

■ LE BUDGET ET LE CONTROLE DES AFFAIRES

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

# LE BUDGET ET LE CONTROLE DES AFFAIRES

## Table des matières

Introduction	3
Evaluation du chiffre des ventes	5
Evaluation du coût de revient des produits	13
Evaluation des frais de fonctionnement du magasin	17
Compléter les prévisions	26
Etablissement des prévisions mensuelles	30
Contrôle périodique des prévisions	36
Résumé	45
Test de contrôle	49
Exercices complémentaires	51

Fascicule MATCOM No: 12-03

Edition universelle 1981

ISBN: 92-2-202222-X

REMARQUE

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

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

COMMENT APPRENDRE

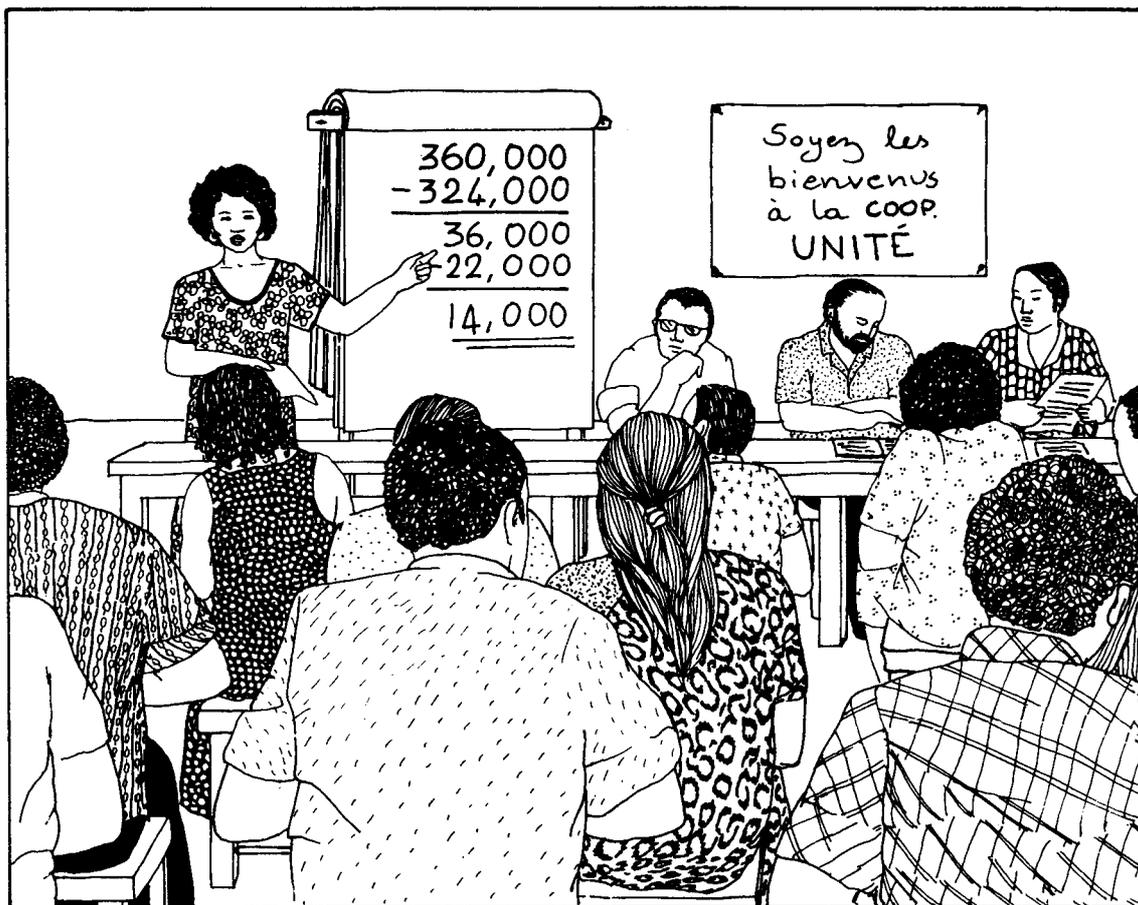
- Etudiez attentivement le fascicule.
- Répondez par écrit à toutes les questions qui y sont posées. Cela vous permettra non seulement d'apprendre, mais aussi d'appliquer les connaissances acquises dans les travaux dont vous serez plus tard chargés.
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en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

---

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

---

# INTRODUCTION



Marie est la trésorière de la coopérative de consommation Unité. Lorsqu'elle présenta le rapport d'exploitation de l'exercice à l'assemblée générale annuelle, les membres furent très satisfaits d'apprendre qu'ils avaient un excédent net de 14 000 DF. \*

	<u>En DF</u>
Ventes	360 000
Coût de revient des produits vendus	<u>-324000</u>
Excédent brut	36 000
Frais de fonctionnement	<u>- 22 000</u>
Excédent net	14 000

---

\* 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).

Les membres de la coopérative étaient-ils surpris par ces chiffres? Certes, ils s'intéressaient aux résultats réels de l'exercice, mais, à vrai dire, ils ne s'en inquiétaient pas outre mesure. En effet, Marie leur avait promis qu'il y aurait un excédent de cet ordre, à peu près.

Dans certaines coopératives il arrive que., jusqu'à ce que les comptes aient été établis et présentés effectivement, le personnel de la société, les membres du conseil d'administration et les adhérents n'aient aucune idée du résultat final de l'entreprise. Ils passent beaucoup de temps à se faire des soucis et à se demander si un excédent a été réalisé ou si, au contraire, il y a eu des pertes.

Avez-vous la moindre idée des résultats financiers escomptés du magasin dans lequel vous travaillez? Comment Marie a-t-elle donc pu connaître ces résultats à l'avance?

Vous avez tout à fait tort de croire qu'elle soit forte en devinettes ou autres distractions du même genre. En réalité, elle était en mesure de prévoir un excédent simplement parce que, avec le concours du secrétaire et du gérant de la coopérative, elle avait calculé le résultat d'avance. En d'autres termes, elle avait évalué:

- quel serait le produit des ventes du magasin;
- quel serait le coût des produits vendus;
- à combien s'élèveraient les frais de fonctionnement du magasin.

C'est ce qu'elle devait faire à l'avance pour chaque exercice financier: des PREVISIONS permettant de connaître l'excédent.

Mais l'établissement des prévisions, à lui seul, ne suffit pas. Il est aussi nécessaire de contrôler si tout se passe conformément aux prévisions. Ce contrôle doit être effectué souvent pour que, le cas échéant, les correctifs nécessaires puissent être appliqués avant qu'un sérieux préjudice n'affecte la coopérative. C'est pourquoi Marie devait également:

- préparer des rapports mensuels d'exploitation pour le conseil d'administration;
- comparer ces rapports avec les prévisions;
- recommander les mesures à prendre pour améliorer les résultats.

C'est là l'objectif du BUDGET ET DU CONTROLE DES AFFAIRES et c'est ce que vous apprendrez en étudiant ce fascicule MATCOM.

## EVALUATION DU CHIFFRE DES VENTES



Remontons au mois d'octobre, au cours duquel Marie et Antoine, le gérant de la coopérative, étaient occupés à préparer les prévisions budgétaires de l'exercice suivant .....

"Quel est le chiffre des ventes que vous comptez réaliser l'an prochain?" demanda Marie.

"Nous allons essayer de le découvrir", répondit Antoine. "Jusqu'ici les ventes de l'année en cours se sont élevées à 240 000 DF. Mais il manque encore près de trois mois. Je pense que nous réaliserons encore 60 000 DF - ce qui ferait un total d'environ 300 000 DF pour l'ensemble de l'année."

- "En sera-t-il de même l'an prochain?"



Que pourrait-il arriver au cours de l'année prochaine, qui soit de nature à augmenter ou à diminuer le chiffre des ventes? Donnez quelques exemples.

Il existe plusieurs raisons pour que le chiffre des ventes diffère d'une année à l'autre. Ce serait donc une erreur de la part de Marie de supposer tout simplement que les ventes de l'année suivante atteindront également 300 000 DF.

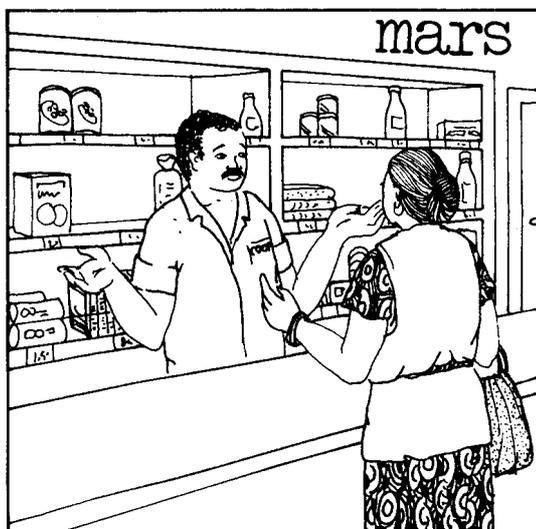
En cherchant à déterminer si le chiffre des ventes de l'exercice suivant correspondra ou non à celui de l'exercice en cours, Marie pose deux questions:

- "S'est-il passé quelque chose d'inhabituel cette année qui fait que nous avons vendu plus ou moins que d'habitude?"
- "Peut-on prévoir quelque événement qui pourrait survenir au cours de l'année prochaine et qui aurait une incidence particulière sur les ventes?"

#### L'exemple de l'année en cours

Récapitulant ce qui s'était produit jusqu'ici durant l'année, les trois collègues retracent certains événements qui ont fait que les ventes n'ont pas été conformes à leurs prévisions.

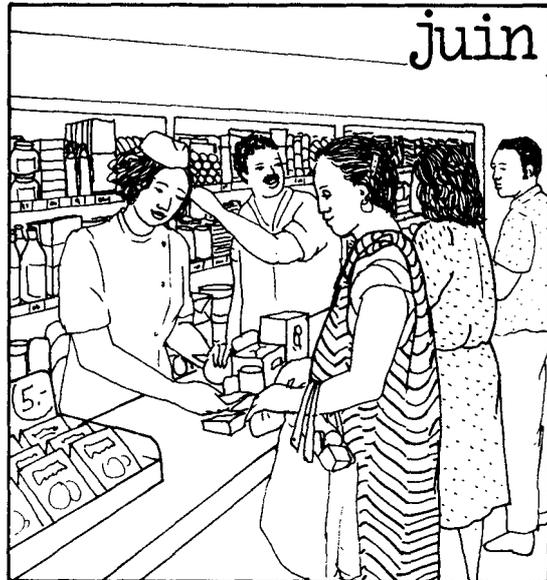
"Les ventes du mois de mars dernier ont atteint 10 000 DF, soit la moitié du chiffre normal", dit Marie en examinant les relevés mensuels des ventes. Charles, le secrétaire de la coopérative, qui participe à l'établissement des prévisions, en rappelle la raison: "C'est à cause de l'insuffisance de stock. Les pluies avaient rendu les livraisons de produits extrêmement difficiles", dit-il, "aussi bien pour les grossistes que pour nous."



"Le mois de mai a été un mauvais mois lui aussi", ajoute Antoine. "L'incendie qui s'est déclaré au magasin a causé tant de dégâts que nous avons dû le fermer durant toute une semaine. Nous avons eu un manque à gagner de 5 000 DF environ."



"Mais en juin dernier, quand nos membres ont reçu le paiement du prix de leur récolte, nous avons fait de bonnes ventes comme à l'ordinaire." "Je le sais", dit Marie, "j'avais évalué les ventes de ce mois à 30 000 DF au lieu du montant habituel de 20 000 DF. Mais la récolte a été si bonne que les adhérents ont reçu plus d'argent que d'ordinaire et ont dépensé 40 000 DF dans notre magasin."



"Après ce bon mois", poursuit Antoine, "nous avons décidé de commencer à vendre des vêtements, ce qui a augmenté le chiffre des ventes d'environ 2 000 DF par mois à partir du mois de juillet."



Tâchons de déterminer maintenant combien ils auraient vendu si ces événements inhabituels n'avaient pas eu lieu.

	<u>En DF</u>
● Les ventes annuelles sont de:	300 000
● Si les stocks avaient été suffisants, elles auraient augmenté de 10 000 DF	+ 10 000
● Si l'incendie n'avait pas eu lieu, elles auraient augmenté de 5 000 DF	+ 5 000
● Par contre, si la récolte avait été normale, elles auraient diminué de 10 000 DF	- 10 000
● Si des vêtements avaient été vendus durant toute l'année, les ventes auraient augmenté de 6 x 2 000 DF	+ 12 000
● Dans une année normale, les ventes auraient donc été de:	<hr/> 317 000

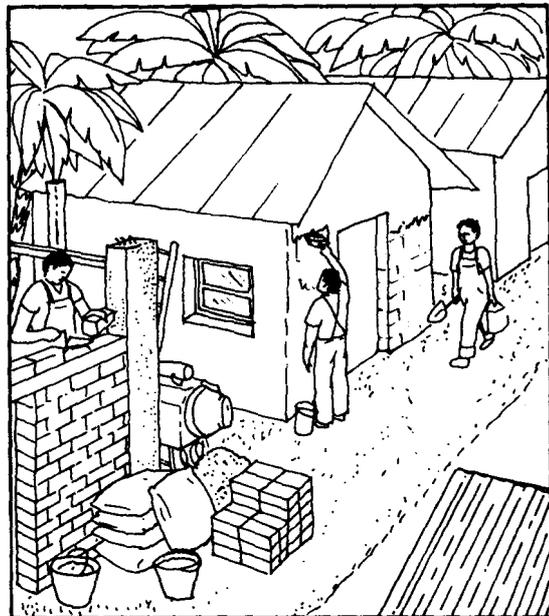


Marie et ses amis ont essayé de prévoir le chiffre des ventes d'une année "normale". Pourquoi donc ont-ils ajouté, au lieu de déduire, le montant de 12 000 DF correspondant à la vente de vêtements pendant six mois?

### L'année suivante

Maintenant que le chiffre des ventes "normales" de l'année en cours a été évalué, nos trois amis peuvent tenir compte dans leurs prévisions, des changements qu'ils savent devoir survenir durant l'année suivante.

"Je crois que notre clientèle augmentera", dit Marie. "Il y a de plus en plus de gens qui viennent habiter la région. Vingt familles vont emménager dans ces nouvelles maisons dont la construction est presque terminée." "En supposant que la moitié d'entre elles effectuent leur achats dans notre coopérative, les ventes augmenteront de 1 500 DF par mois, car chaque client dépense ici, en moyenne, 150 DF par mois."



Comme vous pouvez le constater, il est utile de savoir combien un client dépense en moyenne dans la coopérative. Il y a différentes façons de l'établir:

- Examinez les relevés des comptes et notez le montant total des ventes réalisées au cours d'une période donnée. Puis, divisez ce montant par le nombre des clients. Ainsi, par exemple, en supposant que les ventes d'un mois donné sont de 42 000 DF et que le magasin compte 300 clients, il s'ensuit que chaque client dépense en moyenne:

$$\frac{42\ 000\ \text{DF}}{300} = 140\ \text{DF par mois}$$

- Déterminez le revenu moyen de la population locale et évaluez la part qui pourrait être dépensée en achats de produits disponibles dans le magasin. A titre d'exemple, la moyenne des salaires d'un ouvrier pourrait être de 500 DF par mois, dont 150 DF pourraient être dépensés dans le magasin.
- Si, parmi vos amis, il s'en trouve qui peuvent être considérés comme des clients types, demandez-leur quel montant ils dépensent normalement dans le magasin. Assurez-vous au préalable que vous les connaissez bien car, d'une part, des questions de ce genre pourraient les offenser et, d'autre part, il faut pouvoir compter sur des réponses sincères.



Quelle est la moyenne mensuelle des achats qu'un client effectue dans le magasin où vous travaillez?

S'il existe d'autres magasins dans la même localité, il est bon de pouvoir comparer leur chiffre de vente aux vôtres. La coopérative Unité est en concurrence avec un magasin privé. Les deux entreprises réalisent à peu près le même chiffre d'affaires. Cela explique que Marie ait supposé que la moitié des nouveaux habitants de la localité feraient leurs achats dans la coopérative.

Il peut être difficile de connaître le chiffre des ventes de deux magasins concurrents. Si tel est votre cas, vous pouvez au moins vous en faire une idée en comparant les magasins en question. Lequel des deux dispose d'un plus grand stock de produits? du nombre le plus élevé d'articles? lequel reçoit plus souvent des approvisionnements? et ainsi de suite.

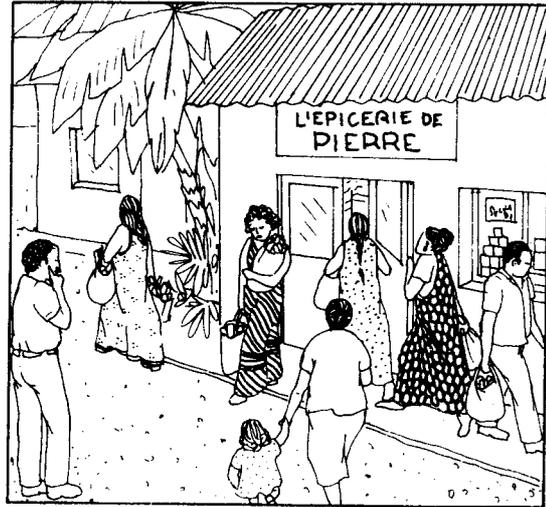


Quel est le chiffre des ventes mensuelles de votre coopérative et quel est celui des autres magasins de la localité?

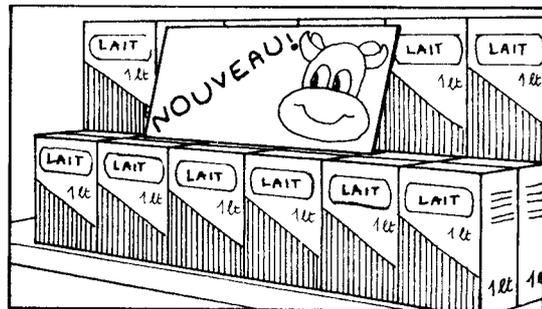
En procédant à l'évaluation des ventes, il est également important de tenir compte des changements qui pourraient survenir dans le voisinage même de la coopérative. Ainsi, par exemple, si l'on ouvre un nouveau magasin, certains de vos clients pourraient le fréquenter et vos ventes diminueraient d'autant.

Antoine a appris que le magasin "L'Epicierie de Pierre" sera réparé et repeint. Il craint que cela ne plaise aux clients et qu'ils préfèrent y aller faire leur achats.

"Ne t'en fais pas", lui dit Charles, "notre magasin est encore en bon état et puis nous allons dégager l'enceinte et terminer la véranda. C'est ce que les membres voulaient et ils seront contents. Je ne crois donc pas que "l'Epicierie de Pierre" gagnera des clients à nos dépens."



"J'ai parlé avec le gérant de la nouvelle laiterie", dit Antoine. "L'année prochaine, nous vendrons du lait et nous en vendrons probablement 50 litres au moins par jour. Cela augmentera nos ventes de 2 500 DF."



"Comment sera la récolte l'an prochain?" demande Charles. "Ne penses-tu pas qu'elle sera particulièrement bonne aussi? Nous pourrions alors prévoir des ventes encore plus importantes."

Mais Marie n'est pas d'accord. D'après elle, les prévisions devraient se baser uniquement sur les revenus normaux des agriculteurs.



Partagez-vous le point de vue de Marie? Qu'arrivera-t-il si le produit des ventes s'avère inférieur au montant prévu?

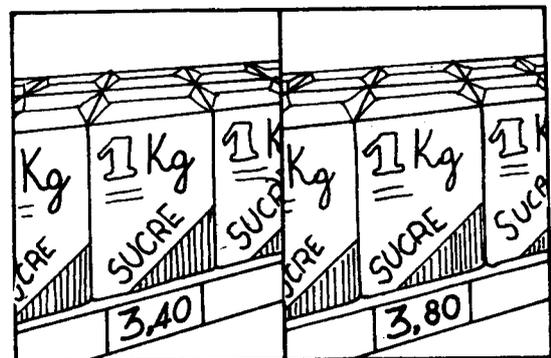
Aucun d'eux ne peut imaginer d'autres faits inhabituels qui pourraient augmenter ou réduire les ventes de l'année suivante. Ils poursuivent donc leurs calculs des prévisions des ventes.

	<u>En DF</u>
● Si l'année en cours s'avère être une année normale, les ventes seront de	317 000
● A partir du mois de mars prochain et jusqu'à la fin de l'année, les nouveaux clients installés dans la localité augmenteront probablement les ventes de 1 500 DF par mois, ce qui donnera 10 x 1 500 DF	+ 15 000
● Les améliorations apportées au magasin concurrent ne risqueront pas de réduire nos ventes, car le local de la coopérative sera également amélioré	0
● Les achats de lait augmenteront nos ventes de 2 500 DF par mois, 12 x 2 500 DF	+ 30 000
● Il est prévu que la récolte sera normale, comme nous l'avons supposé du reste en calculant le chiffre des ventes de l'année (317 000 DF)	0
<hr/>	
● Total des ventes prévues de l'exercice prochain	362 000

#### Les hausses des prix

"Nous ne devons pas oublier les hausses des prix à la consommation", dit Marie. "En janvier dernier, par exemple, le kilo de sucre coûtait 3,60 DF alors qu'il est actuellement de 3,80 DF. Il en est de même de la plupart des autres produits. Les prix augmentent."

"Ainsi, même si l'année prochaine nous vendons la même quantité de produits, le chiffre des ventes correspondant sera plus élevé, tout simplement parce que les prix auront augmenté."



Janvier

Octobre

De combien le produit des ventes augmentera-t-il l'an prochain en raison de la hausse des prix? Il est difficile de le dire. Néanmoins, il est possible de s'en faire une idée en examinant les fluctuations des prix antérieures.

Bien que le gouvernement ait essayé de limiter la hausse des prix à la consommation, Marie sait que, depuis quelques années déjà, le prix de la plupart des produits a augmenté de 5 à 10% par an. Il est donc très probable qu'il en sera de même l'an prochain.

Nous sommes au mois d'octobre et les prix accusent déjà une hausse de l'ordre de 5% par rapport au mois de janvier. Aussi, Marie est-elle convaincue que les prix augmenteront de 5% au moins l'an prochain. Elle conseille donc d'accroître les prévisions des ventes dans la même proportion.

●	Prévisions du chiffre total des ventes de l'exercice prochain, exclusion faite des changements de prix	<u>En DE</u> 362 000
●	5% de hausse des prix prévue	
	$\frac{5}{100} \times 362\ 000 = 18\ 000$	+ 18 000 (environ)
		<hr/>
●	Prévisions du chiffre total des ventes de l'exercice prochain, compte tenu des changements des prix:	380 000



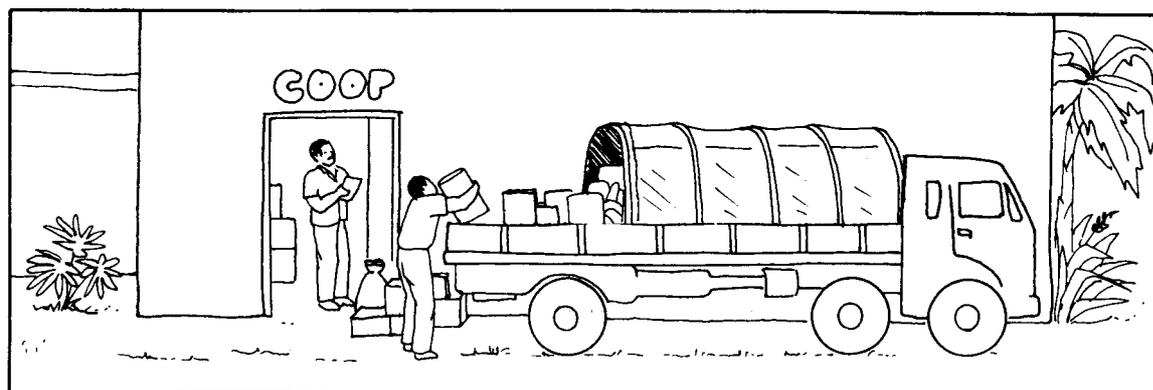
Marie sait que la hausse des prix à la consommation durant les années précédentes était de l'ordre de 5 à 10%. Pourquoi a-t-elle préféré appliquer aux prévisions des ventes le taux inférieur de 5%?

De combien les prix ont-ils augmenté dans votre magasin durant l'exercice écoulé? \_\_\_\_\_ %

Quels renseignements avez-vous, de source officielle, sur les changements de prix antérieurs et ceux qui sont prévus?

# EVALUATION DU COUT DE REVIENT DES PRODUITS

Ayant prévu que, dans l'année à venir, la coopérative vendra pour 380 000 DF de produits, la tâche de nos trois amis consiste maintenant à évaluer le montant que la société devra payer pour acheter ces produits.



Théoriquement, le coût de revient des produits est très facile à calculer. Vous déduisez simplement la marge commerciale du montant des ventes.

$$\begin{array}{r} \text{ventes} \\ - \text{marge commerciale} \\ \hline = \text{coût de revient des} \\ \text{produits} \end{array}$$

Marie estime que la marge commerciale moyenne sur les ventes sera de 10%, soit 38 000 DF.

$$\frac{10}{100} \times 380\,000 \text{ DF} = 38\,000 \text{ DF}$$



Supposez que la marge commerciale soit de 12%.  
A quoi correspondraient les 12% des ventes?

En partant de la marge bénéficiaire, il est facile d'évaluer le coût de revient des produits:

	<u>En DE</u>
Ventes	380 000
Marge commerciale	- 38 000
	<hr/>
Coût de revient des produits	342 000

D'après le calcul et d'après les résultats que Marie a soumis à l'assemblée générale annuelle (page 3), il apparaît que la marge commerciale est la même que l'excédent brut. En fait, c'est la marge commerciale qui produit l'excédent brut:

	<u>En DE</u>
Ventes	380 000
Coût de revient des produits	- 342 000
	<hr/>
Excédent brut	38 000



Quel serait l'excédent brut si la marge commerciale était de 12%?

Vous avez probablement une importante question à poser maintenant: Pourquoi Marie a-t-elle prévu que la marge commerciale serait de 10% et non de 12%, ou bien d'un tout autre pourcentage? Voyons de quelle manière elle est arrivée à ce taux.

#### Majoration des prix

A la coopérative Unité, on tient un registre des achats où sont enregistrés à la fois les prix de vente et le coût de revient de chaque produit acheté chez le grossiste.

Date	Détails	Achats		Majoration
		Coût de revient	Prix de vente	
	Union des coops	6 340	7 120	780
	Brasseries	620	695	75
	Boulangerie Ali	80	90	10
	Riwo Trading Co.	242	275	33
	Total janvier	19 224	21 600	2 376

Les montants sont additionnés en fin de mois. Dans l'exemple ci-dessus, le coût de revient des achats du mois de janvier s'est élevé à 19 224 DF, la majoration totale à 2 376 DF et le prix de vente à 21 600 DF.

	<u>En DF</u>
Coût de revient total	19 224
Majoration	+ 2 376
	<hr/>
Prix de vente total	21 600

#### Marge commerciale

Si chaque produit était vendu au prix de vente prévu, la marge commerciale serait égale à la majoration des prix, soit 2 376 DF. Dans l'exemple précédent, elle équivaudrait à 11% des ventes:

$$\frac{2\,376\text{ DF}}{21\,600\text{ DF}} \times 100 = 11\%$$

Le pourcentage serait à peu près le même chaque mois. Il ne s'agit pas là d'une coïncidence, car le conseil d'administration avait décidé que l'on devait atteindre cette marge. On peut en déduire qu'une marge commerciale plus élevée sur certains produits peut compenser une marge plus réduite sur d'autres.

Malheureusement, il est improbable que la coopérative puisse effectivement réaliser une marge commerciale moyenne de 11%. En effet, plus tard, lorsque les produits auront été vendus, cette marge - ou encore l'excédent brut - sera, comme on le verra, inférieure à ce taux, car tous les produits n'auront pas été vendus au prix de vente prévu.

Des rabais s'avèrent parfois nécessaires. Par ailleurs, il arrive que des produits disparaissent sans que leur prix ait été encaissé, à cause du coulage. Dans la coopérative Unité, la différence totale résultant à la fois des rabais de prix et du coulage représente normalement près de 1% du chiffre des ventes. Afin d'avoir une marge commerciale plus réaliste, ce pourcentage de 1% devrait donc être déduit.

11%	-	1%	=	10%
MARGE COMMERCIALE PREVUE		RABAIS ET COULAGE		MARGE COMMERCIALE REELLE (EXCEDENT BRUT)

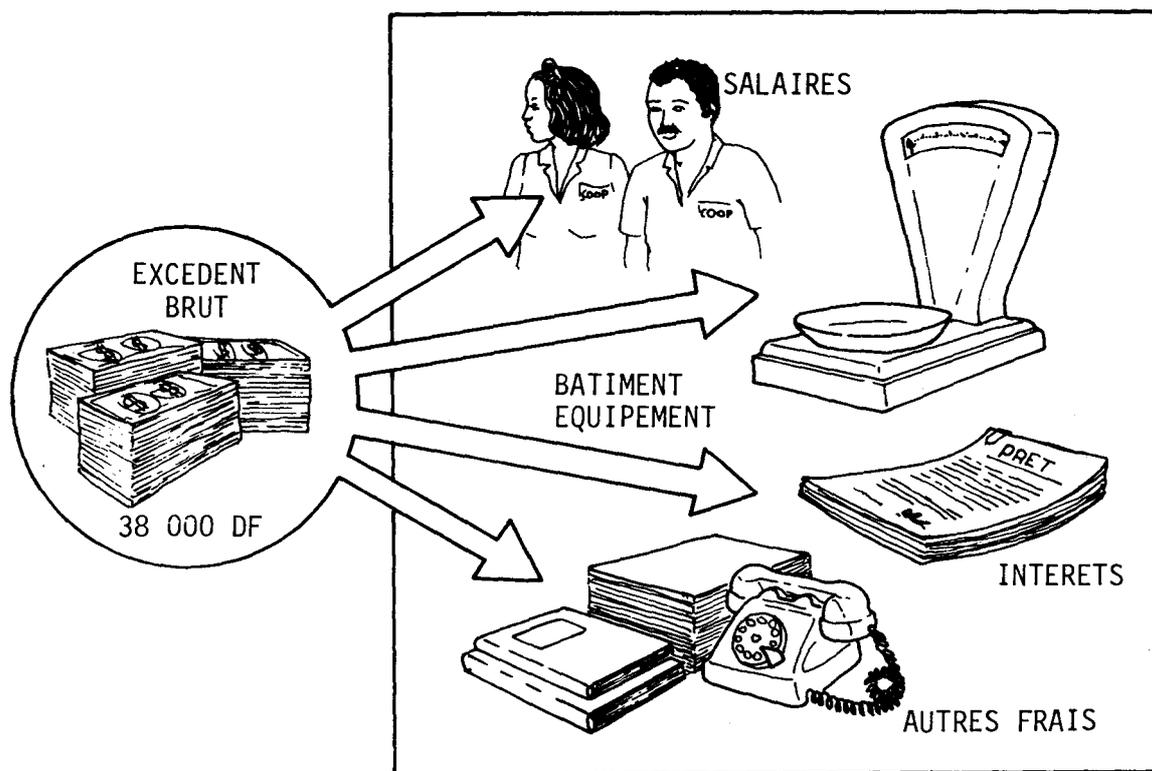
A la coopérative Unité, on n'entend pas modifier le taux de majoration des prix. Il n'y a pas non plus de raison pour prévoir que le taux de coulage et les rabais changent beaucoup. Dès lors, Marie peut bien prévoir que la marge commerciale de l'exercice prochain se maintiendra à 10%.



Évaluez la marge commerciale qui est appliquée dans le magasin où vous travaillez.

## EVALUATION DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT DU MAGASIN

Si tout se déroule comme prévu, l'excédent brut de la coopérative Unité sur les ventes de l'exercice prochain atteindra 38 000 DF. Tous les frais de fonctionnement du magasin devront être couverts par ce montant.



### Salaires et autres frais de personnel

"Commençons par mon salaire" dit Antoine, "car si vous oubliez ces frais-là, je m'en vais et vous aurez des ennuis!"

Cette plaisanterie fit rire les autres, mais ils se mirent d'accord pour commencer par les salaires qui représentent, en fait, les frais les plus élevés.

Marie dit: "Ton salaire de gérant est de 550 DF par mois, et celui de Sarah, l'assistante, de 400 DF."

"Ca vaut pour cette année", dit Charles, "mais qu'en sera-t-il l'année prochaine? Les salaires seront-ils les mêmes?"

C'est une question difficile car, généralement, quand on fait les prévisions, aucune décision n'est encore prise au sujet des augmentations futures des salaires.

A cet égard, le conseil d'administration a décidé de se conformer aux taux officiels des salaires. Mais puisque les prix à la consommation ont déjà augmenté de près de 5%, nos trois amis estiment que les salaires augmenteront dans une proportion plus élevée. Aussi prennent-ils en compte une hausse de salaires de l'ordre de 7%.

Gérant du magasin	550	+	40	=	590	DF
Assistante	400	+	30	=	430	DF

Charles pense que ces augmentations sont trop élevées. Mais Marie maintient qu'il est préférable que les salaires soient surévalués plutôt que sous-évalués.



Partagez-vous le point de vue de Marie? Qu'advient-il si, par la suite, les salaires augmentaient dans une proportion plus élevée que celle prévue?

Les prévisions totales des salaires s'élèvent à 1 020 DF par mois, soit 12 240 DF par an. En plus, une taxe de 2% et une contribution de 3% au régime des pensions doivent être payés:

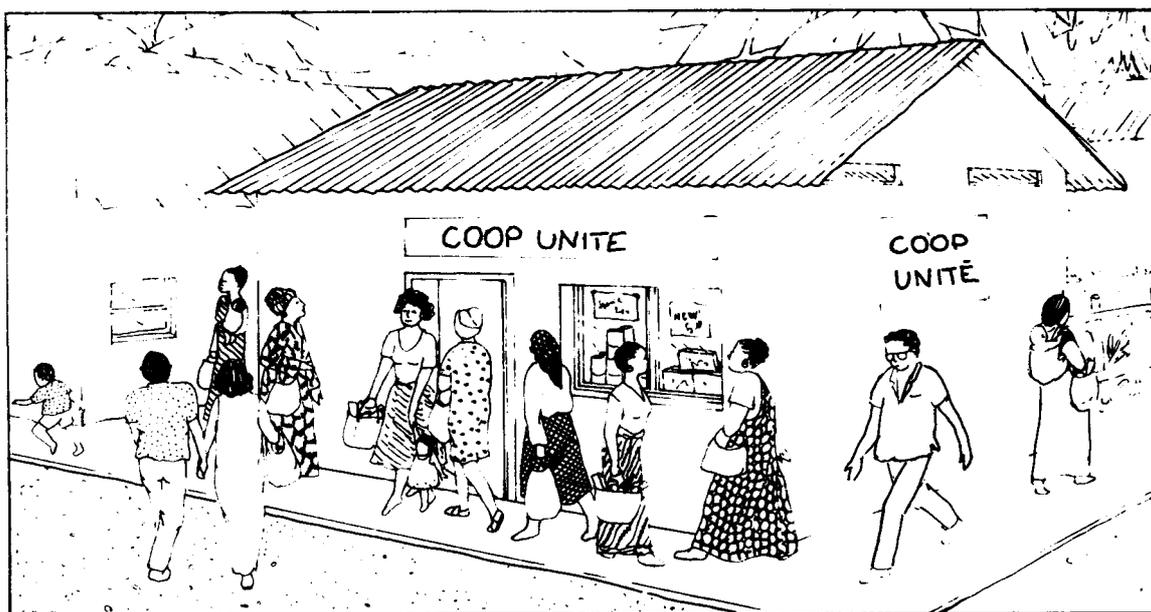
	<u>En DF</u>
Salaires	12 240
Taxe	245
Contributions au régime des pensions	365
	<hr/>
	12 850

Un montant supplémentaire de 1 200 DF est également prévu pour le programme de formation et d'éducation coopérative. Il en est de même d'un montant de 1 000 DF destiné au paiement des salaires de travailleurs occasionnels.

De sorte que le total des prévisions des frais de personnel atteint 15 050 DF.

Coûts relatifs au bâtiment et à l'équipement

Le bâtiment du magasin appartient à la coopérative. Elle n'a donc pas de loyer à payer. Mais elle doit faire face à ses frais d'entretien. Par ailleurs, lorsque trois années plus tôt on a construit le magasin, il a fallu investir une forte somme d'argent.



En fait, la construction a coûté 20 000 DF. Mais quel est son "coût annuel"? Pour avoir une estimation raisonnable, le montant de 20 000 DF doit être réparti sur une période de temps déterminée:

Coût total = Coût annuel  
"durée de vie" prévue du bâtiment

$\frac{20\ 000\ \text{DF}}{20} = 1\ 000\ \text{DF}$

C'est ce qu'on appelle "l'AMORTISSEMENT". La coopérative ne débourse pas le montant de l'amortissement chaque année. Il s'agit simplement du coût annuel chiffré de la valeur d'un immeuble, et ce coût fait partie des autres frais de fonctionnement de la coopérative.

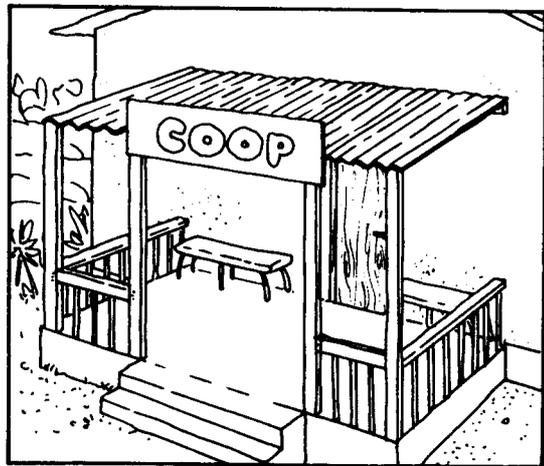
La "durée de vie" d'un immeuble, qui est normalement prise en compte pour le calcul de l'amortissement est de vingt ans. Toutefois, s'il est prévu que l'immeuble ne dure pas aussi longtemps, une période de vie plus courte devrait être appliquée.



A combien se serait élevé l'amortissement si la coopérative avait prévu d'utiliser le bâtiment pendant dix ans seulement pour ensuite en construire un meilleur?

Au cas où un bâtiment continue à être utilisé après l'expiration de la période d'amortissement fixée, on ne tient plus compte du montant de l'amortissement annuel, mais seulement des frais d'entretien dont il est l'objet, Toutefois, si des sommes importantes sont déboursées pour l'améliorer, elles devraient être elles-mêmes amorties sur une période de 20 autres années.

Marie affirme que les frais relatifs au bâtiment seront plus élevés au cours de l'exercice prochain, parce qu'une véranda, dont le coût sera de 1 000 DF environ, sera aménagée. En tenant compte de la période normale de référence de 20 ans, l'amortissement annuel de la véranda sera de 50 DF.



Le coût de tout le mobilier, des aménagements et de l'équipement qui sont sensés durer cinq ans au moins est généralement amorti sur une "durée de vie" de cinq ans. Pour la coopérative Unité, le coût initial de ces biens était de 8 000 DF.



Quel était l'amortissement annuel du mobilier, des aménagements et de l'équipement de la coopérative Unité?

Antoine suggère qu'il faudrait acheter une machine à calculer. Il en a vu une qui devrait convenir. Son prix est de 1 200 DF. Amortie sur cinq ans, son coût annuel serait de 240 DF. Les autres conviennent que la machine à calculer serait utile. "Nous en discuterons à la prochaine réunion du conseil administration", dit Marie. "Entre temps, nous en incluons le coût dans les prévisions."

Enfin, 500 DF sont prévus pour les frais d'entretien et de réparations mineurs du magasin et de l'équipement.

Les dépenses totales concernant le bâtiment, le mobilier et l'équipement figurent maintenant dans les prévisions de la façon suivante:

	<u>En DF</u>
Amortissement du bâtiment	1 000
Amortissement de la nouvelle véranda	50
Amortissement du mobilier et de l'équipement	1 600
Amortissement de la nouvelle machine à calculer	240
Entretien et réparations	<u>500</u>
Total	3 390



Quelle est la durée d'amortissement que vous appliquez dans votre coopérative?

- a) pour les constructions: \_\_\_\_\_ années
- b) pour le mobilier et l'équipement \_\_\_\_\_ années

Notez que le coût des biens qui sont sensés durer moins de cinq ans n'est pas amorti. En revanche, leur coût total est inclus dans les frais de fonctionnement de l'année durant laquelle leur prix a été payé.

### Intérêts

"Nous devons 30 000 DF à la banque", dit Charles, "sur lesquels nous avons à payer des intérêts de 6% par an."

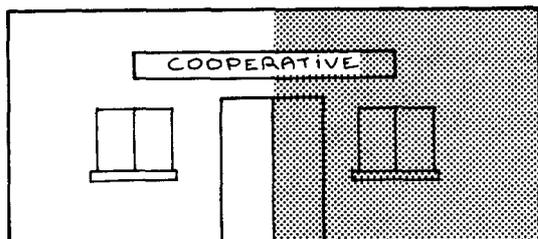
$$\frac{6}{100} \times 30\,000 \text{ DF} = 1\,800 \text{ DF}$$

En effet, sans le prêt de la banque, la coopérative n'aurait pu commencer ses activités. Ils devaient tenir compte du coût du prêt, et le montant de 1 800 DF a donc été inclus dans les prévisions.

Mais qu'en est-il du remboursement du prêt lui-même? Est-ce que le montant de l'échéance du prêt doit également être inclus dans les frais de fonctionnement?

Non; en remboursant le prêt, rien ne change dans le magasin. L'équipement et le stock restent les mêmes. Mais le droit de propriété réel est récupéré par la coopérative. L'argent emprunté est remplacé par les propres fonds de la coopérative. Par exemple:

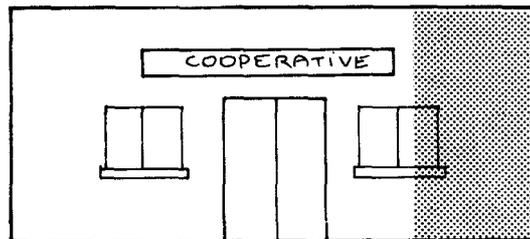
Ce magasin coûte 40 000 DF



20 000 DF  
appartiennent  
aux membres

20 000 DF  
représentent  
un prêt de  
banque

10 000 DF sont remboursés à la banque



La part des membres  
est maintenant de  
20 000 DF +  
10 000 DF

10 000 DF  
représentent  
le prêt de la  
banque

Pour rembourser un prêt, les membres doivent consolider les ressources financières de la coopérative. S'ils réalisent un excédent, ils peuvent en affecter une partie pour constituer leur capital propre, par le biais du fonds de réserve de leur société. Les membres peuvent y contribuer aussi en augmentant leurs parts sociales.



Qu'advierait-il d'une coopérative, si elle était contrainte de rembourser un prêt sans être en mesure de le remplacer par de l'argent provenant des excédents réalisés?

Autres frais

"Les salaires, l'amortissement et les intérêts des prêts constituent les principaux frais de fonctionnement du magasin", dit Charles, en consultant les prévisions établies jusqu'ici, "mais il existe encore plusieurs autres frais mineurs."

Afin de n'en omettre aucun, Marie a consulté les comptes et les pièces justificatives et a établi une liste de ces frais en y indiquant les montants correspondants tant pour l'exercice écoulé que pour l'exercice en cours.

<u>Frais</u>	<u>En DF</u>		
	<u>Exercice écoulé</u>	<u>Janv-Sept. Exercice courant</u>	<u>Exercice prochain</u>
Patente	100	120	
Prime d'assurance	300	300	
Frais bancaires	30	20	
Frais de port	45	40	
Téléphone	120	100	
Eclairage	400	420	
Eau	180	160	
Fournitures de bureau	420	380	
Etiquettes, fiches	250	200	
Panneaux publicitaires	80	70	
Matériel d'emballage	275	240	
Produits de nettoyage	250	260	
Déplacements	80	120	
Réceptions	200	60	
Frais divers	220	250	
Total	<u>2 950</u>	<u>2 740</u>	<u>          </u>

Connaissant les montants précédemment dépensés, nos trois amis peuvent maintenant établir les prévisions de ces frais pour l'exercice prochain. Au fur et à mesure que vous lirez les pages qui suivent, inscrivez le montant de ces prévisions dans la colonne laissée en blanc sur la liste ci-dessus, et puis faites-en le total.

"La patente a été portée à 120 DF cette année", dit Marie. "Elle ne fera probablement pas l'objet d'une nouvelle augmentation."

Patente: 120 DF



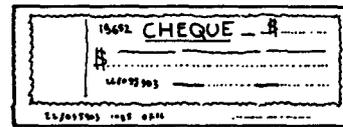
"L'agent de la compagnie d'assurances nous a conseillé d'augmenter le capital assuré. D'autre part, on s'attend à une hausse générale des primes. La nouvelle prime sera d'environ 360 DF."

Prime d'assurances: 360 DF



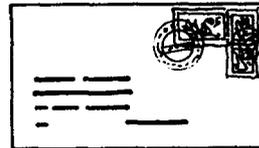
"Les frais bancaires sur les chèques et les relevés de compte sont minimes. Ils étaient de 30 DF l'an dernier et le montant sera probablement le même cette année. Mais ils seront sans doute plus élevés l'an prochain."

Frais bancaires: 40 DF



"Les frais de port ont été de 45 DF l'an dernier et, bien qu'il reste encore trois mois à courir jusqu'à la fin de l'année, nous avons déjà atteint ce montant. Portons-les donc à 60 DF."

Frais de port: 60 DF



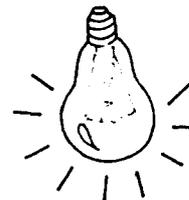
"Les frais de téléphone augmentent aussi. Ils atteindront 140 DF environ cette année. Prévoyons 20 DF de plus pour l'année prochaine."

Téléphone: 160 DF



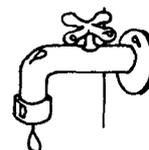
"Les tarifs de consommation électrique sont en hausse constante. Nous avons payé 100 DF pour un seul trimestre de l'année dernière et la facture de cette année pour un seul trimestre aussi est de 140 DF. Je suggère donc de tenir compte d'une dépense trimestrielle de 160 DF pour l'ensemble de l'année."

Electricité: 640 DF



"Les tarifs de consommation d'eau sont également en hausse, quoique dans une moindre mesure. Les frais seront d'environ 210 DF cette année, et légèrement plus l'an prochain."

Eau: 240 DF



"Nous aurons besoin davantage de fournitures de bureau, puisque nous comptons avoir plus de ventes l'an prochain."

Fournitures de bureau: 600 DF



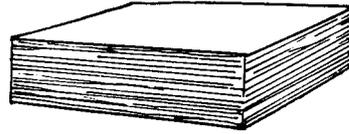
"J'ai commandé assez d'étiquettes cette année, cela coûtera en tout 260 DF. Mais comme nous comptons augmenter le stock, elles nous coûteront davantage l'an prochain."

Etiquettes de prix: 300 DF



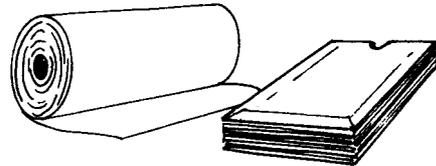
"Je voudrais utiliser davantage de panneaux publicitaires l'an prochain pour mieux informer les membres des nouveautés et des offres spéciales."

Affiches: 100 DF



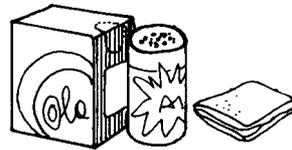
"Les sacs en papier deviennent assez chers. Le conseil d'administration a décidé d'en charger le prix aux clients. Les frais de matériel seront donc plus réduits."

Matériel d'emballage: 25 DF



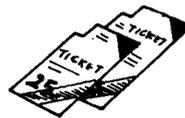
"Cette année, nous dépenserons près de 300 DF en savons, encaustiques, torchons et autres produits de nettoyage. Ces frais augmenteront l'an prochain."

Produits de nettoyage: 325 DF



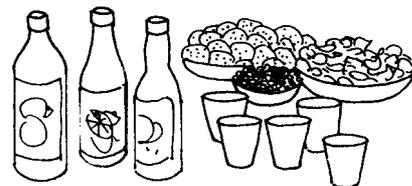
"Si je réussis à mieux planifier les achats l'an prochain, je n'aurais pas à aller aussi souvent en ville pour faire les achats entre les livraisons courantes", dit Antoine. "100 DF devraient suffire pour ces frais."

Déplacements: 100 DF



"L'an dernier nous avons organisé une réception pour les membres à l'occasion de l'anniversaire de l'ouverture du magasin. Les réceptions ont été réduites cette année et il en sera probablement de même l'an prochain."

Réceptions: 100 DF



"Même si nous nous efforçons d'inclure tous les frais dans les prévisions, on en oubliera certains", dit Charles. "Il faudrait donc prévoir 500 DF pour faire face à divers menus frais (qui sont généralement appelés "FRAIS DIVERS")."

Divers: 500 DF



Complétez la colonne des "autres frais" dans la liste figurant page 23.

## COMPLETER LES PREVISIONS

"Nous avons procédé à l'estimation de l'excédent résultant des ventes de l'année prochaine, ainsi que des frais de fonctionnement du magasin" dit Marie. "Autrement dit, nous disposons maintenant de toutes les données requises pour compléter nos prévisions. Voyons maintenant s'il restera quelque argent ou non. Récapitulons les prévisions que nous avons faites":

① Nous avons un excédent brut:		<u>En DF</u>
Ventes		380 000 (pages 3 à 12)
Coût de revient des produits vendus		342 000 (pages 13 à 16)
		<hr/>
Excédent brut		38 000

② Cet excédent permettra de couvrir les frais de fonctionnement du magasin:		<u>En DF</u>
Salaire et autres frais de personnel		15 050 (pages 17 à 18)
Bâtiment et équipement		3 390 (pages 19 à 21)
Intérêts		1 800 (page 22)
Autres frais		3 660 (pages 23 à 25)
		<hr/>
Frais de fonctionnement du magasin		23 900

Tous ces montants, à l'exception du dernier total, ont été calculés dans les pages précédentes. Vérifiez si vous vous rappelez comment les calculs ont été faits. Au besoin, relisez les pages correspondantes.

③ Les prévisions sont complétées par le calcul de l'excédent net:		<u>En DF</u>
Excédent brut		38 000
Frais de fonctionnement du magasin		-23 900
		<hr/>
Excédent net		14 100

"Si tout se déroule selon nos prévisions, la coopérative réalisera un excédent net de l'ordre de 14 000 DF," conclut Charles. "Sera-t-il suffisant?"

Qu'en pensez-vous? Un excédent net est-il nécessaire?



A quoi sert l'excédent net?

Marie croit qu'un excédent net de l'ordre de 14 000 DF sera suffisant.

"Conformément aux prévisions légales, 25% de l'excédent net, soit 3 500 DF, seront dotés au fonds de réserve", dit-elle. "Ce montant nous aidera à développer les affaires."

"En souscrivant des parts sociales, les adhérents ont fait un apport de capital de 30 000 DF. Au cas où le conseil d'administration recommande de verser 3% d'intérêts sur les parts, nous aurons à payer 900 DF", dit Charles.

Antoine fait quelques calculs. "Il restera", dit-il "9 600 DF que l'on pourrait distribuer sous forme de ristournes aux membres. Cela permettra à chacun d'eux de recevoir une ristourne de 2,5% sur ses achats."

"Les gens sont contents de recevoir une ristourne" ajoute Antoine, "mais pour nous, c'est une véritable corvée d'en calculer les montants et de les payer. Puisque les prévisions indiquent qu'un excédent sera réalisé, ne serait-il pas préférable de réduire d'ores et déjà les prix de vente, au lieu de payer des ristournes plus tard?"



Qu'en pensez-vous? Est-il préférable:

- de réduire les prix de vente, ou bien
- de planifier les activités en vue d'un excédent qui sera distribué sous forme de ristournes aux membres?

Marie, elle, n'est pas d'accord. "Qu'arrivera-t-il si la récolte s'avère mauvaise et si les paysans ne sont pas en mesure d'acheter autant que nous avons prévu? Ou bien encore, s'il y a une nouvelle pénurie de produits tels que le sucre, l'huile de cuisine et la farine?", dit-elle.

"Dans nos prévisions, nous avons assumé que de telles conjonctures n'auront pas lieu", dit-elle, "mais que ferons-nous si elles se produisent? Le produit des ventes sera alors bien inférieur à 380 000 DF."



Quel serait l'excédent brut, si le chiffre des ventes s'élevait à 250 000 DF et la marge commerciale à 10%?

Au cas où les frais de fonctionnement restent sans changements, il y aura tout de même un excédent net de 1 000 DF. (Vérifiez si vous obtenez le même résultat!)

Mais qu'advierait-il si la coopérative réduisait les prix et se contentait d'une marge commerciale de 7% seulement?

Ventes: 380 000 DF

	<u>En DF</u>
$\frac{7}{100} \times 380\ 000\ \text{DF}$	= 26 000 DF
Excédent brut	26 000
Frais de fonctionnement	- 23 900
Excédent net	<u>2 700</u>

Ventes: 250 000 DF

$\frac{7}{100} \times 250\ 000\ \text{DF}$	= 17 500
Excédent brut	17 500
Frais de fonctionnement	- 23 900
<u>Pertes</u>	<u>6 400</u>

Le résultat serait encore pire s'ils avaient pensé être en mesure d'augmenter les frais..

De ce qui précède nous apprenons qu'il convient de planifier les activités du magasin de telle sorte que les prévisions budgétaires résultent en un excédent net. Si tout se déroule conformément aux prévisions, les membres en bénéficieront car une partie de l'excédent net pourrait leur être ristournée. Par contre, si des difficultés imprévues empêchent la réalisation d'un excédent net, il ne sera pas versé de ristournes, mais une perte pourra probablement être encore évitée.

● VISEZ A REALISER UN EXCEDENT NET DE  
3 A 4% DU CHIFFRE DES VENTES ●

Marie a donc raison. L'excédent net prévu, de l'ordre de 14 000 DF, est nécessaire et suffisant. Il représente 4% environ du chiffre des ventes.

$$\frac{14\ 000\ \text{DF}}{380\ 000\ \text{DF}} \times 100 = 3,7\%$$

Que devra-t-on faire si les prévisions indiquent que l'excédent net sera trop faible?

Si cette constatation a lieu au cours de la préparation des prévisions budgétaires de votre coopérative, vous devez revoir attentivement toutes vos estimations et chercher des voies et moyens susceptibles d'améliorer l'excédent net. Les questions à résoudre porteront sur les points suivants:

- Peut-on augmenter les ventes?
- Peut-on augmenter la marge commerciale?
- Peut-on réduire les frais de fonctionnement?

Afin d'éviter les risques de perte, vous pourriez également juger nécessaire soit d'augmenter les prix des produits, soit de réduire le nombre d'employés.

# ETABLISSEMENT DES PREVISIONS MENSUELLES

Ils étaient finalement satisfaits des efforts déployés pour la coopérative et Charles convoqua une réunion du conseil d'administration, au cours de laquelle Marie présenta les comptes prévisionnels aux administrateurs. Chacun de ceux-ci estima qu'ils avaient fait un bon travail et les prévisions furent approuvées sans changement.



"Nous en ferons part aux adhérents lors de la prochaine assemblée générale", dit le président. "Ce sera, dès lors, la responsabilité du conseil d'administration de suivre le déroulement des prévisions. Si quelque chose ne va pas, nous devons immédiatement prendre les mesures nécessaires afin d'y remédier. A cet effet, nous devons comparer chaque mois les prévisions aux chiffres réels du rapport d'exploitation."

Marie et Antoine se sont ensuite chargés de préparer des prévisions budgétaires pour chaque mois. Ces prévisions sont nécessaires puisqu'elles vont servir de base de comparaison avec les données des rapports mensuels d'exploitation. La méthode la plus simple consisterait à diviser les prévisions mensuelles en douze parts égales. Mais avant de procéder ainsi, nos deux amis identifient la part du produit des ventes et du montant des frais qui sont exclusivement imputables à un mois donné.



Pourquoi ne suffit-il pas d'évaluer les chiffres pour toute l'année?

Marie et Antoine procèdent donc à la division du chiffre annuel des ventes. Ils prévoient des montants équivalents pour chaque mois, à l'exception des mois de mai et juin, au cours desquels les paysans font généralement plus d'achats après qu'ils ont touché le prix de leur récolte. Les mois de mars et octobre sont marqués par la célébration des fêtes nationales, qui donnent à la population l'occasion de dépenser plus qu'à l'ordinaire.

Le surplus des ventes réalisées durant ces mois est ainsi évalué:

	<u>En DF</u>
- Mars	4 000
- Mai	15 000
- Juin	8 000
- Octobre	5 000

Surplus total des ventes de ces mois 32 000

Ce montant est alors déduit du montant de 380 000 DF représentant les prévisions des ventes de toute l'année et le solde est réparti en douze parts égales, de 29 000 DF chacune.

Dès lors, les ventes des mois de janvier et de février seront de 29 000 DF chacun, alors que celles du mois de mars s'élèveront à 29 000 DF + 4 000 DF = 33 000 DF et ainsi suite.

 Etablissez les prévisions des ventes des mois suivants:

Mars	_____ DF	Mai	_____ DF
Juin	_____ DF	Octobre	_____ DF
Décembre	_____ DF		

Le coût de revient des produits vendus sera de 90% des prévisions des ventes, puisque la marge commerciale est de 10%. Pour un mois ordinaire, il sera donc de 26 100 DF.

$$\frac{90}{100} \times 29\ 000\ \text{DF} = 26\ 100\ \text{DF}$$

 Selon les prévisions ainsi établies, quel serait le prix de revient des produits vendus en mai?

Ils passent ensuite aux prévisions concernant les frais de fonctionnement. En tête de la liste figurent les salaires et les autres frais de personnel, d'un montant de 15 050 DF par an.

"Les salaires seront les mêmes chaque mois", dit Marie. "Nous ne savons pas à quelle date débiteront les programmes d'éducation et de formation, mais cela ne fait rien. En effet, nous avons décidé d'affecter 100 DF par mois au fonds de formation et nous nous en servons pour régler les droits d'inscription aux cours et d'autres dépenses d'éducation."

"Le personnel supplémentaire est essentiellement nécessaire en mai et en juin, au moment où les ventes atteignent leur plus haut point", dit Antoine. "Disons que cela coûtera 300 DF en mai et 100 DF en juin. Les 600 DF restants peuvent être répartis en parts égales sur les douze mois de l'année".

Après avoir prélevé 300 DF pour le mois de mai et 100 DF pour le mois de juin, les 14 650 DF restants sont répartis en douze parts égales de 1 220 DF environ chacune.



A combien s'élevait le total des frais de personnel des mois de mai et de juin?

L'amortissement annuel du bâtiment et de l'équipement du magasin est un coût spécifique calculé d'avance et réparti en parts égales sur une période de douze mois. L'entretien et les réparations, eux, sont des opérations effectuées tout au long de l'année et l'on ne saurait en connaître d'avance ni l'étendue, ni la date. Aussi, nos amis décident-ils que tout le montant prévu à ce titre sera réparti de façon égale sur les douze mois de l'année.

$$\frac{3\ 390\ \text{DF}}{12} = 282,50\ \text{DF (approximativement 285 DF par mois)}$$

Les intérêts dus sont réglés deux fois par an, aux mois de juin et de décembre, et ils s'élèvent à 900 DF pour chacun de ces mois.

Il reste, enfin, les autres frais.

"Il n'y a pas de doute que nous devons payer 120 DF pour la patente en janvier et 360 DF pour la prime d'assurance en octobre", dit Antoine.

"Nous devons probablement régler d'autres dépenses au cours de l'année", dit Marie, "mais il est difficile de savoir exactement quand, aussi je suggère de prévoir que ce sera à peu près le même montant chaque mois", ajoute-elle.

Au montant total prévu pour les "autres frais", 120 DF sont imputés au mois de janvier et 360 DF au mois d'octobre. Le reste, soit 3 180 DF, est réparti en douze parts égales, de 265 DF.

Marie et Antoine ont donc décidé de quelle façon tous les montants budgétaires relatifs à l'exercice suivant seraient mensuellement répartis. Ils peuvent maintenant réunir toutes les données et préparer un BUDGET mensuel.

Dans des mois comme février qui ne se caractérisent par aucune recette ou dépense spéciale, le budget mensuel se présenterait de la manière suivante:

<u>Février</u>	<u>En DF</u>
Ventes	29 000
Coût de revient des produits vendus -	26 100
	<hr/>
Excédent brut	2 900
Frais de fonctionnement:	
Salaires et frais de personnel	- 1 220
Bâtiment et équipement	- 285
Intérêts	0
Autres frais	- 265
	<hr/>
Excédent net	1 130



Auxquels des autres mois les prévisions mentionnées ci-dessus pourraient-elles être appliquées?

En revanche, au mois de juin, par exemple, certaines dépenses et certaines ventes spéciales ont lieu. Les prévisions relatives à ce mois seront donc différentes:

<u>Juin</u>		<u>En DF</u>
Ventes:	29 000 + 8 000	37 000
Coût de revient des produits vendus: (90%)		33 300
		<hr/>
Excédent brut		3 700
Frais de fonctionnement:		
Salaires et frais de personnel:	1 220 + 100	- 1 320
Bâtiment, mobilier et équipement		- 285
Intérêts:	0 + 900	- 900
Autres frais		- 265
		<hr/>
Excédent net		930



Etablissez les prévisions concernant les mois de jan-  
vier et octobre.

	Janvier	<u>En DF</u>	Octobre
Ventes	_____		_____
Coût de revient des produits vendus-	_____	-	_____
Excédent brut	_____		_____
Frais de fonctionnement:			
Salaires et frais de personnel -	_____	-	_____
Bâtiment, mobilier, équipement -	_____	-	_____
Intérêts	- _____	-	_____
Autres frais	- _____	-	_____
Excédent net	_____		_____

Vous trouverez à la page suivante un tableau des prévisions mensuelles qui vous fournira une bonne idée de la situation à laquelle la coopérative peut s'attendre durant l'exercice prochain. Il vous aidera aussi à éviter certaines erreurs dans les prévisions mensuelles, car vous pourrez contrôler si leur total correspond ou non aux estimations se rapportant à l'ensemble de l'année. Notez, toutefois, que pour la préparation d'un tel tableau il faudrait "arrondir les chiffres". C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les totaux qui y figurent diffèrent parfois légèrement des chiffres originaux.

PREVISIONS ANNUELLES

	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Ventes	29 000	29 000	33 000	29 000	44 000	37 000	29 000	29 000	29 000	34 000	29 000	29 000	380 000
- Coût de revient des produits vendus	26 100	26 100	29 700	26 100	39 600	33 300	26 100	26 100	26 100	30 600	26 100	26 100	342 000
= Excédent brut	2 900	2 900	3 300	2 900	4 400	3 700	2 900	2 900	2 900	3 400	2 900	2 900	38 000
Frais de fonctionnement du magasin													
- Salaires et frais de personnel	1 220	1 220	1 220	1 220	1 520	1 320	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	1 220	15 040
- Bâtiment et équipement	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285	3 420
- Intérêts	0	0	0	0	0	900	0	0	0	0	0	900	1 800
- Autres frais	385	265	265	265	265	265	265	265	265	625	265	265	3 660
= Excédent net	1 010	1 130	1 530	1 130	2 330	930	1 130	1 130	1 130	1 270	1 130	230	14 080

w

## CONTROLE PERIODIQUE DES PREVISIONS

Quelques mois plus tard, vers le début de février, Marie et Charles préparent le premier rapport d'exploitation de l'année. Il correspond presque entièrement aux prévisions. Mais ils disposent maintenant des données réelles sur les ventes et les coûts, et ils peuvent donc se rendre compte si elles diffèrent des prévisions.

RAPPORT D'EXPLOITATION DU MOIS DE:      JANVIER			
	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	29 000		
Coût de revient des produits - vendus	- 26 100		
= Excédent brut	2 900		
Frais de fonctionnement:			
- Salaires, frais de personnel	- 1 220		
- Bâtiment et équipement	- 285		
- Intérêts	0		
- Autres frais	- 385		
= Excédent net	1 010		

"Inscrivons maintenant les chiffres réels", dit Marie, "nous pouvons les trouver dans les comptes."

Ils examinent le grand registre et constatent que le total des ventes du mois de janvier s'élève à 28 352 DF.

"Cela représente 648 DF de moins que nos prévisions", dit Charles.

	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	29 000	28 352	- 648

"C'était la première écriture de notre rapport d'exploitation", dit Marie. La seconde a trait au coût de revient des produits vendus."

Les produits vendus en janvier existaient déjà dans le magasin au début de ce mois, ou bien ils ont dû être achetés dans le courant du dit mois. De l'examen des fiches de contrôle du stock, Marie peut constater que le stock initial au prix coûtant s'élevait à 22 150 DF au 1er janvier et que le total des achats du mois atteignait 24 340 DF.

	<u>En DF</u>
Stock initial	22 150
Achats	+ 24 340
	<hr/>
Valeur totale des produits en magasin	46 490

Tous ces produits n'ont pas été vendus en janvier. Certains se trouvaient en stock à la fin de ce mois. Ils représentaient, au prix coûtant, un montant de 20 920 DF. En tenant compte de ces données, Marie pouvait calculer le coût de revient des produits qui étaient sortis du magasin.

	<u>En DF</u>
Produits disponibles	46 490
Stock de clôture	- 20 920
	<hr/>
Coût de revient des produits vendus	25 570

"Ce montant représente effectivement le coût de tous les produits qui sont sortis du magasin en janvier", dit Marie, "non seulement ceux que nous avons vendus, mais aussi ceux qui se sont détériorés ou qui n'ont pas été payés, autrement dit, le coulage."

(Cette méthode de calcul du coût de revient des produits demande des enregistrements corrects de tous les changements qui surviennent dans la valeur du stock, ainsi que l'établissement de l'inventaire à intervalles réguliers. Vous pouvez en apprendre davantage dans les fascicules MATCOM intitulés "La gestion des stocks" et "L'inventaire".)

"Maintenant que nous connaissons le coût de revient effectif des produits vendus", dit Charles, "nous pouvons calculer le montant réel de l'excédent brut et examiner de combien il diffère du montant de 2 900 DF initialement prévu."

RAPPORT D'EXPLOITATION DU MOIS DE: JANVIER			
	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	29 000	28 352	-648
Coût de revient des produits vendus	-26 100	25 570	+530
= Excédent brut	2 900	2 782	-118

"Ca n'a pas l'air fameux", dit Marie. "L'excédent brut est de 2 782 DF, il est donc inférieur de 118 DF à nos estimations."

La diminution de l'excédent brut est essentiellement due au fait que les ventes ont été inférieures aux prévisions. Elle provient aussi de ce que la marge commerciale prévue, de 10%, n'a pas été atteinte.

Une marge commerciale de 10% devrait produire un excédent brut de 2 835,20 DF. En effet:

$$\frac{10}{100} \times 28\,352 \text{ DF} = 2\,835,20 \text{ DF}$$

La marge commerciale effective a été de 9,8% seulement

$$\frac{2\,782 \text{ DF}}{28\,352 \text{ DF}} \times 100 = 9,8\%$$



Expliquez pourquoi la marge commerciale peut être différente de celle qui a été initialement prévue. En cas de difficulté, relisez les pages 13 à 15.

Marie et Charles continuent d'inscrire dans le rapport les frais de fonctionnement du magasin.

Selon le Compte des salaires, 1 210 DF ont été payés au titre de salaires, de taxe et de contributions aux charges sociales. En outre, 100 DF ont fait l'objet d'une dotation au fonds de formation. Cela fait un montant total de 1 310 DF pour le poste salaires et frais de personnel, d'où un dépassement de 90 DF par rapport aux prévisions.

Les principaux frais concernant le bâtiment et l'équipement sont destinés à couvrir l'amortissement, dont le coût avait été calculé à 2 890 DF par an, soit 241 DF par mois. Toutefois, l'examen du compte "immobilisations" révèle que 180 DF avaient été déboursés en janvier pour des réparations, et que le total des dépenses du mois atteignait donc 241 DF + 180 DF = 421 DF.

Aucun intérêt n'a été payé en janvier. Les intérêts, on se le rappelle, viennent à échéance en juin et en décembre seulement.

Enfin, il ressort du compte "Autres frais" qu'une somme de 428 DF a été déboursée en divers frais mineurs durant le mois de référence.

Grâce à toutes ces données, on est maintenant en mesure de compléter le rapport d'exploitation et de déterminer le montant de l'excédent net du mois.

RAPPORT D'EXPLOITATION DU MOIS DE: JANVIER			
	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	29 000	28 352	- 648
Coût de revient des produits - vendus	-26 100	-25 570	+530
= Excédent brut	2 900	2 782	-118
Frais de fonctionnement:			
- Salaires, frais de personnel	- 1 220	- 1 310	- 90
- Bâtiment et équipement	- 285	- 421	-136
- Intérêts	0	0	0
- Autres frais	- 385	- 428	-43
= Excédent net	1 010	623	-387

"L'excédent net s'élève à 623 DF seulement", dit Marie. "Il est donc inférieur de 387 DF à nos prévisions. Ce serait malheureux si la même situation se reproduisait durant les autres mois."

Marie a raison. Bien qu'un excédent existe, il y a lieu d'être préoccupé de l'écart qu'il représente par rapport aux prévisions. Il faudrait tâcher de connaître la raison de cette différence. On pourrait alors déterminer les mesures à prendre pour améliorer le résultat.

Antoine, qui connaît mieux que les autres ce qui s'est passé au magasin, vient à leur aide:

"Toutes les ventes ont été normales sauf celles du lait", dit-il. "Nous étions sensés commencer la vente du lait dès le 1er janvier, mais nous avons été retardés d'une semaine environ. Ensuite, il a fallu quelque temps aux clients pour s'habituer à acheter le lait dans notre magasin. N'étaient-ce ces problèmes, nous aurions réalisé un chiffre de ventes supérieur à nos prévisions."



"Je pense aussi que la baisse de la marge commerciale est liée à ce problème de lait", poursuit-il. "Durant les deux premières semaines, nous n'avons pas vendu la quantité que nous avions prévue. J'en avais, pour ma part, commandé un peu trop. Quelques paquets se sont détériorés et nous avons dû les jeter. Cela explique l'augmentation du "coulage" ainsi que vous pouvez le constater en consultant le "Registre de gestion du stock."

(Avez-vous mentionné le coulage dans votre réponse à la question de la page 38?)

"Cela explique que l'excédent brut soit inférieur aux prévisions" dit Marie. "Ces problèmes de lait semblent être réglés maintenant et nous pouvons nous attendre à un excédent brut plus élevé le mois prochain. Mais que dire des frais de fonctionnement du magasin?"

Et tout d'abord, à quoi attribuez-vous la différence de 90 DF environ pour les salaires par rapport aux prévisions?"

"Nous en connaissons la raison", dit Charles. "Il avait été décidé de ne pas augmenter les salaires jusqu'au mois de juillet. Cela signifiait que les frais de personnel seraient inférieurs à nos prévisions. Aussi, j'ai estimé que nous pouvions nous permettre d'engager, à titre provisoire, une assistante à temps partiel."

"Dommage que je n'ai pas été présente lorsque cette question a été discutée par le conseil d'administration", dit Marie, "car je vous aurais conseillé de n'engager personne. La hausse des salaires surviendra plus tard que prévu, certes, mais l'économie résultant de ce différé ne suffira pas pour payer les salaires de l'assistante en question. Et qu'advient-il au mois de juillet, au moment où les hausses de salaires prendront effet? Nous ne serons certainement pas en mesure de garder trois employés."

"C'était une erreur, j'en conviens", dit Charles. "Effectivement, il ne sera pas possible de maintenir l'assistante à son poste au terme de son contrat."

"Nous avons prévu 500 DF pour l'entretien du bâtiment et de l'équipement durant toute l'année. Or, nous en sommes au premier mois de l'année et nous avons déjà dépensé 180 DF", dit Marie inquiète. "C'est parce que nous avons eu toutes ces dépenses pour réparer la balance qui s'est cassée", dit Antoine. "Mais je ne crois pas que nous dépasserons de beaucoup les 500 DF prévus. Nous serons excessivement prudents à l'égard de tous nouveaux frais."

Enfin, les trois amis constatent que le poste des "Autres frais" accuse aussi un dépassement par rapport aux prévisions. Toutefois, la différence est faible et peut être expliquée par l'achat d'une grosse quantité de fournitures de bureau, qui sont d'ailleurs sensées durer plusieurs mois.



Un mois plus tard, il est temps de préparer un nouveau rapport d'exploitation:

RAPPORT D'EXPLOITATION DU MOIS DE: FEVRIER			
	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	29 000	29 500	+ 500
Coût de revient des produits - vendus	- 26 100	- 26 525	- 425
= Excédent brut	2 900	2 975	+ 75
Frais de fonctionnement:			
- Salaires, frais de personnel	- 1 220	- 1 310	- 90
- Bâtiment et équipement	- 285	- 250	+ 35
- Intérêts	0	0	0
- Autres frais	- 265	- 220	+ 45
= Excédent net	1 130	1 195	+ 65

Ils constatent que le chiffre des ventes et l'excédent brut du mois sont légèrement supérieurs aux prévisions.

 Ont-ils réalisé la marge commerciale prévue de 10%? Indiquez vos calculs.

Les salaires restaient encore trop élevés parce que le contrat de l'assistante provisoire n'était pas arrivé à son terme. Par contre, d'autres frais de fonctionnement avaient diminué, de sorte que l'excédent net était également supérieur de 65 DF au montant prévu.

Marie estime qu'il faudrait préparer un autre rapport d'exploitation afin de montrer ce qui s'était passé, c'est-à-dire le résultat consolidé des activités depuis le début de l'année.

RAPPORT D'EXPLOITATION CONSOLIDE:			
	Prévisions	Chiffres réels	Différence
Ventes	58 000	57 852	- 148
Coût de revient des produits - vendus	-52 200	-52 095	+ 105
= Excédent brut	5 800	5 757	- 43
Frais de fonctionnement:			
- Salaires, frais de personnel	- 2 440	- 2 620	- 180
- Bâtiment et équipement	- 570	- 671	- 101
- Intérêts	0	0	0
- Autres frais	- 650	- 648	+ 2
= Excédent net	2 140	1 818	-322

En consultant ce rapport, ils peuvent constater qu'en raison des mauvais résultats du mois de janvier, les résultats d'exploitation atteints jusqu'ici ne sont pas aussi bons que prévu. Mais comme ils ont déjà réussi à améliorer la situation en février, ils n'ont pas à se faire de soucis pour l'avenir.

Ainsi, grâce au contrôle mensuel des résultats et à la prise de mesures qui s'imposaient en temps voulu, le conseil d'administration a été de bon conseil pour la direction des affaires de la coopérative.



Expliquez pourquoi il est conseillé de préparer à la fois des rapports d'exploitation mensuels et des rapports consolidés depuis le début de l'année?

## RESUME

Dans ce fascicule MATCOM, nous avons suivi une équipe de leaders coopératifs au travail, planifiant les affaires de leur société. Nous avons vu avec quel sérieux ils assument leurs responsabilités et tout le soin qu'ils prennent à planifier les opérations du magasin afin d'obtenir un bon résultat pour la coopérative et de mieux servir les adhérents.

Nous avons constaté que, dans l'ensemble, "Budget et contrôle des affaires" signifie trois choses:

- la planification des ventes;
- la planification des coûts et
- le contrôle périodique de l'exploitation compte tenu des plans établis.

Le succès de votre coopérative dépendra, dans une très large mesure, de votre capacité de préparer des plans réalistes et d'en contrôler l'exécution.

Les "Listes aide-mémoire" des pages suivantes résument toutes les étapes importantes de ce travail. Etudiez maintenant ces listes afin de vous assurer que vous avez parfaitement compris le processus et que vous vous en souviendrez.

Vous voudrez sans doute aussi utiliser ces listes plus tard, dans le cadre des fonctions qui vous seront confiées.

# LISTE N° 1

- ① Tout d'abord, évaluez le chiffre des ventes de l'année courante:  
Ventes réalisées jusqu'ici  
+ Ventes prévues pour les mois restants  

---

  
= Ventes de l'année en cours
  
- ② Des événements ou des changements exceptionnels - ou anormaux - ont-ils affecté les ventes de l'année? Dans l'affirmative, ajustez les prévisions en conséquence.
  
- ③ Avez-vous connaissance de changements quelconques qu-i pourraient survenir au cours de l'année prochaine? Dans l'affirmative, ajustez les prévisions en fonction de l'incidence que ces changements pourraient avoir:
  - sur le magasin et le stock des produits;
  - sur les magasins concurrents;
  - sur les clients.
  
- ④ Une hausse générale des prix à la consommation est-elle prévue? Dans l'affirmative, ajustez les prévisions de vente en conséquence.
  
- ⑤ Au terme de ce processus, vous obtiendrez le chiffre des prévisions des ventes de la prochaine année.

## AVERTISSEMENT!

Ne surestimez pas les ventes!

Si vous le faites et ne réalisez pas le chiffre prévu, l'excédent brut sera inférieur aux prévisions et vous risquez d'avoir des problèmes.

## LISTE N° 2

①

Évaluez le coût de revient des produits :

Prévisions des ventes du prochain exercice  
- Marge commerciale  
= Coût de revient des produits

Notez! En raison du rabais et du coulage, la marge commerciale sera inférieure à la majoration des prix.

②

Évaluez les salaires et les autres frais de personnel :

Salaires actuels  
+ Hausses salariales prévues  
= Salaires du prochain exercice  
+ Taxes et charges sociales  
+ Autres frais de personnel  
= Total des frais de personnel du prochain exercice

③

Évaluez les frais du bâtiment et de l'équipement :

Loyer ou coût de l'amortissement du bâtiment, de l'équipement  
+ Frais d'entretien et de réparations  
+ Achat d'équipement de durée de vie inférieure à cinq ans  
= Total des frais de bâtiment, mobilier et équipement de l'année prochaine

Amortissez le coût total des bâtiments sur une période de 20 ans ou sur une période inférieure s'il n'est pas prévu que ceux-ci durent aussi longtemps.

Amortissez le coût total du mobilier et de l'équipement sur une période de cinq ans.

④ Évaluez le coût de l'intérêt :

Calculez les intérêts dus sur les prêts en application des accords conclus. (N'incluez pas dans ces coûts les versements effectués en remboursement des échéances mêmes du prêt.)

⑤ Évaluez les "autres frais" :

Dressez une liste détaillée des "autres frais" relatifs à l'année précédente et à celle en cours.

Tenez compte des changements qui pourraient survenir et préparez une liste estimative des frais applicables à l'année prochaine.

AVERTISSEMENT!

Ne sous-estimez pas les frais!  
Car si vous le faites, et si vous ne réussissez pas à maintenir les frais au-dessous du niveau des prévisions, vous pourriez ne pas réaliser un excédent net.

Comment assurer le contrôle périodique des prévisions

## LISTE N° 3

- ① Préparez un rapport d'exploitation à la fin de chaque mois.
- ② Comparez les chiffres réels des ventes et des coûts aux prévisions. Notez toutes différences éventuelles.
- ③ Déterminer les causes des différences.
- ④ Examinez si une différence quelconque est de nature à affecter le résultat de l'ensemble de l'année.
- ⑤ Prenez immédiatement les mesures qui s'imposent si une différence est susceptible de réduire le montant de l'excédent net prévu.

## 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 Dans l'établissement des prévisions des ventes, il est conseillé:
  - a de prévoir qu'elles seront les mêmes que celles de l'exercice précédent;
  - b de considérer le chiffre des ventes de l'exercice précédent et d'examiner dans quelle mesure il est susceptible de changer;
  - c d'ignorer complètement le chiffre des ventes de l'exercice précédent, puisque la situation sera probablement entièrement différente.
  
- 2 Les prévisions des ventes doivent être réalistes. Si elles sont sur-estimées et ne peuvent être réalisées:
  - a les coûts augmenteront;
  - b l'excédent brut sera supérieur à celui qui a été prévu;
  - c l'excédent brut sera inférieur à celui qui a été prévu.
  
- 3 Si vous prévoyez une hausse générale des prix à la consommation de 7% au moins d'une année à l'autre, il est conseillé de prévoir une augmentation du chiffre des ventes de l'exercice prochain de l'ordre de:
  - a 7%
  - b 10%
  - c 15%
  
- 4 Quel est le coût de revient des produits si la marge commerciale est de 9% et si les ventes s'élèvent à 30 000 DU
  - a 2 700 DF
  - b 27 000 DF
  - c 33 333 DF
  
- 5 Laquelle des affirmations suivantes est vraie?
  - a la marge commerciale est toujours la même que la majoration des prix;
  - b les rabais sur les prix diminuent la marge commerciale;
  - c le coulage augmente la marge commerciale.

- 6 Les frais de fonctionnement les plus importants du magasin sont généralement :
- a les salaires;
  - b l'amortissement;
  - c les intérêts.
- 7 L'amortissement signifie :
- a qu'une construction est hors d'usage;
  - b le règlement de l'échéance d'un prêt;
  - c un coût calculé réparti sur un certain nombre d'années.
- 8 Le coût d'un bâtiment :
- a affectera les prévisions durant l'année de sa construction seulement;
  - b affectera les prévisions durant plusieurs années;
  - c n'affectera aucune des prévisions.
- 9 Si les frais sont sous-estimés :
- a la coopérative dépensera plus que ce qui a été prévu, ce qui pourrait se traduire par une perte;
  - b on économisera de l'argent;
  - c l'excédent net sera plus élevé.
- 10 Les prévisions fournissent une indication sur :
- a l'excédent net réel de l'exercice prochain;
  - b l'excédent net prévu, sous réserve qu'aucun événement anormal ne se produise;
  - c l'excédent net éventuel le plus élevé qui pourrait être réalisé à la faveur d'un peu de chance.
- 11 Le principal objectif de l'établissement des prévisions mensuelles et de leur contrôle périodique au moyen des rapports d'exploitation est :
- a de donner les informations nécessaires au conseil d'administration;
  - b de constater si des mesures immédiates doivent être prises afin d'améliorer les résultats;
  - c de préparer plus correctement les prévisions de l'exercice prochain.
- 12 Le coût des produits en stock au 1er juillet + le coût de ceux qui ont été achetés durant le mois de juillet - le coût des produits en stock au 31 juillet =
- a le coût des produits vendus en juillet;
  - b le coût des produits achetés en juillet;
  - c l'excédent brut du mois de juillet.

# EXERCICES COMPLEMENTAIRES

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



## Discussions de groupes

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

### 1 Prévisions des ventes

- a Évaluez les ventes d'une coopérative de consommation pour l'exercice prochain, sachant que:

le chiffre des ventes relatif à la période janvier-septembre de l'année en cours était de 250 000 DF.

durant les mois de mars-avril écoulés, il était extrêmement difficile d'obtenir les livraisons de produits, ce qui a provoqué une diminution des ventes correspondantes d'environ 10 000 DF par mois par rapport aux prévisions.

il est prévu que les ventes des mois d'octobre et de novembre de l'année courante seront presque les mêmes que celles d'un mois ordinaire et qu'en revanche celles du mois de décembre leur seront normalement supérieures d'un tiers.

à partir de mois de mai de l'année prochaine, l'assortiment du stock sera élargi et comprendra des articles de quincaillerie et des vêtements. Le gérant de la coopérative prévoit que la vente de ces articles atteindra 10 000 DF par mois.

une hausse générale des prix à la consommation de l'ordre de 4% au moins est prévue.

- b Évaluez le montant total des ventes de l'exercice prochain dans le localité et discutez la question de savoir si les prévisions établies au paragraphe (a) ci-dessus sont réalistes ou non, compte tenu des informations de base suivantes:

Trois cents familles environ habitent la localité dans laquelle se situe la coopérative. Il n'existe presque pas d'autres personnes qui pourraient devenir des clients. Les achats des produits d'épicerie d'une famille sont en moyenne de 40 DF par semaine, ceux de vêtements de 250 DF par an et ceux des autres articles vendus dans le magasin de 350 DF environ par an.

Il existe un magasin privé dans la même localité de dimension équivalente à celle de la coopérative et qui vend également des articles de quincaillerie et des vêtements.

(La hausse générale des prix à la consommation prévue est de l'ordre de 4%, et il en a été tenu compte dans l'établissement des montants ci-dessus.)

## 2 Evaluation des frais de fonctionnement

Etudiez les prévisions relatives aux frais de fonctionnement de la coopérative Unité qui figurent aux pages 17 à 25. Le montant total de ces frais a été évalué à 23 000 DF. Supposez que vous soyez contraint de réduire ces frais à 22 000 DF.

- a Discutez et suggérez de quelle façon les réductions pourraient être effectuées.
- b Discutez si la coopérative ou les adhérents pourraient subir un préjudice quelconque du fait des réductions de frais que vous suggérez.

## 3 Amélioration des résultats

- a Discutez et suggérez diverses mesures grâce auxquelles un magasin de vente au détail pourrait améliorer, d'une façon générale, son excédent net.
- b Lesquels des frais sont souvent trop élevés dans les coopératives de consommation de votre localité? Discutez-en et établissez un plan et une liste, afin de contrôler et de réduire ces frais.

## Travaux pratiques de groupes

- 4 Préparez les prévisions relatives aux trois prochains mois, soit du magasin dans lequel vous travaillez, soit d'un magasin qui sera désigné par votre formateur.

Si possible, vous devriez également préparer des rapports d'exploitation au terme de chaque mois. Comparez les données de ces rapports avec les prévisions et suggérez toutes mesures nécessaires qui devraient être prises.