de trois mois offert par la Société commerciale du zénith, le fournisseur des produits d'épicerie.

Mais le taux mensuel d'intérêt, dont les prêts de la firme en question sont grévés, est de 2%, ne commençant à courir qu'à partir du second mois après l'octroi du crédit.

Un taux d'intérêt de 2% peut ne pas paraître élevé, mais lorsqu'il est calculé mensuellement, il le devient. Supposez, en effet, que la coopérative doive 25 000 DF à cette firme plutôt qu'à une banque, l'intérêt qu'elle devrait payer serait de:

$$\frac{2}{100} \times 25\,000 \text{ DF} = 500 \text{ DF}$$

Ce qui correspondrait à 6 000 DF par an! La coopérative aurait, en outre, perdu le bénéfice de l'escompte au comptant. (Au cas où vous auriez oublié ce qu'est l'escompte au comptant, revoyez les pages 31 à 33.)

Une banque prélève certes des intérêts sur les prêts qu'elle accorde, mais elle en verse aussi sur les montants qui sont déposés chez elle. Quelquefois, l'argent encaissé par le magasin n'est pas immédiatement dépensé, mais mis de côté pour faire face à des paiements ultérieurs. C'est le cas de la coopérative d'Elima qui dépose de tels montants dans un compte d'épargne qu'elle a ouvert à la banque. De cette façon, elle bénéficie d'un intérêt annuel de 120 DF soit 10 DF par mois.

Dès lors, le coût de l'intérêt mensuel concernant le prêt était diminué pour autant, et le conseil d'administration a estimé qu'il serait trop coûteux d'exploiter le magasin à l'aide des crédits octroyés par les fournisseurs.

	<u>En DF</u>
Intérêts payé à la banque	125
- Intérêts reçus de la banque	- 10
<hr/>	
= Coût net des intérêts bancaires	115



A combien s'élevait le montant des intérêts payés par votre coopérative l'an dernier?

- a) aux banques?
- b) aux fournisseurs?

Comment pouvez-vous diminuer les charges d'intérêts de votre coopérative?

Avez-vous réclamé l'an dernier un escompte au comptant à vos fournisseurs? Dans l'affirmative, quel était le montant?

Autres frais

De nombreux autres frais grèvent le fonctionnement d'un magasin.



Voici les frais du magasin d'Elima. Indiquez en regard ceux de votre coopérative pour l'an dernier, afin de comparer s'ils sont aussi élevés pour certains postes de frais et aussi bas pour d'autres.

En DF

	<u>Elima</u>	<u>Votre magasin</u>
Patente	700	
Fournitures de bureau	600	
Matériaux d'emballage	800	
Etiquettes	600	
Téléphone	250	
Frais de port	50	
Eau	650	
Eclairage	250	
Matériel de nettoyage	300	
Prime d'assurance	500	
Frais de réception	700	
Frais bancaires	60	
Panneaux publicitaires	0	
Divers	<u>540</u>	
Total annuel	6 000	
Total mensuel	500	

Si un magasin travaille à perte, chaque poste de frais doit être attentivement étudié afin de voir dans quelle mesure il peut être réduit ou entièrement évité.



Avant d'examiner ce que les membres de la coopérative d'Elima ont fait, indiquez vos propres suggestions. Lesquels des frais mentionnés page 43 pourraient être le plus facilement réduits?

Voici les changements que la coopérative d'Elima a effectués:

Fournitures de bureau	Des tickets de caisse spécialement imprimés pour la coopérative étaient utilisés. En les échangeant contre un type de tickets standard, qui n'impliquait pas une impression spéciale, la société a économisé 120 DF par an.
Matériaux d'emballage	Des sacs de papier étaient fournis aux clients sans frais. Le conseil d'administration a décidé de mettre fin à cette pratique. Les clients qui désiraient des sacs devraient en payer le prix. Six cents DF ont ainsi été économisés.
Téléphone	En cessant les appels téléphoniques à longue distance, 60 DF ont été économisés.
Frais de port	Ce poste a augmenté de 20 DF car, en remplacement des appels téléphoniques, davantage de lettres étaient envoyées.
Consommation d'eau et matériel de nettoyage	Aucune réduction n'a pu être faite sur ce poste. Le magasin doit être tenu en état de propreté.
Eclairage	Ce poste a augmenté de 140 DF à cause de l'extension des heures d'ouverture le soir.
Réceptions	Il a été convenu de cesser tous genres de réceptions. Sept cents DF ont été économisés.
Panneaux publicitaires	Afin de tenir les membres mieux informés des activités, ainsi que des offres spéciales, il a été convenu d'affecter 120 DF à ce poste.

Les autres frais restèrent inchangés.

Résumé des changements effectués:

	<u>En DF</u>
"Autres frais" (montant initial)	6 000
Changements:	
Fournitures de bureau	- 120
Matériaux d'emballage	- 600
Téléphone	- 60
Frais de port	+ 20
Eclairage	+ 140
Réceptions	- 700
Panneaux publicitaires	+ 120
	<hr/>
"Autres frais" (montant actuel)	4 800

Les frais annuels sont donc passés de 6 000 à 4 800 DF, et les frais mensuels d'une moyenne de 500 DF à 400 DF;

Notez bien que certains postes de frais ont augmenté par suite des mesures prises en vue d'accroître les ventes. Mais, avant d'appliquer de telles mesures, il convient de tenir compte de leur incidence sur l'excédent net.

Par exemple, en raison de la prolongation des horaires, les frais d'éclairage ont augmenté de 140 DF par an. Rien que pour couvrir ce supplément de frais, l'excédent brut doit être accru du même montant. Considérant que la marge commerciale est de 14% il s'ensuit que les ventes devraient augmenter de 1 000 DF.

Calcul:

$$\begin{aligned} 14\% \text{ sur ventes supplémentaires} &= 140 \text{ DF} \\ \text{montant des ventes supplémentaires} &= 140 \text{ DF} \times \frac{100}{14} = 1\,000 \text{ DF} \end{aligned}$$

Si vous prévoyez que l'accroissement des ventes ne dépassera pas ce montant, le résultat net sera très probablement pire.



De combien les ventes doivent-elles augmenter au minimum afin de couvrir les frais publicitaires si la marge commerciale est de 14%?

RESUME

La réussite d'Elima

Cette coopérative a transformé une perte nette en un excédent net. Le tableau ci-après résume les mesures qu'elle a prises à cet effet:

Par mois (en moyenne)	En DF		Pages de référence
	Avant	Après	
Ventes	32 000	36 000	24 - 25
Coût de revient des produits vendus	- 28 800	- 30 960	30 - 34
Excédent brut	3 200	5 040	
Salaires et autres frais de personnel	- 2 500	- 2 500	36 - 39
Bâtiment et équipement	- 325	- 325	39 - 41
Intérêts	- 125	- 115	41 - 43
Autres frais	- 500	- 400	43 - 45
Excédent net ou perte nette	- 250	+ 1 700	

Lorsqu'une coopérative a réussi au point que l'excédent net réalisé est supérieur à ses besoins, elle peut décider soit de baisser le prix de vente des produits, soit de ristourner une partie des excédents aux membres; ou bien encore utiliser l'excédent à des fins qui profitent à l'ensemble des adhérents.

● **LORSQU'UNE COOPERATIVE REALISE UN EXCEDENT NET** ●
ses membres sont vraiment avantagés.



Indiquez cinq raisons pour lesquelles une coopérative devrait réaliser un excédent net. Si la réponse vous paraît difficile, relisez les pages 16 et 17.

Comment planifier la réussite de votre coopérative

Vous aimeriez maintenant améliorer l'excédent net de votre coopérative afin de mieux servir les membres.

Vous avez étudié les principales façons de le faire, mais afin de mieux les fixer dans votre mémoire, elles ont été regroupées dans la page suivante.

Vous avez appris certaines choses dont la réalisation est susceptible d'améliorer les résultats de l'entreprise. Vous avez également constaté que chaque problème ne doit pas être examiné séparément et que vous devez contrôler si, et dans quelle mesure, vos plans et vos interventions affectent le résultat global de l'entreprise.

Ainsi, par exemple:

- votre plan d'augmentation des ventes pourrait accroître les frais de fonctionnement.
- votre plan de hausse des prix pourrait se traduire par une diminution du chiffre des ventes.

Ce fascicule vous a enseigné quelques-uns seulement des principes économiques de base d'une coopérative de consommation. Afin de les mettre en pratique, vous devez en apprendre davantage.

Un autre fascicule MATCOM vous aidera à en maîtriser les détails.

Il est intitulé "Le budget et le contrôle de l'entreprise".

TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez répondre maintenant aux questions suivantes. Cochez celle que vous croyez être la bonne réponse à chacune des questions. La réponse à la première question est indiquée à titre d'exemple. Si vous avez des problèmes au sujet d'une question en particulier, relisez le chapitre correspondant. Votre formateur vérifiera vos réponses ultérieurement.



- 1 Laquelle des affirmations suivantes est exacte?
 - a Une marge commerciale est nécessaire pour acheter de nouveaux produits.
 - b Une marge commerciale est nécessaire pour payer les salaires du personnel.
 - c Une marge commerciale n'est pas nécessaire dans un magasin coopératif.

- 2 Le coût de revient devrait inclure:
 - a le montant réglé au grossiste seulement;
 - b tous les coûts relatifs aux produits jusqu'à leur livraison au magasin;
 - c tous les frais relatifs à la manutention des produits jusqu'au moment où ils sont vendus.

- 3 L'excédent brut représente:
 - a l'excédent réalisé avant la déduction des frais de fonctionnement;
 - b l'excédent réalisé après déduction des frais de fonctionnement;
 - c le montant qui pourrait être payé sous forme de ristourne aux membres.

- 4 Les ventes d'un magasin se sont élevées à 20 000 DF. La marge commerciale était de 12%. Quel était le montant de l'excédent brut?
 - a 8 000 DF
 - b 2 400 DF
 - c 1 667 DF

- 5 Les ventes d'un magasin se sont élevées à 3 300 DF; on a payé 2 900 DF pour les produits et 200 DF pour les frais de fonctionnement. Quel est l'excédent net?
 - a 3 300 DF
 - b 400 DF
 - c 200 DF

- 6 Laquelle des affirmations suivantes est exacte?
- a Le magasin qui vend plus que tous les autres réalisera toujours l'excédent brut le plus élevé.
 - b L'excédent brut est fonction de la marge commerciale seulement.
 - c L'excédent brut est fonction de la marge commerciale et du chiffre des ventes
- 7 Un magasin subira des pertes si:
- a Les frais de fonctionnement sont supérieurs à l'excédent brut;
 - b Les frais de fonctionnement sont supérieurs à l'excédent net;
 - c L'excédent brut est supérieur à l'excédent net.
- 8 Dans quelles circonstances conseillerez-vous au gérant d'obtenir un escompte pour l'achat en gros des produits?
- a Chaque fois qu'il est possible de le faire.
 - b Quand il peut le faire sans pour autant réduire l'assortiment du stock des produits.
 - c Jamais.
- 9 Quels sont normalement les frais de fonctionnement les plus élevés d'une coopérative de consommation?
- a L'amortissement et les frais d'entretien du bâtiment et de l'équipement.
 - b Les charges financières.
 - c Les salaires.
- 10 Laquelle des dépenses suivantes peut se prêter le plus facilement à des changements par le conseil d'administration?
- a Les coûts relatifs aux locaux.
 - b Le coût de revient des produits.
 - c Les salaires du personnel.
- 11 Pourquoi l'amortissement du bâtiment est-il réparti sur plusieurs années?
- a Il est trop élevé pour être payé en une seule année.
 - b Parce que le bâtiment est utilisé durant plusieurs années.
 - c Afin d'obtenir un excédent net plus élevé.
- 12 Laquelle des mesures suivantes est plus onéreuse pour un magasin ayant emprunté de l'argent?
- a Payer un intérêt annuel de 6%.
 - b Payer un intérêt mensuel de 2%.
 - c Il n'y a pas de différence entre les deux cas.

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devriez participer à certains des exercices suivants qui seront organisés par votre formateur.



TRAVAUX PRATIQUES DE GROUPES

Discutez certaines des questions suivantes, tout d'abord en groupe, puis en présentant vos conclusions aux autres groupes en vue de leur examen critique.

1 La constitution du capital initial

Afin de se procurer un capital plus élevé, beaucoup de coopératives recourent à des prêts qui viennent s'ajouter au capital propre souscrit par les membres. Discutez les méthodes les plus avantageuses de formation du capital.

2 Le fonds de roulement

Examinez le bilan de deux exercices consécutifs de quelques coopératives. Déterminez si, et dans quelle mesure, le fonds de roulement a changé d'une année à l'autre. Discutez si l'évolution constatée a été ou non favorable.

3 Pourquoi l'excédent est-il nécessaire?

Référez-vous à la page 46. Etablissez le montant de l'excédent annuel net et faites des suggestions sur diverses façons de l'utiliser. Les parts sociales des membres s'élèvent à 16 000 DF. Recommandez-vous à la coopérative de procéder à une diminution des prix de vente l'an prochain?

4 Pour augmenter l'excédent

Dans une petite ville, il y a trois magasins privés et une coopérative de consommation. Le résultat de l'exploitation de la coopérative se présente comme suit pour l'année écoulée:

	<u>En DF</u>
Ventes	50 000
- Coût de revient des produits vendus	- 45 000
<hr/>	
= Excédent brut	5 000
Salaires	- 7 200
Loyer	- 2 400
Intérêts	- 800
Autre frais	- 1 200
<hr/>	
Perte nette	- 6 600

- a) Discutez les moyens possibles de transformer ce résultat en excédent durant l'année suivante.
- b) En supposant que les coûts ne peuvent être réduits, quel devrait être l'accroissement du chiffre des ventes afin d'éviter une perte nette? (La marge commerciale est de 10%.)
- c) Les prix sont presque les mêmes dans les quatre magasins. Quelles mesures recommanderez-vous à la coopérative de prendre afin d'augmenter son chiffre de ventes?

5 Examen du résultat de l'exploitation

Examinez les rapports d'exploitation relatifs à l'exercice précédent de certaines coopératives de consommation y compris la vôtre. Discutez-en et puis répondez aux questions suivantes:

- a) Estimez-vous que l'excédent net soit suffisant? Sinon, suggérez les mesures à prendre en vue de l'augmenter.
- b) Comment l'excédent net devrait-il être utilisé afin de procurer le maximum d'avantages aux membres?