

■ SERVICE D' APPROVISIONNEMENT

fascicule d' instruction pour le personnel des coopératives agricoles

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001

par Malcolm Harper



MATCOM

Matériel et techniques de formation en gestion coopérative

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

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

Droits réservés © Organisation International du Travail

SERVICE D'APPROVISIONNEMENT

Table des matières

Les objectifs d'un service d'approvisionnement	3
Quels sont les besoins des membres?	5
Que faut-il stocker?	10
Choix du fournisseur	13
Quelle quantité commander?	18
Quand passer les commandes?	23
Réception des marchandises	27
Paie ment des marchandises au fournisseur	32
Fixation des prix	34
Méthodes de vente	39
Service et art de vendre	42
Publicité et information	45
Contrôle du stock et coulage	49
Test de contrôle	59
Exercices complémentaires	62
Matériel de formation MATCOM	64

Fascicule MATCOM No: 20-03

Edition universelle: 1985

ISBN: 92-2-205021-5

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, 1985
Texte original (anglais):	Malcolm Harper
Traduction/adaptation:	B. Conrad-Eybesfeld
Illustrations:	Anja Längst/Bogna Maertens

LES OBJECTIFS D'UN SERVICE D'APPROVISIONNEMENT



Lisez ces brèves descriptions de deux différents services coopératifs de fourniture d'intrants agricoles.

- La Coopérative Alpha vendait tout ce dont les membres avaient besoin, dans toutes les variétés et toutes les tailles. Aucun stock n'était jamais épuisé. Le dépôt de la société était ouvert tous les jours, toute la journée. Un personnel nombreux et bien entraîné était à la disposition des membres pour les renseigner sur l'utilisation de tous les produits. Sur simple demande la société livrait aux exploitants n'importe quelle quantité d'intrants agricoles. Les prix d'Alpha étaient très bas. Les membres pouvaient différer le paiement des produits jusqu'au moment des récoltes, où ils avaient de l'argent.
- La Coopérative Bêta était très différente. Elle ne gardait en stock que les articles les plus populaires et n'en avait jamais qu'une seule variété. Les membres devaient venir eux-mêmes chercher les produits et payer comptant, immédiatement. Le magasin n'était ouvert que les jours ouvrables et seulement quelques heures. Les membres devaient savoir exactement ce qu'ils voulaient, étant donné qu'il n'y avait personne pour les conseiller. Les prix de Bêta étaient plutôt élevés. En outre, comme Bêta ne voulait pas avoir de grands stocks, la coopérative manquait souvent de produits importants.

En fait, ni l'une ni l'autre de ces coopératives n'a réussi. Quelle en était, à votre avis, la raison?

QUELS SONT LES BESOINS DES MEMBRES?

"Pourquoi ne vendez-vous pas des graines pour la volaille?"

"Il me faut seulement cinq litres d'insecticide, mais vous ne vendez que ces gros tonneaux."

"Vos semences coûtent beaucoup trop cher."

"Il me faut les engrais aujourd'hui. Et vous me dites d'attendre toute une semaine."

"Vous pouvez me dire comment on utilise ce pulvérisateur?"

"On ne peut pas remonter la colline avec ce chargement. Vous pouvez nous aider à le transporter?"



Si le gérant d'une coopérative reçoit beaucoup de réclamations de ce genre, cela veut dire que ses services d'approvisionnement sont inadéquats. Comment pouvons-nous découvrir ce dont les membres ont vraiment besoin de façon à pouvoir leur assurer le meilleur service possible?

Imaginez que vous ayez un dépôt vide et une certaine somme à dépenser pour des intrants agricoles. Comment décideriez-vous du genre d'articles à stocker?

Si vous êtes vous-même un agriculteur de la région et si vous avez de l'expérience, vous savez sans doute déjà ce dont les agriculteurs ont besoin et ce qu'ils peuvent se permettre d'acheter. Mais ce n'est probablement pas le cas. Vous aurez sans doute besoin de conseils. A qui devez-vous vous adresser?

Ci-dessous sont indiquées un certain nombre de personnes à qui vous pourriez vous adresser. Il se pourrait que leurs conseils ne soient pas bons. Pourquoi?

● *Les fournisseurs d'intrants agricoles -*

mais ils ont tendance à ne conseiller que leurs propres produits.

● *Les fonctionnaires du Ministère de L'agriculture -*

mais les employés du gouvernement ne sont pas toujours au courant des besoins locaux.

● *Les gérants de coopératives voisines -*

mais les besoins de leurs membres sont peut-être différents des besoins des vôtres.

● *Des commerçants de la région -*

mais ils veulent peut-être vous empêcher de leur faire concurrence.

Vous pouvez vous informer auprès de ces personnes mais les meilleures sources d'information sont évidemment :

● *Les membres eux-mêmes -*

mais il se peut qu'ils ne connaissent pas tous les produits qu'ils pourraient utiliser et qu'ils ne soient pas représentatifs de tous les membres en ce qui concerne leurs besoins. Interroger tous les membres coûterait trop cher et prendrait trop de temps.

● *Le conseil d'administration.*

Etant donné que le conseil d'administration est élu par les membres afin de les représenter quand il faut prendre des décisions importantes, il représente sans doute la meilleure source d'information. Le conseil d'administration connaît les membres, est au courant de leurs besoins et de leurs problèmes. Il saura probablement très bien quels intrants agricoles sont disponibles et appropriés. Mais il existe tout de même le risque que les conseils des membres du conseil d'administration reflètent leurs intérêts et besoins personnels plutôt que ceux du membre type.

Faire une enquête

Pour savoir très exactement quel genre d'intrants agricoles sont nécessaires dans votre coopérative, vous n'avez pas seulement besoin de bons conseils, vous devez aussi connaître certains faits et disposer de données sur, par exemple:

- la superficie de terrain consacrée à chacune des cultures;
- le genre d'intrants agricoles nécessaires pour obtenir le meilleur rendement;
- la quantité d'intrants agricoles nécessaire;
- la somme dont l'agriculteur dispose pour l'achat d'intrants agricoles.

Il sera difficile d'obtenir ces informations dans une grande coopérative. La Coopérative Delta, par exemple, compte 1 000 membres. Le gérant, conscient de ne pouvoir interroger chaque membre sur sa situation personnelle, a décidé de procéder à une enquête basée sur un petit groupe d'adhérents.

Mais la société était composée à la fois de "grands" et de "petits" agriculteurs, dont certains vivaient dans la vallée et d'autres dans les collines. S'il ne questionnait que les "grands" agriculteurs de la vallée, il obtiendrait un genre de réponse - et probablement un autre s'il n'interrogeait que les "petits" agriculteurs des collines. Les deux réponses obtenues induiraient en erreur. Il lui fallait choisir un échantillon type.

Pour cela il fit d'abord un tableau et divisa les adhérents en six groupes:

	Vallée	Collines	Total
"Grands" agriculteurs	80	20	100
Agriculteurs "moyens"	400	100	500
"Petits" agriculteurs	320	80	400
Total	800	200	1 000

Il fit ensuite son "échantillon" en en prenant simplement un sur dix dans chaque groupe.

	Vallée	Collines	Total
"Grands" agriculteurs	8	2	10
Agriculteurs "moyens"	40	10	50
"Petits" agriculteurs	32	8	40
Total	80	20	100

Le gérant sélectionna de cette façon 100 membres pour son enquête. Il établit ensuite une liste de questions sur les cultures, les superficies, etc. Il présenta ce questionnaire aux 100 membres sélectionnés et rassembla les informations avec l'aide des membres du conseil d'administration.

Le questionnaire de la Coopérative Delta:

Nom du membre: _____		N° d'adhésion: _____	
<u>Genre d'utilisation du terrain:</u>		<u>Animaux:</u>	
Pâturage: _____ ha		Volaille _____	
Blé: _____ ha		Vaches laitières _____	
Maïs: _____ ha		Chèvres _____	
_____ ha		_____	
<u>Consommation de l'année antérieure:</u>			
Engrais type A _____ kg		Engrais type B _____ kg	
Produits chimiques X _____ kg		Produits chimiques Y _____ kg	
Aliments pour bétail _____ kg		_____ kg	
Pour quelle raison n'avez-vous pas utilisé davantage de chacun des produits suivants:			
Engrais	Produits chimiques	Aliments pour bétail	
			non disponible
			trop cher
			non disponible à crédit
			non rentable
			existence ignorée
			ce n'était pas nécessaire
			divers

On utilisa ensuite les informations pour connaître l'ensemble des besoins des membres. Naturellement, pour prendre sa décision, le gérant avait aussi besoin des conseils d'animateurs coopératifs travaillant dans la région sur les quantités d'engrais recommandées à l'hectare, l'utilisation d'aliments pour bétail, etc. Mais l'enquête lui donnait une base solide pour son planning.

- 1.1 Faire une liste des articles qui sont disponibles et qui pourraient être utilisés par les agriculteurs de votre région pour augmenter la production. Incluez tous les articles possibles. Ne vous préoccupez pas, à ce stade, de savoir si votre coopérative a la possibilité de garder ces articles en stock.
- 1.2 Faire une liste des organisations et des personnes qui peuvent vous conseiller sur les besoins d'intrants agricoles.
- 1.3 Etablissez un questionnaire qui peut servir pour obtenir des membres des informations de base sur les besoins d'intrants agricoles.



Une fois que vous savez ce dont les membres ont besoin, qu'est-ce qui peut vous empêcher d'acheter tout ce qu'ils désirent?

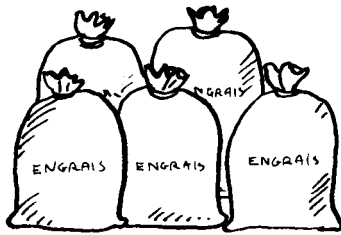
- Votre société n'a peut-être pas assez d'argent.
- Votre dépôt n'est peut-être pas assez grand.
- Les membres et le personnel de votre société ne savent peut-être pas comment utiliser tous les divers articles disponibles.

Les chapitres qui suivent vous aideront à résoudre ces problèmes. L'objectif est de vous montrer comment faire le meilleur usage de l'argent, de l'espace et des compétences dont dispose votre société.

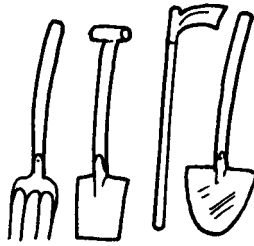
QUE FAUT - IL STOCKER ?

Supposez maintenant que vous avez trouvé que vos membres désirent les articles suivants :

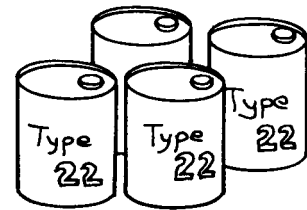
Engrais



Outils



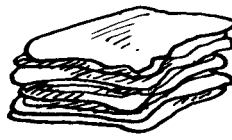
Insecticides



Semences



Sacs



Fil de fer barbelé



Très peu de coopératives ont suffisamment d'argent, d'espace et de personnel pour fournir à leurs membres tout ce qu'ils désirent. Par conséquent, le gérant doit pour chaque article se poser la question de savoir s'il est vraiment nécessaire à la société et si la société peut en assumer le coût.

● *Peut-on obtenir ailleurs cet article?*

Si les membres peuvent déjà se procurer ailleurs cet article, vous ne devriez pas essayer de le leur fournir aussi, à moins que vous ne puissiez le faire à meilleur prix et offrir un meilleur service. Il vaut mieux utiliser l'argent et l'espace pour des articles qu'on ne peut se procurer autrement.

● *Qui en a besoin: la plupart des membres ou quelques-uns seulement?*

Une coopérative doit satisfaire les besoins de la majorité de ses membres plutôt qu'approvisionner une minorité.

● *Est-il essentiel?*

Une coopérative doit donner la priorité de l'approvisionnement aux articles essentiels. Rappelez-vous que certains articles peuvent être nécessaires pour faire bon usage de quelque'autre chose. Par exemple, une nouvelle variété de semences peut exiger qu'on utilise certains engrais ou insecticides. Si les membres ne peuvent se procurer ces articles essentiels, leur situation peut être pire qu'auparavant.

● *Pouvez-vous vendre l'article à un prix raisonnable et compétitif?*

Votre prix de vente doit couvrir vos frais. Une coopérative ne devrait pas perdre d'argent avec son service d'approvisionnement. De telles pertes pourraient provoquer la faillite de la société, ce qui n'est dans l'intérêt de personne.

● *Pouvez-vous fournir l'article sans en avoir un stock?*

Il est possible pour une coopérative d'aider les membres à se procurer des intrants agricoles sans qu'elle les ait elle-même en stock. Cela évite tous les frais qu'occasionne le stockage. Plutôt que de stocker l'article, la coopérative organise les moyens de le fournir.

Le dernier point demande quelques explications.

Supposez que vos membres aient besoin de milliers de sacs d'engrais au début d'août chaque année. Vous pouvez organiser l'approvisionnement d'engrais de la manière suivante:

Bien à l'avance, vous rassemblez les commandes de tous les membres. Vous faites ensuite une commande du montant total auprès d'un fournisseur et vous organisez la livraison directe aux villages des agriculteurs pour un certain jour. Votre personnel sera dans les villages le jour de la livraison et distribuera les sacs aux membres qui les ont commandés. On n'aura pas besoin d'espace de stockage au dépôt principal de la coopérative. Néanmoins, vous aurez acheté les engrais au prix de gros et fourni aux membres un bon service.

Cet arrangement ne serait possible que si tous les membres avaient besoin d'engrais à peu près en même temps, s'il était sûr que les engrais soient disponibles chez le fournisseur et si leur livraison était facile à organiser.

Si la situation était différente la société serait dans la nécessité de maintenir un stock d'engrais. Une livraison directe aux membres, comme elle est décrite dans cet exemple, peut être assurée pour quelques articles, en particulier des articles saisonniers comme les engrais. Pour d'autres produits, cependant, la société a besoin d'un dépôt. Le maintien de stocks par la société offre aux membres de nombreux avantages. Par exemple:

- Il se peut que les membres préfèrent acheter de petites quantités à la société plutôt que de grandes quantités aux grossistes.
- Des articles dont on a besoin toute l'année pourront être obtenus localement.
- On ne peut pas toujours se procurer les intrants agricoles dont on a besoin chez les grossistes. La société aidera dans ces cas si elle dispose d'un stock tampon.
- La société peut garantir une qualité standard des produits.

?

2. Faites une liste de tous les intrants agricoles que les membres achètent actuellement ailleurs. Pour chaque article, écrivez les raisons pour lesquelles votre coopérative ne veut pas ou ne peut pas le fournir.

CHOIX DU FOURNISSEUR

Parfois, il n'existe qu'une seule source d'approvisionnement pour les produits que demandent les membres mais, le plus souvent, on a le choix. Comment allez-vous décider du choix du fournisseur?



Faire un choix peut sembler facile mais, en fait, c'est tout de même assez compliqué. Vous vous trouvez dans la même situation lorsque vous achetez des produits alimentaires pour votre famille chez un épicier. Vous devez avoir de bonnes raisons pour choisir une certaine boutique. Ces raisons peuvent être les suivantes:

- Les prix sont raisonnables.
- L'emplacement vous convient.
- La boutique a une bonne gamme de stock et vous avez plus de chance de trouver ce dont vous avez besoin.
- Les produits sont d'une qualité raisonnable et vous n'avez pas à vérifier soigneusement chaque chose pour être sûr de ne pas vous faire voler.
- Les produits sont disponibles en quantités raisonnables et vous ne devez pas acheter plus de ce dont vous avez besoin ou de ce que vous pouvez transporter chez vous.
- Il est possible d'acheter à crédit, au cas où vous n'avez pas assez d'argent au moment où vous devez acheter les produits.
- Les employés vous inspirent confiance, ils sont consciencieux et vous pouvez accorder foi à leurs informations.

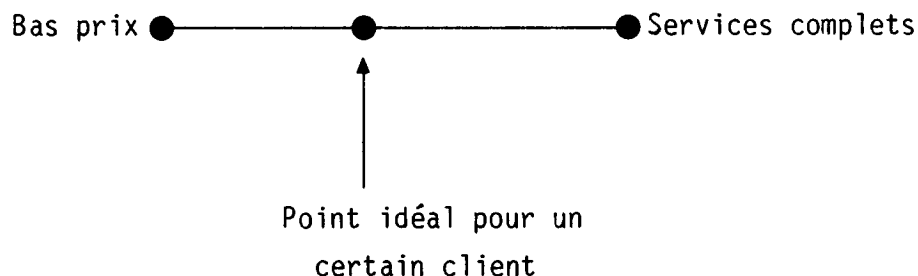
Supposez que vous ayez le choix suivant :

- Le fournisseur A a un dépôt dans la capitale. Ses clients doivent acheter des camions entiers d'engrais et payer comptant. Les engrais ne sont pas toujours disponibles quand les clients en ont besoin. Les clients doivent assurer leur transport et aller chercher les engrais quand le fournisseur le demande.
- Le fournisseur B a des filiales dans la plupart des grandes villes. On peut acheter les engrais dans des emballages de différentes tailles. Les représentants du fournisseur rendent souvent visite à leurs clients pour leur expliquer comment utiliser les engrais et pour les informer des nouveautés dans ce domaine. On peut acheter les engrais à crédit et ils peuvent être livrés par la société avec ses propres véhicules. Le fournisseur B est plus cher que A, car tous ces services coûtent cher.

Comment pouvez-vous décider quel fournisseur choisir? Vous devez comparer la valeur de tous les services fournis par le fournisseur B et les prix inférieurs du fournisseur A. La décision dépendra des besoins de votre société et de ses membres.

Vous devriez peut-être essayer de trouver un autre fournisseur qui offre un meilleur service que A et des prix plus bas que B.

Rappelez-vous la ligne que nous avons tirée à la page 4 pour montrer comment on prend généralement une décision entre deux extrêmes. Le choix du fournisseur est un autre exemple de la nécessité de trouver le juste point entre deux extrêmes.



Essayez de négocier

Il est facile de négocier les prix seulement, mais c'est une erreur. Il y a beaucoup de facteurs importants. Les prix sont un domaine où client et fournisseur voient leurs désirs s'opposer; le client veut payer le moins possible, tandis que le fournisseur désire recevoir le plus possible.

Comme dans toute transaction vous devez vous mettre d'accord sur les meilleures conditions possibles pour les deux parties.

Sur quels autres aspects d'une transaction les deux parties peuvent-elles se mettre d'accord?

- La date de la livraison. Il est possible de se mettre d'accord sur la date de la livraison. Le fournisseur peut consentir à accorder une réduction ou des crédits plus longs si votre société peut prendre les engrais à un moment qui lui convient.
- Le crédit. Il peut être possible pour votre société d'obtenir un crédit d'une autre source que du fournisseur et de payer ensuite le fournisseur quand il le demande. Le fournisseur peut consentir à faire une réduction en échange d'un paiement plus rapide.
- La variété. Votre société peut accepter une certaine variété d'un produit que le fournisseur désire vendre et bénéficier d'une formation spéciale et d'autres avantages pour ses membres.

Tout cela n'est pas toujours possible mais vous devriez essayer de trouver des domaines d'entente avec les fournisseurs plutôt que de vous concentrer sur le prix, où vous avez des chances de n'être pas d'accord.



Attention à la corruption !

Les coopératives n'achètent pas toujours chez les fournisseurs qui offrent les meilleurs avantages pour leurs membres. Certains fournisseurs essaient d'influencer les gérants et les membres du conseil d'administration pour qu'ils prennent des décisions qui vont à l'encontre des intérêts de la société. Par exemple, les fournisseurs peuvent offrir des pots-de-vin, des cadeaux, ou d'autres faveurs - de façon à obtenir de la société une commande de produits.

Ce genre de corruption existe partout. Comment pouvez-vous, en tant que gérant, échapper à la tentation? Comment pouvez-vous empêcher votre personnel d'y céder?

- *Assurez-vous que deux personnes au moins de votre société soient présentes pendant toutes les négociations avec les fournisseurs.*
- *Si des fournisseurs font des offres attrayantes, si petites soient-elles, comme des invitations au spectacle, à déjeuner ou de petits cadeaux, refusez-les ou établissez clairement qu'elles devront être partagées avec vos collègues et tous les membres.*
- *Assurez-vous que les fournisseurs fassent leurs offres par écrit, et qu'elles couvrent non seulement le prix mais tous les services (crédit, livraison, etc.) ne laissant pas de place pour des aspects illicites du marché.*

Une manière d'éviter la corruption est d'insister pour que l'on choisisse toujours le fournisseur qui offre les prix les plus bas. Pourtant cela peut parfois, comme nous l'avons vu, aller à l'encontre des intérêts de la société. Vous devez vous préserver de la corruption et protéger les intérêts de vos membres par une bonne gestion plutôt que par des règlements rigides.

Evaluez vos fournisseurs

Il est évident que le choix d'un fournisseur n'est pas une simple matière de bon ou de mauvais choix. Vous devez prendre une décision pour chaque cas en particulier et il n'y a pas de règles strictes qui puis-

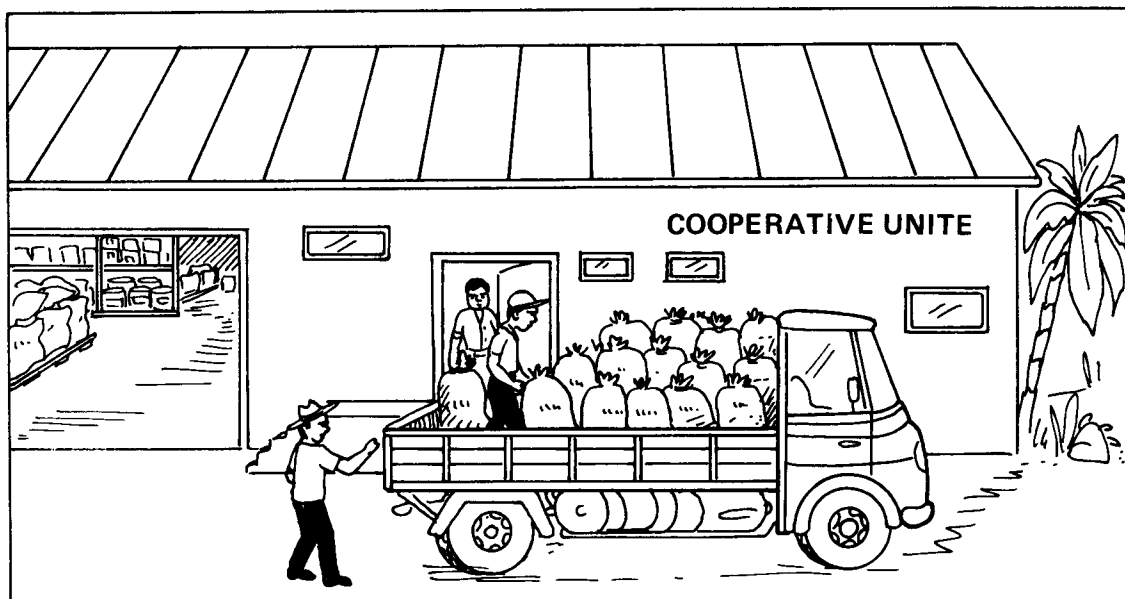
sent s'appliquer. Avant de faire un choix, vous devez examiner soigneusement ce que chaque fournisseur peut offrir. Les critères mentionnés à la page 13 (mots soulignés) sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Vous pouvez utiliser ce tableau pour faire une évaluation systématique des fournisseurs.



3. Evaluation des fournisseurs.
Indiquez les noms des fournisseurs possibles et donnez-leur des points pour chaque aspect, comme suit:
Mauvais = 1 p. Acceptable = 2 p. Bon = 3 p.

Aspects	Fournisseur	Fournisseur	Fournisseur	Fournisseur
Prix				
Emplacement				
Gamme de stock				
Qualité				
Quantité à la commande				
Crédit				
Fiabilité du service				

Encore une fois, rappelez-vous que certains aspects peuvent avoir pour votre société plus de valeur que d'autres. N'additionnez pas simplement les points pour trouver le "meilleur" fournisseur.

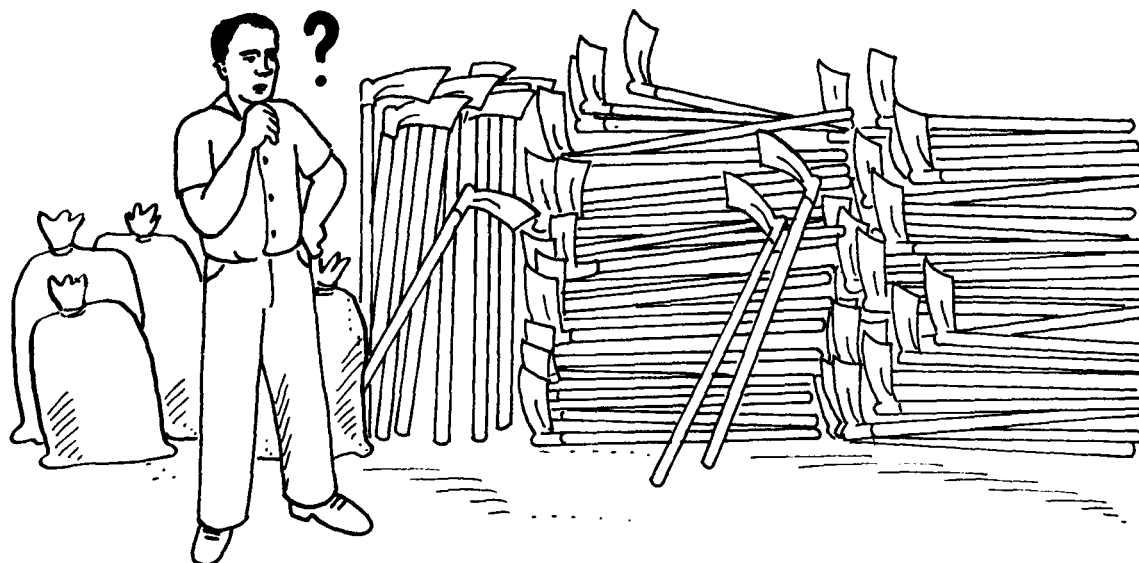


QUELLE QUANTITE COMMANDER ?

Certains intrants agricoles ne sont pas saisonniers mais sont nécessaires toute l'année durant. Supposez, par exemple, que vos membres achètent une cinquantaine de houes chaque mois, soit 600 par an. Vous devez décider combien de houes à la fois vous devez commander à votre fournisseur. C'est-à-dire à quels intervalles vous devez commander des houes. La décision est importante et n'est pas facile à prendre.

Si vous commandez une très grande quantité, disons 600 houes, le stock devrait durer toute l'année. Si vous ne commandez que quelques houes, disons 6, vous devrez en commander d'autres quelques jours plus tard. Voyons les avantages d'une grande commande de houes.

- Vous serez certain que les stocks ne seront pas épuisés d'ici longtemps, même si on ne peut plus se procurer de houes ailleurs.
- Si vous passez une grande commande vous obtiendrez certainement une réduction.
- Les frais de transport seront bas étant donné que vous ne ferez qu'un seul voyage au lieu de plusieurs pour aller chercher les houes.
- Le travail administratif sera réduit; vous n'aurez pas à vous préoccuper de recevoir et placer des commandes avant longtemps.
- Les membres seront à l'abri de futures augmentations de prix.



D'un autre côté, quels seraient les avantages de ne commander qu'un petit nombre de houes?

- Vous n'auriez que très peu d'argent "bloqué" dans le stock de houes, ce qui vous en laisserait beaucoup pour d'autres choses dont les membres ont besoin.
- Vous n'auriez pas à emprunter de l'argent à la banque si vous n'aviez qu'un petit nombre de houes à payer. Vous éviteriez d'avoir à payer des intérêts sur l'emprunt.
- Vous vendriez le stock rapidement; les houes ne risqueraient pas de rouiller.
- Les houes ne prendraient que très peu d'espace.
- L'assurance coûterait moins; les risques de vol ou d'incendie seraient moindres.
- Si un nouveau modèle ou un fournisseur plus intéressant apparaissaient sur le marché vous ne seriez pas "cloué" avec de grandes quantités du vieux modèle.

Mais si vous ne disposez que d'un petit stock, vous devez accepter des inconvénients comme:

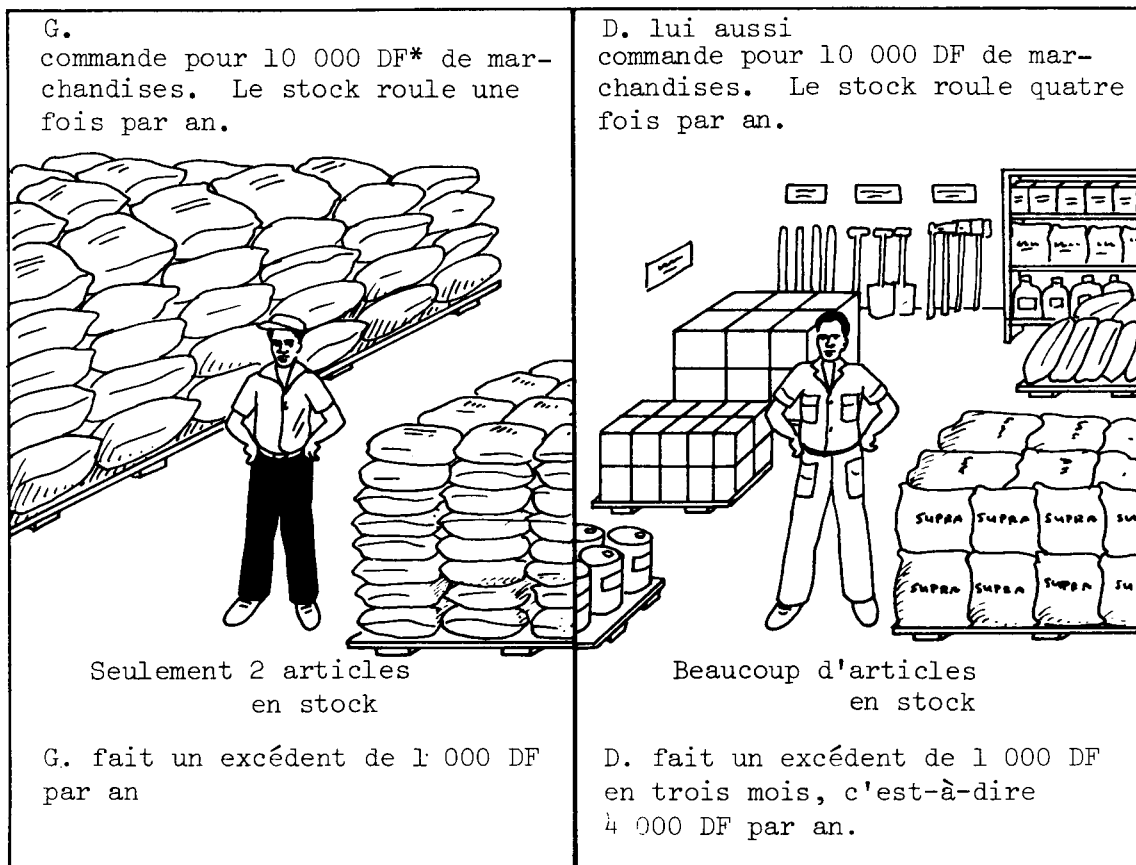
- des frais administratifs plus élevés pour passer des commandes, recevoir les marchandises, payer les factures, etc;
- des frais de transports plus élevés à cause des nombreux voyages qu'il faudra faire;
- des profits moindres si le stock venait à s'épuiser et si les membres devaient aller acheter ailleurs.

Il y a de bons arguments dans l'un et l'autre cas. Il relève de votre responsabilité de faire un usage efficace de vos moyens financiers et d'assurer un bon service aux membres. Il est clair que vous ne commanderiez ni 600 ni 6 houes. De nouveau il faudrait décider du chiffre idéal entre deux extrêmes. Supposez que vous preniez une décision réaliste et que vous commandiez 100 houes à la fois, c'est-à-dire une quantité suffisante pour deux mois.

Taux de rotation du stock

Si vous commandez 100 houes, il vous faudra deux mois pour vendre le stock. Vous placez alors une nouvelle commande pour deux mois, etc.

On peut dire que vous faites "rouler" votre stock six fois par an. Si vous commandez 300 houes à la fois, il n'y aura que deux rotations par an. En général, les commerçants trouvent plus économique d'avoir une rotation de stock rapide. Cela signifie qu'ils commandent de préférence de petites quantités qu'ils peuvent écouler en quelques semaines ou quelques mois. De cette façon ils ne bloquent pas trop de capital pour chaque article en stock et peuvent gagner un excédent plus important sur leur capital. L'exemple suivant illustre cette idée:



- Le gérant G. a 10 000 DF à sa disposition. Il utilise l'argent pour acheter un grand stock des produits les plus demandés, qui dure un an. Il fait un excédent de 1 000 DF cette année-là.
- Le gérant D. a aussi 10 000 DF à sa disposition. Il utilise l'argent pour acheter divers produits, ne constituant que de petits stocks de chacun d'eux. En trois mois il a tout vendu et récupéré son argent. Il fait un excédent de 1 000 DF en trois mois. Il peut acheter de nouveaux produits et répéter cet achat quatre fois

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)".

par an! Comme G., il a investi 10 000 DF dans son stock, mais il a eu un excédent de 4 000 DF. C'est quatre fois plus que G. et, en plus il a fourni à ses membres un meilleur service en leur vendant un plus grand choix d'articles.

Rabais sur la quantité

Un jour, vous appelez le fabricant de houes pour placer votre commande de 100 houes, comme d'habitude. Il dit "Pourquoi n'en commandez-vous pas 600? Je vous ferai un rabais de 5% et vous paierez 9,50 DF par pièce au lieu de 10 DF."

600! Il y en aura pour un an.
Mais vous économiserez 300 DF!

Allez-vous accepter cette offre?



Ce genre de rabais sur la quantité est une chose assez courante, mais un gérant avisé réfléchira deux fois avant d'accepter cette offre. Nous l'examinerons donc de plus près.

Vous pouvez procéder ainsi:

Economie réalisée si la commande est de 600 houes:

$$600 \times 0,50 \text{ DF} = 300 \text{ DF}$$

Argent bloqué:

$$\text{Si vous commandez 600 houes} \quad 600 \times 9,50 \text{ DF} = 5\,700 \text{ DF}$$

$$\text{Si vous commandez 100 houes} \quad 100 \times 10 \text{ DF} = \underline{1\,000 \text{ DF}}$$

$$\text{Argent bloqué en plus} \quad 4\,700 \text{ DF}$$

Si vous commandez 600 houes, vous ne bloquez pas 4 700 DF toute l'année. Au début tout sera bloqué mais, à mesure que l'année s'avancera, les houes seront vendues et l'argent récupéré. A la fin de l'année

aucun argent additionnel ne sera bloqué. En moyenne, le montant de l'argent bloqué sera à mi-chemin entre le montant total et zéro, soit 2 350 DF.

Comment pouvez-vous décider s'il vaut la peine de bloquer 2 350 DF dans l'achat de houes de façon à économiser 300 DU

La réponse dépend de l'endroit où vous vous proposez d'emprunter l'argent pour acheter une si grande quantité de houes. Allez-vous l'emprunter à la banque?

Si vous l'empruntez à la banque, vous aurez un intérêt à payer. Si la banque demande 10%, il vous faudra payer 235 DF pour emprunter 2 350 DF pour un an. Mais vous économiserez 300 DF. Il vaut donc la peine de faire l'emprunt et d'acheter 600 houes. Vous économiserez 65 DF.

Mais il se peut que vous ne puissiez pas emprunter l'argent à la banque. Si c'est le cas et si vous voulez tout de même commander 600 houes, vous n'aurez pas la possibilité d'acheter quelque chose d'autre que vous gardez normalement en stock. Cela vous coûtera aussi de l'argent parce que vous perdrez le profit que vous auriez fait sur ces marchandises. Combien perdriez-vous?

Supposez que vous gagniez 10% sur les ventes d'autres produits et que vous vendiez votre stock en deux mois. 10% de 2 350 DF font 235 DF. En un an vous gagneriez six fois cette somme, ce qui fait 1 410 DF. Il est évident que c'est beaucoup plus que les 300 DF que vous gagneriez sur les rabais sur la quantité de houes. Il vaudrait donc mieux de ne pas accepter l'offre du fabricant.

Si vous ne pouviez pas espérer acheter et vendre plus d'un lot d'autres marchandises pour 2 350 DF en un an, vous ne feriez qu'un excédent de 235 DF pendant l'année. Dans ce cas, il semble plus judicieux de dépenser tout l'argent pour des houes de façon à gagner les 300 DF. Mais que diraient les membres si vous cessiez soudainement de leur fournir les autres articles? Vous devez satisfaire les besoins de vos membres et faire un bénéfice aussi...

QUAND PASSER LES COMMANDES ?

En plus de savoir combien vous devez commander, vous devez aussi savoir quand le commander. Naturellement, vous ne pouvez pas attendre que le stock soit "presque épuisé" pour passer la commande. Vous risqueriez qu'il ne s'épuise tout à fait et il sera difficile de trouver un fournisseur qui livre immédiatement. Certains vous feront même attendre des mois. Vous devez estimer combien de marchandises vous vendrez depuis le moment où vous passerez la commande jusqu'au moment où vous recevrez les marchandises.

Si vous connaissez la date de la livraison et le chiffre de vos ventes par semaine vous pouvez calculer un "chiffre indicatif" pour chaque article. Quand le stock atteint ce chiffre, vous devez passer une nouvelle commande.

Par exemple, votre fournisseur d'aliments pour volaille livrera probablement une semaine après la commande. Vous vendez une quarantaine de sacs par mois. Cela signifie que vous devez passer la commande quand il ne reste plus que 10 sacs. Mais, même alors, il y a un risque que votre stock ne s'épuise si les ventes augmentent ou si la livraison prend du retard. Par précaution vous décidez de commander les aliments pour volaille quand le stock ne compte plus que 15 sacs. Votre chiffre indicatif pour les aliments pour volaille est 15.

C'est ainsi que vous calculez les chiffres indicatifs ou "seuils" pour tous les articles que vous gardez en stock.



Il est essentiel pour un gérant d'avoir un bon système de commande, sinon il arrivera fréquemment qu'il manque de certains produits et qu'il ait de trop grands stocks de certains autres.



On a besoin de certaines informations de base pour que le système de commande fonctionne convenablement.

- Vous devez connaître à tout moment la quantité en stock et le seuil (le chiffre indicatif).
- Vous devez savoir quelle quantité commander.
- Vous devez avoir un registre des commandes qui ont déjà été faites.

La plupart des coopératives ont une fiche pour chaque article en stock. La fiche donne les informations requises.

Voici une fiche type:

Article: <u>MORT AUX RATS</u>		Fournisseur: <u>G.D.S.</u>			
<u>BOITE 500g</u>		<u>LIBREVILLE</u>			
Prix de vente: <u>6,40 DF</u>		Seuil: <u>5</u>			
		Quantité à commander: <u>15</u>			
Date	Entrée	Sortie	Solde	Réf./Observations	Signature
1.11			8		Rly
4.11		1	7	S 141	Rly
7.11		3	4	S 165 (15 boîtes commandées)	Rly
10.11		2	2	S 187	J.W.-
11.11	15		17	Del. note 6141	Rly
15.11		2	15	S 199	Rly

Durant le mois de novembre, la fiche est utilisée comme le montre l'exemple ci-dessus.

- Le 1er, le stock de mort-aux-rats est de 8 boîtes.

- Le 4, le vendeur vend une boîte. Il écrit "1" dans la colonne des sorties et "7", le nouveau stock, dans la colonne "Solde". S 141 est une référence au chiffre de ventes actuel de cet article. Le vendeur appose aussi sa signature dans la dernière colonne, de façon à ce qu'on puisse savoir qui a prélevé cet article dans le stock.

- Le 7, il vend trois boîtes. Le nouveau solde est quatre. Il peut voir que le chiffre indicatif ou seuil est cinq; il doit donc immédiatement faire une commande. Dans la colonne des observations il note qu'une commande a été passée.

- Le 10, deux autres boîtes ont été vendues. Il ne devrait rester que deux boîtes.

- Le 11, il y a un arrivage. Le total est inscrit sur la fiche. Il y a maintenant 17 boîtes en stock.

- Le 15, deux boîtes sont vendues.

Le vendeur inscrit sur la fiche chaque mouvement des marchandises et inscrit chaque fois les entrées et les sorties. Les commandes sont donc basées sur cette fiche. Il n'est pas nécessaire de compter les marchandises en stock dans le dépôt tous les jours ou toutes les semaines. Le personnel surveille le chiffre indicatif noté sur la fiche et fait les commandes dès que le stock a atteint ce seuil.

Quand vous envoyez une commande à votre fournisseur, vous devez utiliser un formulaire spécial comme celui qui figure ci-après. Vous devrez aussi remplir un formulaire de ce genre quand vous passez une commande par téléphone. Vous devrez garder une copie de la commande dans un registre ou un dossier spécial. Vous aurez besoin de la copie pour contrôler les marchandises à l'arrivée et, en cas d'ennuis, avec le fournisseur.

COOPERATIVE DELTA		N°: <u>346</u>
Rive occ. Zarinna	Commande	Date: <u>4.8.85</u>
Destinataire: <u>Intrants agricoles S.A.R.L.</u> <u>Rue Haute, Villeneuve</u>		
Nous vous prions de nous livrer les produits suivants:		
Produit	Quantité	Prix à l'unité
<u>Aliment pour volaille en</u>	<u>80 sacs</u>	<u>6,20/sac</u>
<u>sacs de 50 kg</u>		
Conditions de paiement: <u>crédit de 30 jours</u>		
Mode de livraison: <u>votre camion, pas de charges</u>		
Lieu de destination: <u>notre dépôt à Zarinna</u>		
Date de la livraison: <u>8-10 août 1985</u>		
La livraison ne sera pas acceptée à une date ultérieure à la date stipulée ci-dessus à moins d'accord préalable.		
<u>V. West</u> Pour la COOP DELTA		



4. Vérifier si le formulaire que vous utilisez dans votre société comporte bien les informations requises.

- Les nom et adresse de votre société.
- La signature de la personne autorisée à commander les marchandises.
- Les nom et adresse du fournisseur.
- Les marchandises commandées - type et quantité.
- Le prix et les conditions de paiement.
- La date de la commande.
- La date de livraison demandée.
- Le lieu où la marchandise doit être livrée.

RECEPTION DES MARCHANDISES

Une fois qu'une commande a été placée, que se passe-t-il? Un camion arrive au dépôt avec les marchandises du fournisseur. Que veut alors le chauffeur?

- Il veut se débarrasser des marchandises. Il veut que quelqu'un signe et en assume à sa place la responsabilité et s'en aller le plus vite possible.



Le moment où les marchandises sont remises est un point important dans les relations avec le fournisseur. Naturellement, les coopératives doivent faire confiance à leurs fournisseurs. Pourtant, il peut y avoir des malentendus. Votre société pourrait avoir des tas d'ennuis et même subir des pertes si vous vous rendiez compte trop tard que des marchandises manquent ou sont en mauvais état. Si vous avez des papiers bien en ordre on saura tout de suite ce qui s'est passé et l'erreur pourra être réparée sans plus de dommage.

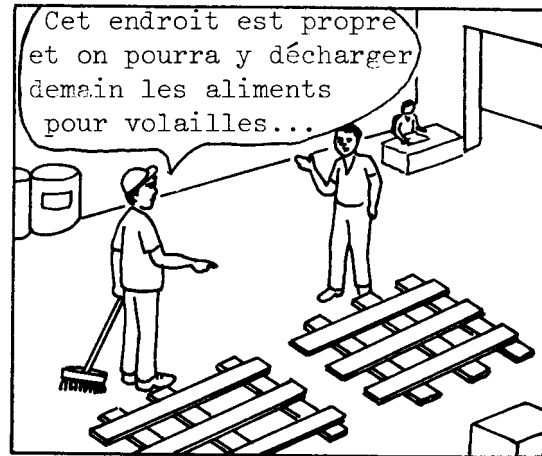
Un bon système de contrôle des livraisons est donc nécessaire pour sauvegarder les intérêts de vos membres. Il y a certaines choses qu'il faut faire avant, pendant et après une livraison.

Avant la livraison

Supposez qu'un camionneur arrive avec un camion chargé d'engrais et que personne ne soit là pour le recevoir et lui donner des instructions. Il déchargera des centaines de sacs sur le sol à l'extérieur du dépôt.

C'est trop tard d'organiser la réception des marchandises quand le camion arrive. Il vous faut bien à l'avance :

- *Faire savoir à vos fournisseurs quels jours et à quel moment on peut recevoir les marchandises;*
- *Vous assurer qu'une personne qualifiée sera là pour en prendre livraison;*
- *Préparer l'endroit où les marchandises seront déchargées et vérifiées sans qu'elles courent le risque d'être mélangées avec le vieux stock.*



Durant la livraison

Quand vous allez vérifier une nouvelle livraison vous devez décider avec quel degré de précision vous allez procéder pour le faire.

Par exemple: vous recevez une livraison de sacs vides. Il y a 20 ballots de 100 sacs chacun.

- Devez-vous ouvrir chaque ballot, examiner et compter chaque sac?
- Devez-vous seulement compter les ballots et assumer que chacun d'eux contient bien 100 sacs?

Vous n'avez sans doute ni l'envie ni le temps de faire l'effort de procéder à une inspection complète des marchandises. Cependant vous ne devez pas courir le risque de perdre beaucoup d'argent en acceptant des marchandises en mauvais état. Vous devez trouver le moyen de vérifier

convenablement les produits livrés. Là aussi il faut trouver un "juste milieu".

- Vous pourriez vérifier quelques articles au moment de la livraison. S'ils semblent en bon état, vous avez de bonnes raisons de penser que le reste l'est aussi.
- Si le fournisseur est digne de confiance et si vous savez qu'il acceptera des réclamations un jour ou deux après la livraison, vous pouvez procéder à un contrôle rapide quand les marchandises arrivent et en faire un plus approfondi plus tard.

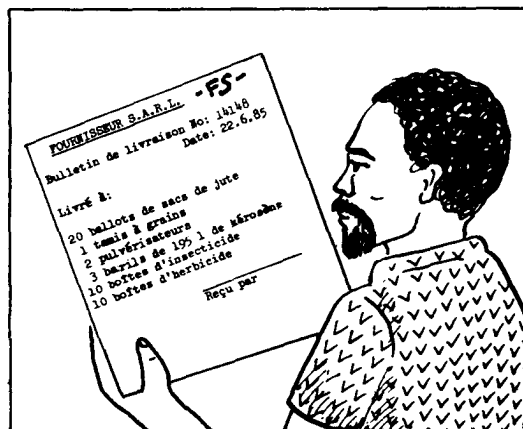
Contrôle d'un échantillon

Si vous voulez faire un sondage, ne vérifier que quelques produits, vous devez être sûr que le produit est choisi au hasard. Cela veut dire que le produit doit être typique du lot tout entier dans lequel il est prélevé. Par exemple, dans le cas des sacs, quels problèmes se présenteraient si vous n'examiniez que 30 sacs provenant d'un seul ballot, si vous n'examiniez que les trois sacs du dessus de quelques ballots ou bien si vous n'examiniez qu'une série de sacs choisis par le fournisseur? Dans chaque cas, il y a une chance pour que les sacs examinés ne soient pas caractéristiques de la livraison de 2 000 sacs dans son ensemble.

Si vous trouvez des produits défectueux dans votre échantillonnage, continuez l'inspection. Si vous en trouviez encore d'autres, vous pourriez même refuser la livraison. Renvoyer les produits au fournisseur vous évite le travail de vérifier chaque produit séparément.

Signature du bulletin de livraison

Le chauffeur vous remet un bulletin de livraison, c'est-à-dire une liste de tous les produits qu'il doit vous livrer. Si tous les produits sont en bon état et si vous avez reçu ce que vous aviez commandé, vous signez le bulletin de livraison et certifiez ainsi que vous avez reçu les marchandises.



Le chauffeur garde l'original du bulletin de livraison pour le remettre au fournisseur. Vous gardez une copie. La copie du fournisseur lui servira de preuve que les marchandises ont été livrées et il vous enverra ensuite la note (facture) à payer pour les marchandises.

Si vous ne recevez pas ou n'acceptez pas toutes les marchandises qui figurent sur la liste du bulletin de livraison, vous devez le mentionner sur le bulletin avant de le signer.

Rappelez-vous que le chauffeur doit aussi signer pour certifier que vos remarques sont justifiées. Vous devez garder une copie du bulletin corrigé, avec la signature du chauffeur pour éviter de futurs problèmes.

<p>Livré à:</p> <p>20 ballots de sacs de jute 1 tamis à grains 2 pulvérisateurs 3 barils de 195 l de kérosène 10 boîtes d'insecticide 9 10 boîtes d'herbicide</p> <p>Reçu seulement 9 boîtes d'herbicide - 1 en mauvais état refusé</p> <p>Certifié B. Brower CHAUFFEUR</p> <p>Reçu par W. Sorensen</p>

Résumons ce que l'on doit faire pendant la livraison:

- S'assurer qu'on possède une copie de la commande passée. Comparer la commande avec le bulletin de livraison du fournisseur pour être certain que le chauffeur livre ce qu'on a demandé.
- Pendant qu'on décharge les marchandises, faire attention à ce que ce soit fait soigneusement et rangé convenablement. Vérifier que les marchandises sont en bon état, que la quantité est exacte, etc. Mettre à part les produits suspects, pour mieux les examiner.
- Compter les articles et s'assurer qu'ils ne sont pas à première vue endommagés et que leur nombre est exact. Faire une vérification aussi complète qu'il paraît nécessaire.
- Signer le bulletin de livraison, pour confirmer que les marchandises ont été reçues. Si un article manque ou doit être retourné, l'indiquer par écrit sur le bulletin de livraison et faire certifier par le chauffeur. Ranger la copie du bulletin de livraison pour un usage ultérieur.

Après la livraison

Après le départ du chauffeur il y a encore du travail à faire:

- *Si vous devez examiner les marchandises de plus près, faites-le immédiatement. Informez le fournisseur de tous les problèmes (s'il accepte les réclamations après la livraison - sinon il faut procéder à une inspection détaillée avant le départ du chauffeur).*
- *Assurez-vous que tes marchandises ont été rangées au bon endroit dans le dépôt. Au besoin, disposez les de telle sorte que le vieux stock soit accessible et vendu en premier.*
- *Indiquez la nouvelle livraison sur la fiche.*

5. Préparez une liste de contrôle pour votre personnel, qui comprenne toutes les tâches qu'il faut accomplir avant, pendant et après une livraison de marchandises à votre société.

?



PAIEMENT DES MARCHANDISES AU FOURNISSEUR

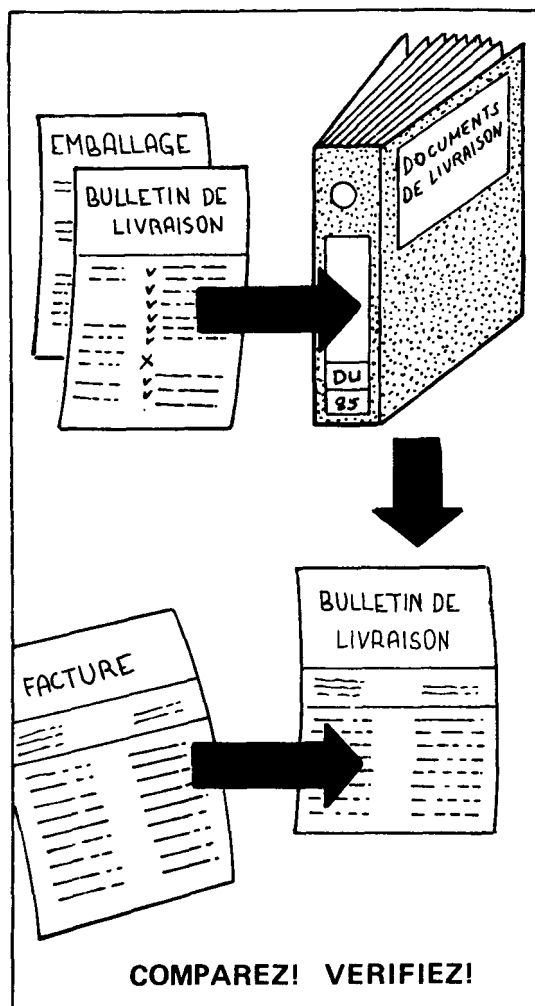
Une fois les marchandises livrées et contrôlées, il faut les payer. Dans ce cas, de nouveau, une manière simple et ordonnée de procéder évitera des ennuis et des pertes à votre société.

Certains fournisseurs s'attendent à être payés comptant à la livraison mais, d'habitude, on envoie une facture (une note de paiement) peu de temps après l'envoi des marchandises.

En tout cas, ne payez jamais avant d'être sûr que tout est en ordre. Si vous disposez d'un système efficace de réception des marchandises et si vos dossiers sont bien tenus, il ne vous faudra pas longtemps pour procéder au contrôle.

Avant de payer -

- Comparez la facture avec votre copie du bulletin de livraison et assurez-vous que vous avez bien reçu ce qu'on vous demande de payer.
- Assurez-vous que le prix est exact et correspond au prix convenu avec le fournisseur.
- Contrôlez les calculs.
- Observez les conditions de paiement; ne payez pas avant d'avoir à le faire.



En comparant la facture avec le bulletin de livraison soyez particulièrement attentif à ce que toutes les remarques concernant les marchandises endommagées, retournées ou manquantes aient bien été prises en considération.

Les erreurs suivantes sont fréquemment commises dans les factures :

- le fournisseur a fait ses calculs en se basant sur le prix au détail au lieu du prix de gros ;
- le fournisseur vous a demandé de payer le prix normal au lieu du prix réduit qui avait été convenu.

Correction d'erreurs

Si vous trouvez des erreurs sur la facture, dites-le au fournisseur. Vous pouvez accepter que l'erreur soit corrigée de l'une des façons suivantes :

- Vous faites la correction sur la facture et payez la somme qui convient ;
- Vous attendez pour payer de recevoir une nouvelle facture ou une note de crédit ;
- Vous attendez pour payer que le fournisseur ait livré toutes les marchandises qu'il vous a facturées.

6.1 Examinez soigneusement votre système de commande, de réception et de paiement de marchandises. Faites une liste de tous les documents, formulaires que vous utilisez. Notez pour chacun d'eux le nom et l'objet, qui garde une copie et, pourquoi on garde une copie.

6.2 Vérifiez que votre système vous met à l'abri de pertes dans les cas suivants :

- On a trouvé que certains produits étaient endommagés à leur arrivée.
- L'escompte promis quand vous avez commandé les marchandises n'est pas celui qui figure sur la facture.

?

FIXATION DES PRIX

Comment décidez-vous des prix que vous demandez aux membres de payer pour les intrants agricoles?

Vous n'êtes peut-être pas libre de décider vous-même des prix; certains sont peut-être protégés par des prescriptions gouvernementales. Mais, pour le reste, on s'attend sans doute à ce que vous décidiez de la marge commerciale.

Comment décidez-vous de la marge qui convient? Utilisez-vous des pourcentages standards ou calculez-vous exactement la marge dont vous avez besoin?

Vous devez gagner assez d'argent pour couvrir les coûts du service d'approvisionnement. Voici un exemple très simple de la manière de calculer la marge:

- Supposez que vous ne vendiez qu'un seul produit aux membres: des engrais. Vous vous attendez à vendre 1 000 sacs par an.
- Vous pouvez acheter les engrais chez un fournisseur à 10 DF le sac. C'est le coût de revient, frais de transport au dépôt inclus.
- Vos frais annuels pour le service sont estimés en tout à 600 DF. Cette somme comprend les frais d'administration, de main-d'oeuvre d'emmagasiner et tout ce dont on a besoin pour vendre des engrais.
- Chaque sac vous coûtera donc 0,60 DF de frais de service. Ce coût doit être assumé par les membres. Si vous l'ajoutez au prix de revient, vous obtenez un prix de vente de 10,60 DF par sac.

La marge est de 6% du prix de revient.

- Les ventes rapporteront $1\ 000 \times 10,60\ \text{DF} = 10\ 600\ \text{DF}$. Ce sera donc suffisant pour payer le fournisseur et couvrir vos frais. Mais vous n'avez aucune "marge de sécurité". Supposez que certains sacs soient abîmés ou que vos frais courants soient plus élevés que vous ne pensiez. Alors, vous allez subir une perte! Il vaut mieux augmenter le prix de vente pour éviter ce genre de problème. Il

vous faudra probablement 1% pour couvrir les frais dus à des détériorations et un peu plus pour couvrir d'autres problèmes et pour avoir un excédent à réinvestir. Si vous décidez d'utiliser une marge bénéficiaire de 10% au lieu de 6%, votre prix de vente sera de 11 DF. Votre estimation sera donc maintenant la suivante:

Ventes	1 000 x 11 DF	11 000 DF
Prix de revient	1 000 x 10 DF	- 10 000 DF
Marge brute		1 000 DF
Frais courants		- <u>600 DF</u>
Excédent net		400 DF

Cet exemple montre très sommairement une manière de fixer les prix dans une coopérative: ajoutez une marge suffisante pour couvrir vos frais et assurer un petit bénéfice.

Pourtant, il est clair que la fixation des prix est une affaire plus compliquée que ça. Vous ne pouvez pas décider tout simplement d'un pourcentage de marge fixe et l'utiliser pour toutes les marchandises. Avant d'établir les prix vous devez trouver des réponses à un certain nombre de questions.

- Vous vendez toutes sortes d'intrants agricoles. Lesquels doivent avoir une marge bénéficiaire élevée? Lesquels doivent avoir les prix les plus bas possibles?
- Vous êtes habituellement limité à une marge bénéficiaire très basse sur les articles dont les prix sont contrôlés. Afin de pouvoir disposer d'un excédent suffisant vous devez calculer une marge bénéficiaire plus élevée sur d'autres articles. De quel ordre doit-elle être?
- Votre société doit gagner un excédent pour pouvoir développer ses affaires. Quelles marchandises peuvent vous aider à avoir un excédent?
- Qu'arriverait-il si vous augmentiez les prix d'une façon générale? Vos ventes baisseraient, mais combien de membres en souffriraient? Que se passerait-il avec votre excédent en général?
- Que se passerait-il si vous réduisiez certains prix? Est-ce que les membres profiteraient du rabais pour vous acheter davantage de marchandises? Est-ce que votre excédent serait encore suffisant?

Trop de gérants de coopératives font comme si la fixation des prix ne leur incombait pas. Leur politique des prix est inadéquate! C'est une erreur et les prix doivent être revus en permanence et utilisés comme un instrument au service de la société et de ses membres.



Vous devez revoir régulièrement les prix de tous les articles que vous vendez et vous demander s'il ne faut pas en changer certains. Une réduction de prix pourrait peut-être vous aider à vous débarrasser de vieux stocks qui ne font que prendre de la place et bloquent de l'argent; peut-être qu'une augmentation des prix vous aiderait à couvrir des frais inattendus.

Travaillez d'une manière systématique et selon un plan. Vous aurez à faire certaines estimations. Les exemples suivants vous montrent de quel genre de calculs vous pouvez avoir besoin:

Exemple 2:

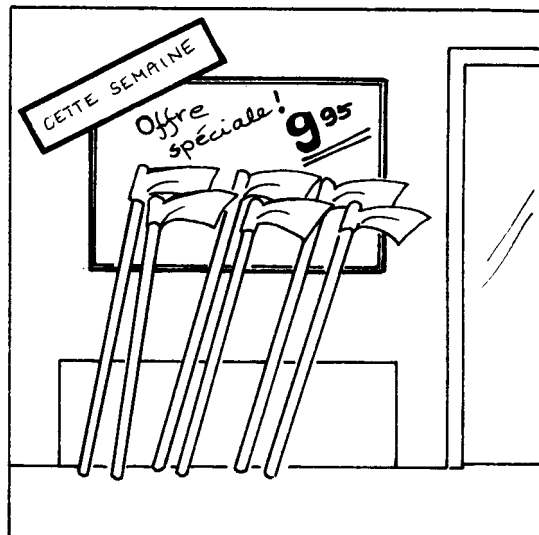
Produit:	Houes
Prix de revient:	9,40 DF
Marge:	2,60 DF
Prix de vente:	12 DF

Problème: Cet article est nouveau et les ventes difficiles; on ne vend guère plus d'une houe par semaine. Est-ce qu'un rabais aiderait à promouvoir les ventes?

Suggestion:

Annoncez une "offre spéciale" pour une courte période dans votre magasin.

Vendez les houes à 9,95 DF.



Commentaires:

- Au prix actuel vous ne vendez qu'une houe par semaine, et vous gagnez un excédent de 2,60 DF. Supposez que vous puissiez vendre 5 houes à 9,95 DF en une semaine. L'excédent serait: $5 \times 0,55 \text{ DF} = 2,75 \text{ DF}$). C'est mieux qu'auparavant, même si vous avez réduit considérablement le prix.
- Comme l'exemple 1b, cela montre que vous devez réaliser une grande augmentation du chiffre des ventes si vous voulez gagner un excédent acceptable sur une offre spéciale. Si vous ne vendiez que 4 houes à 9,95 DF vous gagneriez moins que si vous n'en vendiez qu'une seule au prix initial.
- Vous devez aussi prendre en considération l'effet négatif possible des offres spéciales. Les membres peuvent penser que les houes ont quelque défaut ou qu'on les trompait auparavant en leur demandant 12 DF.

METHODES DE VENTE

- Est-ce qu'il est déjà arrivé qu'un client achète des marchandises à crédit et qu'on ne lui envoie pas la facture?
- Est-il jamais arrivé qu'un membre prétende avoir payé comptant une marchandise alors que vous êtes certain que ce n'est pas le cas, sans que l'un ou l'autre soit en mesure de prouver qu'il a raison?
- Est-ce qu'il est arrivé qu'un membre dise que la ristourne qu'il a touchée n'incluait pas un certain nombre d'achats.
- Est-ce qu'un membre a pu acheter des marchandises à crédit alors qu'il devait déjà de l'argent à la société depuis longtemps?

Pour éviter ce genre de problèmes, il vous faut un système d'écritures simple et bien conçu et un personnel qui sache comment il fonctionne.


L'exemple ci-dessous montre de quels papiers on a besoin et les méthodes à suivre quand on vend des intrants agricoles à un membre.

- Taimni achète trois boîtes d'insecticide à 5 DF pièce et une bêche à 10 DF. Quand le vendeur prend les marchandises dans le magasin il le note sur les fiches correspondantes.



Le vendeur reçoit 25 DF de Taimni et remplit un bordereau de vente (voir page suivante).

Il donne l'original de ce bordereau à Taimni. Il laisse une copie carbone du bordereau dans son registre des ventes.

COOPERATIVE DU DANUBE Wagram, Longchamp		N°: <u>246</u> Date: <u>6.5.85</u>
<u>Bordereau de vente</u>		
Nom du membre (en lettres d'imprimerie): <u>S. TAIMNI</u>		N° du membre <u>348</u>
Marchandises vendues:	Prix à l'unité	Total
<u>3 boîtes d'insecticide "Vot"</u>	<u>5,00-</u>	<u>15,00-</u>
<u>1 bêche 12° bleu</u>	<u>10,00-</u>	<u>10,00-</u>
	TOTAL	<u><u>25,00-</u></u>
Reçu pour les marchandises: Signature du membre: 		<i>S. Taimni</i>
PAIEMENT	A IMPUTER	
<u>25,00-</u> DF reçu	DF à imputer	
<u><i>Osael</i></u> Signature	au compte n°: _____	
<u>65.85</u> Date	Inscrit par: _____	


Pourquoi un membre a-t-il besoin d'un bordereau de vente?

- C'est un reçu, une preuve qu'il a payé ses marchandises. Il peut aussi en avoir besoin pour sa comptabilité personnelle, pour savoir ce qu'il a dépensé.

Pourquoi la société a-t-elle besoin d'un bordereau de vente?

- Le gérant et le comptable de la coopérative utiliseront le bordereau comme "source" comptable. Par exemple, à la fin de la journée, ils additionneront tous les bordereaux et compareront le total avec l'argent encaissé. Puisque les bordereaux sont numérotés, ils peuvent voir s'ils sont bien tous là.
- Le bordereau de vente fournit aussi des données sur les achats des membres. Elles figurent dans le registre de la coopérative. On les conserve parce que la coopérative paie éventuellement une ristourne aux membres, basée sur leurs achats, à la fin de l'année.

Quand les membres ont le droit d'acheter à crédit, on peut utiliser le même bordereau. La partie supérieure est remplie de la même manière, mais la partie inférieure à gauche n'est pas remplie. Par contre on utilise le coin inférieur à droite.

TOTAL <u>25,00</u>	
Reçu pour les marchandises: Signature du membre:  <i>Sœren Jansen</i>	
<p>PAIEMENT</p> <p>_____ DF Reçu</p> <p>_____ Signature _____ Date</p>	<p>A IMPUTER</p> <p><u>25,00</u> DF à imputer au compte n°: <u>S-348</u></p> <p>Inscrit par: _____</p>

- Dans ce cas, quand les marchandises sont vendues à crédit, la copie du bordereau de vente sert de preuve que les marchandises ont bien été livrées au membre. Le montant doit alors être inscrit sur le compte du membre. Pour montrer qu'il a bien fait cela, le comptable appose sa signature sur la ligne suivante.

Certaines coopératives utilisent un "bordereau de vente au comptant" quand elles vendent des marchandises au comptant et un "bulletin de livraison" quand elles vendent à crédit. Remarquez que, dans l'exemple précédent, ces deux formes ont été combinées en une seule, le "bordereau de vente".

7. Il n'est peut-être pas nécessaire que votre société change son système d'écritures mais vous devriez l'examiner. Pour chaque document et pour chaque entrée notée posez-vous les questions suivantes:

- Est-ce que chaque entrée est utilisée par quelqu'un dans un but quelconque?
- Est-ce que chaque copie est utilisée par quelqu'un dans un but quelconque?
- Est-il possible de combiner des documents ou entrées pour économiser du temps et du papier?
- Est-ce que tout document est aussi simple que possible?
- Si on ne pouvait plus produire un certain document (entrée ou copie) est-ce que quelqu'un en serait affecté?

?

SERVICE ET ART DE VENDRE

- "Les membres doivent acheter leurs intrants agricoles à la coopérative parce que c'est la leur et ils doivent se montrer loyaux envers elle."
- "Le gouvernement doit veiller à ce que tous les intrants agricoles ne soient vendus que par l'intermédiaire des coopératives."
- "Les membres doivent acheter leurs intrants agricoles à la coopérative parce qu'elle leur offre le meilleur produit au meilleur prix et avec le meilleur service."

Sur quelle déclaration êtes-vous d'accord? Si vous êtes d'accord sur la dernière et si elle vaut pour votre société, vous avez trouvé la formule du succès.

Même si vous trouvez que les membres de la coopérative doivent se montrer loyaux et même si le gouvernement veut que les membres achètent dans les coopératives, ce sont les membres qui doivent désirer acheter leurs fournitures à la coopérative. Le gérant doit sentir que les membres achètent à la coopérative parce qu'ils le désirent et non parce qu'ils y sont obligés.

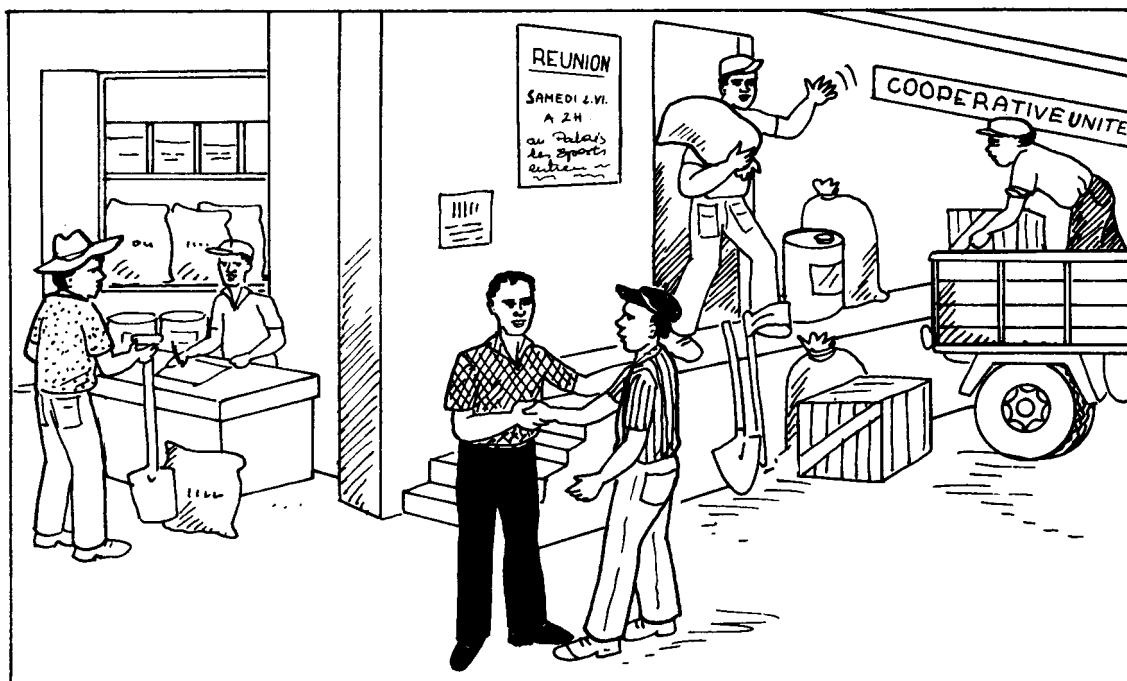
Si votre coopérative vend de bons produits à de bons prix, que désirez-vous de plus? Y a-t-il encore quelque chose que vous devriez faire pour garantir que les membres obtiennent de leur coopérative le meilleur service possible?

A la page 13 nous avons parlé du service que vous attendez d'un bon fournisseur. (Relisez la liste de la page 13.) Les agriculteurs attendent sûrement la même chose de leur fournisseur. Parfois, une coopérative n'assure pas un bon service, non délibérement mais parce qu'elle ne tient pas compte des besoins véritables de ses membres.

- La Coopérative Kalinga a déménagé son dépôt qui se trouvait près de la place du marché dans une nouvelle zone industrielle près du chemin de fer. Cet emplacement convient mieux à la réception de grandes quantités d'engrais et à l'expédition des récoltes. Mais seuls quelques membres qui vivent à proximité en sont satisfaits. Le reste doit maintenant acheter à des prix plus élevés chez des commerçants du marché.

- La Coopérative Taito voulait économiser de l'argent sur la gestion du crédit. En conséquence, on offrait aux membres un "prêt global" pour une certaine quantité de semences et d'engrais au moment des semailles mais aucune autre forme de crédit. Tout le monde ne voulait pas de ce prêt. Les membres voulaient d'autres choses aussi, qui n'étaient pas incluses. Ils devaient soit s'en passer, soit payer des taux d'intérêt plus élevés à des prêteurs privés.
- La Coopérative Melbani voulait réduire ses dépenses et c'est pourquoi la gestion décida de ne plus payer d'heures supplémentaires. On fermait donc le magasin à 5 heures l'après-midi et il restait aussi fermé les samedis et les dimanches. C'est-à-dire qu'il était fermé aux moments où les membres avaient le plus de temps pour aller en ville. Le résultat fut que les ventes d'intrants agricoles baissèrent rapidement et que la société perdit plus d'argent encore.

Est-ce que votre société a fait des erreurs de ce genre? Si vous réduisez le service aux membres, vous réduisez aussi le chiffre des ventes et l'excédent. Il est tout aussi important pour une société d'offrir un service de qualité que d'offrir des produits de qualité.



Un bon service signifie que l'on se soucie de questions d'importance fondamentale comme la gamme de stock, l'emplacement du magasin, le crédit, les heures d'ouverture. Cela veut dire aussi que l'on ne perd pas

de vue les petits détails dans les relations journalières avec les membres. De temps en temps allez dans votre magasin, jetez un coup d'oeil autour de vous et assurez-vous que le service est bien fait.

- *Est-ce qu'on fait attendre les membres longtemps? Comment pourrait-on réduire le temps d'attente?*
- *Est-ce que toutes les procédures utilisées pour remplir les formulaires, régler les questions d'argent, etc., sont absolument nécessaires? Pourrait-on introduire certains changements pour servir les clients plus rapidement?*
- *Est-ce que les panneaux d'affichage, les pancartes sont disposés de façon que les membres puissent être rapidement informés sur les produits offerts à la vente, particulièrement en ce qui concerne les nouveaux produits?*
- *Le sol, les comptoirs sont-ils propres? Est-ce que le magasin donne en général l'impression d'être bien organisé et géré avec efficacité et inspire confiance aux membres?*
- *Est-ce que le personnel est poli, aimable, bien informé, de telle sorte que les clients s'en vont avec l'idée que le personnel a fait de son mieux pour les aider?*

?

8. Donnez des notes à votre société allant de "très mauvais = 1" à "excellent = 5" sur les aspects suivants du service:

- L'emplacement du magasin.
- La gamme de produits.
- La disponibilité de produits en stock.
- Service rapide.
- Personnel bien informé.
- Attitude du personnel envers les clients (poli, serviable).
- Attitude du personnel à l'égard de critiques de la part des clients.

Ecrivez ce que vous pouvez faire pour améliorer vos performances là où vous avez donné 3 points ou moins de 3 points.

PUBLICITE ET INFORMATION

Est-ce qu'une coopérative doit faire de la publicité et donner des informations sur ses produits et ses services aux membres? Ou bien doit-elle se contenter d'offrir aux membres les produits qu'ils désirent à un prix raisonnable?

Etes-vous d'accord avec les déclarations suivantes:

"La publicité ne fait qu'augmenter les prix."

"La publicité est sans doute profitable à ceux qui la font, mais ça ne sert à rien au client."

"Une coopérative n'a pas d'argent à gaspiller pour la publicité."

Lisez les histoires suivantes et essayer d'expliquer dans chaque cas la cause de l'échec. Quelle erreur a-t-on faite et pourquoi?

- L'agriculteur A voulait essayer un nouvel insecticide dont il avait entendu parler. Ne pensant pas pouvoir se le procurer à la coopérative, il passa beaucoup de temps à essayer de trouver un fournisseur.
- L'agriculteur B avait acheté des semences à sa coopérative deux années plus tôt, alors qu'elle était encore installée dans le vieux magasin avec l'ancien gérant. Il avait été déçu car les semences s'étaient avérées mauvaises. Il n'avait plus rien acheté à la coopérative.
- L'agriculteur C avait entendu dire que tout était trop cher à la coopérative et depuis ce moment il n'y achetait plus rien.
- L'agriculteur D avait acheté des produits chimiques à la coopérative mais il ne les avait pas utilisés comme il fallait. Un de ses animaux était mort. Il est peu probable qu'il achète désormais à la coopérative les produits dont il a besoin.

Dans tous ces cas, on manquait d' information: l'agriculteur A ne savait pas qu'il pouvait acheter l'insecticide à la coopérative; l'agriculteur B ne savait pas que le magasin et la gestion s'étaient améliorés; l'agriculteur C ne savait pas que le bruit qui courait était faux; l'agriculteur D n'avait pas d'instructions pour l'utilisation des produits chimiques.

Ces cas montrent que la coopérative doit faire de la publicité, fournir des informations à ses membres et ne doit pas seulement se contenter de leur vendre des fournitures et d'acheter leurs produits agricoles.

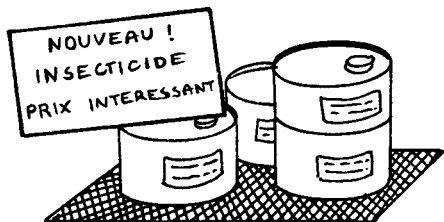
La question est de savoir comment la coopérative peut le mieux fournir des informations sur ses produits et ses services. Il y a divers moyens de le faire.



Lettres et
circulaires



Réunions



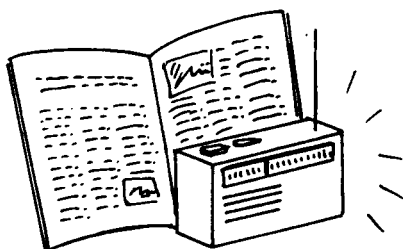
L'étalage



Démonstrations



Affiches



Publicité à la radio
et dans les journaux



Contacts personnels
avec les membres

On apprend souvent des nouvelles indirectement, par d'autres personnes, et pas toujours de la source même. D'habitude, les membres de la coopérative vivent dans la même région et se parlent fréquemment. N'est-ce pas une bonne manière de répandre des informations? Est-ce suffisant pour que la coopérative n'ait pas à dépenser de l'argent en utilisant les méthodes plus chères mentionnées ci-dessus?

Supposez que vous soyez confronté à ces trois problèmes:

- a/ Une nouvelle livraison de semences vient d'arriver. Les membres doivent acheter les semences rapidement de façon à les planter à temps.
- b/ On trouve actuellement un nouveau pesticide. Il peut améliorer considérablement le rendement des cultures mais il présente certains risques. Si on ne l'utilise pas comme il est prescrit de le faire, il peut causer des accidents chez les hommes et les animaux.
- c/ Près de la moitié des membres d'une coopérative ne font pas usage du service d'approvisionnement. Le conseil d'administration vous a demandé de faire quelque chose à ce sujet.

Supposez que vous ayez essayé de résoudre ces problèmes en vous fiant aux informations qui circulent de bouche à oreille. Qu'est-ce qui peut se passer?

- Dans le cas a/, l'information n'aura probablement pas circulé assez rapidement. Certains membres n'auront peut-être même pas entendu parler des nouvelles semences; d'autres l'auront appris trop tard.
- Dans le cas b/, les informations de caractère technique peuvent être inexactes. Si quelqu'un est mal informé, les résultats peuvent être graves.
- Dans le cas c/, l'information ne parvient pas à ceux à qui elle est destinée. Les gens qui n'achètent pas sont peut-être ceux qui ont peu d'occasions de participer aux activités et de parler aux autres membres.

Il est clair que dans ces cas vous devez utiliser de meilleurs moyens pour transmettre les informations. Pensez aux besoins particuliers à chaque cas et choisissez la méthode qui convient le mieux.

- a/ Des affiches et des annonces distribuées un peu partout feront parvenir rapidement l'information à une large audience.
- b/ Des démonstrations, des étalages dans le magasin et/ou des contacts personnels entre le personnel et les membres permettront de répandre l'information sur le nouveau pesticide avec exactitude.
- c/ Un programme de réunions, des affiches, des annonces et/ou des circulaires pourraient être utilisés pour atteindre les membres de la coopérative qui y sont les moins engagés.

Les affiches, les annonces, les lettres et les étalages sont des exemples de communication à sens unique. Il n'y a pas moyen d'y "répondre".

Pendant les réunions, au cours des démonstrations, dans les contacts personnels, l'information passe dans l'un et l'autre sens, et va de la société à ses membres et des membres à la société. Les membres peuvent poser des questions, exprimer des doutes, être d'un autre avis et/ou demander plus de détails. Il vaut mieux utiliser des moyens de communication qui vont dans les deux sens quand il existe un risque qu'un membre ne comprenne pas correctement l'information.

Cependant, beaucoup d'organisations utilisent la méthode à sens unique: elle est rapide, elle coûte moins cher et son contenu peut être entièrement contrôlé par celui qui la transmet.

De nouveau, c'est votre devoir de gérant du service d'approvisionnement de:

- *Examiner chacune des tâches que vous devez accomplir et décider si elle demande ou non que les membres aient des informations à son sujet;*
- *Décider quelle méthode ou quelle combinaison de méthodes est la moins chère et la plus efficace.*

Une affiche peut être la moins chère - mais aussi celle qui a le moins de chance d'atteindre le but; une centaine de démonstrations sont aptes à donner les informations les plus exactes, mais sont aussi le moyen le plus cher. Comme toujours, il vous faut choisir le juste milieu.

?

9. A la page 47, vous avez vu qu'il y avait trois problèmes caractéristiques au sujet de l'information dans une coopérative de fourniture d'intrants agricoles.

Pensez à trois problèmes d'information que vous avez dans votre coopérative. Décidez de la manière de résoudre ces problèmes. Quels moyens d'information pourriez-vous utiliser? Pourquoi et comment le feriez-vous?

CONTROLE DU STOCK ET COULAGE

En consultant votre fichier vous pouvez voir à tout moment la quantité de marchandises qui devraient se trouver en stock. Mais, de temps en temps, il est nécessaire de compter les marchandises en stock pour voir si les chiffres du fichier correspondent au stock réel. Il y a plusieurs raisons pour que les chiffres diffèrent et la seule façon de dire quel est le véritable montant du stock est de compter les marchandises.

Inventaire du stock

Faire l'inventaire du stock est l'expression qui correspond au fait de compter les marchandises en stock. Toutes les coopératives doivent faire un inventaire du stock au moins une fois par an pour avoir des chiffres exacts et un rapport annuel précis.

Il peut s'avérer long et difficile de faire un inventaire important, surtout si les produits sont variés et si le nombre en est considérable. Il se peut même que l'on doive fermer la société pour un ou plusieurs jours pour organiser le magasin et faire venir du personnel supplémentaire pour l'inventaire annuel. Quels peuvent être les inconvénients dans ce cas?

- Les membres pâtiront de ne pouvoir acheter ce dont ils ont besoin.
- Le personnel croira qu'il suffit que le magasin soit bien organisé et que les fichiers soient à jour, quand c'est le moment de faire l'inventaire.
- On perdra de l'argent du fait qu'on ne vendra pas de produits et qu'on devra payer des salaires supplémentaires.

Néanmoins, si vous voulez éviter des pertes dans votre magasin, vous devez compter votre stock. Il vous faut trouver un moyen rapide et simple qui ne dérange pas le service aux membres.

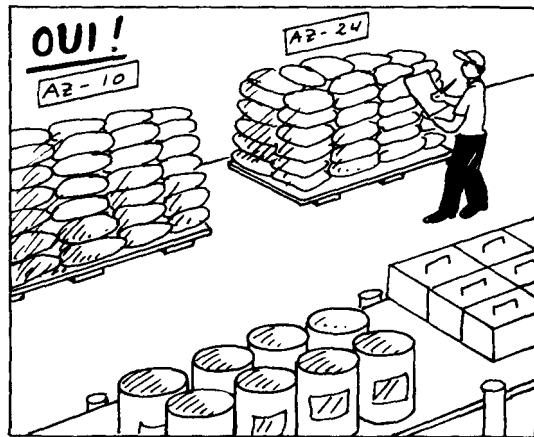
Une solution est de sélectionner au hasard et sans prévenir un article et d'en faire l'inventaire. Cela présente plusieurs avantages:

- Compter le stock d'un seul article ne prend pas beaucoup de temps.
- On peut procéder à la vérification quand le moment est opportun et éviter de le faire quand il faut s'occuper des clients.
- Des contrôles fréquents aident à garder le magasin en ordre tout le temps.
- Un contrôle par sondage et fait sans prévenir réduit les risques de malhonnêteté et d'inefficacité. Si le personnel ne sait pas à l'avance qu'on va faire l'inventaire il n'aura pas l'occasion de dissimuler des irrégularités.

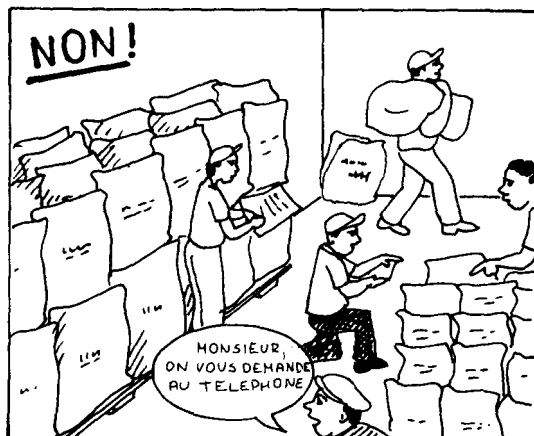
Faciliter le compte des marchandises

On gagnera du temps en faisant l'inventaire si on a un bon système d'emmagasiner. Si le personnel sait qu'on peut tout à coup avoir besoin de faire un inventaire il essaiera de disposer les marchandises de telle sorte qu'il sera facile de les compter. Voici quelques règles qui vous aideront à compter le stock rapidement et correctement:

- *Emmagasinez tous les articles de façon qu'on puisse clairement les distinguer d'autres articles semblables.*



- *Emmagasinez tous les produits d'une manière ordonnée (en rangées et en piles) pour éviter d'avoir à compter deux fois ou d'oublier des articles.*



- *Eviter de changer des articles de place dans le stock pendant que vous en faites le compte.*

- *Evitez les interruptions.*

Contrôle du stock - un exemple

Jean, le gérant de la Coopérative Landa, remarqua un jour que beaucoup de membres achetaient des sacs de graines pour la volaille. Il pensa que le stock devait être très dégarni et qu'il lui fallait passer une nouvelle commande. Puisqu'il avait le temps, il décida de procéder immédiatement à un contrôle du stock.

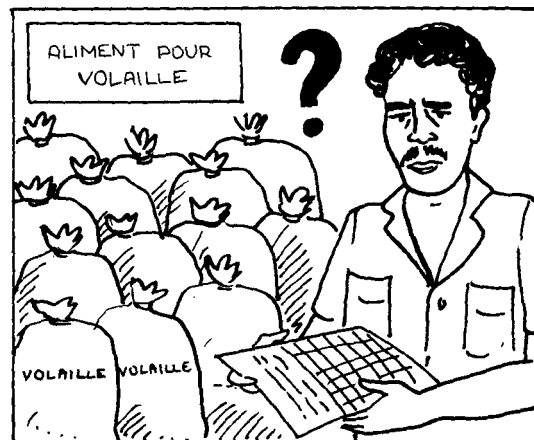
D'abord, il alla chercher la fiche des aliments pour volaille. Quand le préposé au dépôt vit Jean, il se rendit compte de ce que Jean voulait faire et l'interrompit. "Une minute, je veux juste inscrire les ventes précédentes." Il se mit à les inscrire sur la fiche.

"Mais c'est pas comme ça que vous devez faire," protesta Jean. "Si vous n'inscrivez pas les entrées sur la fiche immédiatement, vous risquez d'oublier de le faire. Ca ne sert à rien d'avoir des fiches si on peut pas se fier à ce qui est écrit dessus."

Le préposé au dépôt savait évidemment déjà tout ça, car Jean avait bien formé son personnel. Il plaida tout de même sa cause: "Vous savez ce que c'est! C'était la cohue ici, ces derniers jours; je voulais mettre les fiches à jour dès que j'aurais une minute". Jean comprit la situation mais décida tout de même de faire quelque chose pour y remédier. Il décida de changer les méthodes de vente pour être sûr que les fiches seraient toujours à jour.

Il alla vers la pile de sacs de graines pour les volailles. D'après la fiche il devait y avoir 16 sacs en stock. Jean compta les sacs et n'en trouva que 14.

Que devait-il faire? D'abord il lui fallait trouver pourquoi le montant du stock ne correspondait pas à celui qui était indiqué sur la fiche. Puis, quelle que soit la raison, il devait prendre des mesures pour empêcher que cela ne se reproduise.



Pourquoi les chiffres étaient-ils différents? Jean consulta de nouveau la fiche. Peut-être l'erreur était-elle sur la fiche seulement.

- *Est-ce que les calculs sur la fiche étaient exacts?*
- *Est-ce que toutes les ventes, d'après les bordereaux de vente, avaient été enregistrées sur les fiches?*

Jean put se convaincre que la fiche était en ordre. Quelles autres possibilités y avait-il? Est-ce quelque chose était arrivé au stock et avait-on oublié de le noter sur la fiche?

- *Des sacs avaient-ils été volés?*
- *Est-ce que des sacs avaient été livrés aux agriculteurs sans bulletin ou bordereau?*
- *Est-ce que le fournisseur avait livré moins de sacs que le nombre mentionné sur le bulletin de livraison et enregistré sur la fiche?*

Jean parla au personnel. Ils étaient sûrs que le fournisseur avait livré le nombre de sacs qu'il fallait. Jean lui-même, avec le magasinier, avait compté les sacs. Tous les deux étaient certains qu'aucun sac n'avait été endommagé ou ne manquait. Personne n'avait entendu parler de vols.

Finalement, le problème fut résolu. Jean se souvenait que deux sacs avaient été renvoyés au fournisseur quelques semaines plus tôt parce qu'un magasinier avait découvert qu'ils n'avaient pas le poids requis. Personne n'avait pensé à en prendre note sur la fiche. Jean procéda à la correction.

Date	Entrées	Sorties	Solde	Ref./ Remarques	Signature
2.9		3	23	S-82	RE
3.9		7	16	S-91,93,94,99	RE
3.9		2	14	Retourné au service d'ap.	Jean C.

Coulage

Parfois il arrive que des produits disparaissent de votre magasin sans avoir été payés. Voici quelques exemples de ce qui peut arriver:

- Dans certains sacs les semences avaient pourri et avaient dû être jetées.
- Un sac d'engrais avait été placé directement sur le sol humide. Son contenu avait été endommagé.
- Un conducteur de tracteur peu soigné avait déchiré deux sacs d'aliment pour bétail et leur contenu s'était répandu sur le sol.
- Le préposé au magasin avait vendu quatre sacs d'engrais à un membre, mais n'avait facturé que trois sacs, par erreur.
- Une livraison de pesticides n'avait pas été convenablement vérifiée. On n'avait livré que 19 boîtes, bien que le gérant ait signé et payé pour 20 boîtes.
- Un sac de ciment avait été utilisé par le personnel pour réparer le sol dans le dépôt. Personne n'avait pris note de cette utilisation.
- Une houe avait été volée.
- Un magasinier avait été très généreux en vendant du kérosène. Quand un client demandait 10 litres, il remplissait le bidon jusqu'au bord et donnait ainsi un litre de plus au client gratuitement.

Ce genre de pertes s'appellent du "coulage". Dans presque toutes les entreprises il y a des "trous" par lesquels le stock peut "s'écouler" de cette façon. Vous devez essayer de trouver les "trous" dans votre dépôt et les boucher, parce que le coulage coûte de l'argent - et que ce sont les membres qui en supportent les conséquences. Rappelez-vous la page 35 où nous disions qu'il était sage d'ajouter 1% à la marge bénéficiaire pour couvrir des frais de ce genre. Naturellement, il vaut mieux réduire le coulage qu'augmenter les prix.

Pour réduire le coulage, vous avez besoin:

- *d'installations sûres et appropriées pour emmagasiner les produits;*
- *de systèmes et de méthodes pratiques et à toutes épreuves.*

Emmagasinage

Comment doit être disposé un dépôt? Quelle est la manière la plus sûre et la plus pratique de ranger les marchandises?

Serait-il sage d'utiliser chaque centimètre et de tout entasser jusqu'au plafond?

Certainement pas! Vous économiserez peut-être de l'espace de cette façon mais vous exposeriez une grande partie du stock au risque d'être endommagé et vous rendriez votre travail encore plus difficile.



Vérifiez la disposition de votre dépôt. Le bâtiment n'est sans doute pas parfait, mais en faites-vous le meilleur usage possible? Suivez-vous les directives suivantes?

Pour compter et contrôler facilement -

- *garder les produits d'une même sorte en un seul endroit, séparés des autres.*

Pour permettre à l'air de circuler, pour éviter l'humidité et la vermine et pour être en mesure de déceler des dommages dans le bâtiment ou le stock -

- *laisser de l'espace le long des murs.*

Pour éviter l'humidité du sol -

- *rayonnages ou même des feuilles de plastique.*

Pour éviter la contamination -

- *séparer les produits dangereux ou qui sentent mauvais des aliments.*

Pour pouvoir vendre d'abord le vieux stock -

- *laisser des possibilités d'accéder au produit de plusieurs côtés.*

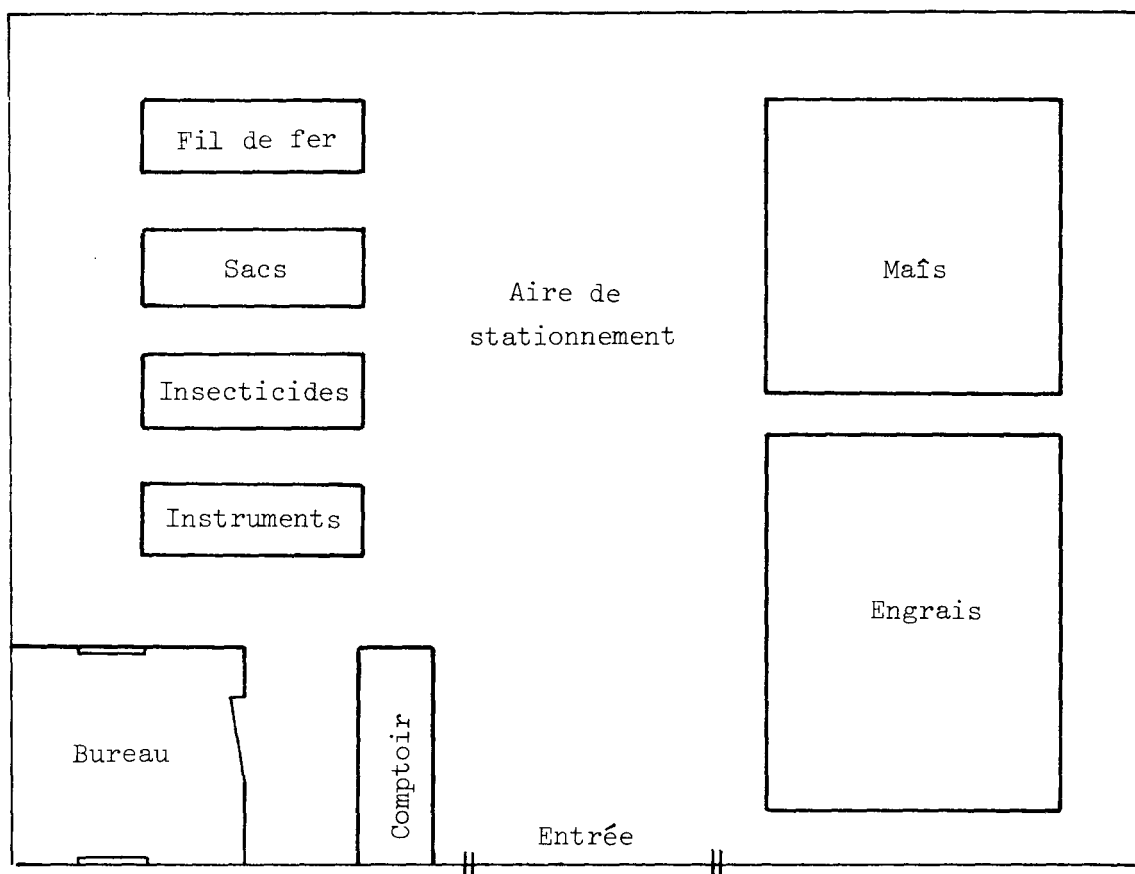
Pour permettre au personnel et aux clients de manipuler facilement les produits -

- *placer près de la porte les produits qui se vendent le plus fréquemment.*

Pour protéger contre le vol -

- *disposer le dépôt de façon à pouvoir en voir la plus grande partie de votre bureau; mettre les articles chers et attrayants près du bureau; vous assurer qu'on peut bien fermer les portes et les fenêtres.*

10. Ce plan montre comment une coopérative a disposé son dépôt. Faites un plan avec la meilleure disposition possible pour votre dépôt.



Système de travail

Un bon système d'emmagasinage vous aidera à avoir en permanence un contrôle du stock. Mais n'oubliez pas les autres aspects mentionnés page 54, sur la manière dont un bon système de travail peut aussi améliorer la sécurité et réduire le coulage.

Le facteur le plus important, naturellement, est l'attitude des gens. Tous les employés doivent se sentir responsables envers les membres et mettre toute leur honnêteté et leur intérêt à bien prendre soin des marchandises. On peut encourager cette attitude en déléguant des responsabilités et en pratiquant la formation sur les lieux de travail.

En votre qualité de gérant, vous devez faire ce qui suit:

Etre capable de découvrir tout coulage immédiatement:

- *trouver un système d'écritures simple, pratique et sûr avec des fiches bien à jour et des inventaires à intervalles réguliers.*

Pour réduire le coulage au minimum:

- *établir des méthodes sûres, pratiques pour la réception et la distribution d'intrants agricoles, vous assurer que tout le personnel connaît les méthodes employées;*
- *mettre au point un programme fixe pour le nettoyage, l'inspection du dépôt, afin de pouvoir découvrir rapidement tout dommage dû à la vermine, à l'humidité, etc.;*
- *vous assurer que tout le personnel sait où et comment stocker les produits;*
- *élaborer un système sûr pour contrôler les espèces;*
- *établir la manière de procéder avec les marchandises endommagées;*
- *établir des règlements stricts pour l'ouverture, la fermeture, la garde des clés du dépôt.*

On s'étendra davantage sur ces deux derniers points.

Marchandises endommagées

Le système suivant est utilisé dans beaucoup de coopératives quand on découvre des produits endommagés:

- on informe immédiatement le gérant du dommage.
- Il décide ce qu'il faut faire avec tes produits endommagés, en veillant à ce que -
 - la plus grande partie possible soit récupérée; si un sac a été déchiré, le reste du contenu doit être remis dans un sac, pesé et vendu;
 - les produits qui ont été endommagés mais qui peuvent encore être utilisés doivent être vendus à prix réduit.

Le gérant note la perte dans un livre spécial. Un membre du conseil d'administration l'autorise de sa signature.

Date	Quantité/Produits	Raison du dommage	Prix de vente à l'unité	total	Cert. par	Autor. par
20.1	3 b. d'insecticide	fuite dans la boîte	1,40 DF	5,20 DF	R. Woc	J. Rada
4.3	1/2 sac d'engrais	sac tombé du camion	8,00 DF	4,00 DF	R. Woc	J. Rada

- La perte est également notée sur la fiche.

Sécurité du dépôt

Il ne suffit pas d'avoir de fortes serrures sur les portes du magasin. Il doit y avoir des règles pour fixer qui doit garder les clés.

Il ne doit y avoir aucun doute sur la responsabilité. Normalement, c'est le gérant qui doit fermer le dépôt. S'il n'est pas en service il doit remettre la clé à son assistant.

Un double de la clé doit être conservé, dans une enveloppe scellée, par un membre du comité d'administration qui habite dans le voisinage du dépôt, et ne doit être utilisé qu'en cas d'urgence.

Une protection totale contre le coulage est impossible. Cela coûterait simplement trop cher de mettre à l'abri de tous les risques qui menacent les marchandises en stock. Mais un gérant qui maintient des méthodes et des règles de travail efficaces sera certainement en mesure de réduire le coulage au minimum.

MATCOM a publié plusieurs fascicules qui traitent de ces méthodes. Ils ont été écrits pour les coopératives de consommateurs mais ils peuvent être appliqués aux coopératives de fourniture d'intrants agricoles. A la page 64 figure une liste des fascicules recommandés.

?

- 10.1 Quel était le montant du coulage dans votre société l'an dernier? Si vous ne le savez pas, expliquez comment vous pourriez le trouver.
- 10.2 Faites une liste des causes les plus communes de coulage dans votre service de fournitures. (Comparez avec les exemples donnés page 53.)
- 10.3 Essayer de ventiler le montant total du coulage en ses diverses causes.
- 10.4 Suggérez quelle mesure vous pourriez prendre pour réduire le coulage dans votre société.

TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devez 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 63.

- 1 Que devrait avoir en stock une coopérative de fourniture d'intrants agricoles bien gérée?
 - a Tous les articles dont les membres peuvent avoir besoin.
 - b Les articles dont la plupart des membres ont besoin.
 - c Seulement quelques articles de première nécessité.

- 2 Que signifie "un taux élevé de rotation de stock"?
 - a Les produits sont livrés rapidement après la commande.
 - b Les produits sont commandés en grandes quantités.
 - c Les produits sont vendus rapidement après la livraison.

- 3 Quel est l'avantage de commander de petites quantités à la fois et d'avoir un taux de rotation de stock élevé?
 - a L'argent dont on dispose peut être utilisé pour stocker divers types de produits.
 - b L'ensemble des coûts de transport sera moins élevé.
 - c La commande sera plus simple à faire.

- 4 Que devez-vous faire si des marchandises manquent au moment où elles sont livrées à la société?
 - a Signer le bulletin de livraison si le chauffeur/livreur promet d'apporter les marchandises qui manquent dès que possible.
 - b Renvoyer le bulletin de livraison sans signer et demander au fournisseur d'en envoyer un autre plus tard.
 - c En faire état sur le bulletin de livraison et faire certifier la note par le chauffeur/livreur.

- 5 Comment pouvez-vous vous assurer d'avoir reçu tous les produits indiqués sur la facture du fournisseur?
- a En les comparant avec ceux de la copie de votre commande.
 - b En les comparant avec ceux du bulletin de livraison.
 - c En faisant l'inventaire.
- 6 Que veut-on dire par "marge bénéficiaire"?
- a L'augmentation générale des prix ou inflation.
 - b Une pratique illégale qui consiste à ignorer le contrôle des prix.
 - c Ce que vous ajoutez au prix de revient pour parvenir au prix de vente.
- 7 Lequel de ces renseignements doit figurer sur le bordereau de vente?
- a Ce que les marchandises coûtent à la société.
 - b Le prix de vente que la société demande pour les marchandises.
 - c La "marge bénéficiaire" de la société.
- 8 Doit-on enregistrer les ventes?
- a Oui, toutes les ventes doivent être enregistrées.
 - b On ne doit enregistrer que les ventes à crédit.
 - c On ne doit enregistrer que les ventes au comptant.
- 9 Parmi les inconvénients indiqués ci-dessous et ayant trait aux informations qui circulent de "bouche à oreille", quel est le plus grave?
- a Les informations risquent d'être inexactes.
 - b C'est trop cher.
 - c L'information parviendra aussi à des non-membres.
- 10 Si vous gardez une fiche de chaque article en stock, quand devez-vous indiquer quelque chose sur la fiche?
- a Seulement lorsque vous faites l'inventaire.
 - b Seulement lorsqu'il y a un mouvement dans les stocks.
 - c Seulement lorsque les marchandises sont endommagées.

- 11 Quand doit-on enregistrer les ventes sur les fiches?
- a Quand les marchandises ont été payées.
 - b Quand le stock est épuisé.
 - c Quand on prélève des marchandises du stock.
- 12 Que veut-on dire par "coulage"?
- a Le personnel fait circuler des bruits au sujet des profits.
 - b Les marchandises sont tout le temps vendues au rabais.
 - c Des marchandises sont abîmées ou disparaissent sans avoir été payées.
- 13 Comment pouvez-vous savoir combien représente le coulage dans votre entreprise?
- a En comparant l'argent encaissé avec le total des bordereaux de vente.
 - b En prenant note de tous les produits endommagés.
 - c En comparant le solde sur les fiches de stock avec le stock réel.
- 14 Qu'est-ce qui peut être à l'origine du coulage?
- a Des frais de transport élevés.
 - b Un mauvais contrôle du stock.
 - c Des prix bas.
- 15 Que devez-vous faire pour réduire le coulage?
- a Augmenter les ventes.
 - b Améliorer l'organisation et les méthodes de travail.
 - c Augmenter les prix.

EXERCICES COMPLEMENTAIRES

Afin de compléter vos études sur ce sujet, vous devez participer à certains des exercices suivants et appliquer ce que vous avez appris à des situations réelles.



1 Etude d'un service d'approvisionnement

Faites une étude du service d'approvisionnement d'une coopérative.

D'abord, faites un questionnaire et interviewez des membres pour avoir leur avis sur des questions comme celles qui suivent :

- Est-ce que la coopérative fournit tous les intrants agricoles dont ont besoin les agriculteurs? Qu'est-ce qui manque?
- Est-ce que les prix sont acceptables?
- Quelle est la qualité du service fourni par la coopérative (emplacement du dépôt, heures d'ouverture, service de transport, termes de paiement, approvisionnement fiable, bureaucratie, connaissances et attitude du personnel)?

Essayez de savoir ce que le conseil d'administration, le gérant et le personnel pensent sur ces mêmes questions. Comparez les réponses et suggérez ce que la société pourrait faire pour améliorer son service.

2 Etude d'un dépôt

Visitez le dépôt d'une coopérative de fourniture d'intrants agricoles. Procédez à contrôler ce qui suit :

- Est-ce que le dépôt est disposé de façon optimale? Est-ce que l'espace est bien utilisé?

- Est-ce que les marchandises sont placées de telle sorte qu'on peut les prendre et les mettre facilement?
- Est-ce que les mesures de sécurité sont suffisantes?
- Y a-t-il en stock des articles qui peuvent être difficiles à vendre? Comment pourrait-on s'en débarrasser?
- Combien de personnes travaillent dans le dépôt? Sont-elles toutes occupées? Y en a-t-il trop ou trop peu?
- Comment procède-t-on pour vendre les fournitures aux clients?

Discutez avec le gérant de vos observations et trouvez les raisons de ce qui vous a paru insatisfaisant.

Faites des propositions sur ce que la société pourrait faire pour améliorer son dépôt.

Solutions du test de contrôle, page 59.

Question	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Réponse	b	c	a	c	b	c	b	a	a	b	c	c	c	b	b
Page de référence	11	20	20	30	32	34	40	41	47	25	51	53	53	53	56
										51					

MATERIEL DE FORMATION MATCOM

Avez-vous étudié ces autres fascicules MATCOM à l'intention du personnel des coopératives agricoles?

- Les principes économiques de base d'une coopérative agricole
- Le budget

MATCOM a également publié une série de fascicules à l'intention du personnel des coopératives de consommation. C'est presque la même chose de s'occuper d'un service d'approvisionnement d'intrants agricoles que de s'occuper d'un magasin de vente de produits de consommation. C'est pourquoi plusieurs de ces fascicules peuvent être également utiles au personnel d'une coopérative d'approvisionnement.

On recommande particulièrement la lecture des fascicules de formation suivants:

- La réception des marchandises
- La fixation des prix
- Principes et pratique du maniement de l'argent
- Le contrôle de caisse (cas où une caisse enregistreuse n'est pas utilisée)
- Le contrôle de caisse (cas où une caisse enregistreuse est utilisée)
- Le coulage
- Le contrôle et l'enregistrement du stock
- L'inventaire
- L'art de vendre
- L'organisation du travail et la gestion du personnel

Un cours complet d'une durée de huit à dix jours sur la "Gestion de l'approvisionnement" a été également élaboré par MATCOM. On peut se procurer le Manuel du formateur pour ce cours au BIT.

Pour tous renseignements et commandes de matériel de formation MATCOM s'adresser à:

Projet MATCOM
c/o COOP Branch
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22 (Suisse)