

■ UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS

Principes économiques de base

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001



MATCOM

Matériel et techniques de formation en gestion coopérative

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

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

Droits réservés © Organisation International du Travail

UNE COOPÉRATIVE DE TRAVAILLEURS

PRINCIPES ÉCONOMIQUES DE BASE

Table des matières

Ce dont votre coopérative a besoin	3
Il vous faut un marché	4
Il vous faut des intrants	8
Il vous faut des installations et des équipements	12
Il vous faut un excédent	19
Il vous faut du capital	31
Il vous faut une direction	37
Conclusion	45
Test de contrôle	46

REMARQUE

Le terme "Coopérative de travailleurs" a été choisi parce qu'il couvre un éventail large d'entreprises des secteurs formels et informels, urbains et ruraux, agricoles et industriels.

D'autres termes, toutefois plus restrictifs, que l'on pourra rencontrer sont "coopérative ouvrière de production", "coopérative de producteurs" ou "coopérative industrielle".

Il est rappelé que ce fascicule est en version universelle et devrait 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 sont les bienvenues.

Droits réservés: © Bureau international du Travail, 1991
ISBN : 92-2-205264-1
Titre original
(anglais) : A Workers Co-operative, Basic Economics
Traduction : Jean-Luc Destoop
Illustrations : Anja Längst

Imprimé à Vienne, Autriche, 1991

CE DONT VOTRE COOPÉRATIVE A BESOIN

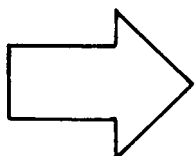
Qu'est-ce qui fait réussir une coopérative de travailleurs?

Nous connaissons le rôle important des membres : ils sont les propriétaires de l'entreprise coopérative; mais en même temps ils en sont les travailleurs. Il est évidemment très important que les membres puissent bien travailler ensemble, et en tant que propriétaires ils doivent organiser convenablement la coopérative. (Avez-vous lu le fascicule "Une coopérative de travailleurs: Organisation"?)

Cependant, une bonne coopération et organisation ne suffisent pas. Le but d'une coopérative industrielle est de produire quelque chose qui peut se vendre aux clients pour que les membres puissent gagner leur vie. Produire et vendre quelque chose, voilà l'affaire d'une coopérative de travailleurs.

C'est pourquoi une coopérative de travailleurs ne peut exister sans:

- un marché qui achète ce que la coopérative produit;
- des matières premières et d'autres intrants nécessaires à la production;
- des installations et équipements qui permettent la production;
- le capital nécessaire au démarrage de l'entreprise;
- un excédent ou bénéfice pour continuer à faire marcher l'entreprise;
- une gestion qui organise efficacement la production et les ventes.

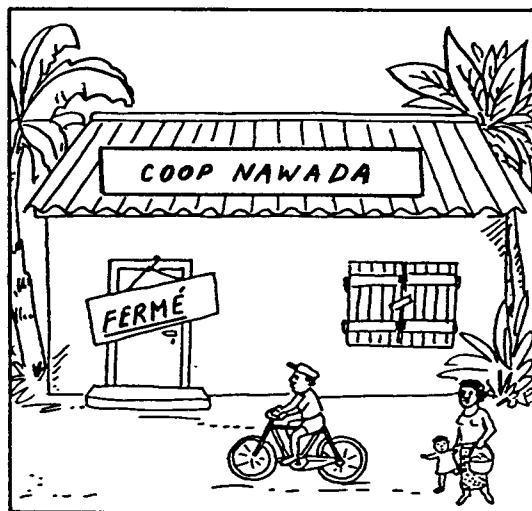


Ce fascicule traite des aspects économiques du fonctionnement d'une coopérative de travailleurs.

(Comparez-les avec la table des matières à la première page.)

IL VOUS FAUT UN MARCHÉ

La coopérative de cordonniers Nawada avait commencé avec cinq membres. Ils produisaient 300 paires de chaussures chaque mois. Le premier mois ils avaient vendu 250 paires, le deuxième 140 et à la fin du troisième mois les ventes étaient tombées à 60 paires seulement. Au cours du quatrième mois, ils devaient fermer boutique.



Pourquoi la coopérative n'était-elle pas capable de vendre tous les souliers qu'elle avait fabriqués? Écoutons quelques clients:

Lucie: "J'aimerais une paire de sandales, s'il vous plaît."

Vendeur: "Désolé Madame, nous ne fabriquons pas de sandales. Nous ne vendons que des souliers."

Marie: "Pourquoi tous vos souliers ont-ils ces pointes et ces talons carrés? Cela ne me plaît pas vraiment."

Ramata: "Oh, je vois que vous avez une nouvelle livraison de chaussures."

Vendeur: "Oui Madame, tout en cuir et fabriqué dans ce pays."

Ramata: "Pas mal! Ils me plaisent. Combien coûtent-ils?"

Vendeur: "300 DF, Madame."

Ramata: "Holà, je crois que ma vieille paire tiendra encore un certain temps, merci."

Jean: "Ce sont certainement de beaux souliers. Mais combien de temps tiendront-ils? Des semelles aussi minces s'usent vite. Celles en caoutchouc tiennent beaucoup plus longtemps."

Anita: "Voilà plus de quatre semaines que tu m'as promis que ce modèle serait disponible dans ma peinture. De plus, cela fait la troisième fois que je viens dans ton magasin pour rien."

On dirait qu'ils avaient tous de bonnes raisons de ne pas acheter à la coopérative. Pouvez-vous décrire pourquoi la coopérative n'était pas capable de leur vendre des chaussures?

Qu'en est-il de votre propre production: vos clients ont-ils des raisons comparables pour ne pas acheter? Si c'est le cas, vous pourriez bientôt vous retrouver sans travail.

REGLE

1

Assurez-vous de produire ce que veulent les clients.

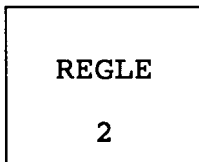
- Les clients ont-ils réellement besoin du produit?
- La conception et le style rencontrent-ils les goûts des clients?
- Les clients seront-ils prêts à payer le prix que vous demandez?
- Les clients accepteront-ils la qualité et la durabilité du produit?
- Pouvez-vous livrer le produit lorsqu'il est demandé?

Vous vous rendrez compte que les mots soulignés correspondent aux raisons pour lesquelles les clients n'avaient pas acheté de chaussures à la coopérative Nawada. Si vous voulez continuer de vendre votre produit, maintenez-en la bonne qualité et les prix honnêtes, même en situation de pénurie ou d'absence de concurrence.

La taille du marché

Supposez que vous pouvez répondre affirmativement à toutes les questions de la Règle 1. Il y a donc un marché pour votre produit. Mais ce marché est-il petit ou grand?

Vous devez savoir approximativement combien vous pouvez vendre. Ceci est extrêmement important, car c'est la seule façon de savoir combien vous devriez produire. Vous ne voulez produire ni trop ni trop peu.

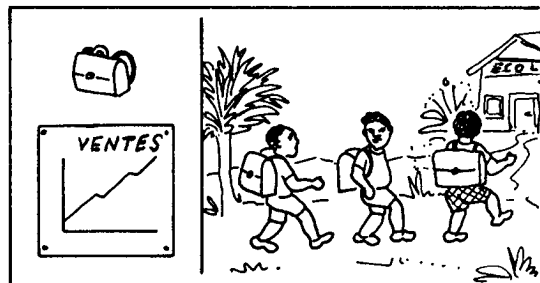


Assurez-vous d'avoir une idée de la taille de votre marché.

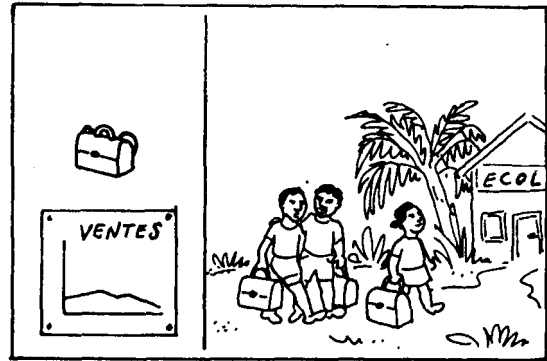
Etude de marché

La Règle 1 énonce que vous devez produire ce que veulent les clients et ce dont ils ont besoin. La Règle 2 énonce que vous devriez savoir combien ils veulent et ont besoin. Comment pouvez-vous trouver les réponses à ces questions? Pour cela vous devez faire une étude de marché auprès de vos clients. Pourquoi ne pas interroger quelques personnes et en tirer les conclusions?

Supposez que vous vouliez produire un type de cartable. Vous avez testé le marché dans votre ville natale. Les jeunes, là-bas, aiment bien le cartable; il



semblait y avoir une demande importante et vous avez donc commencé à en produire à grande échelle. Mais après un certain temps, il s'avère que c'est très difficile de vendre le cartable dans d'autres villes du pays.



Ceci montre les difficultés et les dangers des études de marché. Si vous n'interrogez que quelques personnes, vous pourriez obtenir des informations trompeuses.

Si vous voulez produire un article tout à fait nouveau qui exigera un investissement important, il pourrait être utile de vous faire assister pour réaliser une étude de marché approfondie. Les spécialistes peuvent réaliser des études de marché fiables en interviewant des personnes sélectionnées, et en utilisant des questionnaires. Cela réduira le risque d'un investissement, mais vous devez évidemment comparer ceci avec le coût d'une étude de marché.

Le personnel des Organisations de Développement des Coopératives ou des Petites entreprises peuvent vous conseiller et vous assister à réaliser l'étude de marché des produits et des services pour lesquels vous pensez qu'il pourrait y avoir des marchés. N'hésitez pas à les contacter.



IL VOUS FAUT DES INTRANTS

Les gens étaient énervés. Pendant des mois la boulangerie coopérative Pain-complet avait vendu du bon pain frais chaque jour. Et voilà qu'ils avaient dû fermer car ils ne parvenaient plus à trouver de la farine chaque jour.

Pourquoi avaient-ils réussi à obtenir de la farine pendant tous ces mois et plus maintenant?



Une boulangerie a besoin, non seulement de farine, mais également de levure, d'eau et de bois, de gaz ou d'électricité pour chauffer un four. S'il vous manque un de ces "intrants", vous aurez probablement des difficultés de production. Il se pourrait que vous deviez fermer votre boulangerie, renvoyer votre personnel et décevoir vos clients et vos adhérents. Ce fût le cas de la boulangerie Paincomplet et cela peut s'appliquer à toute entreprise de transformation: vous n'êtes pas magicien, sans les intrants vous ne pouvez pas produire.

REGLE

3

Assurez-vous d'avoir des sources d'approvisionnement en intrants fiables et soyez prêts à faire face aux situations imprévues.

Autrement dit, vous devez être conscient des problèmes d'approvisionnement en intrants qui peuvent entraver ou même arrêter votre production. Certains problèmes d'approvisionnement peuvent totalement échapper à votre contrôle. Dans certaines situations vous pouvez néanmoins faire quelque chose.

Mangué de matières premières

Si nous reprenons l'exemple de la boulangerie Paincomplet, qu'aurait-il pu se passer qui arrête l'approvisionnement en farine?

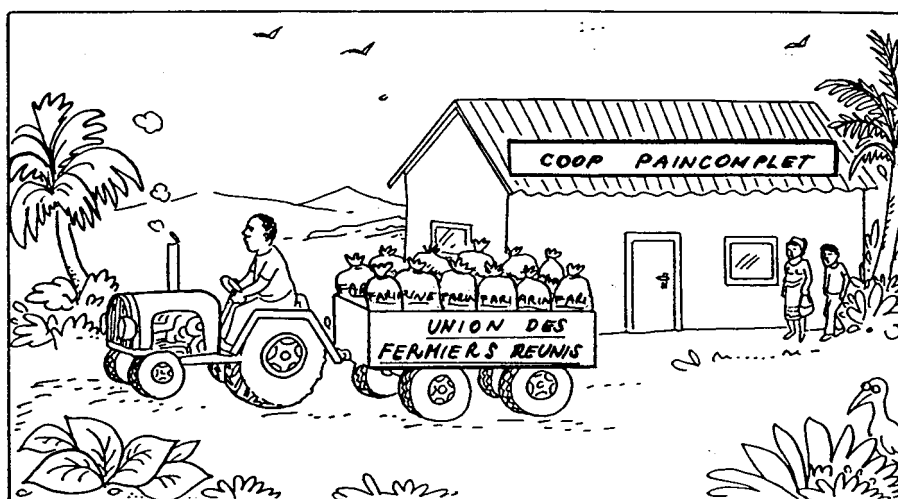
Les machines de la minoterie étaient-elles tombées en panne? Cela pourrait prendre des semaines avant d'être réparées et qu'il y ait de la farine. Ou, pire encore, y avait-il une pénurie parce que la minoterie ne recevait pas assez de blé des fermiers? Quelle qu'en fût la cause, la coopérative Paincomplet était confrontée à un sérieux problème: la matière première n'était pas disponible.



Que faire afin d'éviter ces situations? Ce que n'avait pas prévu cette boulangerie, c'était de préparer un plan d'urgence pour toute pénurie de farine. La boulangerie de la ville voisine avait toutefois préparé un tel plan et était capable de produire du pain pour une période plus longue que Paincomplet. Elle conservait un "stock régulateur" de farine qui lui permettait de continuer l'approvisionnement pendant plus d'une semaine après l'arrêt complet des livraisons de farine. Elle rationnait également la vente du pain et le réservait à ses clients fidèles. Cet égard fût apprécié. Il encouragea leur loyauté.

Qu'est-ce qui pouvait encore être fait pour résoudre ce problème? Beaucoup de coopératives aiment pratiquer le princi-

pe coopératif d'intercoopération. Par exemple, une boulangerie ou un restaurant coopératif pourrait avoir passé des accords avec des coopératives agricoles pour des approvisionnements réguliers en farine ou en légumes. Ces accords mentionneraient explicitement comment ces coopératives compenseraient les unes sur les autres en périodes de pénurie. Autrement dit, il y aurait des garanties réciproques.



Pour limiter les risques, certaines coopératives de travailleurs vont plus loin et produisent leurs propres matières premières.

- Une coopérative de constructeurs pourrait par exemple produire ses propres briques et assurer ainsi ses approvisionnements. Mais cela n'est possible que dans certains domaines. Ce n'est efficace que si la coopérative est sûre de pouvoir produire ses propres matières premières mieux et moins cher que les autres fournisseurs.

Quel serait le volume du stock?

Comme mentionné ci-dessus, un plan d'urgence peut exiger qu'une coopérative maintienne des stocks régulateurs (de réserve) de certaines matières premières. La tenue de stocks importants requiert plus d'argent, mais cela vous permet de faire face à des périodes de pénurie plus longues. Donc:

REGLE

4

Assurez-vous d'avoir un stock adéquat de matières premières et des autres intrants.

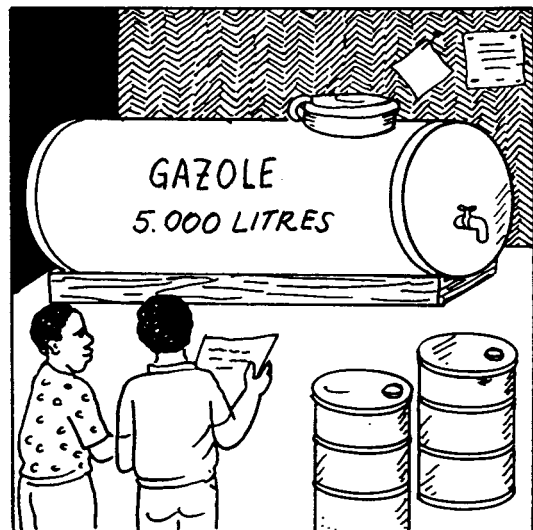
Assurez-vous d'avoir un capital suffisant pour maintenir un stock adéquat.

Un capital suffisant, c'est combien? Calculer combien il vous faut d'argent pour votre stock d'intrants.

Certains articles peuvent être toujours disponibles auprès des fournisseurs. Vous n'avez alors besoin que d'un stock minimal pour une période plutôt courte. Vous commandez de nouveaux intrants lorsque votre stock approche de zéro. Calculez combien une telle livraison vous coûtera.



Pour d'autres articles il vous faudra des stocks régulateurs à cause du risque de pénurie. Par exemple, vous pouvez avoir à commander une quantité d'intrants qui durera quatre semaines pour certains articles et huit semaines pour d'autres. Trouvez combien chaque stock vous coûtera.



Après une estimation du montant dont vous aurez besoin pour un stock de chaque matière première, vous faites l'addition et estimez combien d'argent il vous faut pour l'ensemble du stock d'intrants.

IL VOUS FAUT DES INSTALLATIONS ET DES ÉQUIPEMENTS

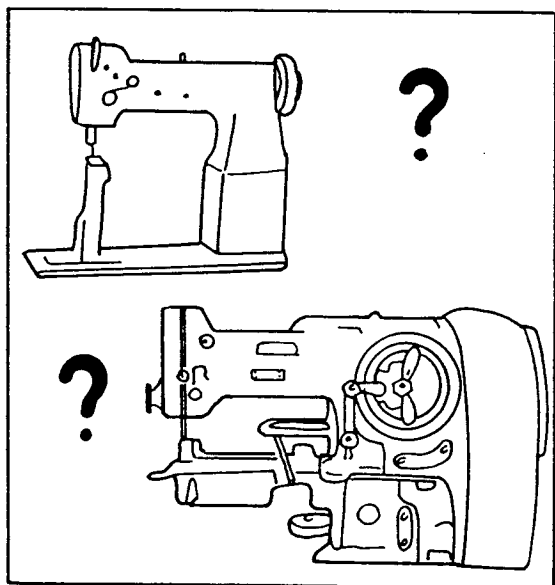
Pour pouvoir produire il vous faudra non seulement un marché et des intrants, mais également des installations et des équipements (machines, outils, atelier, bureau, entrepôt, transport). Beaucoup de coopératives de travailleurs ont échoué - ou ont dû faire face à des difficultés considérables - parce qu'elles n'avaient pas de bonnes installations ou d'équipements de qualité.

Quelles sont les installations et équipements qui sont bons pour votre coopérative? Utilisons quelques exemples et voyons si nous pouvons établir une liste de règles pratiques.

Les coûts

Imaginez que vous avez décidé de commencer une petite usine de souliers. Vous avez fait une étude de marché qui vous a révélé que, dans un premier temps, vous parviendrez probablement à vendre 1.200 à 1.500 paires par mois. Cela pourrait augmenter à 2.500 paires par mois après un ou deux ans, lorsque vos chaussures seront connues sur le marché.

Il vous faut des machines pour cette production. Devriez-vous acheter des machines à coudre bon marché qui perforent, placent des oeillets et conviennent pour une production de 100 paires par jour? Ou devriez-vous acheter des machines plus chères qui sont automatiques et qui vous permettraient de produire jusqu'à 400 paires par jour?



Fabriquer 100 paires de chaussures pendant 25 jours de

travail signifie que l'on peut produire 2.500 paires par mois. Cela fait un peu plus que ce que vous comptez vendre au cours des deux ou trois premières années, mais si tout marche bien, les ventes de 2.500 paires de chaussures par mois pourraient devenir réalité dans un avenir assez proche.

Il n'est certainement pas nécessaire d'acheter les modèles plus chers car ils permettent de produire jusqu'à 10.000 paires de chaussures par mois, ce qui, d'après votre étude de marché, dépasse de loin ce que vous seriez capable de vendre dans un avenir prévisible.

REGLE

5

Assurez-vous que la capacité de production de vos machines corresponde au volume que vous espérez vendre.

Pour certaines coopératives des outils simples et des machines à coudre manuelles peuvent largement suffire. Malheureusement, les membres de coopératives de travailleurs croient souvent que, pour réussir, la coopérative a besoin de nombreuses machines et d'équipements sophistiqués.

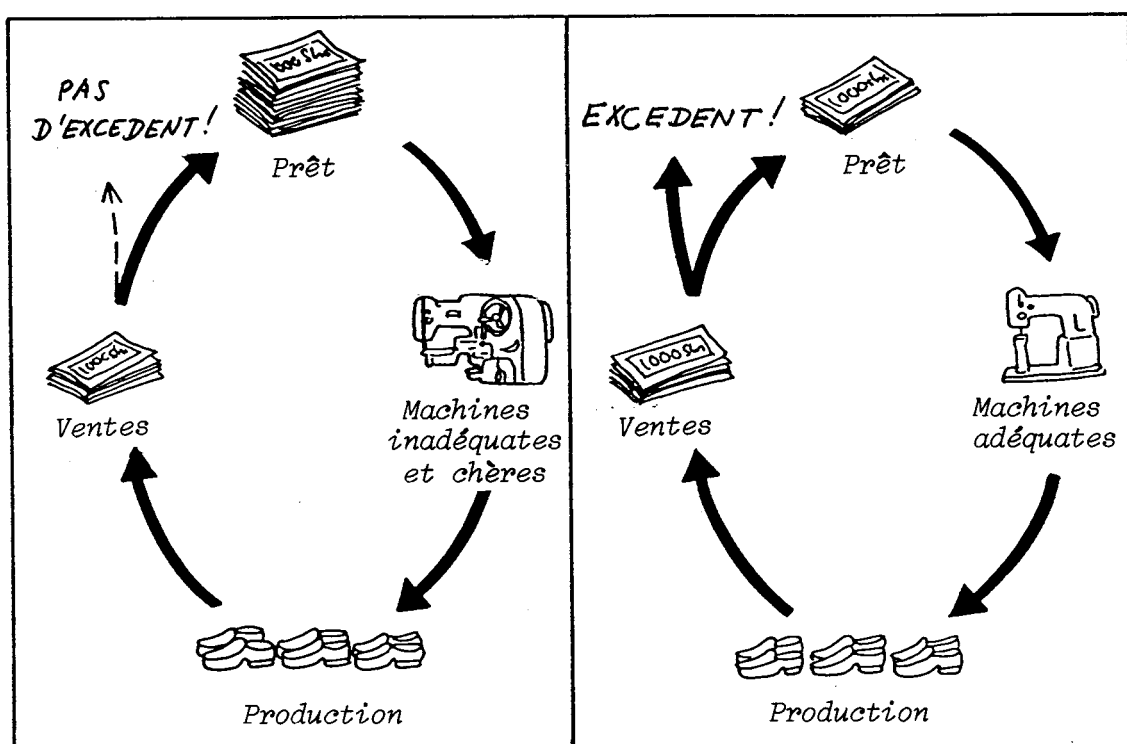
"Et si l'étude de marché se trompe et que nos chaussures se vendent beaucoup mieux que prévu?" pourriez-vous dire. "Par exemple, que se passe-t-il si les commandes mensuelles atteignent 3.000 paires? Nous serons coincés avec une machine et une technologie qui ne produisent pas ce que nous pourrions vendre!"

La réponse, c'est que l'on peut toujours travailler à plusieurs équipes sur une machine. En plus des membres qui cousent les 2.500 paires au cours des 25 journées de travail mensuel, d'autres peuvent faire des journées supplémentaires et coudre 500 paires de plus. Quelques membres

peuvent également faire quelques heures supplémentaires quotidiennement. Il y aurait alors plus de travail pour les membres sans avoir à investir dans de nouvelles machines ou des équipements. Si les commandes continuent à augmenter, vous avez toujours la possibilité d'acheter une deuxième machine.

D'habitude, cela ne pose pas de problème d'acquérir de nouvelles machines plus grandes et d'augmenter la production lorsque l'entreprise marche bien. Mais il est impossible de réduire la capacité de production des machines ou des installations après les avoir acquises. Vous ne ferez que les sous-utiliser.

Néanmoins, beaucoup de coopératives de travailleurs choisissent les machines et équipements chers, car ils obtiennent aisément les prêts pour les acheter. Mais chaque emprunt devra être remboursé, et l'argent devra provenir de la production. Une machine de capacité adéquate s'autofinancera beaucoup plus vite qu'une machine coûteuse et sous-utilisée.



La grande machine coûteuse peut revenir plus cher qu'elle ne rapporte, alors que la petite machine deviendra vite rentable.

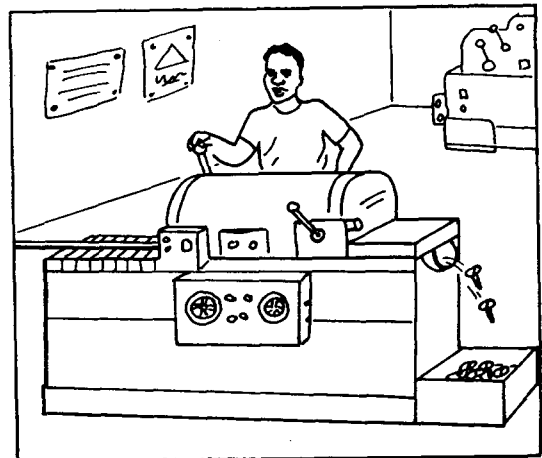
REGLE
6

Assurez-vous que vos investissements en machines et équipements soient rentables.

Cela est vite dit, mais peut-être pas si facile à calculer. Nous reviendrons à cette règle importante lorsque nous discuterons de l'excédent et des bénéfices.

L'exploitation des équipements

La coopérative Visabois avait très bien démarré. Elle avait acheté une nouvelle machine pour la production de vis et les fabricants étaient d'accord de payer pour la formation d'un membre au fonctionnement de la machine.



Malheureusement ce membre-là tomba malade. Un autre membre essaya de travailler sur cette machine en utilisant le peu d'expérience qu'il avait acquis auprès de son collègue. Après quelque temps cependant, plusieurs matrices de la machine furent irrémédiablement endommagées, tout simplement parce que la machine n'avait pas été utilisée correctement. Le remplacement des matrices endommagées coûta du temps et de l'argent. La production fût perdue et la rentabilité de la coopérative sérieusement réduite.

Une triste histoire. Qu'est-ce qu'elle nous apprend?

REGLE

7

Assurez-vous d'avoir au moins deux opérateurs pour chaque machine et pour chaque unité d'équipement.

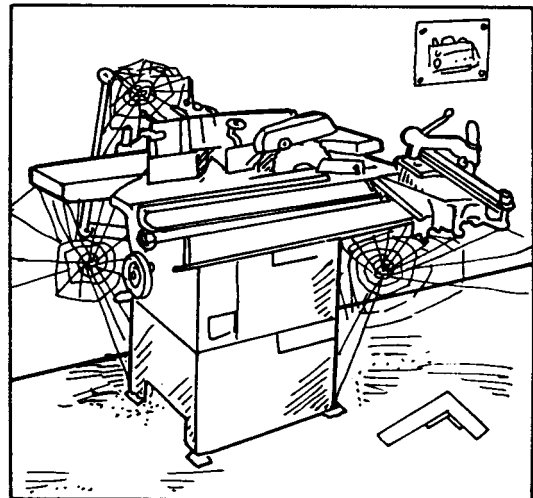
REGLE

8

Assurez-vous de la disponibilité d'un service d'entretien et de pièces de rechange pour vos machines.

Fourniture d'énergie

La coopérative des Menuisiers unis voulait augmenter sa production. Elle avait soigneusement calculé le prix de revient et décidé qu'il était possible d'acheter une machine de menuiserie à opérations combinées. La machine était en ordre mais son fonctionnement économique était affecté par la fourniture irrégulière d'électricité. Le courant n'était pas maintenu au niveau requis.



REGLE

9

Assurez-vous de pouvoir disposer d'une source d'énergie fiable et appropriée à l'équipement que vous voulez installer.

Transport

A certaines périodes, il vous faut un système de transport fiable d'habitude pour fournir les intrants à la coopérative, et parfois pour expédier des produits de la coopérative à ses clients.

Certaines coopératives ont leur propre véhicule, d'autres préfèrent louer les services de transport. Mais, quel que soit le système utilisé, le transport est souvent un problème dû aux coûts élevés et au manque de fiabilité.

Plans de transport d'urgence

Une interruption du transport peut avoir des effets aussi graves sur la production que le manque de matières premières. C'est pourquoi vous devriez également élaborer un plan d'urgence pour les services de transport.

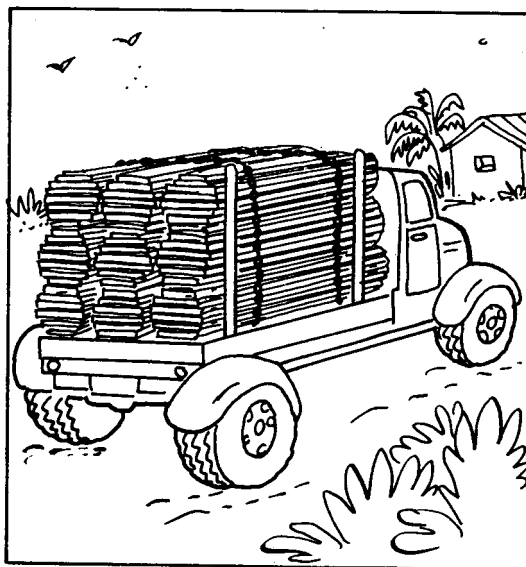
Etablissez la liste de tous les moyens de transport disponibles. Considérez pour chacun les facteurs coût, fiabilité et temps. Si votre moyen de transport habituel tombe en panne, essayez d'utiliser la deuxième alternative de la liste, puis la troisième. N'abandonnez pas! Continuez de trouver d'autres solutions.

Un système de transport plus efficace et moins cher

A part les plans d'urgence, réfléchissez également à des manières d'améliorer votre transport. Les exemples suivants peuvent vous donner quelques idées concernant la manière de réduire le besoin de transport, ou de le rendre moins cher et plus sûr.

- Les clients de la coopérative des Menuisiers unis prennent eux-mêmes livraison de leurs meubles. La coopérative est toujours prête à proposer des transporteurs, mais c'est le client, plutôt que la coopérative, qui est responsable de l'organisation du transport.
- La coopérative de cordonniers Nawada doit transporter les chaussures qu'elle produit au magasin de la coopérative en ville. Mais elle s'assure que la camionnette qu'elle loue soit pleine à chaque fois. C'est grâce à elle qu'elle n'a besoin d'un moyen de transport que deux fois par mois.
- La boulangerie coopérative Paincomplet livre un plein chargement de pains trois fois par semaines au supermarché en ville. Au retour, la camionnette s'arrête à la minoterie et charge la farine pour la boulangerie.
- La coopérative des tailleurs Tailleparfaite décida de continuer à louer les services de transport. Elle avait calculé qu'avec le volume actuel des affaires, le fait de posséder un véhicule leur coûterait deux fois plus.
- Compte tenu du fait que les besoins de transport de la coopérative des Constructeurs unis exigent 80% du temps du camion, elle essaye de louer le camion à des tiers pendant les 20% de temps qui reste.
- Vu qu'il est souvent difficile d'obtenir des pièces détachées lorsqu'on en a besoin, les Constructeurs unis ont acquis un petit stock de pièces courantes pour leur camion. Cela a exigé un petit investissement, mais la coopérative est maintenant capable d'éviter les arrêts prolongés.

- La coopérative des Menuisiers Acajou a passé un accord avec plusieurs autres ateliers en ville pour l'achat et le transport en commun de leur bois d'oeuvre. Ceci diminue le prix du bois et du transport. Et il est souvent plus facile d'organiser le transport de grands que de petits chargements.



- Chaque fois qu'elle a besoin d'un transport, la coopérative des Imprimeurs fait appel aux services de la coopérative des Chauffeurs de Taxis en ville. Comme c'est une cliente régulière, elle peut compter sur un service sérieux et de première classe à des prix raisonnables.

REGLE

10

Assurez-vous d'avoir des équipements de transport adéquats et de minimiser ses coûts.

IL VOUS FAUT UN EXCÉDENT

Le but d'une coopérative de travailleurs, est de produire et de vendre son produit. Ces ventes rapportent un revenu qui doit permettre de payer tous les coûts, comme les salaires des membres, les matières premières, le loyer, le transport. Après le paiement de tous les frais, il devrait rester de l'argent; celui-ci est appelé excédent ou bénéfice.

Voici un exemple:

Revenus des ventes:	DF 27.500*
- Coûts	DF 25.500
<hr/>	
= Excédent	DF 2.000

Il est clair que, s'il ne restait pas d'argent après le paiement des salaires et des autres coûts, la coopérative pourrait survivre. Mais si les revenus ne suffisaient pas à payer les frais, la coopérative subirait une perte plutôt que de réaliser un excédent. Nous pouvons imaginer ce que cela signifierait pour les membres.

Une perte peut signifier le début de la fin pour la coopérative, mais un excédent peut l'aider à se développer et à croître. L'excédent peut être utilisé pour développer l'entreprise et payer de meilleurs salaires aux membres.

C'est pourquoi il est nécessaire de planifier les activités de manière à réaliser un excédent chaque année.

REGLE

11

Assurez-vous de pouvoir réaliser un excédent chaque année.

* Nous utilisons une monnaie fictive, car ce fascicule est utilisé dans de nombreux pays. Nous l'appelons le "Dollar Formation" (DF).

Nous allons maintenant étudier comment les cinq membres fondateurs (Doumbia, Paul, Donat, Djeidi et Pierre) de la coopérative des Cordonniers Réunis ont fait leurs calculs.

Volumes des ventes

Quelle part de votre production pouvez-vous espérer vendre chaque mois ou au cours d'une année? Nous avons déjà discuté à la page 6 comment estimer le volume des ventes.

Une étude de marché a révélé que les Cordonniers Réunis pouvaient espérer vendre entre 250 et 300 paires chaque mois au cours des deux premières années. Ceci pourrait atteindre 400-500 paires par mois après deux ans lorsque ses chaussures seront connues sur le marché.

Doumbia avait néanmoins averti ses collègues: "C'est dangereux d'être trop optimiste. Il vaut mieux rester prudent et n'évaluer les ventes qu'à 250."

Combien de membres?

Lorsque les ventes d'une coopérative de travailleurs sont faibles, il n'y aura du travail -et un revenu- que pour quelques membres. Si, au contraire, les ventes sont fortes et augmentent, le groupe sera dans une position où il pourra offrir du travail et un revenu à plus de membres.

Comment pouvez-vous estimer le nombre de membres qu'une coopérative de travailleurs peut se permettre?

Doumbia et ses amis avaient calculé qu'avec les outils et l'équipement qu'ils avaient l'intention d'acquérir, chaque membre pourrait fabriquer jusqu'à 65 paires de chaussures par mois s'il passait tout son temps à cela.

Doumbia dit: "Si nous démarrons la coopérative avec quatre

membres, nous pouvons produire 260 paires de chaussures par mois, c'est à dire un peu plus que ce que nous pouvons compter vendre. Mais ceci occupera quatre personnes à fabriquer des souliers à plein temps. Mais il nous faudra aussi du temps pour s'occuper des clients, entretenir nos outils et nos machines, ranger l'atelier, commander et aller chercher des intrants, aller à la banque.

N'oublions pas que les 250 paires sont probablement le volume des ventes le plus bas auquel on peut s'attendre. Nous serons probablement capables d'en vendre plus."

Ils décidèrent donc de démarrer la coopérative des Cordonniers Réunis avec cinq membres.

La question importante qui se posait alors était de savoir si une production de 250 paires mensuelles leur procurerait des revenus suffisants.

Ils s'étaient mis d'accord que chaque membre aurait un salaire d'au moins 1.400 DF par mois, ce qui leur permettrait un niveau de vie raisonnable pour commencer. Sinon il n'y aurait aucune raison de commencer une entreprise.

Pour voir s'ils pouvaient se permettre de se faire payer autant, les cinq amis firent plusieurs calculs. Ils additionnèrent tous les coûts que la coopérative aurait à payer chaque mois:

Coûts

Salaires des membres

Puisqu'ils s'étaient mis d'accord sur un montant de salaire mensuel de 1.400 DF



par membre, la coopérative aurait à payer cinq fois 1.400 DF, ce qui fait un total de 7.000 DF par mois.

Matières premières:

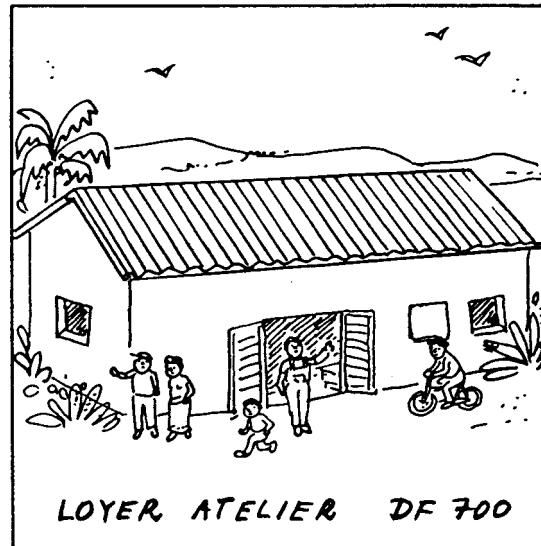
Ils avaient fait un modèle de la paire de souliers qu'ils avaient l'intention de fabriquer et établi une liste détaillée du moindre matériel utilisé, ainsi que son coût.

Cela donnait un coût total du matériel de 65 DF par paire de souliers. Avec des ventes estimées à 250 paires de chaussures par mois le coût mensuel du matériel s'élèverait à: $250 \times \text{DF } 65 = 16.250 \text{ DF}$.

<u>Matériel pour une paire de chaussures</u>	
	<u>DF</u>
Empeignes	14
Semelles et talons	37,5
Doublures plastique	5
Fils et adhésifs	5
Oeillets et lacets	2,5
Cirage	<u>1</u>
	<u>65</u>

L'atelier:

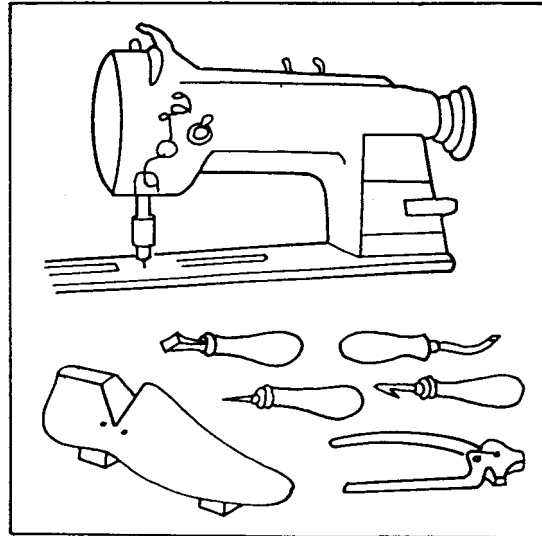
Les cordonniers savaient que la location de l'atelier leur coûterait 700 DF par mois.



Machines et équipement:

La coopérative aura besoin de machines et d'équipement pour l'atelier: des outils et des couteaux, des formes de cordonnier et une machine à coudre les empeignes.

Doumbia et ses amis possédaient tous un jeu d'outils essentiels. Ils décidaient de continuer à utiliser leurs propres outils lorsqu'ils travaillaient à la coopérative. Mais il fallait acquérir de nouveaux équipements d'un montant de 36.000 DF afin de commencer la production.



Il y avait néanmoins quelques problèmes pour calculer les coûts mensuels des équipements. Les équipements tiendraient longtemps, c'est pourquoi il fallait répartir les coûts sur un certain nombre d'années. Autrement dit: la valeur de l'équipement diminuerait un peu chaque année, jusqu'à ce qu'il ne vaille plus rien. C'est ce que l'on appelle la dépréciation, et le nombre d'années sur lesquelles sont répartis les coûts des équipements est appelé la période d'amortissement.

Les cinq membres estimaient les coûts d'amortissement des équipements de la façon suivante. Ils estimaient que les équipements tiendraient probablement cinq ans. Le coût annuel d'amortissement serait donc de:

$$\frac{36.000 \text{ DF}}{5} = 7.200 \text{ DF}$$

5

Et le coût mensuel serait de:

$$\frac{7.200 \text{ DF}}{12} = 600 \text{ DF}$$

12

Il est important de noter ici que nous parlons du coût d'amortissement, qui n'est que le coût calculé chaque mois.

Il n'y a aucun paiement en espèces, car l'équipement sera payé lors de sa livraison au cours du premier mois.

Ils avaient finalement décidé d'ajouter 100 DF pour l'entretien et les réparations, ce qui porta le coût mensuel total des machines et équipements à 700 DF.

(Dans les cas où la coopérative possède un bâtiment, le coût annuel du bâtiment peut être calculé de la même façon. Pour les bâtiments, il est néanmoins normal d'utiliser une période d'amortissement de vingt ans au lieu de cinq.)

Electricité:

Les membres avaient calculé que la machine à coudre serait utilisée environ 80 heures par mois. Comme ils n'avaient que quelques appareils électriques, ils estimèrent que la facture mensuelle d'électricité ne dépasserait pas 200 DF.



Transport:

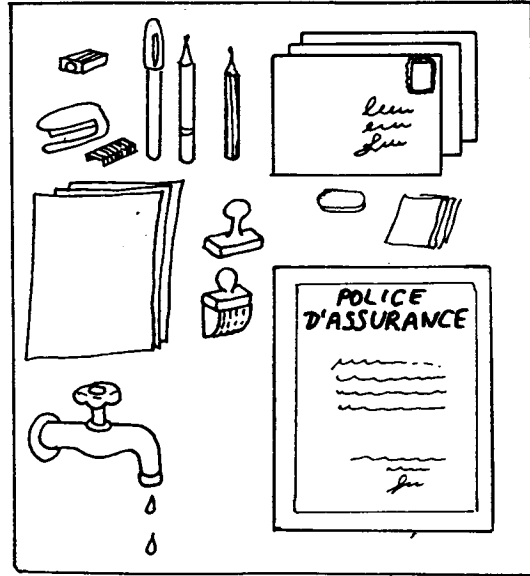
Les coordonniers s'étaient rendus compte qu'ils auraient à payer les frais de transport pour la collecte des matières premières et la livraison de leur produit fini: les chaussures.



Ceci était estimé coûter environ 400 DF par mois.

Coûts divers:

Et enfin, ils inclurent un dernier coût, mais non le moindre, de 250 DF dans leurs estimations pour couvrir les frais divers tels que les fournitures de bureau, les frais postaux, l'eau, les primes d'assurance.

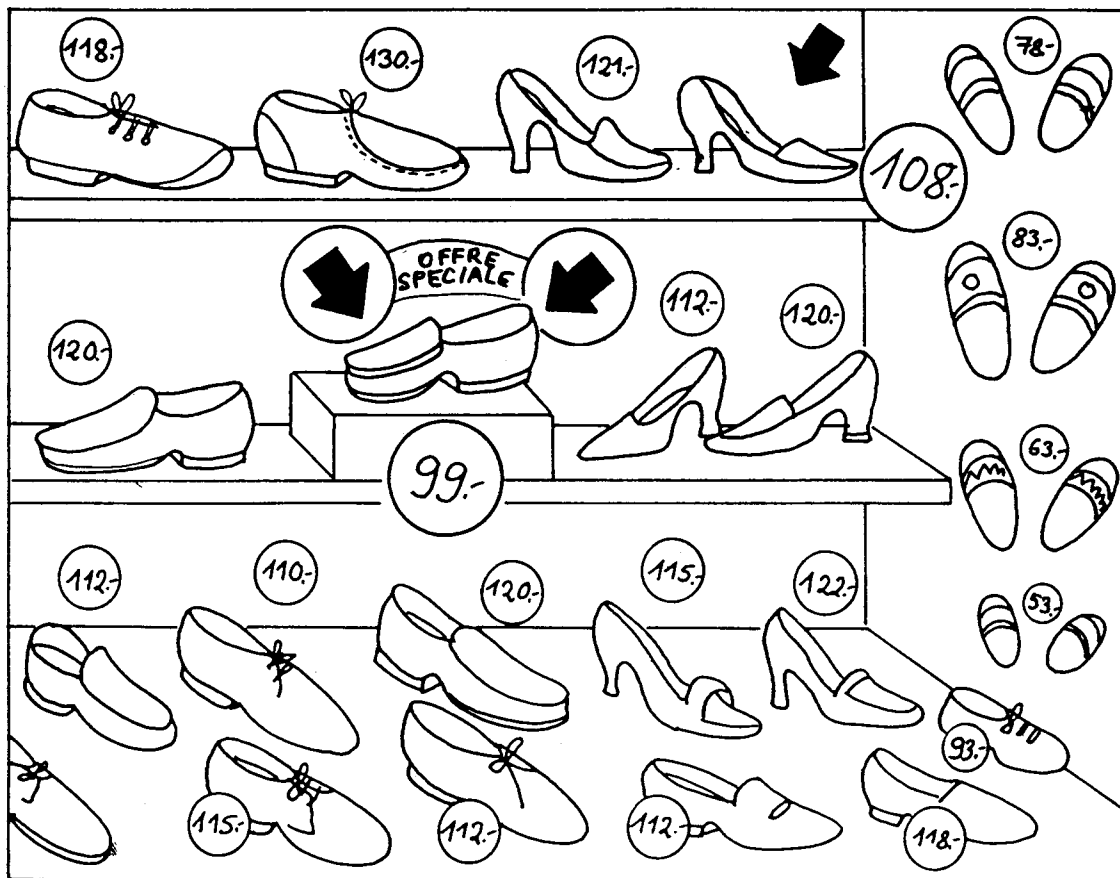


Lorsqu'ils avaient additionné toutes leurs estimations de coûts, le résultat était le suivant:

	DF
Salaires des membres	7.000
Matières premières	16.250
Loyer de l'atelier	700
Machines et équipements	700
Electricité	200
Transport	400
Divers	<u>250</u>
Total coûts mensuels	<u>25.500</u> = (102 DF la paire)

Lorsque les cordonniers se rendirent compte que les coûts de fabrication de 250 paires de souliers chaque mois, s'élèveraient à 25.500 DF, ils s'inquiétèrent un peu. "Où allons-nous trouver tout cet argent?" demanda quelqu'un.

Et, bien évidemment, ils savaient que cet argent devait provenir de la vente de leurs chaussures...



Ventes

Les Cordonniers Réunis n'avaient pas pris de décision concernant le prix de vente exact de leurs souliers à l'époque de ces calculs:

- Ils savaient néanmoins que des chaussures semblables à celles qu'ils allaient produire, se vendaient actuellement entre 110 et 120 DF aux détaillants.
- L'étude de marché conseillait vivement de ne pas fixer les prix des souliers à plus de 110 DF, car un prix plus élevé rendrait la concurrence et l'introduction des nouveaux souliers sur le marché beaucoup plus difficile.

"Supposons que nous vendions nos chaussures à 110 DF la paire" suggéra Pierre. "250 paires par mois à 110 DF, ça signifie que nous pouvons compter sur un revenu mensuel de vente de ...27.500 DF" avait rapidement calculé Paul.

Perte ou profit

De cette façon, les cordonniers avaient trouvé qu'ils pouvaient réaliser un excédent de 2.000 DF chaque mois:

	DF
Ventes	27.500
- Coûts	<u>25.500</u>
= Excédent	2.000

Cet excédent correspondait à environ 7% des ventes comme nous le montre ce calcul:

$$\frac{2.000 \times 100}{27.500} = 7,3\%$$

Ils pourraient également calculer leur excédent de la façon suivante:

Une paire de souliers:

	DF
Prix de vente	110
- Coûts	<u>102</u>
= Excédent	8

$$250 \times 8 \text{ DF} = 2.000 \text{ DF}$$

Mais Doumbia avait averti ses amis: "Souvenez-vous que ceci n'est vrai que si nous pouvons vendre 250 paires, et si nos coûts ne sont pas supérieurs à ceux que nous avons calculé."

Ils essayèrent ensuite de calculer l'excédent dans le cas où ils ne pourraient produire et vendre que 200 paires par mois. "Pas de problème," dit Djeidi, "nous réaliserons encore un excédent de 1.600 DF." Voici leurs calculs:

Ventes	200 paires x 110 DF =	22.000 DF
- Coûts	200 paires x 102 DF =	<u>20.400 DF</u>
= Excédent		1.600 DF

Mais les calculs de Djeidi étaient dangereux car ils étaient faux! Regardons cela d'un peu plus près.

La première ligne est correcte. les ventes rapporteraient 22.000 DF. Mais qu'en est-il des coûts?

Certains coûts changeront évidemment lorsque la production sera réduite - tels les coûts des matières premières et d'électricité. Comme ceux-ci varient avec la production, on les appelle des coûts variables. Mais d'autres coûts ne diminueront pas. Par exemple, les salaires et les coûts du bâtiment restent les mêmes, que l'on fabrique 200 ou 250 paires de chaussures. Ceux-là sont appelés: coûts fixes.

Additionnons tous les coûts pour la production de 200 paires.

	DF
- Salaires des membres (coût fixe)	7.000
- Matières premières (coût variable): pour une paire de chaussures le coût était de 65 DF (voir p.23). Le coût pour 200 paires serait de	13.000

- Coûts du bâtiment (coût fixe)	700
- Machines et équipements (coût fixe)	700
- Electricité (coût variable); comme la production serait réduite de 20%, la facture d'électricité diminuerait probablement, elle aussi, de 20%	160
- Frais de transport (ne pourra probablement pas être réduit - coût fixe)	400
- Divers (ne pourra probablement pas être réduit, coût fixe)	<u>250</u>

Coût total pour la production de 200 paires 22.210

Voilà une image complètement différente! Avec un revenu des ventes de 22.000 DF seulement, la coopérative subirait une perte de 210 DF, s'ils ne produisaient et ne vendaient que 200 paires chaque mois, c'est un gros risque! C'est pourquoi les cordonniers discutèrent des risques d'avoir à faire face à une telle situation. Mais, comme ils avaient basé leurs calculs sur le chiffre de vente le moins élevé prévu par l'étude de marché (250 paires), ils étaient plutôt confiants.

Il y avait ensuite cet autre risque signalé par Doumbia: "Si nos coûts s'avèrent plus élevés que prévu, nous subirons également une perte. Supposez que nous ayons sous-estimé nos coûts!"

Non, les autres étaient d'avis que les estimations étaient réalistes. Mais Doumbia avait insisté: "Imaginons que le prix des toiles plastique double demain. Que se passera-t-il avec notre excédent, même si nous vendons 250 paires par mois?"

Ceci n'était pas si difficile à calculer. Le prix actuel des toiles plastique était de 5 DF la paire. Le coût augmenterait alors de $250 \times 5 \text{ DF} = 1.250 \text{ DF}$. L'excédent de 2.000 DF serait réduit à 750 DF.

"Mais si un prix monte ainsi en flèche, que pouvez-vous faire d'autre que de le payer?" avait demandé Pierre. Les autres expliquèrent les diverses options qui leur étaient ouvertes.

"Nous pouvons toujours essayer de trouver des fournisseurs moins chers. Mais si cela ne marche pas, nous devons prendre des mesures. Si une paire de souliers nous coûte 5 DF en termes de doublure plastique, nous devons nous assurer de récupérer ces 5 DF quelque part. Ou bien nous augmentons le prix de vente de nos chaussures, ou nous essayons d'économiser sur d'autres coûts. Si nous n'agissons pas comme cela, nous le payerons de notre excédent."

● *Au cours de ces discussions, les cordonniers se rendirent bientôt compte que ces calculs étaient absolument essentiels. Ils prirent conscience que leur avenir dépendait de leurs ventes et de leurs coûts.*

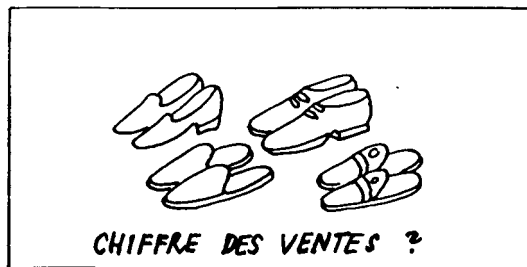
Lorsqu'ils s'étaient rendus compte que leur excédent pouvait rapidement devenir une perte en cas de chute des ventes ou d'augmentation des coûts, ils décidaient de contrôler ces chiffres à l'avenir en permanence et de les comparer avec leurs résultats mensuels réels.

Résumé

Les cordonniers avaient adopté la démarche juste. Avant de commencer leur coopérative, ils voulaient être sûrs que leur affaire "couvrirait ses frais". Cela signifie que les revenus doivent suffire à couvrir les coûts (= seuil de rentabilité). Ils se rendaient compte que ceci devait être soigneusement planifié, et décidaient de réaliser un petit excédent.

Toutes les coopératives de travailleurs devraient en faire autant avant de démarrer une production. En voici un résumé:

1. Estimez le chiffre des ventes de votre produit. Ne le surestimez pas.



2. Trouvez le nombre de travailleurs, c.à.d. de membres, nécessaire pour produire ce volume. Ne démarrez pas votre coopérative avec plus de membres que ce nombre.



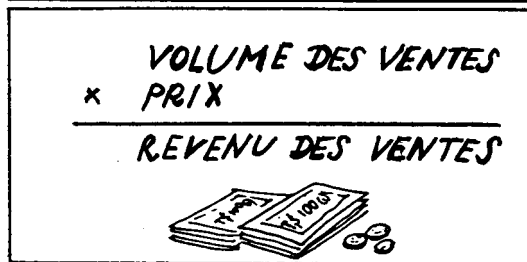
3. Calculez le coût exact de la production estimée.



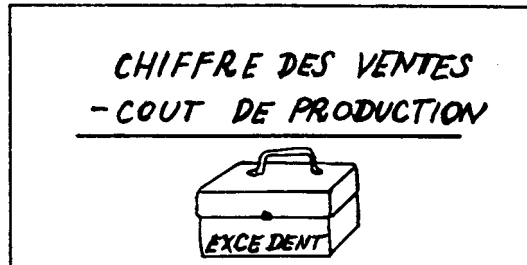
4. Définissez un prix réaliste pour votre produit.



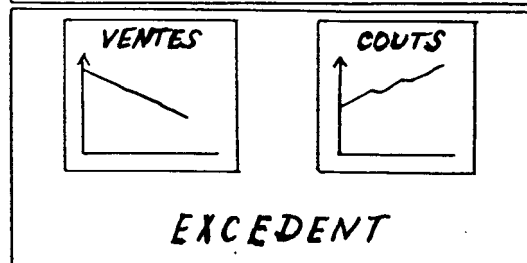
5. Calculez le revenu des ventes.



6. Calculez l'excédent (ou la perte).



7. Pour être tout à fait sûr, recalculez les résultats pour le cas de ventes inférieures et/ou de coûts supérieurs aux prévisions.



IL VOUS FAUT DU CAPITAL

Vous ne pouvez pas démarrer une coopérative de travailleurs si vous n'avez pas assez de capital. C'est pourquoi, dans la plupart des cas, les premières questions des membres, lorsqu'ils veulent commencer ce genre de coopérative, sont: "Avons-nous assez d'argent?" ou "Pouvons-nous trouver assez d'argent?"

Nous avons attendu les dernières pages avant de parler du rôle du capital dans une coopérative de travailleurs. C'est parce que nous avons voulu souligner que toutes les autres questions que nous avons traitées sont d'une importance éca-le. Le capital joue certainement un rôle très important, mais une coopérative de travailleurs a besoin de plus que cela. Rappelez-vous:

Même si vous pouvez vous procurer un capital suffisant, ne démarrez pas une coopérative de travailleurs à moins d'avoir:

- un marché sûr;
- des sources d'intrants sur lesquelles vous pouvez compter (matières premières);
- des possibilités de réaliser un excédent.

Parlons du capital en utilisant encore la coopérative des Cordonniers Réunis comme exemple.

Quel est le capital nécessaire?

De combien les cinq amis ont-ils besoin pour démarrer leur coopérative? Etablissons la liste de tout le nécessaire: un atelier, des machines et d'autres équipements, un stock de matières premières et de l'argent en espèces pour divers articles.

Equipement

Il leur fallait des équipements qui coûtent en tout 36.000 DF et cet argent devait venir de quelque part.

Matières premières

Le montant nécessaire pour les matières premières dépend, comme nous l'avons vu, de l'importance des stocks qu'ils veulent tenir. Ils veulent acheter un petit stock de certains articles car l'approvisionnement en est facile et fiable. D'autres articles sont plus difficiles à obtenir et il faut avoir un stock régulateur qui dure deux, trois ou plusieurs mois. Le stock entier coûtera 32.500 DF.

Loyer

Ils n'avaient pas besoin de beaucoup d'argent pour l'atelier. Ils devaient seulement s'assurer d'avoir suffisamment d'argent en espèces pour payer le loyer. Celui-ci s'élève à 700 DF.

Mais est-ce que cela suffisait? Avec 700 DF ils pouvaient payer leur loyer du premier mois. Mais que se passerait-il le deuxième mois, le troisième etc.? Oui, 700 DF suffisaient. Rappelez-vous que les cordonniers avaient prévu de payer tous leurs coûts avec l'argent provenant de leurs ventes. Les mois suivants, ils auraient donc des revenus de leurs ventes; autrement dit, ils ne devaient se procurer de l'argent que pour le premier mois.

Salaires

La coopérative est supposée payer les salaires des membres avec les revenus mensuels des ventes. Le premier mois il faudra déjà 7.000 DF. Mais il se peut que les ventes soient peu élevées le premier mois, et le montant devra provenir d'une autre source.

Autres dépenses

Il est clair aussi qu'un minimum d'argent doit être disponible en caisse afin de couvrir les frais de transport et d'autres factures courantes dans toute entreprise. Les cordonniers estimèrent qu'il faudrait 2.000 DF.

Le cash flow (flux de liquidités)

Chaque mois, de l'argent entrera dans la coopérative par la vente de chaussures, il y aura également un flux d'argent en espèces qui sortira de la coopérative. Imaginez que la coopérative doive subitement payer les factures pour les matières premières, l'électricité et le transport, au moment où les membres attendent leurs salaires. Le risque existe qu'ils manquent de liquidités dans de telles situations, et qu'ils en auraient trop dans d'autres.

Autrement dit, le montant d'argent nécessaire à une coopérative de travailleurs varie de jour en jour, de semaine en semaine et de mois en mois. Parfois il y aura trop d'argent liquide, parfois pas assez. Oui, "trop" de liquidités peut également poser un problème. En laissant l'argent trop longtemps en caisse ou sur un compte courant, la coopérative

perdra les intérêts qu'elle aurait pu obtenir sur un compte d'épargne par exemple.

Vous pouvez éviter beaucoup de problèmes de liquidités en faisant un plan de cash flow. Cela s'appelle un budget de trésorerie. Un tel budget montre combien d'argent la coopérative s'attend à encaisser chaque mois, et combien d'argent elle s'attend à devoir payer. De cette manière il est possible de prévoir quand il y aura des pénuries de liquidités et comment y remédier à temps.

REGLE

12

Assurez-vous de toujours avoir un budget de trésorerie réaliste.

A la page suivante vous pouvez voir un budget de trésorerie préparé par les Cordonniers Réunis pour les quatre premiers mois. Remarquez les faits suivants:

- Comme dans la plupart des budgets, les chiffres ont été arrondis; il est impossible et inutile d'estimer les montants exacts.
- Ils ont pris garde de n'inclure aucun revenu des ventes du premier mois. Mais les emprunts et le capital social sont perçus, 78.000 DF. La quasi totalité de cette somme sera nécessaire le premier mois. Le montant de la ligne 11 comprend le payement pour les machines, une prime d'assurance et des dépenses diverses.
- Le mois suivant, ils s'attendent au payement d'au moins 200 paires de chaussures, c.à.d. 22.000 DF. A la fin du mois ils auront donc environ 14.000 DF en caisse.
- Au cours du troisième mois ils s'attendent à vendre 250 paires, c.à.d. pour 27.500 DF. Les dépenses restent néanmoins supérieures au revenus car ils doivent acheter plus

BUDGET DE TRESORERIE

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
ENTREES D'ARGENT EN CAISSE				
1 Ventes		22.000	27.500	27.500
2 Autres	78.000			
3 TOTAL	78.000	22.000	27.500	27.500

SORTIES D'ARGENT DE LA CAISSE				
4 Matières premières	32.500		32.50	
5 Loyer	700	700	700	700
6 Salaires	7.000	7.000	7.000	7.000
7 Electricité			600	
8 Transport	400	400	400	
9 Intérêts sur emprunt				2.000
10 Remboursements de l'emprunt				
11 Divers	37.000	250	250	250
12 TOTAL	77.600	8.350	41.450	10.350

13 NET MENSUEL (Lignes 3 à 12)	400	13.650	-13.950	17.150
14 NET CUMULATIF		14.050	100	17.250

de matières premières. Mais ils y arriveront, grâce aux ventes du mois précédent.

- Le budget de trésorerie indique aux cordonniers qu'ils doivent vendre au moins 450 paires de souliers et en recevoir le paiement, c.à.d. 49.500 DF, au cours des trois

premiers mois. S'ils ne parvenaient pas à atteindre cela, ils ne pourront pas payer leurs dépenses comme prévu.

Résumons. La coopérative des Cordonniers Réunis devait se procurer 78.000 DF. Elle allait utiliser ces fonds de la façon suivante:

	DF
Equipement	36.000
Stock de matières premières, intrants	32.500
Espèces pour payer les salaires, le loyer et les dépenses diverses du premier mois	<u>9.500</u>
Total	78.000

Les cordonniers avaient évidemment discuté de la possibilité de démarrer la coopérative avec moins d'argent, mais ils se rendirent compte que ce n'était pas possible:

- S'ils ne stockaient pas assez de matières premières, la production pourrait être réduite.
- S'ils n'achetaient pas la machine à coudre, ils ne pourraient pas produire 250 paires de chaussures chaque mois.
- S'ils n'avaient pas de liquidités supplémentaires, ils ne pourraient peut-être pas payer tous leurs frais.

Beaucoup de coopératives de travailleurs ont dû faire face à ce genre de problème parce qu'ils essayent de faire fonctionner leur affaire avec trop peu de capital.

REGLE

13

Assurez-vous de pouvoir trouver le capital suffisant pour démarrer et faire fonctionner votre entreprise.

Sources de fonds

Les Cordonniers Réunis avaient besoin d'un capital de démarrage de 78.000 DF. Où les cinq membres allaient-ils trouver cet argent?

- Les membres s'étaient mis d'accord de contribuer 20.000 DF (4.000 DF chacun). Cela s'appelle "acheter des parts sociales" dans la coopérative.
- L'Organisation de Développement des Petites Entreprises avait donné son accord pour un prêt de 30.000 DF afin de permettre à la coopérative d'acheter des machines et des équipements.
- La coopérative parvint également à obtenir un prêt de 28.000 DF de la banque coopérative.

Nous savons déjà comment la coopérative compte utiliser 78.000 DF. Maintenant nous savons également où ils ont pu obtenir cet argent. "L'image financière" lors du démarrage de la coopérative des Cordonniers Réunis était la suivante:

Coopérative des Cordonniers Réunis			
<u>Utilisation de fonds</u>		<u>Sources de fonds</u>	
	<u>DF</u>		<u>DF</u>
Machines et équipements	36.000	Capital social	20.000
Stock de matières premières	32.500	Prêt: Organisation de Développement des Petites Entreprises	30.000
Caisse	9.500	Prêt de la Banque Coopérative	28.000
Total	78.000		78.000

Cette image changera chaque jour. Par exemple, le stock des matières premières diminuera lorsque la production des chaussures débutera. Mais la caisse augmentera lorsque les chaussures seront vendues.

Une telle image de la situation financière s'appelle un bilan . (Vous pouvez voir qu'il y a équilibre entre les côtés droit et gauche qui totalisent chacun 78.000 DF). Chaque entreprise doit régulièrement préparer ses bilans. Ceux-ci contiennent un tas d'informations utiles sur la situation de l'entreprise à une date donnée.

IL VOUS FAUT UNE DIRECTION

Pour qu'une coopérative de travailleurs réussisse comme entreprise, nous avons appris qu'elle a besoin:

- d'un marché pour ses produits;
- des matières premières et des fournitures;
- des machines et équipements;
- d'un excédent;
- du capital.

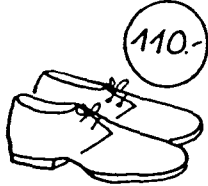
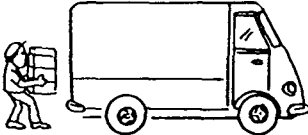
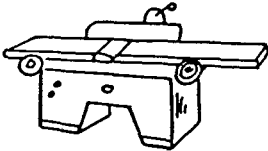
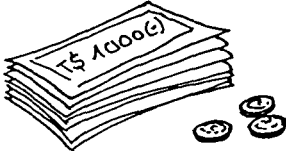
Pour obtenir tout cela, une coopérative a besoin d'une bonne direction, une bonne gestion.

La direction d'une petite coopérative de travailleurs peut être assumée par un comité élu parmi les membres, ou par un seul membre du comité. Une coopérative plus importante peut avoir un comité plus un gérant spécialisé pour s'occuper de toutes ces questions. Quelle que soit la situation, il est extrêmement important que la direction de la coopérative connaisse ses fonctions et soit compétente dans les divers domaines de la gestion:

- *gestion de la commercialisation;*
- *gestion de l'approvisionnement;*
- *gestion de la production et de l'entretien;*
- *gestion financière.*

Dans ce fascicule nous avons déjà traité assez longuement plusieurs problèmes de gestion. Cependant, gérer une coopérative de travailleurs est si important et comporte tant de responsabilités, que nous aimerions conclure par l'étude des fonctions de gestion ci-dessus.

Vous pouvez utiliser ce dernier chapitre comme une liste de contrôle de la qualité de la gestion de votre coopérative.

 <p>GESTION DE LA COMMERCIALISATION</p>	 <p>GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT</p>
 <p>GESTION DE LA PRODUCTION ET DE L'ENTRETIEN</p>	 <p>GESTION FINANCIERE</p>

Gestion de la commercialisation

Il se peut qu'il y ait un marché pour les produits de votre coopérative. Mais un tel marché n'achètera, et ne continuera d'acheter vos produits, que si vous parvenez à l'en convaincre. Ceci dépendra dans une large mesure de la gestion de la commercialisation de votre coopérative.

Une bonne gestion de la commercialisation signifie produire un produit qui se vend car il est nécessaire et son prix est correct. La promotion des ventes, par l'information, la publicité et d'autres supports peut également être nécessaire.



Gestion de
l'approvisionnement

Les matières premières et autres intrants doivent non seulement être disponibles, mais aussi achetés aux prix et aux conditions du marché. Ils doivent être disponibles lorsqu'on en a besoin, en quantités suffisantes et de bonne qualité.



● Choisir et négocier

oui

NON

Etes-vous capable de comparer et de sélectionner les fournisseurs et de négocier avec eux?

● Procédés de commandes

oui

NON

Avec un système de commande efficace, parvenez-vous à commander les quantités adéquates (ni trop ni trop peu)?

● Procédés de réception

oui

NON

Contrôlez-vous correctement les livraisons des matières premières que vous avez commandées?

- Techniques de production oui NON

Etes-vous capable de comparer et d'évaluer les diverses techniques et méthodes de production, et de sélectionner celle qui convient le mieux compte tenu des ressources financières, de la main-d'oeuvre et d'autres facteurs pertinents?

- Sélection des machines et équipements oui NON

Est-ce que dans votre coopérative vous travaillez avec les machines et équipements corrects? Sont-ils remplacés au bon moment?

- Planification et contrôle de la production oui NON

Est-ce que vous programmez votre production de manière efficace et contrôlez la qualité de ce que vous produisez?

- Gestion de l'entretien oui NON

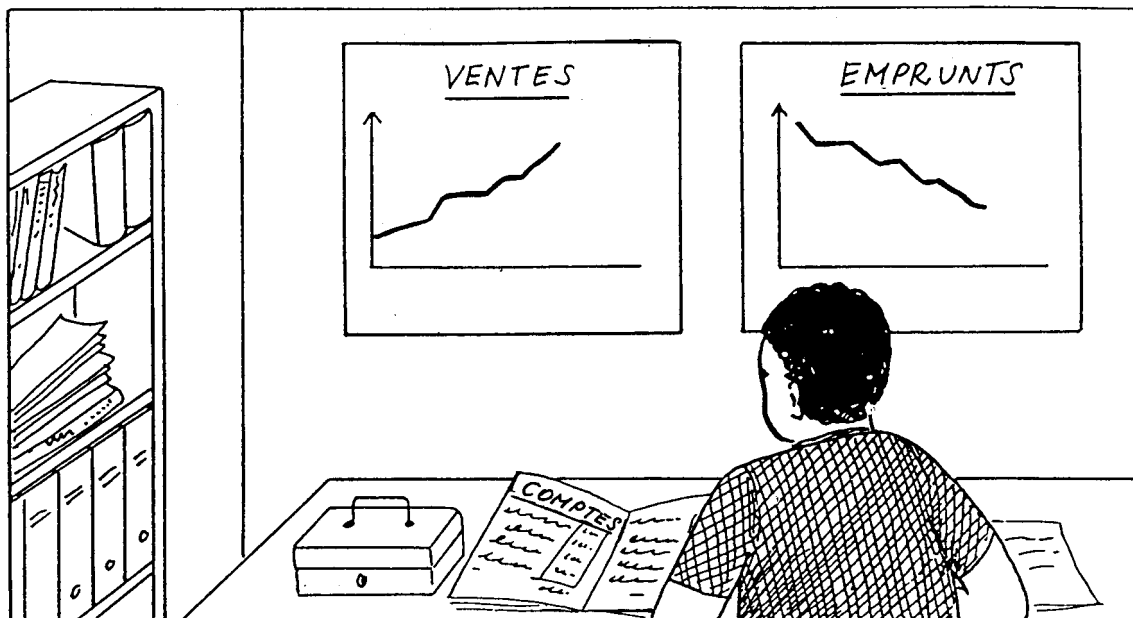
Pouvez-vous concevoir, établir le coût et mettre en place un plan d'entretien efficace pour les machines, l'équipement et d'autres installations de votre coopérative?

Gestion financière

Une coopérative ne peut pas se permettre d'attendre la fin de l'année pour voir si elle a réalisé un excédent ou pas. Elle doit pouvoir connaître sa situation à chaque instant. La direction peut alors agir rapidement si quelque chose semble mal tourner.

L'excédent d'une coopérative de travailleurs est le résultat d'une longue série d'activités compliquées impliquant l'achat, le transport, l'entreposage, la fabrication, la vente etc. Pour pouvoir exécuter toutes ces activités, une coopérative a besoin de capital, souvent rare et cher. La direction doit donc être capable d'obtenir le capital aussi bon marché que possible et de l'utiliser de la façon la plus efficace.

Les activités entreprises par une coopérative de travailleurs entraînent également des coûts qui modifient l'excédent. La direction doit donc pouvoir calculer et contrôler tous les coûts.



Gestion professionnelle

Les coopératives de travailleurs peuvent être constituées d'artisans habiles. Cependant, aussi expérimentés qu'ils soient dans leur métier, les connaissances en gestion et les compétences requises pour gérer une entreprise industrielle de façon efficace et productive peuvent leur faire défaut.

Ceci peut être vrai pour votre coopérative également. L'exercice des pages précédentes devrait toutefois vous aider à identifier les domaines les plus importants de la gestion dans lesquels votre coopérative manque de capacité directoriale. Que faire?

Vous pouvez éprouver le besoin de nommer un gérant qualifié dans votre coopérative, quelqu'un qui a été formé à la gestion et à la comptabilité. Ou vous pouvez vouloir continuer à compter sur votre comité de membres élus.

Les membres d'un comité peuvent très bien gérer une petite coopérative de travailleurs s'ils prennent le temps d'étudier et d'apprendre la gestion. Après avoir lu ce fascicule par exemple, vous vous serez rendu compte qu'il y a de nombreuses choses à apprendre concernant la gestion des coopératives de travailleurs. Renseignez-vous auprès de votre Agent de Développement des Coopératives, ou auprès de l'Organisation de Développement des Petites Entreprises, s'il existe des cours appropriés aux besoins de votre coopérative.

REGLE

14

Assurez-vous que votre coopérative dispose de la direction dont elle a besoin.

CONCLUSION

Rappelons les règles principales que nous avons examinées dans ce fascicule.

- Règle 1 Assurez-vous de produire ce que veulent les clients.
- Règle 2 Assurez-vous d'avoir une idée de la taille de votre marché.
- Règle 3 Assurez-vous d'avoir des sources d'approvisionnement sûrs en intrants fiables et soyez prêts à faire face aux situations imprévues.
- Règle 4 Assurez-vous d'avoir un stock adéquat de matières premières et des autres intrants.
- Règle 5 Assurez-vous que la capacité de production de vos machines corresponde au volume que vous espérez vendre.
- Règle 6 Assurez-vous que vos investissements en machines et équipements soient rentables.
- Règle 7 Assurez-vous d'avoir au moins deux opérateurs pour chaque machine et pour chaque unité d'équipement.
- Règle 8 Assurez-vous de la disponibilité d'un service d'entretien et de pièces de rechange pour vos machines.
- Règle 9 Assurez-vous de pouvoir disposer d'une source d'énergie fiable et appropriée à l'équipement que vous voulez installer.
- Règle 10 Assurez-vous d'avoir des équipements de transport adéquats et de minimiser ses coûts.
- Règle 11 Assurez-vous de pouvoir réaliser un excédent chaque année.
- Règle 12 Assurez-vous de toujours avoir un budget de trésorerie réaliste.
- Règle 13 Assurez-vous de pouvoir trouver le capital suffisant pour démarrer et faire fonctionner votre entreprise.
- Règle 14 Assurez-vous que votre coopérative dispose de la direction dont elle a besoin.

Respectez ces règles économiques de base, elles vous aideront à gérer votre coopérative de travailleurs avec succès.

TEST DE CONTROLE

Afin de vous prouver que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez répondre individuellement ou en groupe aux questions suivantes. Contrôlez ensuite les réponses aux pages indiquées. Si une question pose des problèmes, retournez au chapitre correspondant et relisez-le.



	Ref. page
1 Mentionnez six conditions préalables au succès d'une coopérative de travailleurs.	3
2 Mentionnez cinq facteurs qui déterminent si les clients achèteront votre produit ou pas.	5
3 Quelle est la façon la plus sûre de trouver combien d'articles vous pouvez vendre?	7
4 Comment pouvez-vous éviter ou réduire les problèmes de pénuries de matières premières?	9
5 Quand devriez-vous tenir un stock régulateur de matières premières et d'autres intrants?	11
6 Quel est le désavantage d'avoir des machines sous-utilisées?	14•
7 Mentionnez trois conditions préalables importantes à la réussite du fonctionnement de machines compliquées.	15-16
8 Donnez quelques exemples comment réduire les frais de transport.	17-18
9 Que signifie "excédent"?	20
10 Lors de l'évaluation des estimations de ventes, pourquoi est-ce dangereux d'être trop optimiste?	21

	Réf. page
11 Etablissez la liste de tous les coûts dans votre coopérative (ou dans une coopérative de travailleurs typique).	22-26
12 Quels sont les coûts variables et les coûts fixes dans votre coopérative (ou dans une coopérative de travailleurs typique)?	29
13 Expliquez comment les ventes et les coûts affecteront vos excédents.	30
14 Pourquoi faut-il estimer les revenus, les coûts et l'excédent à l'avance?	31-32
15 Pourquoi est-ce important de tenir des registres des recettes et dépenses, et de comparer régulièrement les estimations avec les résultats réels de l'entreprise?	31
16 Décrivez point par point le processus de planification d'une nouvelle coopérative de travailleurs.	32
17 Qu'est-ce qu'un "budget de trésorerie" et comment l'utilise-t-on?	37-38
18 Décrivez les sources de fonds normalement disponibles pour une coopérative de travailleurs.	39
19 Qu'est-ce que le bilan donne comme information concernant la situation financière d'une entreprise?	40
20 Quelles sont les quatre fonctions les plus importantes dans la gestion d'une coopérative de travailleurs?	41