

PJ-ABS-990
1991 '14' 12

NOTIONS ELEMENTAIRES DE GESTION COMMERCIALE

à l'usage des petites entreprises du secteur de la planification familiale

**The Enterprise
Program**



1616 N. Fort Myer Dr., 11th Floor
Arlington, VA 22209 U.S.A.
Télex: 272896 JSIW UR
Téléphone: (703) 528-7474

John Snow, Inc.
En collaboration avec
Birch & Davis International, Inc.
Coverdale Organization, Inc.
John Short & Associates, Inc.

NOTIONS ELEMENTAIRES DE GESTION COMMERCIALE

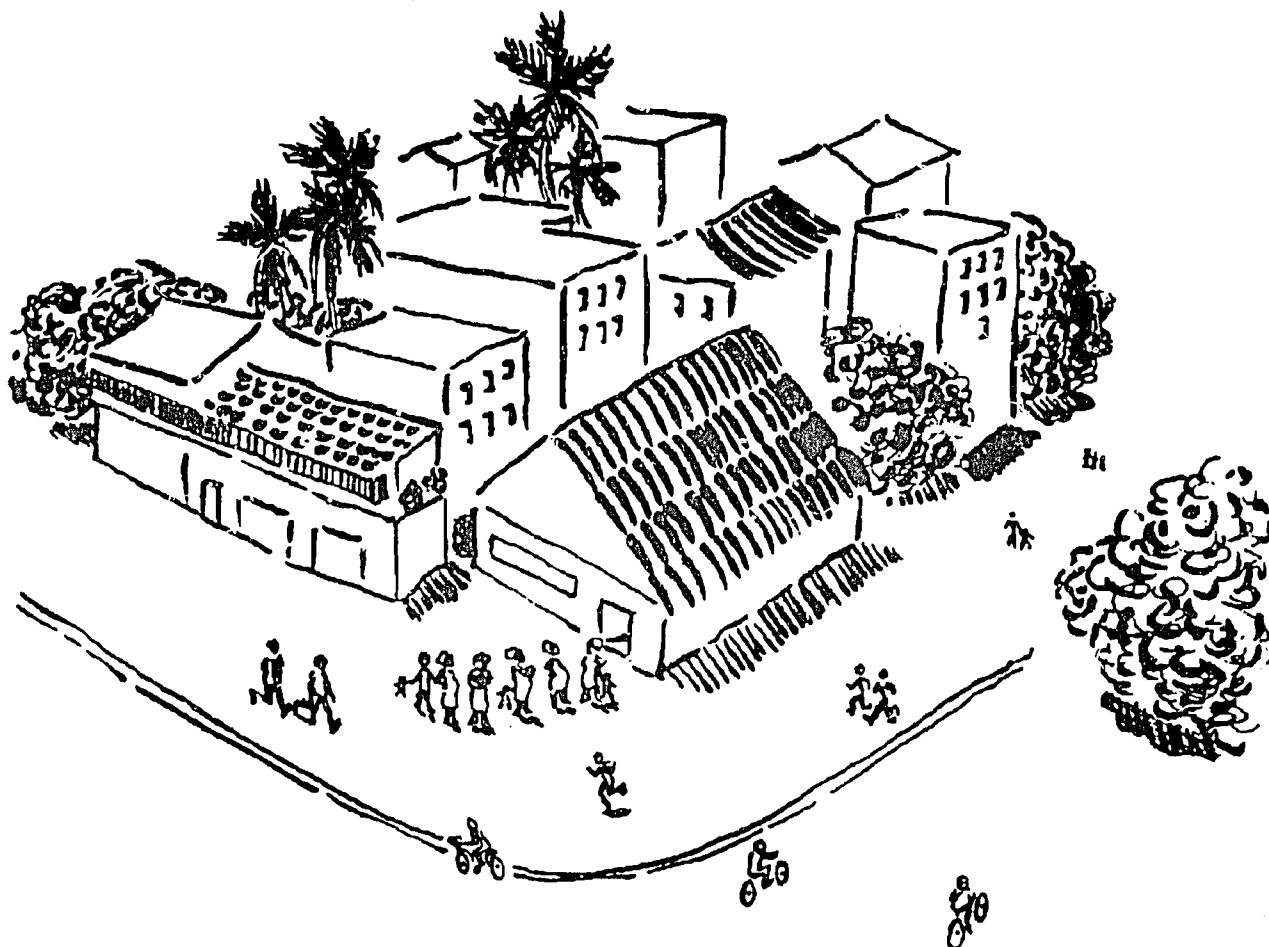
à l'usage des petites entreprises du secteur de la planification familiale

**The Enterprise
Program**



1616 N. Fort Myer Dr., 11th Floor
Arlington, VA 22209 U.S.A.
Télex: 272896 JSIW UR
Téléphone: (703) 528-7474

John Snow, Inc.
En collaboration avec
Birch & Davis International, Inc.
Coverdale Organization, Inc.
John Short & Associates, Inc.



Ce manuel a été rédigé par Eve E. Epstein
au titre d'un contrat passé avec le Programme Entreprise, John Snow, Inc.

Nous remercions tout particulièrement nos collègues de l'institut ghanéen "Management Development & Productivity Institute" d'Accra, ainsi que Nanette Brey Magnani (World Education, Inc.), à qui nous devons la mise au point des essais pratiques et la coordination de la production du manuel. Les illustrations sont de Jeni Yamada. Trice Atchison s'est chargée de l'édition électronique, Maroli Licardie de la traduction espagnole et Gisèle Bisaccia de la traduction française. Les essais pratiques ont été effectués au Kenya avec le concours du projet JSI/FPPS et du Kenya Rural Enterprise Program, en République dominicaine avec le concours d'Adoplafam et de World Education, Inc., et aux Philippines avec le concours du bureau local du Programme Entreprise.

La copie ou la reproduction d'extraits de cet ouvrage à des fins non commerciales pourra être effectuée sans autorisation préalable de l'éditeur. Pour toute reproduction à des fins commerciales, une autorisation devra au préalable être obtenue du Programme Entreprise.

PROJET FINANCE PAR L'AGENCE DES ETATS-UNIS POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL, CONTRAT N° AID/DPE-3034-C-00-5072-00.

Les opinions et interprétations présentées sont celles des collaborateurs du Programme Entreprise et ne sont pas nécessairement celles de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international.

Mars 1991

TABLE DES MATIERES

Quelques mots d'introduction	i
Chapitre 1. La comptabilité de base d'une petite entreprise	1
Chapitre 2. Calcul des coûts, fixation des prix de vos services	38
Chapitre 3. Les budgets	51
Chapitre 4. Comment déterminer le montant du fonds de roulement	61
Chapitre 5. Les prévisions de trésorerie	65
Chapitre 6. Mesure de la rentabilité de votre entreprise	75
Index alphabétique des notions de base	79
Annexe: Formulaire en blanc	81

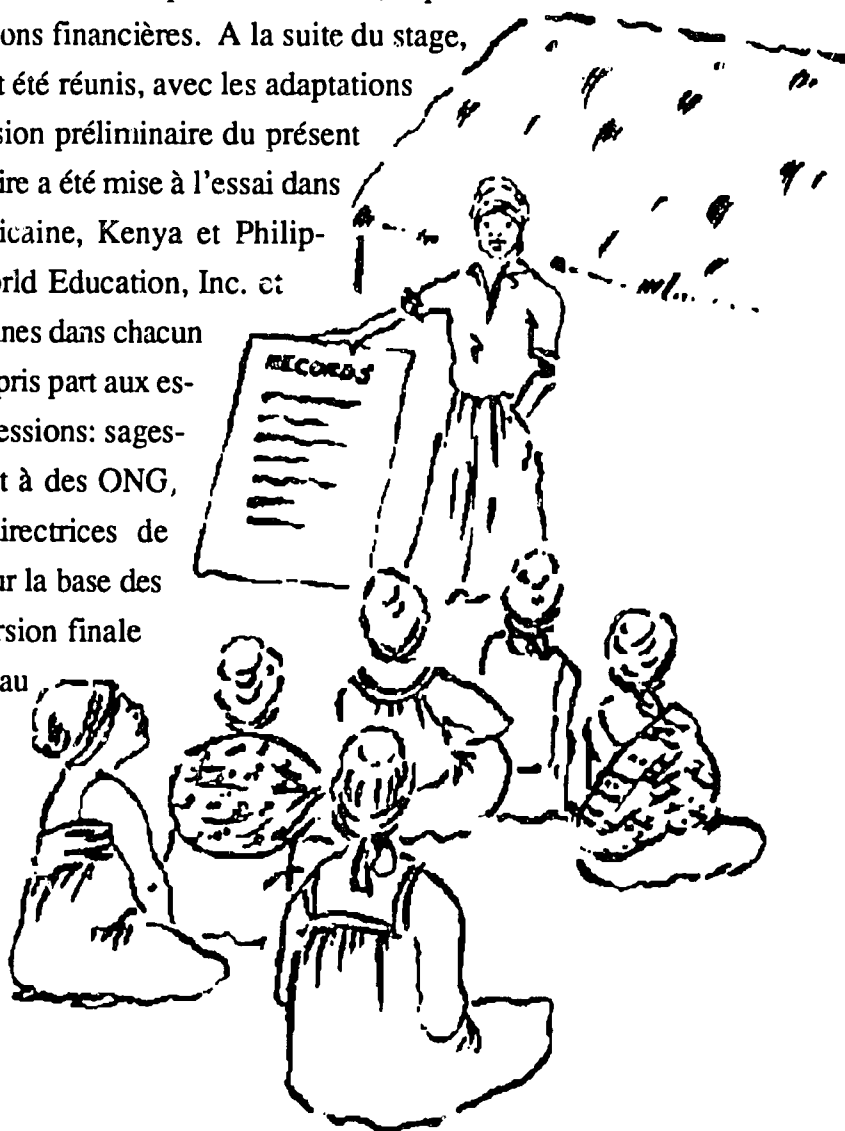


QUELQUES MOTS D'INTRODUCTION

Ce manuel a été rédigé à partir de la documentation pédagogique utilisée lors d'un stage de formation commerciale organisé à Accra, au Ghana, par le MDPI (Management Development and Productivity Institute). Le stage était destiné à 240 sages-femmes du secteur privé, adhérentes de la GRMA (Ghana Registered Midwives Association). Dans le cadre d'un contrat passé avec John Snow, Inc. et le Programme Entreprise, le MDPI avait tout d'abord évalué les besoins de formation commerciale des sages-femmes, après quoi deux stages avaient été organisés: un stage de trois jours donnant une formation élémentaire en gestion commerciale, et un stage de révision préliminaire de deux jours. L'accent avait été mis sur la comptabilité de base, la planification commerciale et les décisions financières. A la suite du stage, les documents pédagogiques ont été réunis, avec les adaptations nécessaires, pour former la version préliminaire du présent manuel. Cette version préliminaire a été mise à l'essai dans trois pays - République dominicaine, Kenya et Philippines - sous la direction de World Education, Inc. et avec la participation de 10 personnes dans chacun des pays. Les personnes qui ont pris part aux essais représentaient diverses professions: sages-femmes, formateurs appartenant à des ONG, comptables, propriétaires et directrices de maternités ou cliniques. C'est sur la base des résultats de ces essais que la version finale du présent manuel a été mise au point.

A qui servira ce manuel?

Ce manuel est destiné aux propriétaires et directrices ou directeurs de maternités, cliniques, ou autres petites entreprises de prestations sanitaires



fournissant des services de planification familiale. Le manuel explique de façon simple l'essentiel de ce que tout chef d'entreprise doit savoir en matière de comptabilité, de planification commerciale et de gestion financière pour diriger son affaire avec succès. On suppose que le lecteur possède des notions élémentaires d'arithmétique - addition, soustraction, multiplication et division, pourcentages. Certaines personnes jugeront peut-être nécessaire de faire un stage préliminaire de révision de ces notions générales.

Le manuel pourra également être utilisé par des formateurs. Prenant pour guide la documentation présentée ici, ceux-ci pourront modifier le texte en fonction des exigences du public auquel ils s'adresseront; ils adapteront les exemples à la situation locale et au mode de travail des entreprises.

Quels services pourra rendre ce manuel?

Les difficultés affrontées par les chefs de petites entreprises fournissant des prestations de planification familiale sont un peu partout les mêmes. Le désir de se consacrer au service de la clientèle se heurte à la nécessité de prêter attention aux tâches d'administration courante, notamment écritures comptables et planification commerciale. Ces entreprises sont souvent gérées par des professionnels de la santé n'ayant aucune formation - ou très peu - en gestion commerciale. Bien souvent ces personnes ne sont pas à l'aise dans le travail de gestion, et ne voient pas le rapport entre une gestion bien faite et la qualité des prestations de services. D'autre part, étant donné leurs faibles marges bénéficiaires, les chefs d'entreprises ne disposent guère de fonds pour payer des comptables, des spécialistes de la gestion des stocks ou des conseils juridiques, ni pour s'inscrire à un cours de gestion commerciale. Par suite, l'entreprise est souvent moins rentable qu'elle ne pourrait l'être, et parfois le service de la clientèle est également affecté.

Dans ce manuel, les notions de base et les techniques de gestion sont expliquées de façon très simple. Le texte se présente comme une série d'exercices pratiques, avec des instructions à suivre "pas à pas" pour toutes sortes de tâches essentielles: comment organiser et tenir les livres et documents comptables, comment analyser les coûts et fixer les prix, comment faire des prévisions budgétaires et contrôler les réalisations, comment évaluer les résultats de l'entreprise. Des exemples détaillés sont fournis, et permettent de voir comment les techniques peuvent réellement s'appliquer aux entreprises du secteur de la planification familiale.

Grâce à ce que vous apprendrez dans ce manuel, vous serez en mesure de:

- tenir sans difficulté une série d'écritures comptables
- déterminer vos coûts réels et fixer vos prix judicieusement
- établir un budget et en faire usage
- rassembler les éléments qui vous permettront de juger de la santé financière de votre entreprise
- estimer le montant des réserves de trésorerie dont vous avez besoin
- faire des plans d'avenir et contrôler les résultats de votre entreprise
- mesurer ce que vous rapporte votre entreprise, et trouver des moyens d'accroître vos bénéfices.

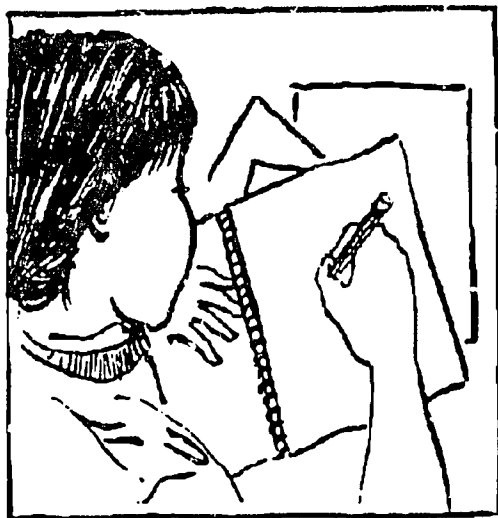
CHAPITRE 1. LA COMPTABILITE DE BASE D'UNE PETITE ENTREPRISE

Que tirerez-vous de ce chapitre?

Vous n'avez besoin ni d'un ordinateur ni d'un expert comptable pour tenir comme il faut les comptes de votre entreprise. Il existe des méthodes comptables simples et faciles que vous pouvez pratiquer par vous-même. Dans ce chapitre, nous expliquons en détail quelles sortes de livres vous devrez tenir. Nous montrons par des exemples comment organiser et enregistrer les informations. Nous vous montrons également comment récapituler et analyser vos données comptables de façon à pouvoir prendre vos décisions de gestion.

Le chef d'entreprise doit connaître à tout moment la situation financière de son entreprise. Ceci vaut pour le petit négociant comme pour le directeur d'un établissement sanitaire ou pour le chef d'une grosse société industrielle. Lorsque vous connaissez la situation financière de votre entreprise, vous savez de combien d'argent peut disposer celle-ci pour ses dépenses, combien d'argent elle doit à ses fournisseurs de marchandises et services, et combien d'argent lui doivent ses clients.

Le chef d'entreprise doit également savoir combien d'argent il lui faut pour assurer chaque mois la gestion courante. A combien se monte la paye mensuelle des salariés? Quel est le montant à déboursier pour les produits pharmaceutiques, les autres sortes de fournitures, les achats d'instruments, les frais de transport, d'eau et d'électricité, et pour d'autres dépenses de première nécessité? L'entreprise encaisse-t-elle assez d'argent chaque mois pour régler tous ces frais?



En outre, le chef d'entreprise a besoin de savoir s'il tire de son entreprise tout le bénéfice possible. Peut-être y a-t-il du gaspillage - frais de transports inutiles, stocks surabondants, employés ne faisant pas bien leur travail. Peut-être faites-vous payer trop peu vos services, par rapport aux tarifs des autres organismes du lieu, au prix de revient de vos prestations, et aux moyens financiers de vos clients.

Avec une comptabilité bien tenue, le chef d'entreprise répondra plus facilement à toutes ces questions, et se tiendra mieux au courant de la santé financière de son entreprise. D'autre part, enregistrant le détail de toutes les opérations passées, les livres et documents comptables permettent au chef d'entreprise de décider ce qu'il faut faire pour améliorer sa situation à l'avenir. Si vous voulez gérer productivement votre entreprise, et réaliser chaque année des bénéfices satisfaisants, il est indispensable que vous teniez une comptabilité. Cette comptabilité vous aidera à répondre aux questions énumérées ci-après. Pour vous rendre compte si vous disposez actuellement des renseignements comptables nécessaires, lisez tout d'abord toutes les questions de notre liste, puis cochez à gauche des questions auxquelles vous pouvez répondre avec les renseignements dont vous disposez.

Faites le bilan des renseignements comptables en votre possession:

Etes-vous en mesure de répondre aux questions suivantes?



Le prix que vous demandez pour vos services est-il juste?



Vendez-vous suffisamment de prestations de chaque catégorie?



Avez-vous suffisamment de produits en stock? En avez-vous trop?



Votre situation de trésorerie est-elle bonne?



Avez-vous assez d'argent pour couvrir vos frais mensuels?



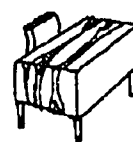
Y a-t-il beaucoup de clients qui vous doivent de l'argent depuis longtemps?



Combien d'argent pouvez-vous prélever pour votre propre usage?



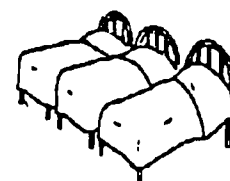
Outre le règlement de vos frais mensuels, disposez-vous d'assez d'argent pour valoriser votre entreprise en achetant des matériels et des fournitures supplémentaires?



Avez-vous trop d'employés, ou trop peu?



Devriez-vous envisager d'emprunter à votre banque pour aider votre entreprise? Est-ce qu'une telle démarche vous aiderait, ou bien ne servirait-elle qu'à accroître votre endettement à long terme?



Dans l'ensemble, l'entreprise rapporte-t-elle?

S'il y a des questions face auxquelles vous n'avez pas coché, la lecture de ce manuel pourra vous aider à trouver la réponse. Vous pouvez faire des plans mieux étudiés et gérer plus productive-

ment votre entreprise. Une fois que vous aurez établi votre système d'écritures et que vous aurez pris l'habitude d'enregistrer régulièrement vos opérations, vous constaterez les avantages que vous procurera cet ensemble organisé d'informations, pour l'amélioration de votre entreprise.

Il y a bien des façons de tenir des comptes. Certains systèmes sont très compliqués et exigent une formation considérable. Pour vous qui dirigez une petite entreprise, il pourra suffire d'adopter un système comptable très simple, établi par vous-même et vous permettant de faire seule tous les travaux.

Aux pages qui suivent, vous trouverez tout d'abord la description de **12 documents comptables de base**, suivie d'instructions pour la préparation et l'utilisation d'une **récapitulation financière mensuelle**. Les documents et les techniques recommandés ici n'exigent aucune connaissance spécialisée, et peuvent être utilisés à peu près dans n'importe quelle situation. Cependant il se peut que, pour des raisons ayant trait à la législation fiscale ou à d'autres réglementations locales, vous soyez dans l'obligation d'apporter quelques modifications à la présentation des documents ou aux termes comptables employés. Nous vous conseillons donc de consulter un comptable ou une autre personne compétente, pour vous assurer que ce système convient dans votre cas.

LES DOCUMENTS COMPTABLES DE BASE

Les 12 documents de base sont:

1. Fiche de caisse menus frais
2. Bordereau de sortie de caisse
3. Carnet de reçus
4. Facture de vente
5. Journal des ventes
6. Registre de paye mensuelle
7. Journal des recettes
8. Journal des paiements
9. Livre des débiteurs
10. Livre des créditeurs
11. Registre de stock
12. Registre des biens d'équipement



Vous trouverez aux pages qui suivent des spécimens de chacun de ces documents, avec des exemples de leur utilisation.

Tous documents comptables - fiches, bordereaux, factures, reçus, ainsi que les pages des journaux, livres et registres - doivent être numérotés de façon continue. Tous documents doivent être conservés en lieu sûr. Les factures d'achat, les relevés bancaires et toute correspondance relative aux opérations commerciales doivent être datés et classés dans des dossiers spéciaux.

Comme vous allez le voir, vous aurez besoin d'un certain nombre de formulaires pour tenir vos livres et documents comptables comme nous le recommandons. Certains imprimés, comme les carnets de reçus, existent dans le commerce et sont peu coûteux. D'autres sont plus onéreux. Cependant vous pouvez créer vous-même vos formulaires en utilisant soit du papier ordinaire soit des blocs ou cahiers vendus pour les écritures comptables, sur lesquels vous tracerez des lignes horizontales et verticales selon la nécessité. D'autre part, vous trouverez en annexe une série de formulaires en blanc, que vous pourrez reproduire pour vous en servir. Vous n'aurez donc aucune difficulté à constituer vos 12 documents comptables, qui ne représenteront pas un investissement considérable.

1. Fiches de caisse menus frais

Les petites entreprises ont généralement affaire à deux catégories de fonds en espèces: d'une part leur **caisse pour menus frais**, et d'autre part leurs **recettes encaissées en espèces**:

Caisse pour menus frais

Il s'agit des espèces que vous gardez à disposition pour vos dépenses courantes - achats de savon ou de serviettes, taxis etc. Peut-être même réglez-vous en espèces certaines factures (électricité, eau par exemple). Vous approvisionnez votre caisse menus frais en tirant sur votre compte bancaire. Lorsque la caisse est vide, vous la réapprovisionnez de la même manière.



Recettes encaissées en espèces

Il s'agit des espèces remises par vos clients en paiement des prestations. Vous donnez un reçu à chaque client (voir plus loin au n° 3). Normalement, ces espèces devraient être déposées en banque **immédiatement**; si cela n'est pas possible, gardez-les en lieu sûr et déposez-les dès que possible.

Il est important que ces deux catégories de fonds en espèces demeurent séparées. Si vous les mélangez, vous risquez de ne plus savoir à combien se montent vos recettes, et de plus les espèces risquent d'être perdues ou volées.

Vos recettes encaissées en espèces seront enregistrées au journal des recettes, comme nous l'expliquons à la page 12. Il ne faut pas mettre ces espèces dans votre cassette pour menus frais. En cas d'urgence, si vous ne pouvez vous rendre à la banque le jour même, vous mettrez peut-être ces espèces dans la cassette à titre provisoire, mais dans ce cas il faudra passer une écriture spéciale indiquant à quelle date les fonds entrent dans la cassette et à quelle date ils en sortent pour être déposés en banque. Ceci est expliqué plus loin.

Vos espèces pour menus frais doivent être enfermées dans une cassette, confiée à la garde d'une seule personne. Nous reproduisons ci-après un modèle simple de fiche de caisse menus frais que pourrez utiliser pour tenir le compte de vos espèces. Cette fiche devra rester à l'intérieur de la cassette, ou juste à côté, de sorte qu'il soit facile d'y inscrire toutes les opérations au moment où elles ont lieu. Chaque fois que l'on prend ou que l'on met de l'argent dans la caisse, ceci doit être enregistré sur la fiche, avec la date et le montant de la somme déplacée. Lorsque vous arrivez au bas de la fiche, allez remplir, sur la droite de la fiche, les cases correspondant aux numéros 1 à 5. Vous procéderez comme suit:

1. Faites le total de la colonne "Entrées" sur la gauche, et reportez ce total dans la case 1 "Total entrées".
2. Reportez dans la case 2 "Solde au départ" le montant figurant en haut et à droite de la fiche comme "solde de la fiche précédente".
3. Additionnez les cases 1 et 2 et inscrivez le sous-total dans la case 3.

FICHE DE CAISSE MENUS FRAIS			Fiche n° 4	
Date	Entrées	Sorties		
4/1/89		8,00	Solde de la fiche précédente:	100,00
4/1/89	2,00			
15/1/89		10,00	Solde de cette fiche:	
20/1/89		20,00		
22/1/89		15,00	1. Total entrées	113,00
28/1/89		10,00		
1/2/89	100,00		2. + Solde au départ	+ 100,00
2/2/89		50,00		
4/2/89	11,00 *		3. Sous-total	213,00
5/2/89		11,00 *		
			4. - Total sorties	- 124,00
			5. Solde de cette fiche	89,00
Total	113,00	124,00		

4. Faites le total de la colonne "Sorties" sur la gauche, et reportez le total dans la case 4.
5. Soustrayez la case 4 de la case 3 pour obtenir le "solde de cette fiche". Inscrivez ce montant dans la case 5. Reportez ensuite ce montant sur la fiche suivante, en haut et à droite, comme "solde de la fiche précédente".

Vous aurez un contrôle permanent de votre caisse menus frais si vous inscrivez soigneusement toutes vos opérations, et faites la récapitulation de chaque fiche en suivant les cinq instructions ci-dessus.

Les indications portées sur le spécimen de fiche de caisse ci-dessus représentent la situation hypothétique suivante: la fiche n° 3 avait un solde de 100,00, reporté ici au haut de la fiche n° 4.

- (1) Le 4 janvier 1989, vous avez pris 8,00 dans la cassette pour aller acheter des serviettes au marché. Les serviettes ne vous ont coûté que 6,00, et vous avez donc remis 2,00 dans la cassette le même jour.
- (2) Le 15 janvier, vous avez pris 10,00 que vous avez donnés à votre assistante pour payer un taxi.
- (3) Le 20 janvier, vous avez acheté des blocs de papier que vous avez payés 20,00 en espèces.
- (4) Le 22 janvier, vous avez pris un taxi pour vous rendre dans un magasin d'équipement, et vous avez payé 15,00 en espèces au chauffeur.
- (5) Le 28 janvier, vous avez acheté du savon au marché, et vous avez payé 10,00 en espèces.
- (6) Le 1er février, vous êtes allée à la banque et avez prélevé 100,00 pour les mettre dans la cassette.
- (7) Le 2 février, vous avez pris 50,00 dans la cassette pour payer la facture d'électricité.
- (8) Le 4 février, Mme Lita vous a versé 11,00 en espèces pour payer une séance de conseil en planification familiale (5,00) et 6 plaquettes de pilules (1,00 la plaquette). Vous ne pouviez vous rendre à la banque ce jour-là, et vous avez mis l'argent dans la cassette des menus frais. Vous avez mis un astérisque (*) à côté du montant pour indiquer qu'il s'agissait d'une recette encaissée en espèces. **N'oubliez pas** de mettre un astérisque à côté des recettes encaissées en espèces que vous placez provisoirement dans la cassette des menus frais.
- (9) Le 5 février, vous avez retiré de la cassette les 11,00 que vous aviez reçus de Mme Lita, et vous les avez déposés en banque. Vous avez à nouveau mis un astérisque (*) à côté du montant pour indiquer qu'il s'agissait d'un paiement qui vous avait été fait en espèces, et non d'un règlement de menus frais. **N'oubliez pas** de mettre un astérisque à côté des montants représentant des recettes encaissées en espèces, que vous déposez ou reprenez dans la cassette des menus frais.

- (10) Quand vous êtes arrivée au bas de la fiche n° 4, votre total pour la colonne "Entrées", sur la gauche, était de 113,00. Votre total pour la colonne "Sorties" était de 124,00. Vous avez ensuite calculé le solde de cette fiche, qui est de 89,00. Vous reporterez donc, sur votre prochaine fiche (n° 5), un "solde de la fiche précédente" de 89,00.



ATTENTION!

Chaque fois qu'une somme d'argent entre ou sort de la caisse menus frais, il faut l'inscrire sur la fiche.

2. Bordereau de sortie de caisse

Les bordereaux de sortie de caisse vous permettent de garder la trace des achats réglés en espèces par votre entreprise. Il s'agit généralement de petites sommes, car les gros achats sont normalement réglés par chèque. Lorsqu'on remet à un membre du personnel (y compris à vous-même) des espèces provenant de la caisse menus frais et destinées à un achat pour le compte de l'entreprise, cette personne signe un bordereau de sortie de caisse où figure le montant qui lui est remis. Ensuite, après l'achat, la personne fournit un reçu du paiement qu'elle a effectué et restitue toute somme non dépensée. Les renseignements concernant l'achat seront portés au journal des paiements (voir p. 16), et le bordereau de sortie de caisse sera classé avec un reçu dans un dossier intitulé "bordereaux de sortie de caisse". Ci-contre un spécimen de bordereau de sortie de caisse.

Dans l'exemple figurant ici, vous (Mme Smith) avez remis le 11 novembre 1988 à votre assistante, Mme Bako, 5,00 pour

BORDEREAU DE SORTIE DE CAISSE		N°: 5 Date: 11/11/88
Article(s) achetés	Montant	
1 drap	3,00	
2 savons	1,20	
TOTAL	4,20	
Montant reçu:	5,00	Signature _____
Approuvé par:	_____	Signature _____
Montant restitué:	0,80	Signature _____

REÇU OFFICIEL		N°: 21
		Date: 15/4/88
Reçu de:	Mme Pato (nom)	
la somme de:	6,00 (montant)	
en paiement de:	6 plaquettes pilules (service/produit)	
<input type="checkbox"/> en espèces <input type="checkbox"/> par chèque (cocher l'un ou l'autre)		
Signature: _____		

FACTURE																
Date: 16/6/88		Facture n°: 31														
Fournisseur	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Clinique des Trois Quartiers</td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td></tr> </table>		Clinique des Trois Quartiers													
Clinique des Trois Quartiers																
Client	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Mme Pato et son fils</td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td></tr> </table>		Mme Pato et son fils													
Mme Pato et son fils																
Prestations ou marchandises	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%; padding: 5px;">Description</th> <th style="width: 30%; padding: 5px;">Montant</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Vaccination</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 5px;">1,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">Consultation PF</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 5px;">5,00</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">4 plaquettes pilules</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 5px;">4,00</td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 15px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding: 2px 5px;">TOTAL</td> <td style="text-align: right; padding: 2px 5px;">10,00</td> </tr> </tbody> </table>		Description	Montant	Vaccination	1,00	Consultation PF	5,00	4 plaquettes pilules	4,00					TOTAL	10,00
Description	Montant															
Vaccination	1,00															
Consultation PF	5,00															
4 plaquettes pilules	4,00															
TOTAL	10,00															
Signature: _____																

acheter un drap et du savon au marché. Vous avez toutes deux signé le bordereau n° 5. Elle a ensuite acheté un drap pour 3,00 et deux savons à 0,60 pièce. Elle vous a restitué 0,80 en espèces.

3. Carnet de reçus

Chaque fois qu'une cliente vous paie des produits ou des prestations, il faut lui donner un reçu. Il faut aussi que vous gardiez une copie de ce reçu. Le plus simple est d'utiliser une feuille de papier carbone de façon à établir le reçu en double exemplaire. Remettez l'original à la cliente, et conservez le double pour vous. Les reçus doivent être numérotés. Un spécimen de reçu figure ci-dessus.

Dans l'exemple figurant ici, vous (Mme Smith) avez encaissé le 15 avril 1988 la somme de 6,00, que Mme Pato vous a remise en espèces pour payer 6 plaquettes de pilules. Vous lui avez remis le reçu n° 21. Toutes les sommes encaissées sont également portées au journal des recettes, dont nous traitons à la page 12.

4. Facture de vente

La facture de vente, dont vous voyez ici un spécimen, est un document que vous remettez à la cliente et

qui indique les produits ou prestations fournies avec le prix correspondant. Si la cliente règle son compte avant de partir, elle n'aura peut-être pas besoin de facture, et vous pourrez lui remettre simplement un reçu de paiement, comme indiqué plus haut (3. Carnet de reçus). Il est toutefois conseillé de remettre une facture en plus du reçu.

Si vous fournissez des services à une cliente qui ne paie pas avant de partir, vous devez alors lui remettre une facture, dont vous conservez un double. Les renseignements figurant sur chacune des factures de cette sorte sont ensuite portés au livre des débiteurs, comme nous l'expliquons plus loin (9. et 10., Sommes à recouvrer et à payer).

Dans l'exemple figurant ici, Mme Pato s'est rendue le 16 juin 1988 à votre clinique, la Clinique des Trois Quartiers, pour faire vacciner son fils. Elle vous a également demandé conseil au sujet des méthodes de planification familiale, et vous lui avez remis quatre plaquettes de pilules. La vaccination coûte 1,00, la consultation coûte 5,00, et les pilules coûtent 1,00 la plaquette. Elle n'a pas payé au moment de la visite. Vous lui avez remis la facture n° 31.

5. Journal des ventes

Dans ce livre, vous enregistrez toutes vos ventes -- comptant ou à crédit. Autrement dit, les écritures correspondent à toutes les prestations de services et à tous les produits fournis à vos clients, que ceux-ci paient immédiate-

JOURNAL DES VENTES					Page <u>5</u>
Date	n° de facture	Client	Description	Montant	
16/6/88	31	Pato	vacc., consult. PF., 4 plaq. pilules	10,00	
16/6/88	32	Pierce	accouchement	200,00	
17/6/88	33	Williams	DIU	50,00	
18/6/88	34	Hoko	consult. PF, 6 plaq. pilules	11,00	

ment ou non. Ce ne sont donc pas les mêmes écritures que celles du journal des recettes dont nous traitons plus loin (7.), ce dernier ne concernant que les paiements effectivement reçus. Un spécimen du journal des ventes figure à la page précédente. Vous ferez le total de la colonne "Montant" à la fin de chaque mois, de façon à vous tenir constamment au courant de votre chiffre d'affaires.

Dans l'exemple présenté ici, on voit les écritures suivantes figurant à la page 5 du journal:

- (1) Le 16 juin 1988, Mme Pato est venue faire vacciner son fils. Elle vous a également demandé conseil au sujet des méthodes de planification familiale, et vous lui avez remis quatre plaquettes de pilules. La vaccination coûte 1,00, la consultation coûte 5,00, et les pilules coûtent 1,00 la plaquette. Elle n'a pas payé au moment de la visite, et vous lui avez remis la facture n° 31.
- (2) Le même jour, Mme Pierce, qui avait accouché à votre clinique, est sortie de la clinique et a payé la somme de 200,00. Vous lui avez remis la facture n° 32, bien que le paiement soit soldé.
- (3) Le 17 juin, Mme Williams est venue se faire poser un stérilet (DIU), ce qui coûte 50,00. Elle vous a donné un chèque de 50,00, et vous lui avez remis la facture n° 33.
- (4) Le 18 juin, Mme Hoko est venue pour une séance de conseil en planification familiale, ce qui coûte 5,00, et elle a acheté 6 plaquettes de pilules à 1,00 pièce. Elle a payé en espèces, et vous lui avez remis la facture n° 34.

6. Registre de paye mensuelle

Bien que vous n'ayez peut-être qu'un très petit nombre d'employés, il est extrêmement utile de tenir un registre de paye, de façon à savoir combien d'argent vous devez déboursier chaque mois pour la paye. Un registre de paye bien organisé vous fournit cette information. Le registre indique le salaire de base de chaque employé, et le cas échéant toutes autres indemnités ou allocations. Il indique d'autre part les déductions à faire éventuellement sur le salaire, par exemple prélèvements fiscaux ou remboursement d'emprunts.

Chaque fois que vous payerez vos employés, ceux-ci signeront un reçu. Vous-même signerez un reçu lorsque vous toucherez votre paye. Vous pouvez aussi, au lieu de faire signer un reçu, prévoir dans le registre de paye une colonne où chaque employé apposera sa signature.

Voici un exemple très simple de registre de paye:

REGISTRE DE PAYE						Mois: juin 1988
Nom	Salaire	+ Autres	- Prélèvement fiscal	- Autres	Net	Signature
C. Smith	2 000		200		1 800	
T. Wright	1 000		100	100	800	

Dans l'exemple figurant ici, la paye du mois de juin 1988 se présente ainsi: vous avez payé votre propre salaire mensuel (Mme Smith) de 2 000, après prélèvement fiscal de 10% imposé par la loi, donc le montant net qui vous a été versé était de $2\,000 - 200 = 1\,800$. A votre assistante, Mme Wright, vous avez payé son salaire mensuel de 1 000, après prélèvement fiscal de 10%. Mais en outre vous l'aviez autorisée en mai à emprunter 500 à l'entreprise, et elle s'était engagée à rembourser à raison de 100 par mois, à prélever sur son salaire. Donc, pour le mois de juin, le montant net de sa paye était de:

$$1\,000 - 100 \text{ (taxes)} - 100 \text{ (remboursement)} = 800.$$

7. & 8. Journal des recettes et journal des paiements

Ce sont les deux livres les plus importants. Vous y enregistrez le détail de toutes les transactions monétaires - chaque fois que l'entreprise encaisse quelque chose, chaque fois que l'entreprise fait un paiement à un tiers. Ces deux livres servent ensuite à calculer le bilan mensuel de l'entreprise, qui est un tableau périodique de la situation et de la santé financières de votre entreprise.

Le journal des recettes et le journal des paiements pourront d'autre part être utilisés par vous ou par votre comptable pour la préparation de diverses sortes de situations et récapitulations financières souvent exigées par les autorités locales - perception, registre du commerce etc. - et par les banques au cas où vous feriez une demande de prêt. Ces journaux n'ont rien de compliqué, et il n'est besoin d'aucune formation commerciale ou comptable pour les tenir. Il suffit de prendre le temps de faire le travail minutieusement.

7. Journal des recettes

C'est au journal des recettes que vous enregistrez tout l'argent qui entre dans votre affaire - espèces et chèques. Exemples de recettes: paiements remis par vos clients (consultants individuels, ou organismes auxquels vous fournissez des prestations de services), prêts consentis par une banque ou par d'autres sources (parents, amis etc.), intérêts servis à votre entreprise sur son compte en banque ou à une caisse d'épargne, remboursements de sommes prêtées à d'autres par votre entreprise.

Le journal des recettes indique combien d'argent entre dans l'entreprise, et d'où vient cet argent. Si vous avez besoin de solliciter un prêt bancaire, le journal vous aidera à démontrer à votre banquier que votre affaire possède des revenus réguliers suffisants pour s'acquitter de ses remboursements.

Voici un spécimen de journal des recettes:

JOURNAL DES RECETTES											
											Page <u>3</u>
Date	Provenance	n° rec.	Montant		Objet du paiement						
			Espèces	Chèque	PF	Acc	Prén	Postn	Vacc	Prêt	Autre
1/1/89	Solde reporté		250,00	5 000,00							
2/1/89	Aku	63	6,00		6,00						
4/1/89	Ota	64	5,00		5,00						
10/1/89	Pola	65		208,00	8,00	200,00					
15/1/89	Williams	66		50,00		50,00					
15/1/89	Lita	67	2,00						2,00		
			suite des recettes								
31/1/89	Récap.mensuelle		150,00	2 000,00	400,00	800,00	350,00	350,00	100,00		150,00

Inscrivez une seule recette par ligne. Voici comment il faut utiliser le journal des recettes:

Lorsque vous recevez des espèces

L'enregistrement des recettes en espèces comporte cinq opérations successives très simples:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Provenance", indiquez qui vous a remis le paiement.
3. A la colonne "N°reçu", indiquez le numéro du reçu que vous avez remis.
4. Vous voyez que la rubrique "Montant" se subdivise en deux colonnes - "Espèces" et "Chèque". Comme il s'agit d'un paiement en espèces, portez le montant dans la colonne "Espèces".
5. A droite de la feuille, vous voyez la rubrique "Objet du paiement" qui comporte sept colonnes. Reportez dans l'une de ces colonnes le montant encaissé, pour indiquer à quoi était destiné le paiement. Voici l'explication des abréviations:

PF	=	planification familiale
Acc	=	accouchement
Prén	=	prénatal
Postn	=	post-natal
Vacc	=	vaccination
Prêt	=	prêt consenti à votre entreprise
Autre	=	paiement ayant un autre objet (par exemple premiers secours, remboursements pour articles défectueux ou inutilisés renvoyés au fournisseur, remboursement d'un emprunt consenti par votre entreprise)

Vous porterez donc chaque montant reçu dans la colonne appropriée. Ceci vous aidera à voir combien vous encaissez pour chaque catégorie de prestations, et comment se répartissent vos recettes commerciales. Cette sorte d'information aura une grande importance lorsque vous déciderez du prix à fixer pour vos prestations, comme vous le verrez plus loin au chapitre 2.

Si un client ou une cliente règle le prix d'une visite comprenant plusieurs prestations de services (par exemple une femme qui vient se faire conseiller au sujet de la planification familiale et qui en même temps amène son enfant pour le faire vacciner), vous passerez alors une écriture dans chacune des colonnes correspondantes ("PF" et "Vacc" dans ce cas) pour indiquer le montant payé pour chacune des prestations. En pareil cas, vérifiez que le total des écritures portées à la rubrique "Objet du paiement" est bien égal au montant porté à la rubrique "Montant".



ATTENTION!

Chaque fois que vous recevez un paiement en espèces, vous inscrivez deux fois le montant: une fois à la rubrique "Montant" (colonne "Espèces") et une fois à la rubrique "Objet du paiement".

Lorsque vous recevez des chèques

L'enregistrement des paiements que vous recevez par chèque se fait de la même façon que celui des paiements en espèces, décrit ci-dessus; à la rubrique "Montant", vous utiliserez cette fois la colonne "Chèque". Ici encore, cinq opérations successives:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Provenance", indiquez qui vous a remis le paiement.
3. A la colonne "N°reçu", indiquez le numéro du reçu que vous avez remis.
4. Portez le montant dans la colonne "Chèque".
5. Reportez le montant à la rubrique "Objet du paiement" en choisissant la ou les colonnes qui conviennent.

**ATTENTION!**

Chaque fois que vous recevez un paiement par chèque, vous inscrivez deux fois le montant: une fois à la rubrique "Montant" (colonne "Chèque") et une fois à la rubrique "Objet du paiement".

Récapitulation mensuelle du journal des recettes

Le journal des recettes doit faire l'objet d'une récapitulation à la fin de chaque mois. Il s'agit tout simplement de faire la somme de chacune des colonnes "Montant" et "Objet du paiement", **non compris** les "soldes reportés" figurant au haut de la feuille. Vous portez tous les totaux sur la même ligne au bas de la feuille. Ensuite vous recommencez sur une nouvelle feuille pour le mois suivant. Reportez-vous à l'exemple de la page 12 pour voir comment se présente la récapitulation. Du fait que chaque montant encaissé est inscrit deux fois, une fois à la rubrique "Montant" et une fois à la rubrique "Objet du paiement", les totaux de ces deux rubriques devraient être égaux:

Rubrique "Montant"

Espèces
+ Chèque

Total

Rubrique "Objet"

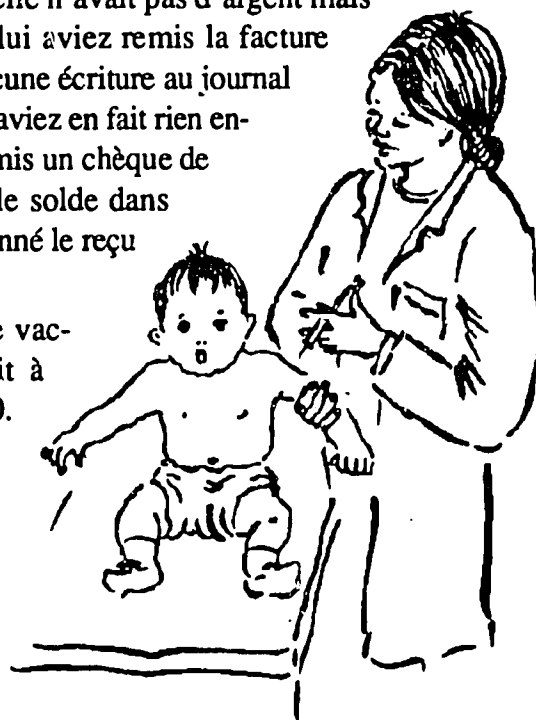
PF
+ Acc
+ Prén
+ Postn
+ Vacc
+ Prêt
+ Autre

Total

Faites vos totaux et vérifiez qu'ils sont égaux. S'ils ne le sont pas, revoyez vos écritures du mois, ligne par ligne, pour trouver l'erreur, et corrigez-la. (Vérifiez d'abord si vous n'avez pas inclus par mégarde le solde reporté figurant à la première ligne de la rubrique "Montant". Si vous l'avez fait, les totaux ne seront pas égaux.)

Dans l'exemple figurant ici, nous avons indiqué les écritures suivantes, pour vous montrer comment diverses situations sont prises en compte:

- (1) Votre solde reporté pour janvier 1989 était de 250,00 en espèces et de 5 000,00 en banque. (Voir plus loin les explications concernant les soldes reportés)
- (2) Le 2 janvier 1989, Mme Aku a acheté 6 plaquettes de pilules à 1,00 pièce, et vous a remis 6,00 en espèces. Vous lui avez donné le reçu n° 63.
- (3) Le 4 janvier, Mme Ota est venue vous consulter au sujet des méthodes de planification familiale, et vous a versé 5,00 en espèces. Vous lui avez remis le reçu n° 64.
- (4) Le 10 janvier, Mme Pola est venue chez vous pour accoucher, ce qui coûte 200,00. Elle est restée trois jours. Avant son départ, vous lui avez donné des conseils en matière de planification familiale, ce qui coûte 5,00, et vous lui avez vendu 3 plaquettes de pilules à 1,00 pièce. Elle vous devait donc au total 208,00, qu'elle vous a versés par chèque, et vous lui avez remis le reçu n° 65.
- (5) Mme Williams était venue accoucher chez vous le 4 décembre, et était restée deux jours. En partant, elle avait dit qu'elle n'avait pas d'argent mais qu'elle vous paierait en janvier. Vous lui aviez remis la facture n° 42, de 200,00. Vous n'aviez passé aucune écriture au journal des recettes de décembre, puisque vous n'aviez en fait rien encaissé. Le 15 janvier, son mari vous a remis un chèque de 50,00 en acompte, disant qu'il paierait le solde dans deux semaines environ. Vous lui avez donné le reçu n° 66.
- (6) Le 15 janvier, Mme Lita est venue faire vacciner ses deux enfants. Vous avez fait à chaque enfant une injection coûtant 1,00. Mme Lita vous a payée en espèces, et vous lui avez remis le reçu n° 67.
- (7) Vous avez continué d'enregistrer vos recettes de janvier (sur le spécimen, nous avons indiqué "suite des recettes") et vous avez récapitulé chaque colonne à la fin du mois.



8. Journal des paiements

C'est au journal des paiements que vous enregistrez tous les paiements faits par votre entreprise, en espèces ou par chèque. Comme vous le verrez, ce journal indique à la fois le montant du paiement et son objet. Par conséquent, un journal des paiements bien tenu vous aide à analyser vos coûts et à voir où va votre argent. Ceci vous permettra en outre de montrer aux autorités fiscales et autres ce que coûte l'exploitation de votre entreprise.

Voici un spécimen de journal des paiements:

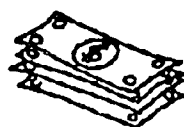
JOURNAL DES PAIEMENTS												Page <u>4</u>
Date	Destinataire	n° ch.	Montant		Catégorie de dépense							
			Espéc.	Chèque	Sal.	Pharma.	Autres fourn. PF	Fourn. clin.	Fourn. bur.	Equip.	FG	Autres
5/1/89	Pharmavente	32		200,00		200,00						
10/1/89	Cie des eaux	--	25,00								25,00	
15/1/89	Metromédical	33		150,00			150,00					
15/1/89	Bako:loyer	34		400,00							400,00	
17/1/89	Lingerie ABC	35		40,00				40,00				
18/1/89	Caisse.men.fr	36	(50,00)	50,00								
30/1/89	Oto	--	500,00		500,00							
Récapitulation mensuelle			175,00	840,00	500,00	200,00	150,00	40,00			425,00	

Voici l'explication des abréviations:

Sal	Salaires versés à vous-même et aux autres membres permanents du personnel, y compris charges sociales
Pharma	Produits pharmaceutiques, contraceptifs et autres, nécessaires aux soins
Autres Fourn PF	Autres fournitures pour la planification familiale (préservatifs, comprimés effervescent, stérilets (DIU), autres articles nécessaires aux soins)
Fourn clin	Fournitures pour la clinique (par exemple thermomètres, draps, serviettes, pansements)
Fourn bur	Fournitures de bureau (par exemple papier, stylos, blocs comptables)
Equip	Equipement (en général gros matériels assez coûteux qui sont censés durer longtemps, par exemple lits, bureau, appareillage d'accouchement, tensiomètre, véhicule)

FG Frais généraux. Cette catégorie comprend les frais généraux liés à l'exploitation de votre entreprise. Voici des exemples de frais qui existent peut-être dans votre cas:

Frais généraux



Loyer ou remboursement d'emprunt	Eau
Entretien bâtiment (si l'entreprise est propriétaire)	Electricité
Impôt foncier (si l'entreprise est propriétaire)	Téléphone
Honoraires de consultations comptables ou juridiques	Transports
Patente ou droits d'enregistrement	Assurances
Abonnements revues professionnelles	Intérêts des emprunts
Cotisations associations professionnelles	Impôts et taxes

Autres Inscrivez ici toute dépense qui ne correspond à aucune des sept premières colonnes.

Ces catégories de dépenses conviendront dans l'ensemble pour les petites entreprises de prestations de services de planification familiale. Cependant vous pourrez en choisir d'autres si vous le préférez, et vous pourrez aussi ajouter des colonnes supplémentaires au journal si c'est nécessaire. Vous trouverez en annexe un formulaire de journal des paiements sur lequel les catégories de dépenses ont été laissées en blanc, de façon que vous puissiez désigner vos propres catégories. Nous allons à présent examiner comment il faut tenir le journal des paiements. De même que pour le journal des recettes, vous inscrirez une seule opération par ligne.

Lorsque vous faites un paiement en espèces

L'enregistrement des paiements en espèces comporte cinq opérations successives très simples:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Destinataire", indiquez le nom de la personne ou de la société à laquelle vous remettez le paiement.
3. Barrez la colonne "N°ch" (numéro de chèque), puisque vous payez en espèces et non par chèque.
4. Inscrivez le montant payé dans la colonne "Espèces" de la rubrique "Montant".
5. Inscrivez le montant dans la ou les colonnes qui conviennent, à la rubrique "Catégorie de dépense".

Par exemple, si le paiement va à votre fournisseur de produits pharmaceutiques, l'écriture sera portée dans la colonne "Pharma". Si vous faites un paiement qui correspond à deux catégories de dépenses, vous ventilerez le montant entre les deux colonnes correspondantes, en vous assurant que le total

des deux chiffres est égal à celui que vous avez porté dans la colonne "Montant".

Par exemple, si vous payez à la société Métromédical des fournitures de clinique (catégorie "Fourn clin") et un appareillage d'accouchement (catégorie "Equip"), vous inscrirez les montants correspondants dans ces deux colonnes.



ATTENTION!

Chaque fois que vous effectuez un paiement en espèces, vous inscrivez deux fois le montant: une fois à la rubrique "Montant" (colonne "Espèces") et une fois à la rubrique "Catégorie de dépense". Vous utilisez autant de colonnes de dépenses qu'il le faut pour ventiler correctement le paiement.

Lorsque vous faites un paiement par chèque

Les cinq opérations nécessaires pour l'enregistrement des paiements effectués par chèque sont semblables celles que nous avons décrites ci-dessus pour les paiements en espèces, mais à la rubrique "Montant", vous utiliserez cette fois la colonne "Chèque".

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Destinataire", indiquez le nom de la personne ou de la société à laquelle vous remettez le paiement.
3. Indiquez le numéro du chèque dans la colonne "N°ch".
4. Inscrivez le montant payé dans la colonne "Chèque" de la rubrique "Montant".
5. Inscrivez le montant dans la ou les colonnes qui conviennent, à la rubrique "Catégorie de dépense".



ATTENTION!

Chaque fois que vous effectuez un paiement par chèque, vous inscrivez deux fois le montant: une fois à la rubrique "Montant" (colonne "Chèque") et une fois à la rubrique "Catégorie de dépense". Vous utilisez autant de colonnes de dépenses qu'il le faut pour ventiler correctement le paiement.

Lorsque vous retirez de l'argent de votre compte bancaire pour le mettre dans la cassette des menus frais

C'est une opération d'une nature particulière, qui doit être enregistrée dans le journal des paiements. Voici comment vous procéderez:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Destinataire", écrivez "caisse menus frais".
3. Si vous faites un chèque à la banque pour obtenir les espèces, écrivez le numéro du chèque à la colonne "N°ch". Si vous faites seulement un retrait de fonds sans émission de chèque, barrez la colonne "N°ch".
4. Inscrivez le montant **entre parenthèses** à la colonne "Espèces" de la rubrique "Montant". Mettre le nombre entre parenthèses signifie que le nombre est négatif. En réalité aucun paiement en espèces n'est effectué ici. Cette somme sera dépensée plus tard, et des écritures seront passées à la colonne "Espèces" à mesure que ces dépenses s'effectueront.
5. Inscrivez le montant à la colonne "Chèque" de la rubrique "Montant". Ne mettez **pas de parenthèses** dans cette colonne, car cette fois il s'agit bien d'un paiement effectué à partir de votre compte.



Notez que cette sorte d'opération ne donne lieu à aucune écriture à la rubrique "Catégorie de dépense". Toutes les autres opérations exigent une écriture à cette rubrique.

Récapitulation mensuelle du journal des paiements

De même que le journal des recettes, celui des paiements doit faire l'objet d'une récapitulation à la fin de chaque mois. Il s'agit tout simplement de faire la somme de chacune des colonnes "Montant" et "Objet du paiement". Vous portez tous les totaux sur la même ligne au bas de la feuille. Ensuite vous recommencez sur une nouvelle feuille pour le mois suivant. Reportez-vous à notre exemple pour voir comment se présente la récapitulation.

Du fait que chaque paiement effectué est inscrit deux fois, une fois à la rubrique "Montant" et une fois à la rubrique "Catégorie de dépense", les totaux de ces deux rubriques devraient être égaux:

<i>Rubrique "Montant"</i>	<i>Rubrique "Catégorie"</i>
Espèces	Sal
+ Chèque	+ Pharma
<u>Total</u>	+ Autres fourn PF
	+ Fourn clin
	+ Fourn bur
	+ Equip
	+ FG
	+ Autres
	<u>Total</u>

Faites vos totaux et vérifiez qu'ils sont égaux. S'ils ne le sont pas, revoyez vos écritures du mois, ligne par ligne, pour trouver l'erreur, et corrigez-la. Notez que les deux écritures concernant la caisse menus frais s'annulent l'une l'autre à la rubrique "Montant": vous **ajoutez** le nombre de la colonne "Chèque", et vous **soustrayez** celui de la colonne "Espèces" parce que, étant entre parenthèses, il a une valeur négative.

Dans l'exemple de journal des paiements figurant à la page 16, nous avons indiqué les écritures suivantes:

- (1) Le 5 janvier 1989, vous avez acheté des produits pharmaceutiques à la société Pharmavente. Vous avez payé 200,00 par chèque n° 32.
- (2) Le 10 janvier, vous avez réglé en espèces la facture de 25,00 de la Compagnie des eaux.
- (3) Le 15 janvier, vous avez tiré un chèque n° 33 de 150,00 à l'ordre de la société Métromédical, pour un achat de DIU.
- (4) Le 15 janvier, vous avez payé, par chèque n° 34, votre loyer de 400,00 à M. Bako, votre propriétaire.
- (5) Le 17 janvier, vous avez tiré un chèque n° 35 de 40,00 à l'ordre de la société de lingerie ABC, pour un achat de draps.
- (6) Le 18 janvier, vous avez encaissé un chèque n° 36 de 50,00 pour réapprovisionner votre caisse menus frais.
- (7) Le 30 janvier, vous avez versé en espèces le salaire de votre assistante, soit 500,00. Votre assistante s'appelle Mme Oto.
- (8) A la dernière ligne figure votre récapitulation mensuelle des paiements.

Calcul de votre solde mensuel

Il est indispensable que vous calculiez le solde des deux journaux - recettes et paiements - à la fin de chaque mois, pour juger de la bonne marche de votre affaire. La première partie de la tâche est très simple:

1. Faites le total de toutes les écritures des colonnes "Espèces" et "Chèque" du journal des recettes, **excepté** le solde reporté, qui ne doit pas être compté dans votre total.
2. Additionnez ces deux totaux pour obtenir le **total des recettes du mois**.
3. Faites le total de toutes les écritures des colonnes "Espèces" et "Chèque" du journal des paiements. (Il n'y a aucune écriture de "solde reporté" dans le journal des paiements.)
4. Additionnez ces deux totaux pour obtenir le **total des paiements du mois**.
5. Soustrayez le total des paiements du total des recettes. Ceci est votre solde en fin de mois.

Total recettes espèces
 + Total recettes chèques

 Total recettes

Total paiements espèces
 + Total paiements chèques

 Total paiements

Total recettes
 - Total paiements

 Solde de ce mois

Si tout va bien, vos recettes dépasseront vos paiements, et votre solde sera un chiffre positif. Toutefois il peut arriver que vous ayez un mauvais mois, dépensant plus que vous n'encaissez. Dans ce cas, le solde sera négatif. On écrit en général les chiffres négatifs entre parenthèses, comme ceci: (200,00).

Il y a une façon très simple de vérifier si vous avez calculé correctement votre solde. Additionnez votre solde (5.) et le total des paiements (4.). Vous devriez trouver le même chiffre que le solde reporté qui figurait au journal des recettes au début du mois. S'il n'en est pas ainsi, vérifiez vos chiffres à nouveau.

Solde de ce mois
 + Total paiements de ce mois

 Solde du mois dernier (solde reporté)

Lorsque vous aurez tout vérifié, vous ouvrirez une nouvelle page du journal des recettes et y inscrirez le "solde reporté" pour le nouveau mois. Les deux chiffres de ce "solde reporté" indiquent combien d'espèces vous avez entre les mains, et combien d'argent vous avez en banque. Le solde reporté en espèces est le montant qui se trouve dans votre cassette pour menus frais, et vous pouvez en faire le compte. Pour vous assurer que le compte est bon, vous pouvez faire ce petit calcul très simple:

Solde en espèces reporté au début du mois
+ Transferts de la banque à la caisse menus frais
- Total paiements effectués en espèces au cours du mois
<hr/>
Solde à reporter en espèces pour le mois prochain

Vous avez tous ces chiffres à portée de la main. Le solde en espèces reporté figure au journal des recettes, les transferts de la banque à la caisse menus frais figurent au journal des paiements, et les paiements effectués en espèces au cours du mois figurent au journal des paiements. Le solde ainsi calculé devrait s'accorder avec le compte que vous avez fait dans la cassette, et avec le solde figurant sur votre fiche de caisse menus frais. N'oubliez pas que toutes espèces reçues de vos clients doivent être déposées en banque immédiatement, et non placées dans la cassette menus frais.

Le solde banque ("Chèque") reporté est le montant que vous possédez à votre compte en banque. Vous pouvez le calculer ainsi:

Solde "Chèque" reporté au début du mois
+ Total recettes encaissées au cours du mois
- Total paiements effectués par chèque au cours du mois
<hr/>
Solde "Chèque" à reporter pour le mois prochain

Ici encore, vous avez tous ces chiffres à portée de la main. Le solde reporté et le total des recettes encaissées au cours du mois figurent au journal des recettes, et le total des paiements effectués par chèque au cours du mois figure au journal des paiements.

Il vous reste maintenant à rapprocher vos écritures de celles de la banque. Ce travail est expliqué ci-après.

Vérification des relevés bancaires par rapport à vos comptes

En calculant votre solde mensuel, comme vous venez de le faire, vous ne prenez en considération que vos propres écritures. Il vous faut également rapprocher vos propres comptes de ceux de votre banque, en vérifiant d'une façon particulière les relevés émis par cette banque. Vous vous entendrez avec votre banque pour que celle-ci vous adresse un relevé de compte à intervalles réguliers (en général une fois par mois). Ce relevé constitue l'ensemble des écritures portées à votre compte par la banque, et indique tout l'argent que vous avez déposé à votre compte ainsi que tout l'argent que vous en avez retiré, soit en espèces soit en tirant des chèques.

Théoriquement, le solde final du relevé bancaire pour un mois donné devrait s'accorder avec

le solde que vous obtenez en suivant les instructions 1 à 5 ci-dessus. Cependant il y a parfois des différences, et c'est pourquoi il importe de rapprocher vos comptes de ceux de la banque. Les raisons les plus courantes des différences constatées sont de deux sortes: (a) "*chèques non remis à l'encaissement*" et (b) *frais et intérêts bancaires*. Voici ce que vous devrez faire:

(a) Chèques non remis à l'encaissement

Lorsque vous faites un paiement par chèque, vous l'inscrivez immédiatement au journal des paiements. Cependant la banque n'enregistre aucun retrait d'argent de votre compte tant que le chèque ne lui a pas été présenté pour paiement, et que le paiement n'a pas été réellement effectué. Supposons par exemple que vous avez payé votre fournisseur de produits pharmaceutiques par chèque le 30 juin, mais qu'il n'a remis son chèque à la banque que le 14 juillet. Pendant les deux semaines qui s'écoulent entre temps, d'après les comptes de la banque vous avez plus d'argent en banque que d'après vos propres comptes. Des décalages surviennent également lorsque deux banques différentes entrent en jeu. Disons, par exemple, que vous avez un compte à la Société Générale, et votre fournisseur au Crédit Commercial. Même s'il dépose votre chèque à sa banque le 30 juin, il faudra un certain temps, peut-être une semaine ou deux, pour que les deux banques se mettent en contact et transfèrent l'argent au compte de votre fournisseur. Ici encore, tant que le chèque n'est pas remis à l'encaissement et l'argent effectivement retiré de votre compte, le solde de votre compte sera plus élevé d'après la banque que d'après vos propres écritures.

La question des chèques "non remis à l'encaissement" peut également avoir une incidence sur vos comptes de recettes. En effet, lorsqu'un client vous remet un chèque, vous l'enregistrez immédiatement comme recette, après quoi vous déposez le chèque à votre banque ou bien vous demandez à votre banque de vous en régler le montant en espèces. Quelquefois la banque vous fait attendre six ou sept jours, pour vérifier que le compte sur lequel est tiré le chèque est suffisamment approvisionné. Par suite, la colonne "Chèque" de votre journal des recettes indiquera peut-être un total supérieur à celui du relevé bancaire.

Voici comment vous ferez le rapprochement entre vos propres écritures et le relevé de la banque:

1. Vérifiez que chaque paiement de chèque figurant sur le relevé bancaire correspond à un montant inscrit dans la colonne "Chèque" de votre journal des paiements. Vous trouverez probablement certains paiements figurant à votre journal et non sur le relevé bancaire. Ce sont les chèques tirés par vous et non encore "remis à l'encaissement".

2. Ecrivez sur une feuille de papier le montant de chacun des chèques non remis à l'encaissement, et faites-en le total.
3. Vérifiez le relevé bancaire par rapport à votre journal des recettes.
4. Sur une autre feuille de papier, faites la liste de tous les chèques que vous avez enregistrés comme reçus et déposés, mais qui ne figurent pas sur le relevé de la banque; faites-en le total. Ce sont les chèques tirés à votre ordre et non encore "remis à l'encaissement".
5. En partant du solde figurant sur le relevé bancaire, **soustrayez** les paiements par chèque que vous avez faits et qui ne sont pas enregistrés par la banque, et **ajoutez** les sommes que vous avez déposées et qui ne sont pas enregistrées par la banque:

Solde du relevé bancaire
- Chèques non encore payés
+ Dépôts non encore crédités

Solde bancaire corrigé

Ce chiffre est votre "solde bancaire corrigé", qui devrait s'accorder avec vos propres écritures. Si ce n'est pas le cas, peut-être alors devrez-vous prendre en compte des frais bancaires ou des intérêts, comme nous l'expliquons ci-après.

(b) frais bancaires et intérêts

Après avoir pris en compte les chèques non encore remis à l'encaissement, vous trouverez peut-être qu'il reste un décalage entre vos propres écritures et celles de la banque. Ceci peut être dû à deux raisons. Premièrement, votre banque se fait fréquemment payer des frais ou commissions. Elle vous impose peut-être un tarif forfaitaire de frais mensuels, ou bien elle vous fait payer une commission fixe pour chaque dépôt ou retrait de fonds, ou pour chaque chèque tiré sur votre compte. Tous ces frais ou commissions vous sont débités, c'est-à-dire **déduits** de votre compte. Deuxièmement, il se peut que la banque vous verse des intérêts sur les fonds que vous laissez à votre compte. Les intérêts vous sont crédités, c'est-à-dire **ajoutés** à votre compte.

Lorsque vous examinez votre relevé de compte, voyez si des frais bancaires ou des intérêts y figurent. Si tel est le cas, **ajoutez** le montant des frais au solde bancaire corrigé que vous avez calculé plus haut, et **soustrayez-en** les intérêts. Le résultat obtenu devrait être égal au solde figurant dans vos propres livres.

Solde bancaire corrigé
+ Frais bancaires
- Intérêts bancaires
<hr/>
Solde figurant dans vos propres livres

Si tous vos calculs ont été bien faits, vos écritures sont maintenant en parfait accord avec celles de la banque.

Vous aurez soin de faire figurer les **frais bancaires** de façon permanente dans vos livres, en les inscrivant à la colonne "Chèque" du journal des paiements dès que vous aurez terminé votre vérification:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Destinataire", écrivez "Frais bancaires".
3. Ne mettez rien dans la colonne "N°ch".
4. Inscrivez le montant des frais dans la colonne "Chèque" de la rubrique "Montant" et dans la colonne "FG" de la rubrique "Catégorie de dépense".

Pour enregistrer dans vos livres les **intérêts** ajoutés à votre compte, passez les écritures suivantes dans le journal des recettes:

1. Ecrivez la date à la colonne "Date".
2. A la colonne "Provenance", écrivez "Intérêts".
3. Ne mettez rien dans la colonne "N°reçu".
4. Inscrivez le montant des intérêts dans la colonne "Chèque" de la rubrique "Montant" et dans la colonne "Autre" de la rubrique "Objet du paiement".

9. & 10. Sommes à recouvrer et à payer - Livre des débiteurs, livre des créditeurs

Vos **débiteurs** sont les gens qui vous doivent de l'argent. Vos **crédeurs** sont ceux auxquels vous devez de l'argent. Le livre des débiteurs et le livre des créditeurs vous permettent de garder une trace (a) de toutes sommes dues à votre entreprise par vos clients (ou le cas échéant par d'autres personnes ou organismes auxquels vous avez prêté), et (b) de toutes sommes dues par votre entreprise, par exemple aux fournisseurs de produits pharmaceutiques et autres, aux compagnies d'eau et d'électricité, aux commerçants de la ville. Ces deux livres sont étroitement liés, et se présentent pour l'essentiel de la même façon. C'est pourquoi ils sont ici traités ensemble.

La meilleure façon d'organiser ces livres est de réserver, dans le livre des débiteurs, une page à chaque personne qui doit de l'argent, et dans le livre des créditeurs une page à chaque créancier. Lorsque la page est pleine, vous relevez alors le solde en bas de page et le reportez sur la première page disponible dans le livre pour y poursuivre le compte du même débiteur ou créancier.

Enregistrement des débits dans le livre des débiteurs

Sur le livre des débiteurs sont enregistrées toutes les sommes qui vous sont dues. Par conséquent, chaque fois qu'une personne vient vous consulter ou se fait soigner chez vous, et ne paie pas avant de s'en aller, vous devez passer une écriture dans ce livre. Vous avez appris plus haut que vous deviez remettre à ce ou cette client(e) une facture datée et numérotée indiquant le montant dû.

Ce livre est facile à remplir. Pour chaque débiteur, vous enregistrez au départ la dette. Ensuite, aux lignes suivantes, vous passez une autre écriture chaque fois que le client règle tout ou partie de ce qu'il doit. Certains clients paieront tout d'un coup, alors que d'autres préféreront payer une certaine somme chaque semaine ou chaque mois jusqu'à extinction de la dette.

LIVRE DES DEBITEURS					Page <u>7</u>
Nom: Williams					
Date	N° fact.	Montant dû	Montant payé	Esp./N° Ch	Solde
12/4/88	42	200,00			200,00
15/1/89			50,00	53	150,00
15/2/89			50,00	c	100,00
15/2/89	79	10,00			110,00
10/3/89			100,00	66	-0-

Pour passer la première écriture et enregistrer ce qui vous est dû:

1. Ecrivez le nom du client à l'endroit indiqué au haut de la page.
2. Ecrivez la date des prestations de services (qui devrait être la même que la date de la facture) à la colonne "Date".
3. Ecrivez le numéro de la facture remise au client à la colonne "N° fact." (numéro de facture).

4. Ecrivez le montant dû par le client à la colonne "Montant dû".
5. Répétez le montant dû par le client à la colonne "Solde".

Pour enregistrer les paiements effectués par le débiteur:

1. Ecrivez la date du versement à la colonne "Date".
2. Ecrivez le montant du versement à la colonne "Montant payé".
3. S'il s'agit d'un paiement en espèces, mettez un C à la colonne "Esp/N°ch". Si le paiement est effectué par chèque, indiquez le numéro du chèque dans cette colonne.
4. Si le client ne paie qu'une partie de son dû, écrivez alors le montant qui reste à payer à la colonne "Solde". (C'est le solde précédent diminué du montant payé.) Si la somme due est entièrement payée en une seule fois, le solde à inscrire est "0".

Vous donnerez un reçu au client pour chaque versement. Lorsque la dette sera complètement remboursée, vous écrirez "PAYÉ" sur votre double de la facture, et vous le classerez.



ATTENTION!

Chaque fois que vous recevez un paiement d'un débiteur, vous devez aussi passer une écriture dans votre journal des recettes.

Dans l'exemple figurant ici, les opérations suivantes ont été enregistrées à la page 7 du livre des débiteurs:

- (1) Mme Williams est venue accoucher chez vous le 4 décembre 1988. Elle est restée deux jours. En partant, elle a dit qu'elle n'avait pas d'argent mais qu'elle vous paierait en janvier. Vous lui avez remis la facture n° 42, de 200,00, lorsqu'elle a quitté la clinique le 6 décembre.
- (2) Le 15 janvier 1989, son mari vous a remis un chèque (n° 53) de 50,00 en acompte.
- (3) Le 15 février, Mme Williams est venue pour une visite de contrôle et aussi pour vous consulter au sujet de la planification familiale. Le prix de cette visite était de 10,00. Vous lui avez remis la facture n° 79. Elle vous a versé 50,00 en espèces, en acompte sur ses frais d'accouchement.
- (4) Le 10 mars, elle vous a apporté un chèque (n° 66) de 110,00.

Enregistrement des crédits dans le livre des créditeurs

Sur le livre des créditeurs sont enregistrées toutes les sommes que vous devez. Chaque fois que vous faites un achat à crédit, il faut passer une écriture dans ce livre pour indiquer que vous devez de l'argent à votre créditeur. Il faut également passer une écriture chaque fois que vous effectuez un versement en remboursement de votre dette. Les écritures sont passées de la même manière que celles indiquées plus haut pour l'enregistrement des sommes dues par vos clients au livre des débiteurs.

LIVRE DES CREDITEURS					Page 20
Nom: Sté d'Equipements médicaux					
Date	N° fact	Montant dû	Montant Payé	Esp./N° ch	Solde
27/8/88	567	300,00			300,00
30/9/88			100,00	45	200,00
29/11/88			100,00	67	100,00
20/1/88			100,00	230	-0-
30/1/88	662	50,00			50,00
10/2/89			50,00		-0-

Pour passer la première écriture et enregistrer ce que vous devez:

1. Ecrivez le nom du créditeur à l'endroit indiqué au haut de la page.
2. Ecrivez la date de la facture du créditeur à la colonne "Date". C'est généralement la même date que celle de la réception des marchandises, mais dans certains cas la facture vous parvient plus tard.
3. Ecrivez le numéro de la facture du fournisseur à la colonne "N°fact." (numéro de facture).
4. Ecrivez le montant dû par vous à la colonne "Montant dû".
5. Répétez le montant dû par vous à la colonne "Solde".

Pour enregistrer les versements que vous effectuez pour rembourser vos créditeurs:

1. Ecrivez la date du versement à la colonne "Date".
2. Ecrivez le montant du versement à la colonne "Montant payé".
3. Si vous payez en espèces, mettez un C à la colonne "Esp/N°ch". Si vous payez par chèque, indiquez le numéro du chèque dans cette colonne.

4. Si vous ne payez qu'une partie de ce qui est dû, écrivez alors le montant qui reste à payer à la colonne "Solde". (C'est le solde précédent diminué du montant payé.) Si vous payez toute la somme due en une seule fois, le solde à inscrire est "0".

Vous devrez obtenir un reçu pour chaque versement. Lorsque votre dette sera complètement remboursée, vous écrirez "PAYÉ" sur votre exemplaire de la facture, et vous classerez la facture.

**ATTENTION!**

Chaque fois que vous effectuez un versement à un créiteur, vous devez aussi passer une écriture dans votre journal des paiements.

Dans l'exemple figurant ici, les opérations suivantes ont été enregistrées à la page 20 du livre des débiteurs:

- (1) En août, vous avez acheté un stérilisateur à crédit, à la Société d'Equipements médicaux, au prix de 300,00. La facture du fournisseur (n° 567) était datée du 27 août 1988, jour de la livraison du stérilisateur.
- (2) Vous avez versé un acompte de 100,00 par chèque n° 45 le 30 septembre.
- (3) Vous avez versé un autre acompte de 100,00 par chèque n° 67 le 29 novembre.
- (4) Vous avez versé le solde de 100,00 le 20 janvier 1989, par chèque n° 230.
- (5) Vous avez commandé le 25 janvier 10 thermomètres à la Société d'Equipements médicaux; les thermomètres vous ont été livrés le 30 janvier, accompagnés d'une facture (n° 662) de 50,00.
- (6) Le 10 février, vous avez versé 50,00 en espèces à la Société d'Equipements médicaux.

Solde mensuel débit/crédit

Il importe d'établir chaque mois le compte de ce que vous devez et de ce qui vous est dû. Pour cela, vous récapitulerez votre livre des débiteurs et votre livre des créditeurs:

Total de ce qui vous est dû (livre des débiteurs)
- Total de ce que vous devez (livre des créditeurs)
<hr/>
Solde débit/crédit

Le formulaire ci-dessous vous servira à récapituler vos chiffres.

RECAPITULATION DEBITEURS/CREDITEURS			
		Mois:	
Débiteurs		Créditeurs	
Nom	Montant dû	Nom	Montant dû
TOTAL		TOTAL	

11. Registre de stock

Le registre de stock vous sert à contrôler mensuellement le volume et la valeur des fournitures que vous avez en stock. Par "fournitures" on entend généralement de petits articles qui se consomment assez rapidement et doivent ensuite être remplacés, par exemple: draps, serviettes, produits pharmaceutiques, préservatifs, autres produits servant à la planification familiale, thermomètres, seringues, blocs de papier, brochures d'information, stylos, savon. Les grosses pièces d'équipement - bureaux, lits, tensiomètres, appareillage d'accouchement etc. - sont traités différemment (voir plus loin au n° 12, **Registre des biens d'équipement**).

Le registre de stock sert à deux usages. Premièrement, il sert à vous avertir lorsque vos stocks sont en baisse et qu'il est temps de réapprovisionner. Deuxièmement, il vous indique dans quelle mesure les fonds de votre entreprise sont immobilisés par vos stocks, ce qui affecte votre trésorerie. En effet, lorsque vous achetez de grosses quantités de fournitures qui se consomment ou se vendent très lentement, les fonds que vous avez investis pour leur achat ne sont pas disponibles pour le

paiement d'autres frais d'exploitation, comme les salaires, le loyer, l'eau ou le carburant. En tenant régulièrement votre registre de stock, vous saurez combien de temps durent vos stocks de fournitures, et combien d'argent vous pouvez vous permettre d'immobiliser dans ces stocks.

Le registre de stock est la récapitulation d'une série de fiches de stock. Vous ouvrirez une fiche séparée pour chaque catégorie de fournitures stockée. Vous passez une écriture sur la fiche chaque fois que vous recevez des fournitures et chaque fois que vous prélevez une pièce sur votre stock pour l'utiliser ou la vendre. Il convient donc de placer les fiches près des articles stockés, de façon à pouvoir passer vos écritures rapidement et sans difficulté. Lorsqu'une fiche est pleine, ouvrez-en une autre et classez la vieille fiche dans le fichier de stock.

Voici un exemple de fiche de stock.

STOCK				
Article: Plaquettes de pilules				
Date	Quantité reçue	Prix d'achat unitaire	Quantité utilisée ou vendue	Quantité en stock
1/4/88	100	1,00		120
2/4/88			4	116
6/4/88			18	98
7/4/88			10	88
8/4/88			10	78
10/4/88	50	1,00		128

L'exemple montre les mouvements de votre stock de plaquettes de pilules:

- (1) Vous aviez 20 plaquettes de pilules en stock à fin mars 1988, et vous en avez acheté 100, à 1,00 pièce, le 1er avril. Votre stock total est donc arrivé à 120.
- (2) Le 2 avril, vous avez pris 4 plaquettes dans votre réserve pour les vendre à Mme Oku, et votre stock est passé à 116.
- (3) Le 6 avril, vous avez pris dans votre réserve 6 plaquettes à vendre à Mme Smith et 12 plaquettes à vendre à Mme Pierce, et votre stock n'était plus que de 98.
- (4) Le 7 avril, vous avez pris 10 plaquettes dans votre réserve pour les vendre à Mme Kando, et votre stock est passé à 88.
- (5) Le 8 avril, vous avez pris 10 plaquettes dans votre réserve pour les vendre à Mme Ender, et votre stock est passé à 78.
- (6) Le 10 avril, vous avez reçu une livraison de 50 plaquettes de votre fournisseur, à 1,00 pièce, ce qui a fait remonter votre stock à 128.

Vous trouverez ci-après un spécimen de registre de stock. Le registre doit être rempli à la fin de chaque mois; vous y reportez les renseignements pris sur les fiches de stock.

STOCK			
Date: 31/3/88			
Article	Prix d'achat unitaire	Quantité en stock	Valeur totale
Draps	5,00	5	25,00
Seringues	3,00	8	24,00
Serviettes	2,50	10	25,00
Vaccins polio	2,00	20	40,00
Préservatifs	0,35	1 000	350,00
Plaq. pilules	1,00	500	500,00
DIU	25,00	6	150,00
Blocs papier	0,50	5	2,50

L'exemple mentionne le genre d'articles que vous êtes susceptible d'avoir en stock. Notez que la "valeur totale" figurant à la colonne de droite est calculée comme suit:

$$\text{Prix unitaire} \times \text{quantité en stock} = \text{valeur totale}$$

12. Registre des biens d'équipement

C'est sur le registre des biens d'équipement que vous enregistrez la valeur de vos grosses pièces d'équipement, qui coûtent plus cher et sont censées durer longtemps. C'est pourquoi vous les avez exclues du registre de stock dont nous venons de parler.

Avant d'aborder le formulaire de registre des biens d'équipement, il importe que vous ayez bien compris le terme "amortissement". L'amortissement est une technique comptable consistant à étaler le coût des grosses pièces d'équipement sur la durée de service prévue pour ces pièces. De cette façon on tient compte du fait que les matériels de cette sorte (bâtiments, lits, stéthoscopes, appareillage d'accouchement, mobilier, véhicules) s'usent et se déprécient petit à petit, et qu'il faudra un jour les remplacer.

Même lorsque vous payez le prix total d'un article au moment de l'achat (et inscrivez par conséquent le prix total sur votre journal des paiements), vous devez toutefois "amortir" cet article dans votre comptabilité. Il en est de même des grosses pièces d'équipement que vous achetez à crédit (opérations enregistrées dans votre livre des créditeurs). D'une façon générale, les articles onéreux et censés avoir une longue durée de service (trois ans au moins) sont assujettis à l'amortissement. Vous comprendrez mieux la notion d'amortissement lorsque vous lirez, au chapitre 2, l'exemple de récapitulation des coûts ainsi que la section "Détermination des prix".

Le calcul des amortissements est assez simple. Il ne vous faudra que deux renseignements: (1) combien vous coûte l'article, et (2) combien d'années vous comptez qu'il durera. Vous diviserez tout simplement le coût par le nombre d'années, et vous obtiendrez le montant de l'amortissement annuel (ou "dotation" annuelle aux amortissements):

$$\text{Amortissement annuel} = \frac{\text{Coût du matériel}}{\text{Durée de service estimée}}$$

Vous pouvez également calculer la dotation mensuelle aux amortissements, ou amortissement mensuel, en divisant le chiffre annuel par 12:

$$\text{Amortissement mensuel} = \frac{\text{Amortissement annuel}}{12}$$

Par exemple, supposons que vous payez 10 000 pour un stéthoscope, que vous comptez utiliser pendant cinq ans:

$$\begin{aligned}\text{Amortissement annuel} &= \frac{10\,000}{5} = 2\,000 \\ \text{Amortissement mensuel} &= \frac{2\,000}{12} = 166,6\end{aligned}$$

Vous verrez au chapitre 2 comment traiter les dotations aux amortissements dans la récapitulation de vos coûts, et comment ces coûts affectent vos prix.

Voici comment se présente une page du registre des biens d'équipement. Il faudra réserver une page à chaque article.

<div> <div>REGISTRE DES BIENS D'EQUIPEMENT</div> <div> Page: 12 Article: stéthoscope </div> </div>							
Date	Date d'achat	Prix d'achat	Nbre. années	Amort. cet. année	Amort. préalable	Amort. total	Valeur nette
1/4/88	1/4/88	10 000		--	--	--	--
31/12/88				2 000		2 000	8 000
31/12/89				2 000	2 000	4 000	6 000
31/12/90				2 000	4 000	6 000	4 000
31/12/91				2 000	6 000	8 000	2 000
31/12/92				2 000	8 000	10 000	-0-

Comment passer vos écritures au registre des biens d'équipement

A la première ligne de chaque page du registre des biens d'équipement, vous enregistrez l'achat proprement dit. Vous n'utilisez que les quatre premières colonnes: date de votre écriture, date d'achat de l'article, prix payé à l'achat, nombre d'années prévu pour sa

durée de service. Dans l'exemple figurant ici, vous avez acheté un stéthoscope le 4 janvier 1988, vous l'avez payé 10 000, et il a été livré le jour même à votre entreprise. Vous comptez vous en servir pendant cinq ans. Vous avez enregistré l'achat à la page 12 du registre.

Les lignes suivantes servent à enregistrer l'amortissement annuel. A la fin de l'année de mise en service de l'article (normalement le 31 décembre), vous inscrivez sur la deuxième ligne l'amortissement pour la première année. Vous utilisez la première colonne et les colonnes 5 à 8 pour enregistrer la date de l'écriture, l'amortissement pour l'année écoulée, l'amortissement préalable, l'amortissement total, et la valeur nette. Notez que la valeur nette est calculée comme suit:

$$\text{Valeur nette} = \text{prix} - \text{amortissement total}$$

Les lignes suivantes vous serviront à enregistrer l'amortissement pour les années suivantes. Dans l'exemple ci-dessus figurent les écritures qui seraient passées pour les cinq années de service du stéthoscope.

Lorsque vous ouvrirez votre registre des biens d'équipement, il sera bon de consulter votre comptable ou une autre personne bien au courant de la législation et de la réglementation locale en matière d'amortissement. Par exemple, dans certains pays, il faut tenir compte de la date d'achat de l'article pour déterminer le montant de l'amortissement pour l'année au cours de laquelle l'achat a eu lieu: si vous achetez en juin 1988, peut-être ne serez-vous autorisé à amortir que pour une demi-année en 1988 (5 000 dans le cas du stéthoscope ci-dessus), la période d'amortissement se terminant alors en 1993 par une autre dotation d'une demi-année. Il se peut aussi qu'il y ait une norme établie

pour le nombre d'années de service de chaque catégorie de matériel, et que vous soyez obligée d'adopter ce nombre d'année pour votre amortissement, même si vous pensez que votre matériel durera plus longtemps ou s'usera plus vite. Quoi qu'il en soit, si vous étudiez bien ces règles à l'avance, votre registre des biens d'équipement sera mieux tenu et vous rendra plus de services.

RECAPITULATION FINANCIERE MENSUELLE

En établissant vos 12 documents comptables de base, et en y passant régulièrement vos écritures, vous serez en mesure de suivre au jour le jour les opérations de votre entreprise. Il importe également que vous soyez informée de votre situation financière à la fin de chaque mois. C'est ainsi que vous pourrez contrôler la santé financière de votre entreprise, et de faire des plans valables pour le mois suivant. La récapitulation financière mensuelle se compose de deux parties: (a) Bilan mensuel, (b) Récapitulation de la trésorerie du mois.

(a) Bilan mensuel

Le bilan mensuel vous permet principalement de découvrir si votre entreprise est fortement endettée ou non. Il vous aidera à répondre à des questions de ce genre:

- Devrais-je tenter de convaincre ceux qui me doivent de l'argent de me payer sans délai?
- Puis-je encore acheter à crédit le mois prochain, ou bien est-ce que je dois déjà trop d'argent?
- Est-ce que je fais payer assez cher mes prestations de services? Mes frais ont-ils augmenté de sorte que je devrais augmenter mes tarifs?
- Ai-je fait ce mois-ci un chiffre d'affaires suffisant pour rentrer dans mes frais?
- Faut-il que je réduise mes dépenses?

Le spécimen ci-contre vous montre la présentation à adopter pour votre bilan mensuel.

Tous les chiffres nécessaires se trouvent dans vos documents comptables. Vous prendrez le solde en banque et le solde en espèces qui figurent sur votre journal des recettes, après avoir fait les travaux de récapitulation mensuelle et de vérification du relevé bancaire indiqués plus haut. Vous trouverez le chiffre des stocks dans

BILAN MENSUEL	
Mois: juillet 1988	
	Montant
Solde en banque	5 000
Solde en espèces	600
Stocks	6 000
Solde débit/crédit	(4 000)
Total	2 000

vos livres de stock. Le solde débit/crédit figure au bas de la récapitulation mensuelle de vos livres débiteurs et créditeurs, expliquée plus haut. Ce chiffre sera parfois négatif, si vous devez plus à vos créditeurs que vos débiteurs ne vous doivent. En fait, il peut arriver - lorsque vous êtes fortement endettés - que le TOTAL de votre bilan mensuel soit négatif. Ceci vous indique de façon certaine qu'il faut intervenir le mois suivant pour améliorer la situation financière de votre entreprise.

Dans l'exemple qui figure ici, votre bilan de juillet 1988 est positif. Vous aviez 5 000 en banque, 600 dans la cassette menus frais, et 6 000 de stocks. La récapitulation de vos livres débiteurs et créditeurs montrait que vous deviez 12 000 et que l'on vous devait 8 000. Par conséquent votre solde débit/crédit était un nombre négatif (-4 000), mais vous aviez largement de quoi régler votre dette.

(b) Récapitulation de la trésorerie du mois

La deuxième partie de la récapitulation financière mensuelle est la récapitulation de la trésorerie du mois. Alors que le bilan mensuel expliqué ci-dessus indique si vous êtes actuellement endettée, la récapitulation de trésorerie vous montre si vous avez dépensé plus que vous n'avez encaissé pendant le mois.

Bien entendu, vous souhaitez qu'il n'y ait pas trop de mois pendant lesquels vous dépensez plus que vous n'encaissez; si votre affaire est saine, vous comptez que votre trésorerie restera positive, c'est-à-dire qu'il entrera plus d'argent dans vos caisses qu'il n'en sortira.

La récapitulation de trésorerie du mois, dont vous voyez un spécimen ci-contre, est très simple.

Les chiffres que vous y faites figurer proviennent de vos autres documents comptables.

RECAPITULATION DE LA TRESORERIE DU MOIS		
Mois: sept. 1988		Montant
RECETTES DU MOIS		20 000
DEPENSES DU MOIS	Montant	
Salaires	3 000	
Produits pharmaceutiques	1 000	
Autres fournitures PF	800	
Clinique	900	
Fournitures bureau	500	
Équipement	2 300	
Frais généraux	10 000	
Autres		
TOTAL DEPENSES	18 500	18 500
SOLDE DE TRESORERIE (Recettes - dépenses)		1 500

Recettes du mois

Vous pouvez tirer ce chiffre de votre journal des recettes. **Rappelez-vous** toutefois que, si certains versements par chèque enregistrés par vous ne figurent pas sur le relevé de la banque, vous ne devez pas inclure ici ces versements comme "recettes du mois". Ce que vous inscrivez ici correspond donc aux chiffres de la banque, mais pas toujours exactement au solde figurant sur votre propre journal des recettes.

Dépenses du mois

Vous pouvez tirer ce chiffre de votre journal des paiements. Même observation que pour les recettes: il arrive que certains chèques tirés par vous n'aient pas encore été remis à l'encaissement. **Déduisez** alors le montant de ces chèques du chiffre de dépenses à inscrire dans votre récapitulation de la trésorerie du mois, car l'argent n'a pas encore été prélevé sur votre compte, et se trouve donc en fait dans votre trésorerie.

Pour commencer votre récapitulation de la trésorerie du mois, inscrivez le total de vos recettes du mois. Inscrivez ensuite vos dépenses pour les diverses catégories, et additionnez-les pour obtenir le total de vos dépenses du mois. Enfin, soustrayez le total des dépenses du total des recettes, pour obtenir votre solde de trésorerie du mois. Dans l'exemple ci-dessus, vos recettes du mois de septembre 1988 étaient de 20 000, et le total de vos dépenses était de 18 500. C'était donc un bon mois pour votre entreprise, et votre trésorerie était positive (rentrées d'argent supérieures aux sorties).

Pour constater les services que peut vous rendre le contrôle de votre trésorerie, considérez la situation suivante: pendant un certain mois, vous avez dépensé au total 5 000, et vous avez fourni des prestations d'une valeur totale de 10 000, selon les écritures de votre journal des ventes. En apparence, donc, c'était un bon mois pour vous, avec un bénéfice de 5 000. Cependant un grand nombre de clients n'avaient pas payé sur-le-champ. En fait, sur les 10 000 qui auraient dû rentrer en caisse, vous n'avez touché que 2 000, et le reste vous est encore dû. Vos recettes du mois n'étaient donc en réalité que de 2 000, et votre trésorerie se soldait à -3 000 (2 000 de recettes - 5 000 de dépenses). En faisant votre situation de trésorerie, vous prenez conscience de ce fait, et vous comprenez combien il est important de recouvrer le plus vite possible les sommes qui vous sont dues.

Résumé

Dans ce chapitre, nous vous avons montré comment établir de simples documents comptables et y passer régulièrement vos écritures. Nous vous avons également indiqué comment tirer parti de ces documents pour améliorer la gestion de votre affaire et prendre vos décisions commerciales en connaissance de cause. Aux chapitres qui suivent, nous vous montrerons comment utiliser ces documents de base pour la détermination de vos coûts et la fixation de vos prix, pour vos prévisions budgétaires et pour l'ensemble de votre gestion financière.

CHAPITRE 2.

CALCUL DES COÛTS, FIXATION DES PRIX DE VOS SERVICES

Que tirerez-vous de ce chapitre?

A la différence des organisations non gouvernementales, les entreprises privées fournissant des services sanitaires visent à faire des bénéfices. Autrement dit, l'entreprise doit encaisser plus d'argent qu'elle n'en dépense. Vous pouvez soit réinvestir les bénéfices dans l'entreprise (par exemple, pour agrandir vos locaux ou acheter de nouveaux biens d'équipement) soit les retirer de l'affaire pour votre propre usage. A tout le moins, votre entreprise doit "rentre dans ses frais", c'est-à-dire faire un chiffre d'affaires au moins égal à ce que lui coûtent ses services.

Dans ce chapitre, nous vous montrerons comment déterminer le montant de vos coûts, et combien vous devrez faire payer vos services pour parvenir à couvrir vos frais et à faire un bénéfice. Vous y constaterez également l'importance de la tenue des livres et documents décrits au chapitre 1, lesquels vous fournissent précisément les renseignements dont vous avez besoin pour vos analyses de coûts et de prix.

Détermination des coûts

Pour déterminer combien vous coûte l'exploitation de votre affaire, vous devez prendre en considération les nombreuses catégories de frais que vous supportez. Certains de ces frais viennent immédiatement à l'esprit lorsque l'on pense aux opérations courantes, par exemple les salaires, les produits pharmaceutiques et divers types de fournitures - draps et serviettes, seringues, nécessaires de diagnostic de grossesse, thermomètres, papier et crayons - ainsi que les produits servant à la planification familiale et les documents d'information à remettre aux clients.



Vous possédez d'autre part de grosses pièces d'équipement - lits, fauteuils, un chariot pour les accouchées ou une table d'examen - qui sont plus coûteux que vos petites fournitures, et qui généralement durent plusieurs années. Puis, si

l'entreprise est propriétaire du bâtiment, il y a des frais d'entretien, des impôts fonciers, et parfois des frais d'intérêt sur un emprunt à l'achat ou à la construction. Il y a enfin de nombreux frais entraînés par l'exploitation courante, par exemple électricité et eau, loyer, téléphone, assurances, impôts et taxes, abonnements à des revues professionnelles, transports, intérêts des emprunts. Chacune de vos catégories de frais devra être prise en compte pour la détermination de vos coûts d'exploitation.

Liste des catégories et postes de frais

Il y a plusieurs façons d'énoncer vos catégories de frais et les divers postes dont elles se composent. Les quatre grandes catégories figurant ci-après suffiront pour la plupart des petites entreprises, mais vous pourrez en créer d'autres si vous le désirez. L'important est de faire en sorte que tous vos frais soient pris en compte.

Salaires et charges sociales

Cette catégorie comprend les salaires versés aux membres permanents de votre personnel (peut-être vous-même, votre assistante, gardiens, chauffeur etc.). Elle ne comprend pas les paiements correspondant à des travaux occasionnels, par exemple ceux d'un comptable venant chez vous quelques jours par an. Ces frais-là relèvent de la catégorie "*Frais généraux*", définie ci-dessous. Par contre, si l'entreprise accorde des avantages sociaux (assurance médicale par exemple) à certains employés, ceci entraîne des charges à inclure dans cette catégorie.

Fournitures

Cette catégorie comprend généralement des articles qui se consomment et/ou sont remplacés rapidement. Elle ne comprend pas les grosses pièces d'équipement qui coûtent cher et sont censées durer de nombreuses années. Ces matériels-là relèvent de la catégorie "*amortissement*". Exemples de fournitures:

Produits pharmaceutiques
Thermomètres, pansements
Serviettes, draps, ouate
Fournitures de bureau (papier, crayons)



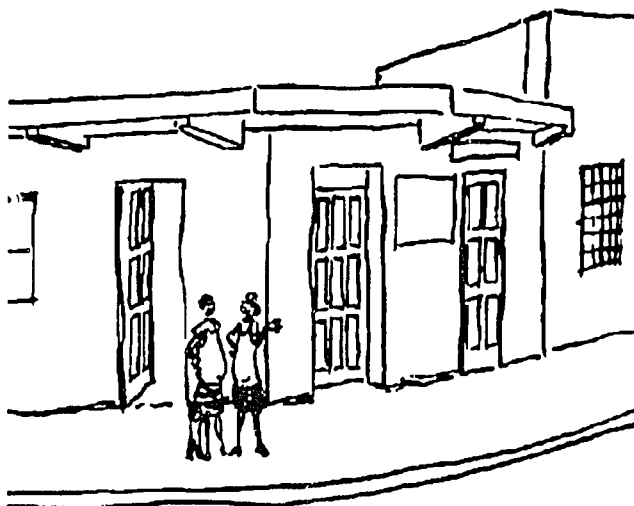
Amortissement

C'est à cette catégorie qu'appartiennent les dotations aux amortissements calculées pour les grosses pièces figurant sur votre registre des biens d'équipement - bâtiment, lits, stéthoscope, appareillage d'accouchement, mobilier, véhicules. Nous avons indiqué au chapitre 1 comment se calcule l'amortissement. Rappelez-vous que ces dotations aux amortissements ne doivent figurer que pour les années autorisées.

Frais généraux

Cette catégorie comprend normalement les frais généraux d'exploitation de l'entreprise. Vous avez vu au chapitre 1 des exemples de frais éventuellement supportés par votre entreprise. En voici à nouveau la liste:

Loyer ou remboursement d'emprunt
 Entretien du bâtiment (si l'entreprise est propriétaire)
 Impôt foncier (si l'entreprise est propriétaire)
 Eau
 Electricité
 Téléphone
 Transports
 Assurances
 Intérêts des emprunts
 Impôts et taxes
 Honoraires de consultations comptables ou juridiques
 Patente ou droits d'enregistrement
 Abonnements à des revues professionnelles
 Cotisations à des associations professionnelles



Coûts réels pour chaque poste de frais

Une fois que vous aurez décidé quelles sont vos grandes catégories, et dressé la liste des postes de frais correspondant à chaque catégorie, vous devrez chiffrer le coût de chacun des postes, de façon à pouvoir calculer le total des coûts d'exploitation de votre entreprise. C'est ici qu'entrent en jeu les livres et documents comptables dont nous avons traité au chapitre 1. Ces documents vous aideront à récapituler vos coûts avec rapidité et exactitude. Par contre, si vos renseignements comptables ne sont pas bien organisés et ne sont pas à jour, vous devrez passer un temps considérable à rechercher les informations nécessaires.

Exemple de récapitulation des coûts

Supposons que vous dirigez une maternité appelée "Maison maternelle Hannah". Votre entreprise est propriétaire du bâtiment; vous y fournissez des services de planification familiale et de maternité, ainsi que certaines prestations sanitaires comme les vaccinations. Vous pourriez calculer vos frais annuels comme suit:

1. Salaires et charges sociales

Votre salaire: 800/mois x 12 mois	9 600
Salaire de votre assistante: 300/mois x 12 mois	3 600
Salaire du gardien: 100/mois x 12 mois	<u>1 200</u>
	14 400
Assurance médicale (5% des salaires)	<u>720</u>
	15 120

2. Fournitures

Produits pharmaceutiques	10 000
Autres fournitures planification familiale	6 000
Thermomètres, pansements	4 000
Serviettes, draps, ouate etc.	5 000
Fournitures de bureau (papier, crayons)	<u>1 000</u>
	26 000

3. Amortissement

	<i>Coût</i>	<i>Durée</i>	<i>Amortiss. annuel</i>	
Bâtiment	100 000	10	100 000/10	10 000
Stéthoscope	10 000	10	10 000/10	1 000
App. accouch.	20 000	5	20 000/5	4 000
Lit accouch.	20 000	10	20 000/10	2 000
Table examen	5 000	10	5 000/10	500
Lits enfants	8 000	10	8 000/10	<u>800</u>
				18 300

4. Frais généraux

Consultations comptabilité	1 000
Electricité	8 000
Eau	6 000
Téléphone	2 000
Transports	4 000
Assurances	10 000
Entretien bâtiment	5 000
Impôt foncier	20 000
Autres impôts et taxes	20 000
Abonnement revue professionnelle	<u>1 000</u>
	77 000

TOTAL GENERAL**136 420**

Ceci veut dire que l'entreprise devra faire un chiffre d'affaires d'au moins 136 420 pour couvrir les coûts actuels d'exploitation. Pour réaliser un bénéfice, elle devrait faire un chiffre encore plus élevé. Par exemple, si vous souhaitez faire un bénéfice égal à 10% de vos coûts, soit 13 642, vous devrez faire un chiffre d'affaires de 150 062:

Total des coûts	136 420
+ Bénéfice (10% des coûts)	<u>13 642</u>
Chiffre d'affaires	150 062

L'exemple qui précède est une simple récapitulation des coûts, qui fait apparaître l'ensemble des frais de votre maternité. Mais vous pouvez aussi faire des analyses de coûts plus poussées. Par exemple, vous pouvez chercher à savoir combien vous coûtent à eux seuls les services de planification familiale. Pour faire cette sorte d'analyse, vous aurez besoin de posséder certaines sortes d'informations, par exemple combien de temps vous consacrez à ces services, quelle proportion de la superficie de vos locaux sert à la planification familiale, quelles quantités de fournitures sont utilisées pour la planification familiale, et ainsi de suite. Si votre comptabilité est bien tenue, vous pourrez normalement faire les estimations nécessaires pour une analyse détaillée des coûts. L'exemple qui suit vous montre comment entreprendre cette tâche.

Supposons que vous estimez que, à la Maison maternelle Hannah, vous et votre assistante passez environ la moitié de votre temps à fournir des prestations de services de planification familiale. D'autre part vous estimez que 60% de vos produits pharmaceutiques et 20% de vos serviettes, draps, ouate, thermomètres et pansements sont utilisés pour la planification familiale. Vous estimez enfin que la moitié à peu près de tous les autres frais (sauf ceux que vous excluez totalement, comme indiqué plus loin) sont liés aux prestations de services de planification familiale.

Pour calculer ce que vous coûtent ces prestations de services, vous allez donc faire deux choses. Premièrement, **excluez** les postes de coût qui ne sont aucunement en rapport avec la planification familiale. Dans l'exemple figurant ci-dessus, les postes à éliminer seraient probablement l'appareillage d'accouchement, le lit d'accouchement et les lits pour nouveau-nés. Deuxièmement, dressez une liste de vos coûts en indiquant les pourcentages à prendre en considération pour chaque poste, comme le montre l'exemple figurant à la page suivante.

Ce tableau récapitulatif vous montre que, pour couvrir vos frais relatifs aux services de planification familiale, vous devrez faire un chiffre d'affaires de 66 110 en planification familiale. Si vous voulez en plus faire un bénéfice de 10%, soit 6 611, votre chiffre d'affaires en planification familiale devra alors être de 72 721:

Total des coûts	66 110
+ Bénéfice (10% des coûts)	6 611
<hr/>	<hr/>
Chiffre d'affaires	72 721

Vous pourrez de la même façon analyser les coûts de vos autres services. La tâche ne sera pas toujours facile. Vous aurez peut-être du mal à décider combien de temps vous consacrez à chacune des catégories de prestations, ou quel pourcentage de vos fournitures, de vos locaux et de vos matériels est utilisé pour chacune d'elles. Cependant, dans tous les cas où ce sera **possible**, vous aurez intérêt à analyser les coûts se rapportant à une catégorie donnée de prestations, car ceci vous aidera à fixer le prix de ces prestations. Si vous voulez que chaque catégorie de prestations couvre ses propres frais, vous devez savoir combien elle vous coûte. Si, par contre, vous acceptez de perdre sur une catégorie de prestations parce que vous pouvez compenser cette perte en réalisant un bénéfice substantiel sur une autre catégorie de prestations, il vous faudra encore savoir ce que vous coûte chacune des catégories, pour pouvoir fixer vos prix en conséquence. Cette question de l'établissement des prix est traitée plus loin.

1. Salaires et charges sociales	
50% de votre salaire	4 800
50% du salaire de votre assistante	1 800
50% du salaire du gardien	<u>600</u>
	7 200
Assurance médicale (5% des salaires)	<u>360</u>
	7 560
2. Fournitures	
60% des produits pharmaceutiques	6 000
100% des autres fournitures planification familiale	6 000
20% des thermomètres et pansements	800
20% des serviettes, draps, ouate etc.	1 000
50% des fournitures de bureau (papier, crayons)	<u>500</u>
	14 300
3. Amortissement	
50% du bâtiment	5 000
50% du stéthoscope	500
50% de la table d'examen	<u>250</u>
	5 750
4. Frais généraux	
50% des consultations comptabilité	500
50% de l'électricité	4 000
50% de l'eau	3 000
50% du téléphone	1 000
50% des transports	2 000
50% des assurances	5 000
50% de l'entretien du bâtiment	2 500
50% de l'impôt foncier	10 000
50% des autres impôts et taxes	10 000
50% de l'abonnement revue professionnelle	<u>500</u>
	38 500
TOTAL POUR LA PLANIFICATION FAMILIALE	66 110

Détermination des prix

Votre objectif est bien simple: vous désirez fixer vos prix de façon à couvrir tous vos frais et à faire un bénéfice. Le système le plus couramment adopté est celui de la "marge bénéficiaire". Cette marge est un pourcentage que vous ajoutez à votre prix de revient (total de tous vos coûts) pour obtenir le prix de vente:

$$\text{Prix de revient} + \text{Marge bénéficiaire} = \text{Prix de vente}$$

Par exemple, si votre prix de revient est de 1 000 et que vous voulez faire un bénéfice de 10%, votre prix de vente sera de 1 100:

$$1,000 (\text{prix de revient}) + 100 (\text{marge de } 10\%) = 1,100 (\text{prix de vente})$$

Si vous ne fournissez qu'une sorte de prestations, il sera relativement facile de déterminer vos prix. Par exemple, supposons que vos activités consistent uniquement à fournir des conseils en matière de planification familiale et des produits servant à la planification familiale. Pour fixer un prix, vous devez savoir deux choses: (1) le total de vos coûts annuels, et (2) le nombre annuel de visites de consultants. Si le total de vos coûts est de 50 000 et que vous recevez 1 000 visites de consultants par an, vous pourrez alors couvrir vos frais en faisant payer 50 par visite.

$$\frac{\text{Total coûts}}{\text{Nb're de visites}} = \text{Prix de revient d'une visite} \quad \frac{50\,000}{1\,000} = 50$$

Avec un prix de 55, vous ferez 10% de bénéfice, et votre chiffre d'affaires total sera de 55 000.

Mais les affaires sont rarement aussi simples. Supposons par exemple que vous fournissez des conseils en matière de planification familiale et des produits servant à la planification familiale, et que d'autre part vous faites des poses de stérilets. La pose des stérilets exige plus de temps, de formation et de qualifications que les travaux de conseil et de distribution de contraceptifs. Par conséquent cette prestation spécialisée vous revient plus cher et devrait coûter plus cher à la cliente.

La meilleure façon de fixer les prix pour chaque catégorie de prestations est de commencer par calculer ce que coûte chacune d'elles. Pour cela vous effectuez l'analyse de coûts expliquée plus haut - calculant exactement quelle proportion de chaque poste de coût est consacrée à la catégorie de prestations en question, et ensuite calculant le prix de revient annuel de ces prestations. Il vous reste ensuite à diviser le prix de revient par le nombre de personnes auxquelles vous fournissez annuellement ces prestations, pour déterminer quel prix vous devrez faire payer.

Prenons un exemple pratique: supposons maintenant que vous faites 50 poses de stérilets par an (ce qui représente 50 visites) et que les 950 visites restantes ont pour objet le conseil et la distribution de produits. Admettons d'autre part que, d'après votre analyse de coûts, chaque pose de stérilet vous coûte 500. Ceci signifie que votre prix de revient pour les poses de stérilets est de 500×50 , soit 25 000. Pour que chaque pose couvre ses propres frais, il faudrait fixer le prix à 500 (votre coût). Pour faire 10% de bénéfice, il faudrait le fixer à 550. Les 950 autres visites de l'année ont pour objet le conseil et la distribution de produits, ce qui vous revient à 25 000:

Total coûts	50 000
- Coûts pose de stérilets	25 000
<hr/>	<hr/>
Coûts conseil/produits	25 000

Pour que chaque visite couvre ses propres frais, il faudrait fixer le prix à 25 000/950, soit environ 26 la visite. Avec 10% de bénéfice, le prix serait d'environ 29 la visite. Si vous fournissiez six catégories de prestations, vous feriez alors les mêmes calculs pour déterminer les prix à fixer pour chaque catégorie.

Vous pouvez maintenant comprendre pourquoi il est nécessaire de pratiquer l'amortissement pour les gros achats d'équipement. Vous voyez que, si vous tentiez de recouvrer le coût total de votre bâtiment (100 000) en une seule année, vos prix monteraient en flèche cette année-là, pour retomber brusquement l'année suivante. De toute évidence, votre entreprise ne pourrait survivre si vous vous y preniez ainsi pour établir vos prix.

Jusqu'à présent, nous n'avons pris en considération que ce que vous coûtent vos prestations de services. Mais il y a également d'autres facteurs qui entrent en jeu. La façon dont vous en tiendrez compte dépendra de la nature de votre entreprise et des conditions locales de travail.

1. Prix fixés par un organisme d'Etat ou autre

Parfois les prix de certains types de prestations sont fixés par l'Etat ou par un autre organisme dont vous dépendez (association professionnelle par exemple). Dans certains cas ce prix couvre vos frais, ou même vous permet de faire un bénéfice, et tout va donc très bien. Par contre, si le prix fixé est inférieur à ce que vous coûtent les prestations, vous devez alors trouver le moyen de recouvrer les sommes dépensées. Divers moyens sont possibles, selon votre situation. Peut-être tenterez-vous de réduire vos frais, pour que les prestations vous reviennent moins cher. Ceci n'est pas toujours possible. Une autre solution couramment adoptée consiste à fixer pour d'autres prestations, dont les prix ne sont pas contrôlés, des tarifs beaucoup plus élevés que le prix de revient. De cette façon le prix que vous fixez pour la deuxième catégorie de prestations compense ce que vous perdez sur la première - on dit que le prix de l'une subventionne le prix de l'autre.

Par exemple, vous avez déjà déterminé que votre prix de revient pour la pose d'un stérilet est de 500. Que ferez-vous si les lois ou réglementations locales vous interdisent de faire payer plus de 300? Le plus facile sera d'augmenter les prix de vos autres prestations pour absorber la perte. Reprenons l'exemple ci-dessus: vous faites 50 poses de stérilets par an, et la

limitation du prix ne vous permettra pas d'encaisser plus de 15 000 (300×50) par an pour ces travaux. Le total de vos frais réels pour l'ensemble de vos activités étant de 50 000, il vous faudra donc encaisser 35 000 pour le reste de vos travaux si vous voulez rentrer dans vos frais, et 45 000 si vous voulez faire 10% de bénéfice global:

Total coûts	50 000
+ Bénéfice (10% des coûts)	5 000
	<hr/> 55 000
- Encaissements stérilets	15 000
Reste à encaisser	<hr/> 40 000

Vous savez déjà que votre prix de revient pour les prestations de conseil et produits de planification familiale est de 26 par visite, mais vous pouvez opter pour un tarif plus élevé, de façon à compenser votre perte sur les poses de stérilets. Pour rentrer dans vos frais, vous pouvez faire payer 35 000/950, soit environ 37 par visite. Pour faire 10% de bénéfice, vous pouvez faire payer 40 000/950, soit environ 42 par visite.

Encaissements stérilets: 50×300	15 000
+ Autres encaissements: 950×42	39 900
Total	<hr/> 54 900

2. Concurrence

Si votre organisation est la seule à fournir des services dans votre région, la question de la concurrence ne se pose pas, et vous êtes relativement libre de fixer vos prix comme vous le désirerez. Cependant ce cas est plutôt rare. Il est plus probable que vous êtes en concurrence avec des dispensaires de l'Etat, offrant des soins gratuits ou à des prix très bas, et aussi avec d'autres groupements privés. Vous devez alors, pour fixer vos prix, tenir compte de ceux qui sont "en vigueur" dans votre région. Si vous fixez votre prix très au-dessus, et si vos clients ne jugent pas que vos services sont très supérieurs à ceux des autres établissements, vous ne ferez pas d'affaires. Si vous les fixez aussi bas que ceux de la concurrence, mais que votre prix de revient soit plus élevé, vous perdrez de l'argent. Vous aurez donc à prendre un certain nombre de décisions. Faites appel à votre expérience, à votre connaissance de la communauté, et à votre bon sens commercial pour décider comment affronter avec succès la concurrence des autres établissements de la région.

3. Moyens financiers de votre clientèle

Votre profession étant l'assistance sanitaire, vous refusez rarement de servir une personne parce qu'elle manque d'argent. Mais que ferez-vous si la cliente ne peut rien payer du tout, ou n'a pas les moyens de payer votre tarif? Il y a généralement deux manières d'aborder ce problème. La stratégie à adopter dépendra de votre propre situation.



La meilleure façon de procéder est d'admettre au départ qu'un certain nombre de clients ne vont pas payer. Votre livre des débiteurs vous aidera à estimer avec quelle fréquence ceci se produit dans votre entreprise. Voici comment vous pourriez appliquer cette stratégie. Reprenant l'exemple le plus simple évoqué ci-dessus, disons que vous fournissez uniquement des prestations de conseil et produits de planification familiale; le total de vos coûts est de 50 000. Pour faire 10% de bénéfice, il vous faut encaisser 55 000. Vous recevez 1 000 visites de consultants par an. Si vous admettez que 10% (100) de ces visites ne seront pas payées, vous devez prévoir que les 900 autres visites (90%) vous rapporteront de quoi couvrir vos frais et faire votre bénéfice. Par conséquent, pour rentrer dans vos frais vous devriez fixer le prix de la visite à $50\,000/900$, soit environ 56. Pour faire vos 10% de bénéfice, vous devriez fixer le prix à $55\,000/900$, soit environ 61:

100 clients x 0	0
+ 900 clients x 61	54 900
Total	54 900

Un autre système consiste à faire payer aux clients des prix différents selon leurs moyens. Reprenons l'exemple cité plus haut: le prix de revient moyen d'une pose de stérilet est de 500 (soit un prix de vente de 550 avec marge de 10%), et vous en faites 50 par an. Pour couvrir vos frais (25 000) et faire 10% de bénéfice, vos travaux de poses de stérilets doivent vous rapporter 27 500. Si vous faites payer 800 à 10 des femmes les plus aisées, ceci vous rapportera 8 000. Par suite le reste (19 500) devra provenir des visites des 40 autres femmes. Chacune de celles-ci devra donc payer $19\,500/40$, soit environ 488:

40 clientes x 488	19 500
+ 10 clientes x 800	8 000
<hr/>	<hr/>
Total	27 500

Vous pourriez faire de même pour vos prestations de services de planification familiale et de conseil. Ces prestations vous reviennent à 25 000, et vous devrez encaisser 27 500 pour faire 10% de bénéfice. Si vous faites payer 45 la visite à 200 des personnes les plus aisées, ceci vous rapportera 9 000. Vous pourrez alors faire payer aux autres clientes 18 500/750, soit environ 25 par visite:

750 clients x 25	18 750
+ 200 clients x 45	9 000
<hr/>	<hr/>
Total	27 750

4. Comment attirer la clientèle en étudiant stratégiquement vos prix

Si vous examinez à nouveau notre exemple de récapitulation des coûts, vous verrez que certains de vos coûts demeurent à peu près inchangés en dépit des fluctuations du nombre de visites de consultants. Par exemple, les frais relatifs à votre bâtiment (que vous soyez propriétaire ou locataire), l'amortissement et les frais généraux sont à peu près les mêmes, que votre établissement reçoive 800, 1 000 ou 1 200 visites. Les frais de fournitures varient sans doute quelque peu, et peut-être aussi les salaires. Peut-être vous arrive-t-il d'engager du personnel supplémentaire parce que les consultants sont plus nombreux, ou de licencier des employés parce que le volume d'activité est en baisse.

Le fait est que certaines dépenses sont inévitables tant que votre établissement reste ouvert, quel que soit votre volume d'activité. Mais lorsque votre clientèle devient plus nombreuse, la part de ces frais imputable à chaque client diminue. D'une façon générale, lorsque votre volume d'affaires augmente, vos coûts par client diminuent, et vous pouvez baisser vos prix.

Voyons maintenant comment vous pouvez vous servir des prix comme instrument de promotion de vos services. Certains organismes de prestations sanitaires réduisent artificiellement leurs prix pour attirer un grand nombre de nouveaux clients. Lorsque cette stratégie réussit, le volume d'affaires augmente, et le coût par client diminue. De cette façon, même avec le prix réduit on gagne de quoi couvrir les frais. Bien entendu, cette stratégie comporte des risques, et n'est pas à conseiller dans tous les cas. Ce sera à vous de décider si elle peut rendre

service à votre entreprise. Cela dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment nombre de clients potentiels dans la zone que vous desservez, tarifs et activités promotionnelles de vos concurrents; mais il s'agira aussi de savoir combien de temps vous pouvez vous permettre de travailler à perte (voir à ce sujet le **chapitre 4. Fonds de roulement**).

Voici un exemple pratique de stratégie de baisse promotionnelle des prix. Reprenons à nouveau l'exemple le plus simple présenté plus haut. Vous fournissez uniquement des consultations de planification familiale et des produits servant à cet effet. Le total de vos coûts est de 50 000, et votre établissement reçoit 1 000 visites par an. Avec un prix de 50 par visite, vous rentrez dans vos frais, et avec un prix de 55 vous faites 10% de bénéfice. Supposons maintenant qu'il y a un grand nombre d'autres personnes à servir dans votre localité, et que, à votre avis, certaines de ces personnes viendraient chez vous si vos prix étaient plus bas. Si vous pensez pouvoir obtenir 200 visites supplémentaires, vous calculez que votre coût par visite serait alors de $50\,000/1\,200$, soit environ 42. En ajoutant une marge de 10%, vous obtenez un prix de visite de $55\,000/1\,200$, soit environ 46.

Cependant, il est probable que vos frais de fournitures s'élèveraient quelque peu, et peut-être même devriez-vous engager un employé à temps partiel. Admettons que, d'après vos estimations, le passage de 1 000 à 1 200 visites entraîne un supplément de frais de 3 000. L'accroissement du volume d'affaires vous permettrait encore d'abaisser votre prix de visite (marge incluse) de 55 à 48,5:

Total des coûts	53 000
+ Bénéfice	5 300
<hr/>	<hr/>
Total à encaisser	58 300
 Prix de visite	 $58\,300/1\,200 = 48,5$

Ayant ainsi fait votre analyse financière en prenant en compte les différences de prix et de volume, il vous restera à considérer les facteurs de risque. Est-ce que ce nouveau prix est réellement assez bas pour attirer 200 nouveaux clients? Si ce n'est pas le cas, il se peut alors que votre chiffre d'affaires soit de 48 500 seulement ($48,5 \times 1\,000$ visites). Pourriez-vous supporter une perte de 1 500? Puis, s'il s'avère que vous n'attirez pas de nouveaux clients, pourrez-vous plus tard appliquer une hausse de prix sans perdre les clients que vous avez déjà? Chaque entreprise doit répondre à ces questions pour son propre compte, en fonction des conditions de travail de sa localité.

Si votre entreprise offre plus d'une catégorie de prestations, il existe un autre moyen de jouer sur les prix pour attirer de nouveaux clients. Il s'agit d'**augmenter les prix des**

prestations d'une catégorie tout en réduisant ceux d'une autre catégorie. Reprenons ici l'exemple d'une entreprise fournissant des prestations générales de planification familiale (conseil et produits) ainsi que des poses de stérilets. Admettons que vous désiriez porter de 50 à 70 le nombre de clientes venant pour une pose de stérilet (le total de vos visites passant alors à 1 020), et que vous pensiez y réussir en réduisant les prix. Admettons ensuite que ces 20 clientes supplémentaires fassent monter le total de vos coûts à 55 000, et ajoutons une marge de 10%: le chiffre d'affaires désiré est de 60 500:

Total des coûts	55 000
+ 10% bénéfice	5 500
Total à encaisser	60 500

En d'autres termes, l'entreprise doit faire 60 500 de chiffre d'affaires au moyen de 70 poses de stérilets et de 950 visites pour conseils et produits. Disons que, selon vous, une réduction de prix faisant passer la pose d'un stérilet de 550 à 400 vous procurera 20 nouvelles clientes. Les poses vous rapporteraient alors 28 000 (400 x 70 clientes = 28 000). Il vous resterait à encaisser 32 500 pour les visites générales de planification familiale:

Coût + 10% bénéfice	60 500
- Recettes stérilets	28 000
Reste à encaisser	32 500

Il s'ensuit que votre prix de visite pour conseil et produits devra passer à 32 500/950, soit environ 34 au lieu de 29 précédemment.

Ici encore, il vous faut mesurer les risques. La baisse de prix obtiendra-t-elle les résultats voulus? Si elle ne vous procure pas 20 clientes nouvelles, vous perdrez de l'argent. D'autre part, les personnes qui viennent vous consulter et acheter des produits seront-elles disposées à payer un prix plus élevé, ou bien s'en iront-elles ailleurs? Les réponses varieront selon le climat commercial local et la situation de votre propre affaire.

Résumé

Une entreprise privée de prestations sanitaires doit normalement gagner de quoi couvrir ses frais et faire un bénéfice. Il doit y avoir un rapport direct entre vos prix de revient et vos prix de vente. Vous savez maintenant comment déterminer vos coûts. Vous avez également appris plusieurs méthodes d'établissement des prix. C'est à vous de choisir le système de prix qui convient le mieux pour votre entreprise et qui réussira le mieux auprès de votre clientèle.

CHAPITRE 3. LES BUDGETS

Que tirerez-vous de ce chapitre?

Vous apprendrez dans ce chapitre comme il est utile de prévoir à l'avance vos recettes et vos dépenses. Grâce à ces prévisions, vous pouvez voir dans quelle mesure votre entreprise a des chances de réaliser un bénéfice. Vous pouvez également prévoir ce qui se passera en cas de hausse ou de baisse de vos coûts, d'une part, et d'autre part des quantités de prestations et de produits vendus. Votre budget vous servira aussi à contrôler ce qui se passera dans votre entreprise à mesure que les mois s'écouleront. En comparant ce que vous aviez prévu avec ce qui se passe en réalité, vous pourrez décider en connaissance de cause s'il faut augmenter ou diminuer vos prix, ou compresser vos frais, ou si votre entreprise est en mesure d'entreprendre de grosses dépenses.

Importance des budgets

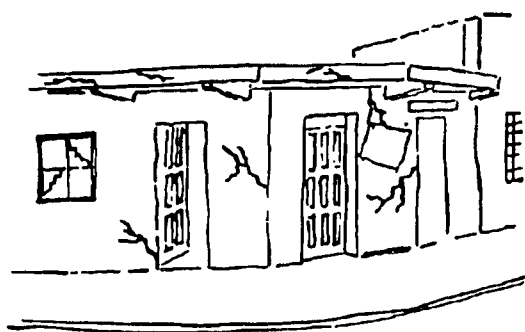
Un budget est l'estimation ou la prévision des dépenses et des recettes d'une entreprise au cours d'une période donnée, généralement une année. Le budget rend service pour tout ce qui tient à la **planification** commerciale. Il fixe des objectifs à atteindre pour les ventes, et il est à la base des décisions concernant:

- la fixation des prix
- le nombre d'employés dont l'entreprise a besoin, et qu'elle a les moyens de payer
- les stratégies d'approvisionnement (quelles quantités acheter et à quel moment)
- le montant du fonds de roulement (voir chapitre 4)
- la possibilité d'entreprendre en cours d'année des achats coûteux, ou de contracter des emprunts

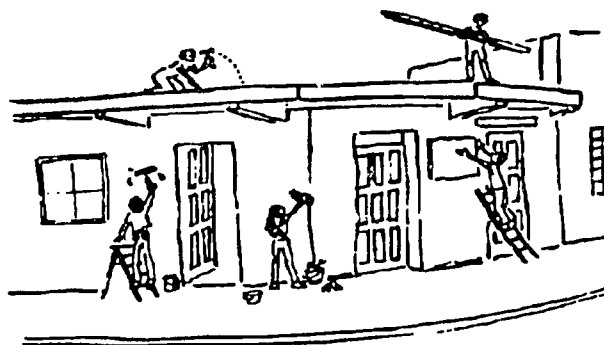
Le budget est également un instrument qui vous permet de **contrôler** les résultats financiers de votre entreprise. En comparant ce que vous avez prévu (les chiffres de vos postes budgétaires) et ce qui se passe en réalité (les recettes et les dépenses de votre entreprise), vous êtes en mesure de déceler les problèmes dès qu'ils surviennent, et de prendre vos mesures en conséquence.

Par exemple, supposons que vous avez prévu un chiffre d'affaires annuel de 20 000, soit environ 5 000 chaque trimestre. Si à la fin du premier trimestre votre entreprise n'a fait que 2 000 de chiffre d'affaires, et si les affaires se poursuivent à ce rythme pendant le reste de l'année, vous

finirez l'année avec une perte. En bon gestionnaire, vous vous devez tout d'abord de chercher **pourquoi** les affaires vont mal. Est-ce vous perdez des clients qui vont à la concurrence en raison de prix plus bas ou de services de meilleure qualité? Est-ce que ce sont vos prix qui sont trop bas? Vos frais de base ont-ils augmenté? Faites-vous des dépenses inutiles? Demandez-vous aussi si vous vous donnez assez de mal pour encourager vos clients à revenir, et à vous envoyer des parents et amis. Votre deuxième tâche consistera à décider quelles mesures prendre. Diverses options peuvent s'offrir: réduction des frais (par exemple, obtenir des prix de quantités pour vos achats), hausse des prix, transformation de votre établissement pour inciter davantage les clients à y venir, effort de publicité et de promotion. Si vous ne disposez pas d'un budget pour vous aider à contrôler vos réalisations, vos frais risquent de prendre des proportions démesurées, et vous découvrirez peut-être à la fin de l'année de sérieuses pertes auxquelles vous ne vous attendiez pas.



Avant



Après

Préparation du budget annuel

Il existe deux sortes de budgets: *le budget d'exploitation* et *le budget d'investissement*. Toute entreprise a besoin d'un budget d'exploitation. Celui-ci comprend vos frais d'exploitation normaux, qui sont généralement les salaires, les fournitures et les frais généraux. Si vous envisagez de gros achats d'équipement, vous aurez également besoin d'établir un budget d'investissement, c'est-à-dire une liste des articles à acheter et de leur coût. Bien que, pour votre comptabilité, ces matériels soient amortis sur plusieurs années, il n'en est pas moins vrai que vous devez en régler le prix à l'achat. Il importe donc que vous sachiez combien d'argent vous prévoyez de déboursier pour des achats d'équipement au cours de l'année.

Budget d'exploitation

La préparation du budget d'exploitation comporte trois étapes. La tâche vous sera grande

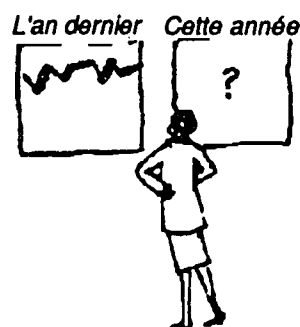
ment facilitée si vous disposez des documents comptables décrits au chapitre 1. Vous pourrez alors vous appuyer sur l'expérience de l'année précédente pour établir vos prévisions pour l'année suivante. Si vous disposez de données concernant plusieurs années, ce sera encore mieux. Par exemple, si vous avez fait en 1989 un effort de publicité et de promotion de vos services de planification familiale, et escomptez de ce fait une hausse de 10% de votre chiffre d'affaires dans ce secteur, vous pourrez alors inscrire à votre budget un chiffre de recettes supérieur de 10% à celui de 1989 pour les mêmes services. Il en sera de même du côté des dépenses. Si les tarifs de l'eau semblent s'élever de 5% chaque année, vous pourrez partir des frais d'eau de 1989 et inscrire à votre budget 1990 un chiffre de 5% plus élevé.

Première étape. Estimation du total des ventes.

La première tâche consistera à estimer combien d'argent vous prévoyez d'encaisser grâce à vos activités commerciales. Si vous avez les chiffres de vos ventes de l'an dernier, regardez le total et demandez-vous si votre chiffre d'affaires va rester le même, ou augmenter ou diminuer; à partir de là, vous estimerez au plus près ce que le chiffre sera pour l'année qui vient. Si vous n'avez aucun document comptable, vous ferez votre estimation le plus judicieusement possible.

Pour estimer le total de vos ventes, il vous sera utile de faire des estimations pour chacune des catégories de prestations fournies. Par exemple, supposons que vous dirigez la Maison maternelle Patricia, dans laquelle vous fournissez des prestations diverses: planification familiale, soins prénatals, accouchements, soins post-natals, et prestations sanitaires générales. Vous êtes locataire du bâtiment. Vous préparez votre budget pour 1990. En partant de vos chiffres de 1989, ou simplement de ce qui vous paraît juste, vous pourriez parvenir aux prévisions de ventes suivantes pour 1990:

<i>Prévisions de ventes</i>	
Planification familiale	40 000
+ Soins prénatals	20 000
+ Accouchements	40 000
+ Soins post-natals	20 000
+ Prestations générales	15 000
TOTAL	135 000



Vous pouvez aussi faire une ventilation plus poussée de vos prévisions de ventes. Ceci est à conseiller dans deux cas. Premier cas: lorsque vous envisagez une modification de vos activités commerciales; vous pourriez, par exemple, décider d'introduire en 1990 un nouveau service

comme la pose des stérilets, ou bien de promouvoir une activité existante comme le conseil en planification familiale, de sorte que vous comptez avoir un plus grand nombre de clients en 1990. Si vos prévisions budgétaires sont ventilées par catégorie de prestations, vous pourrez contrôler le volume d'affaires de chaque catégorie. Deuxième cas: **lorsque vous voulez voir si d'autres modifications ne dépendant pas de vous ont une incidence sur vos affaires.** Peut-être aurez-vous l'impression, par exemple, que les clients anciens continuent de venir chez vous, mais que vous attirez de moins en moins de nouveaux clients chaque année; vous pourrez alors introduire dans vos prévisions budgétaires une distinction entre les deux types de clients correspondant à cette impression que vous avez, et ensuite contrôler vos ventes pour voir si cette impression était justifiée. La ventilation correspondant aux cas dont nous venons de parler pourrait se présenter comme suit:

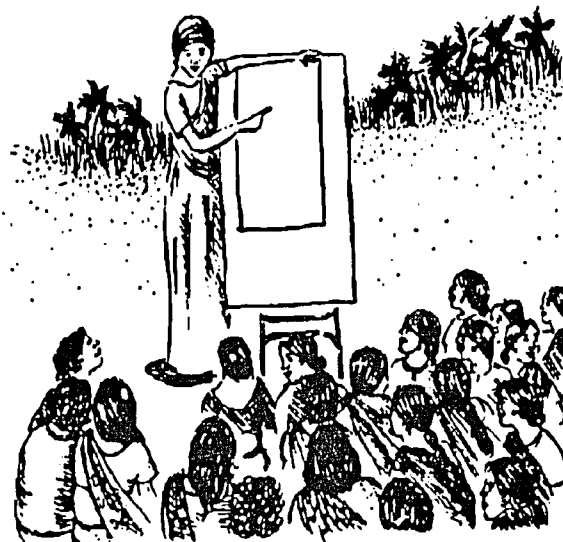
Prévisions de ventes	
Planification familiale	
Conseil	10 000
Poses de stérilets	20 000
Ventes de produits	<u>10 000</u>
	40 000
Soins prénatals	
Clientes anciennes	15 000
Clientes nouvelles	<u>5 000</u>
	20 000
Accouchements	
Clientes anciennes	30 000
Clientes nouvelles	<u>10 000</u>
	40 000
Soins post-natals	
Clientes anciennes	15 000
Clientes nouvelles	<u>5 000</u>
	20 000
Prestations générales	
Vaccinations	5 000
Premiers secours	5 000
Autres	<u>5 000</u>
	15 000
TOTAL	135 000

Ensuite, ce sont les renseignements que vous porterez sur votre journal des ventes et votre journal des recettes qui vous permettront de suivre les ventes réalisées dans chacune des catégories.

Quelle que soit la ventilation que vous adoptez pour vos prévisions de ventes, ces prévisions ont une importance extrême. Elles vont maintenant vous permettre d'estimer quels seront vos frais, car une grande partie de vos frais (salaires et fournitures par exemple) dépendront du volume d'affaires que vous ferez, et des catégories de prestations.

Deuxième étape. Estimation du total des frais d'exploitation.

Au chapitre 2, nous vous avons donné des explications détaillées concernant la détermination de vos frais d'exploitation. A moins que vous ne prévoyiez des dépenses qui soient foncièrement différentes, vous pourrez utiliser la même sorte de listes et de chiffres pour prévoir vos frais directs pour l'année à venir. Par exemple, si vous prévoyez que votre personnel restera le même qu'en 1989 et que vous n'envisagez aucune modification des taux de salaire, vos frais de salaires ne changeront pas. Si par contre vous prévoyez qu'une augmentation du volume d'affaires vous obligera à des embauches supplémentaires, ou si vous prévoyez d'accorder des augmentations de salaires, alors ces frais augmenteront pour 1990. Si au contraire vous prévoyez une réduction du volume d'affaires, il se peut que vos frais de salaires diminuent eux aussi. Quant aux quantités de fournitures nécessaires, elles risquent aussi d'être affectées par une augmentation ou une diminution du volume d'affaires, donc ici encore les coûts ne seront peut-être pas les mêmes.



Admettons que vos frais pour la Maison maternelle Patricia s'inscrivent aisément dans les quatre grandes catégories retenues au chapitre 2, à savoir: salaires et charges sociales, fournitures, amortissement, frais généraux. Si vous utilisez vos chiffres de 1989 comme prévision valable, les postes de coût de votre budget 1990 se présenteront peut-être ainsi:

1. Salaires et charges sociales

Votre salaire: 1 000/mois	12 000
Salaire de deux assistantes, à 750/mois	<u>18 000</u>
	30 000
Assurance médicale (5% des salaires)	<u>1 500</u>
	31 500

2. Fournitures

Produits pharmaceutiques	15 000
Autres fournitures planification familiale	10 000
Thermomètres, pansements	2 000
Serviettes, draps, ouate etc.	2 000
Fournitures de bureau	<u>1 000</u>
	30 000

3. Amortissement

	<i>Coût</i>	<i>Durée</i>	<i>Amortiss. annuel</i>	
Stéthoscope	10 000	10	10 000/10	1 000
App. accouch.	20 000	5	20 000/5	4 000
Véhicule	80 000	5	80 000/5	16 000
Tensiomètre	8 000	10	8 000/10	800
Lits	10 000	10	10 000/10	1 000
Table examen	20 000	10	20 000/10	2 000
				<u>24 800</u>

4. Frais généraux

Loyer	10 000
Electricité	8 000
Eau	5 000
Téléphone	1 000
Assurances	4 000
Essence et entretien véhicule	5 000
Impôts et taxes	8 000
Intérêts d'emprunt bancaire	2 000
	<u>43 000</u>

TOTAL COUTS D'EXPLOITATION**129 300**

De même que pour les chiffres de ventes, vous pouvez faire une ventilation plus poussée de vos prévisions de coûts, selon les éléments que vous désirez contrôler au cours de l'année. Par exemple, il pourrait vous intéresser de savoir comment les heures de votre personnel et les frais de fournitures se répartissent entre les diverses catégories de prestations, parce que ceci aura une incidence sur les prix des prestations. Dans ce cas, vous pourriez calculer votre estimation de la répartition, et présenter comme suit vos prévisions de coûts pour ces deux catégories:

Salaires et charges sociales

Planification familiale	10 000
Soins prénatals	5 000
Accouchements	12 000
Soins post-natals	2 000
Prestations générales	<u>2 500</u>
	31 500

Fournitures

Planification familiale	14 000
Soins prénatals	5 000
Accouchements	6 000
Soins post-natals	2 000
Prestations générales	<u>3 000</u>
	30 000



Il importe de comprendre que, si vous préparez votre budget de cette façon et prévoyez de contrôler vos dépenses pour chacune des catégories de prestations, vous serez alors obligés d'enregistrer avec une grande précision toutes vos opérations. Tous vos employés devront rendre compte minutieusement de leurs activités, de sorte que vous puissiez calculer la valeur des heures de travail imputables à chacune des catégories de prestations. Autrement dit, chaque personne devra noter chaque jour par écrit combien d'heures elle a consacré à chacune des catégories.

Il en sera de même pour les fournitures. Vous serez obligés de noter exactement comment chaque article est utilisé, de façon à pouvoir ensuite calculer la valeur des fournitures imputables à chacune des catégories de prestations. Ceci est généralement très difficile à faire dans une petite entreprise. Avant de prévoir un système de contrôle budgétaire de cette sorte, il faudra vous assurer que la tenue des écritures exigées sera faisable.

Troisième étape. Comparaison des prévisions de ventes avec les prévisions de frais.

Une fois que vous avez fait vos prévisions de ventes et de frais, vous les combinez en un budget unique pour voir si vous prévoyez un bénéfice, une perte ou une situation à la limite de la rentabilité (ni bénéfice ni perte) pour l'année qui vient. Un budget assez simple pourrait se présenter comme suit:

Budget d'exploitation

Prévisions de ventes	
Planification familiale	40 000
Soins prénatals	20 000
Accouchements	40 000
Soins post-natals	20 000
Prestations générales	<u>15 000</u>
	135 000
Prévisions de frais d'exploitation	
Salaires et charges sociales	31 500
Fournitures	30 000
Amortissement	24 800
Frais généraux	<u>43 000</u>
	129 300

Récapitulation

Prévisions de ventes	135 000
- Prévisions de frais	<u>129 300</u>
Excédent	5 700

Ce budget fait apparaître un excédent très modeste de 5 700. Vous ferez donc, si toutes vos prévisions sont correctes, peu de bénéfice (moins de 4,5%). D'autre part, si votre chiffre d'affaires s'avère quelque peu inférieur à vos prévisions, ou si l'un de vos postes de frais subit la moindre augmentation, votre affaire pourra perdre de l'argent. En d'autres termes, vous vous réservez une marge d'erreur très limitée.

Si le budget que vous avez préparé se présente de cette façon, ou s'il fait apparaître un déficit (prévisions de frais plus élevées que celles des ventes), vous devrez vous efforcer de concevoir un meilleur plan commercial. Ceci est l'un des principaux avantages d'un budget. En prévoyant à l'avance vos ventes et vos frais, vous découvrirez les bons et les mauvais côtés de votre situation commerciale, et vous pouvez décider les mesures à prendre pour la rendre plus favorable.

Dans le cas illustré ci-dessus, vous devriez examiner de près vos postes de frais, pour voir s'il y en a qui peuvent être réduits. Vous étudieriez également vos chiffres de ventes, pour voir si vous pouvez les augmenter soit au moyen de hausses de prix soit en accroissant votre volume d'affaires. Quoi qu'il en soit, il importerait de vous rendre compte du risque couru par une exploitation basée sur un tel budget, et de vous efforcer de concevoir un plan commercial réduisant ce risque.

Contrôle budgétaire.

La récapitulation financière mensuelle, dont nous avons parlé au chapitre 1, vous permet de vérifier régulièrement votre situation d'endettement et votre situation de trésorerie. Nous vous conseillons également de faire chaque mois un rapprochement entre vos chiffres réels de ventes et de frais et les chiffres inscrits à votre budget.

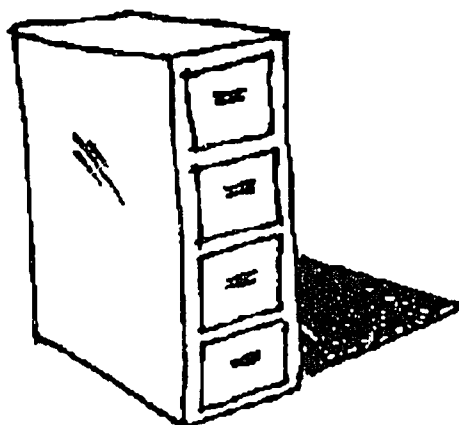
Du côté des ventes, ceci vous permettra de voir si votre entreprise fait le chiffre d'affaires prévu, et si la ventilation prévue par catégories de clients et de prestations est correcte. Par exemple, si vous découvrez que vos prestations de planification familiale sont en hausse et que les accouchements sont en baisse, vous pourrez décider une réduction de vos achats de matériels servant aux accouchements, et augmenter votre stock de fournitures de planification familiale.

Du côté des frais, vous aurez vite fait de détecter les hausses ou baisses susceptibles d'avoir une incidence sur vos gains. Par exemple, si le tarif de l'électricité augmente notablement au cours du deuxième mois, vos frais généraux annuels augmenteront, et il vous faudra immédiatement prévoir ce que vous voulez faire pour compenser cette augmentation. Un contrôle budgétaire effectué avec précision et à intervalles réguliers vous aidera à suivre de près votre situation financière, et à décider comment exploiter vos ressources.

Budget d'investissement

Le budget d'investissement est une liste des grosses pièces d'équipement que vous prévoyez d'acheter au cours de l'année qui vient, avec le coût de chacune des pièces. Supposons par exemple qu'en 1990 vous désirez acheter un meuble de classement pour vos dossiers, au prix de

8 000, et aussi un deuxième stéthoscope destiné à votre assistante, et coûtant 10 000. Votre budget d'investissement pour 1990 se présentera alors comme suit:



<i>Budget d'investissement</i>	
Stéthoscope	10 000
Meuble de classement	8 000
Total	18 000

Par suite, il vous faudra disposer de 18 000 en 1990 pour payer ces achats. Or l'excédent de votre budget d'exploitation n'était que de 5 700; par conséquent, même si vos prévisions de ventes et de frais d'exploitation sont réalisées, votre entreprise n'encaissera pas assez d'argent pour régler les achats d'équipement. En pareil cas, vous avez le choix entre plusieurs solutions:

- Contracter un emprunt auprès de votre banque ou à une autre source
- investir des fonds personnels dans votre affaire
- Obtenir des facilités de crédit pour vos achats (auquel cas les fournisseurs vous compteront sans doute des intérêts, ce qui augmentera votre coût total)
- Puiser dans votre fonds de roulement (voir chapitre 4)
- Repousser l'un des achats, ou les deux achats, à l'année suivante. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, vous ne pouvez normalement pratiquer de grosses augmentations de prix pour couvrir des achats d'équipement.

Si vous décidez de prévoir ces achats, vous devrez alors calculer les dotations aux amortissements correspondantes, et les ajouter à la section "Amortissement" de votre budget d'exploitation pour 1990, puisque les nouveaux équipements seront mis en service dans votre entreprise au cours de l'année. Si vous admettez que le meuble de classement durera huit ans, et le stéthoscope cinq ans, cette section de votre budget d'exploitation se présentera alors ainsi:

3. Amortissement

	<i>Coût</i>	<i>Durée</i>	<i>Amortiss. annuel</i>	
Stéthoscope	10 000	10	10 000/10	1 000
App. accouch.	20 000	5	20 000/5	4 000
Véhicule	80 000	5	80 000/5	16 000
Tensiomètre	8 000	10	8 000/10	800
Lits	10 000	10	10 000/10	1 000
Table examen	20 000	10	20 000/10	2 000
Stétho. (nouveau)	10 000	5	10 000/5	2 000
Meuble classement	8 000	8	8 000/8	<u>1 000</u>
				27 800

Le budget d'investissement vous est utile pour prévoir vos besoins d'argent pour l'année et pour décider quels achats d'équipement vous pouvez vous permettre, et à quel moment. Vous n'aurez peut-être pas besoin d'un tel budget chaque année, mais, lorsque ce sera le cas, vous devrez le préparer avec soin et mettre au point une stratégie financière réalisable.

Résumé

Le budget d'exploitation est un outil indispensable pour la planification commerciale et le contrôle des réalisations. Ce budget est facile à préparer, surtout si vous avez une comptabilité bien tenue. Il vous aidera à contrôler vos chiffres de ventes et de frais, et à prendre des décisions commerciales importantes. Avec un budget d'exploitation et un contrôle budgétaire bien faits, vous aurez plus de chances d'éviter des pertes imprévues, et votre situation financière sera plus solide.

Le budget d'investissement sera également indispensable pour les années au cours desquelles vous devrez faire des achats d'équipement. Ce budget vous permettra de prévoir vos besoins d'argent et d'y faire face. Si vous établissez convenablement ce budget, vous serez en mesure de faire vos plans suffisamment à l'avance, et de décider en connaissance de cause ce que vous devez acheter et à quel moment.

CHAPITRE 4.

COMMENT DETERMINER LE MONTANT DU FONDS DE ROULEMENT

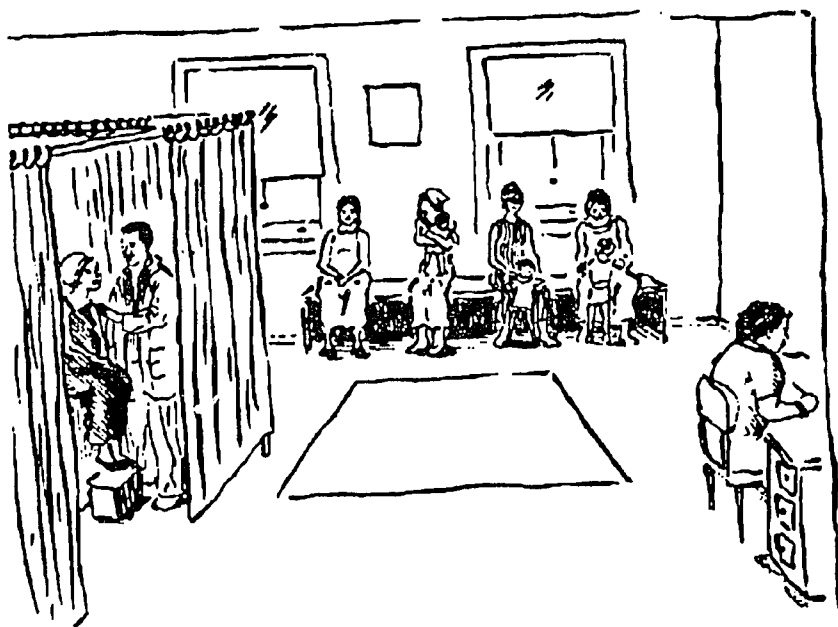
Que tirerez-vous de ce chapitre?

Toutes les petites entreprises ont besoin d'avoir une certaine somme d'argent en caisse ou en réserve pour faire face à leurs frais d'exploitation lorsque les affaires ne sont pas bonnes et que le produit des ventes ne suffit pas à couvrir les frais, ou bien lorsque les clients mettent longtemps à payer ce qu'ils doivent. D'autre part la réserve, ou fonds de roulement, peut servir à payer des factures relativement grosses, par exemple pour un stock de fournitures de planification familiale. Une fois le stock vendu à vos clients, vous récupérez votre argent, mais ceci peut être assez long, et de toutes façons vous devez pouvoir sortir l'argent à l'avance au moment de l'achat. Dans ce chapitre, nous allons voir comment vous pouvez estimer le montant à garder en réserve pour que votre entreprise puisse fonctionner normalement.

Importance du fonds de roulement

Le fonds de roulement (défini en termes comptables comme la différence entre l'actif et le passif) est en réalité une somme d'argent que l'entreprise garde en réserve. Cet argent peut servir à bien des usages. Par exemple, nous avons expliqué au chapitre 2 que vous avez un certain nombre

de frais fixes à régler chaque mois, quel que soit le nombre de clients servis pendant un mois donné. Il s'agit notamment des salaires, du loyer ou de mensualités de remboursement d'emprunt, des notes d'électricité et d'eau, des assurances, des impôts et taxes, et d'autres frais généraux. Si les affaires ne vont pas très bien pendant un certain temps, et que le produit de vos ventes ne corresponde pas à vos frais, vous



pourrez alors puiser dans votre fonds de roulement pour régler ces frais.

Autre exemple: certains stocks vous sont indispensables pour l'exploitation d'une clinique ou maternité fournissant des services de qualité. Il peut s'agir de stocks de produits pharmaceutiques, d'autres fournitures servant à la planification familiale, de fournitures utilisées à la clinique, et de fournitures de bureau. Ces postes de frais sont pris en compte pour l'établissement des prix, comme nous l'avons vu au chapitre 2, donc ils seront en fin de compte payés par vos clients. Cependant vous devez d'abord payer vos factures, et vous ne récupérez les fonds qu'au moment de la vente. Parfois vous achetez à crédit et n'êtes pas obligée de payer immédiatement le total. Quoi qu'il en soit, vous avez presque toujours certaines sommes immobilisées dans vos stocks, et votre fonds de roulement pourra être utile pour les achats de cette sorte. En outre, vous faites sans doute crédit à certains de vos clients, leur fournissant produits et prestations quand ils en ont besoin, et les autorisant à payer beaucoup plus tard. Ceci réduit provisoirement vos recettes, et vous oblige à "avancer" de l'argent pour couvrir vos frais en attendant de recouvrer ce qui vous est dû. C'est le fonds de roulement qui vous permet de faire cette sorte d'"avances".

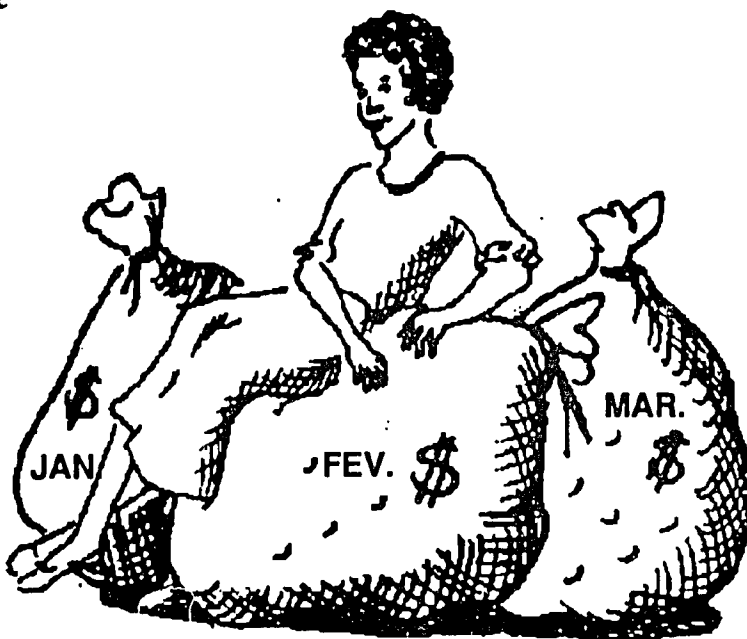
Enfin, un fonds de roulement bien fourni vous aidera à faire l'achat de grosses pièces d'équipement, que vous amortirez ensuite sur plusieurs années. Bien que les fournisseurs vous accordent parfois des facilités de crédit, ils exigent souvent un acompte substantiel à l'achat, et il faut donc une certaine somme d'argent au départ.

Détermination du montant nécessaire pour votre fonds de roulement

Il y a plusieurs manières de déterminer à combien doit se monter le fonds de roulement de votre entreprise. La méthode la plus simple est ce qu'on appelle "la règle des trois mois":

**Fonds de roulement exigé =
coûts d'exploitation pour trois mois.**

Ceci signifie que vous aurez toujours assez d'argent pour faire marcher votre entreprise pendant trois



mois, même au cas où aucune vente ne l'alimenterait pendant cette période. Bien entendu, vous ne prévoyez pas qu'une telle situation puisse jamais se produire. Grâce aux techniques de contrôle budgétaire expliquées au chapitre 3, à votre bon sens et à votre esprit d'observation, vous découvririez le problème bien plus longtemps à l'avance, et vous prendriez des mesures correctives. Toutefois la règle des trois mois vous donne plus de sécurité, et garantit une base financière suffisante pour votre entreprise.

Exemple

La façon la plus simple de déterminer le montant exigé pour votre fonds de roulement consiste à diviser vos coûts d'exploitation annuels par 4 pour obtenir le chiffre estimatif de vos coûts pour trois mois ($12/4 = 3$ mois):

$$\frac{\text{Coûts d'exploitation annuels}}{4} = \text{Montant exigé pour le fonds de roulement}$$

Nous avons vu au chapitre 3 que les coûts d'exploitation annuels de la Maison maternelle Patricia étaient les suivants:

1. Salaires et charges sociales

Votre salaire: 1 000/mois	12 000
Salaire de deux assistantes, à 750/mois	<u>18 000</u>
	30 000
Assurance médicale (5% des salaires)	<u>1 500</u>
	31 500

2. Fournitures

Produits pharmaceutiques	15 000
Autres fournitures planification familiale	10 000
Thermomètres, pansements	2 000
Serviettes, draps, ouate etc.	2 000
Fournitures de bureau	<u>1 000</u>
	30 000

3. Amortissement

	Coût	Durée	Amortiss. annuel	
Stéthoscope	10 000	10	10 000/10	1 000
App. accouch.	20 000	5	20 000/5	4 000
Véhicule	80 000	5	80 000/5	16 000
Tensiomètre	8 000	10	8 000/10	800
Lits	10 000	10	10 000/10	1 000
Table examen	20 000	10	20 000/10	<u>2 000</u>
				24 800

4. Frais généraux	
Loyer	10 000
Electricité	8 000
Eau	5 000
Téléphone	1 000
Assurances	4 000
Essence et entretien véhicule	5 000
Impôts et taxes	8 000
Intérêts d'emprunt bancaire	<u>2 000</u>
	43 000
TOTAL COUTS D'EXPLOITATION	129 300

Il s'ensuit que, si vous êtes propriétaire de la Maison maternelle Patricia, vous devriez toujours avoir un montant de 32 325 ($129\,300/4$) disponible. Ceci constitue votre fonds de roulement, dont vous pourrez disposer aux fins indiquées plus haut.

Résumé

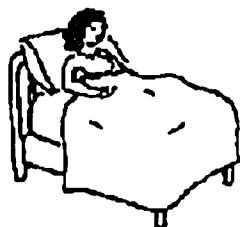
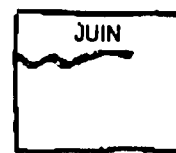
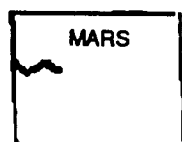
Toute entreprise saine a besoin d'un fonds de roulement. Un fonds de roulement bien fourni vous permettra de surmonter les périodes difficiles, lorsque les ventes ne sont pas fortes ou que les clients sont lents à payer. Grâce à ce fonds, vous pourrez aussi acheter de grosses quantités de produits quand vous en aurez besoin. Bien souvent, si vous achetez de grosses quantités en une seule fois vous obtenez un meilleur prix unitaire, et par conséquent vous réalisez une économie pour votre entreprise. Grâce à votre fonds de roulement, vous pourrez aussi acheter des matériels supplémentaires ou remplacer des appareils usagés, de façon à maintenir la qualité de vos prestations. Pour déterminer le montant de votre fonds de roulement, on conseille de calculer la valeur des coûts d'exploitation pour trois mois. Ce calcul sera facile à effectuer d'après votre budget. Peut-être vous semblera-t-il difficile de constituer un fonds de roulement aussi considérable, mais vous pourrez, s'il le faut, procéder par étapes.

CHAPITRE 5. LES PREVISIONS DE TRESORERIE

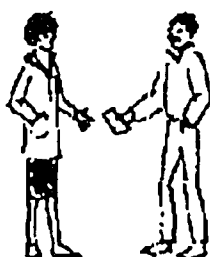
Que tirerez-vous de ce chapitre?

Les prévisions de trésorerie sont des budgets d'une nature particulière. Elles font apparaître, mois par mois, combien d'argent l'entreprise prévoit d'encaisser et combien elle prévoit de déboursier pour le règlement de ses frais. Ces prévisions font ressortir les mois au cours desquels vos dépenses seront exceptionnellement élevées, et vous permettent de vous préparer à y faire face. Si vous faites vos prévisions de trésorerie, vous ne serez pas pris au dépourvu le mois où vos frais augmenteront brusquement. Au contraire, vous aurez prévu cela et aurez eu le temps de prévoir vos moyens d'action. Nous allons voir dans ce chapitre comment vous pouvez faire des prévisions de trésorerie et vous en servir pour d'importantes décisions commerciales.

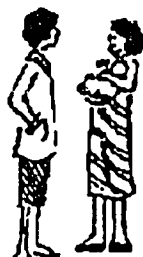
Quand vos clients paient-ils vos services?



Accouchement



Paiement



Visite post-natale



Paiement

Importance des prévisions de trésorerie

Au chapitre 3, nous avons expliqué la préparation du budget annuel, en vous montrant comment estimer les recettes et les dépenses d'une année entière. Les prévisions de trésorerie sont des budgets d'une autre sorte, qui vous permettent d'estimer recettes et dépenses mois par mois. Vous y voyez non seulement combien d'argent il vous faut, mais **quand** il vous le faut.

Un grand nombre de vos dépenses restent les mêmes chaque mois - par exemple les salaires, le loyer ou la mensualité de remboursement de votre emprunt, les primes d'assurance. Mais il y a certains mois pendant lesquels vous avez à régler d'autres frais en plus. Par exemple, peut-être le paiement de vos impôts est-il exigé deux fois par an, en juin et en décembre. Par suite vous devrez avoir assez d'argent en caisse en juin et en décembre pour payer vos impôts. Autre exemple: peut-être la compagnie d'électricité vous adresse-t-elle des factures trimestrielles, à régler en mars, juin, septembre et décembre. D'autre part, il se peut que vous ayez l'intention de faire de gros achats de matériels en cours d'année. Vous devrez disposer des fonds nécessaires pour régler ces achats au cours du mois où ils sont prévus.

Etant donné que vous fournissez des prestations de planification familiale et autres services sanitaires, votre chiffre d'affaires ne varie probablement pas beaucoup d'un mois sur l'autre, car les services de santé n'ont pas un caractère particulièrement saisonnier. Toutefois, si vous avez eu l'occasion de remarquer certaines périodes d'accélération ou de ralentissement des ventes, il faudra en tenir compte pour vos prévisions de trésorerie, en indiquant des chiffres plus élevés ou plus bas pour les ventes des mois correspondants.

En faisant vos prévisions de trésorerie, vous estimez quelles sommes d'argent entreront dans votre affaire et en sortiront chaque mois. Ainsi vous savez à l'avance quand vous aurez besoin de payer de fortes sommes, de sorte que vous avez la possibilité de mieux prévoir comment trouver l'argent nécessaire. Plus vous êtes informés à l'avance des besoins de votre entreprise, plus vous pouvez étudier diverses stratégies pour y faire face. Par exemple, si vous prévoyez dès janvier que pour régler vos frais de juin, particulièrement élevés, le produit de vos ventes ne pourra suffire, vous avez tout le temps d'étudier la possibilité d'un emprunt avec votre banquier ou avec un autre prêteur, ou bien de tenter d'obtenir des facilités de vos créditeurs, peut-être en échelonnant vos paiements ou en les différant. Au chapitre 1, vous avez constaté que la récapitulation financière mensuelle vous permet un retour en arrière pour examiner la trésorerie du mois précédent, vous amenant éventuellement à prendre des mesures correctives pour le mois suivant. Les prévisions de trésorerie, par contre, vous permettent de voir à l'avance votre situation de trésorerie, et de préparer votre action pour les temps difficiles à venir.

Comment prévoir votre trésorerie

La préparation de prévisions de trésorerie pour votre entreprise sera très facile si vous disposez des documents comptables de base dont nous avons parlé au chapitre 1, ainsi que d'un budget

annuel tel que nous l'avons expliqué au chapitre 3. Le travail comporte une série de douze tâches, énumérées ci-après. Vous suivrez les instructions en vous reportant au tableau de prévisions de trésorerie qui figure ici comme exemple.

1. Définition de vos catégories de recettes

Vos recettes proviennent principalement des ventes. (Les prévisions de trésorerie comprennent à la fois les sommes encaissées en espèces et par chèque.) Peut-être aussi toucherez-vous des intérêts de votre banque. En outre, si vous empruntez à une banque ou à un autre prêteur, la somme empruntée entre elle aussi dans votre affaire, et il faut l'inscrire dans vos prévisions de trésorerie comme recette. Le cas échéant, vous indiquerez à gauche, au-dessous de la rubrique "RECETTES", les catégories supplémentaires intéressant votre entreprise. Dans le cas pris ici pour exemple, il s'agit encore une fois de la Maison maternelle Patricia, dont le budget figure au chapitre 3; d'après ce budget, les seules recettes escomptées provenaient des ventes, et les ventes annuelles étaient estimées à 135 000.

PREVISIONS MENSUELLES DE TRESORERIE												Année 1989
RECETTES	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Ventes	11 250	11 250	13 375	13 375	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	7 000
Total recettes	11 250	11 250	13 375	13 375	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250	7 000
DEPENSES												
Impôts et taxes						4 000						4 000
Electricité			2 000			2 000			2 000			2 000
Prod. pharmaceutiques		7 500						7 500				
Autres fournitures PF				3 334				3 334			3 334	
Equipement		10 000					8 000					
Salaires & ch. sociales	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625	2 625
Autres fournitures	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Autres frais généraux	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
- TOTAL DEPENSES	5 292	22 792	7 292	8 626	5 292	11 292	13 292	16 126	7 292	5 292	8 626	11 292
Trésorerie mensuelle	5 958	-11 542	6 083	4 749	5 958	-42	-2 042	-4 876	3 958	5 958	2 624	-4 292
+ Report	4 500	10 458	-1 084	4 999	9 748	15 706	15 664	13 622	8 746	12 704	18 662	21 286
Trésorerie cumulée	10 458	-1 084	4 999	9 748	15 706	15 664	13 622	8 746	12 704	18 662	21 286	16 994

2. *Prévision des fluctuations mensuelles de vos recettes*

Regardez le montant total des recettes prévues à votre budget pour l'année. Vous attendez-vous à des variations d'un mois à l'autre? Par exemple, votre chiffre d'affaires est-il généralement plus élevé en mars et en août, et plus bas en décembre? Si tel est le cas, faites une liste des mois de l'année, et inscrivez en face de chaque mois le chiffre des recettes que vous escomptez pour ce mois-là. Le total devrait correspondre à votre prévision budgétaire annuelle. Si par contre vous ne prévoyez aucune variation des chiffres de ventes, vous calculerez alors vos prévisions mensuelles de ventes en divisant par douze le chiffre total figurant à votre budget pour les ventes.

Réfléchissez ensuite aux autres recettes éventuellement escomptées. Par exemple, si votre banque vous sert des intérêts trimestriels sur les fonds qui sont à votre compte, indiquez les montants d'intérêts que vous prévoyez pour mars, juin, septembre et décembre. Si vous pensez obtenir un prêt, indiquez le mois pendant lequel vous prévoyez que les fonds empruntés entreront dans votre affaire.

Reportez maintenant sur le formulaire vos prévisions mensuelles pour toutes les catégories de recettes, dans les douze colonnes correspondant aux mois. Dans l'exemple figurant ici, Patricia a estimé, d'après son expérience passée, que les recettes provenant de ses ventes seraient relativement faibles en décembre et relativement fortes en mars et avril. Elle a indiqué dans chacune des colonnes mensuelles le montant qu'elle comptait encaisser au cours du mois correspondant comme produit de ses ventes.

3. *Total des prévisions mensuelles de recettes*

Lorsque vous aurez indiqué vos diverses catégories de recettes, vous trouverez sur le formulaire la rubrique "Total recettes". Additionnez pour chaque mois les chiffres de recettes que vous avez inscrits, et inscrivez ici les douze totaux.

4. *Modification à apporter au budget d'exploitation: exclusion des amortissements*

Les amortissements ne sont **pas pris en considération** pour les prévisions de trésorerie, car ils ne constituent pas réellement des sorties d'argent. Ce qui vous intéresse lorsque vous faites vos prévisions de trésorerie, c'est au contraire l'argent que vous devez sortir de votre caisse pour payer au moment où vous achetez. Vous allez donc modifier la section des coûts de votre budget d'exploitation, pour en exclure les dotations aux amortissements qui y figurent. Pour la Maison maternelle Patricia, le budget d'exploitation modifié se présenterait comme suit:

1. Salaires et charges sociales

Votre salaire: 1 000/mois	12 000
Salaire de deux assistantes, à 750/mois	<u>18 000</u>
	30 000
Assurance médicale (5% des salaires)	<u>1 500</u>
	31 500

2. Fournitures

Produits pharmaceutiques	15 000
Autres fournitures planification familiale	10 000
Thermomètres, pansements	2 000
Serviettes, draps, ouate etc.	2 000
Fournitures de bureau	<u>1 000</u>
	30 000

4. Frais généraux

Loyer	10 000
Electricité	8 000
Eau	5 000
Téléphone	1 000
Assurances	4 000
Essence et entretien véhicule	5 000
Impôts et taxes	8 000
Intérêts d'emprunt bancaire	<u>2 000</u>
	43 000

5. Prévision des fluctuations mensuelles de vos frais d'exploitation

Retournez à votre budget d'exploitation pour voir le montant total de vos dépenses prévues pour l'année. Ces dépenses sont-elles réparties régulièrement sur tous les mois de l'année, ou bien êtes-vous tenue de faire certains versements à date fixe? Nous avons parlé plus haut du paiement des impôts et des factures d'électricité, souvent requis à certaines dates. Peut-être aurez-vous encore d'autres échéances particulières. Par exemple, il se peut que vous achetiez toutes vos fournitures de bureau en février, parce que le magasin où vous vous fournissez a chaque année des soldes en février. Peut-être achetez-vous vos produits pharmaceutiques en mai et en octobre lorsque le représentant passe vous voir. Faites une liste de ces dépenses particulières, indiquant au cours de quels mois vous prévoyez de déboursier l'argent, et combien vous aurez à payer pour chacun de ces mois.

Pour la Maison maternelle Patricia, la liste se présente comme suit:

<i>Dépense</i>	<i>Mois</i>	<i>Montant de chaque paiement</i>
Impôts	juin, décembre	4 000
Electricité	mars, juin, septembre, décembre	2 000
Prod. pharmaceutiques (quantités)	février, août	7 500
Autres fournitures PF	avril, août, novembre	3 334

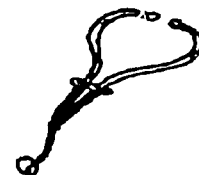
Reportez maintenant sur le tableau des prévisions les dépenses figurant sur votre liste; inscrivez chaque catégorie de dépenses l'une après l'autre à la rubrique "DEPENSES" de la colonne de gauche, et inscrivez les montants dans les colonnes des mois correspondants. Reportez-vous au tableau de prévisions figurant ici pour voir comment ceci a été traité (voir les quatre premières catégories de la rubrique "DEPENSES").

6. Liste des dépenses d'équipement prévues

Regardez maintenant votre **budget d'investissement** pour l'année. Faites une liste de toutes les pièces d'équipement que vous avez l'intention d'acheter, en indiquant pour chaque pièce le prix et le mois au cours duquel vous prévoyez de faire l'achat. Ces achats représentent des sorties d'argent à faire, et devront figurer dans vos prévisions de trésorerie. Normalement, vous les grouperez en un seul poste appelé "Equipement", à la rubrique "DEPENSES".

Patricia a l'intention d'acheter un stéthoscope pour son assistante et un meuble de classement pour le bureau, et sa liste se présente ainsi:

Article	Coût	Mois
Stéthoscope	10 000	février
Meuble classement	8 000	juillet



Voyez, dans l'exemple ci-dessus, le poste "Equipement".

7. Prévisions pour les autres catégories de dépenses

Pour tous vos autres frais, vous prévoyez que les chiffres seront à peu près les mêmes chaque mois, donc vous allez répartir vos dépenses uniformément sur l'ensemble de l'année. Pour simplifier le travail, vous pouvez grouper les postes du budget d'exploitation pour former des catégories plus générales. Dans le cas de Patricia, celle-ci a choisi les catégories suivantes:

Salaires et charges sociales

Autres fournitures -- (regroupant thermomètres et pansements, serviettes, draps, ouate etc., et fournitures de bureau)

Autres frais généraux -- (regroupant loyer, eau, téléphone, assurances, essence et entretien des véhicules, et intérêts d'emprunt bancaire)

Faites le total de tous les postes inclus dans les catégories adoptées, et divisez ce chiffre par 12 pour obtenir le montant à inscrire pour chaque mois. Pour Patricia, les frais mensuels de salaires et charges sociales étaient de 31 500/12, soit 2 625. Ses frais mensuels au poste "Autres fournitures" étaient de 417:

Thermomètres, pansements	2 000
Serviettes, draps, ouate etc.	2 000
Fournitures de bureau	1 000
Total	5 000

$$5\,000/12 = 417$$

Ses "autres frais généraux" étaient de 2 250:

Loyer	10 000
Eau	5 000
Téléphone	1 000
Assurances	4 000
Essence et entretien véhicule	5 000
Intérêts d'emprunt bancaire	2 000
Total	27 000

$$27\,000/12 = 2\,250$$

Vous avez maintenant terminé la section "DEPENSES" des prévisions de trésorerie.

8. Total des dépenses de chaque mois

Additionnez tous les chiffres de dépenses de chaque mois et inscrivez le total sur la ligne "TOTAL DEPENSES". Reportez-vous à l'exemple. Patricia prévoit de très grosses dépenses en février, en juin, en juillet, en août et en décembre. Sachant ceci à l'avance, elle aura le moyen de se préparer à faire face à ces dépenses.

9. Calcul de la trésorerie mensuelle

La ligne suivante est intitulée "Trésorerie mensuelle". Pour calculer ce chiffre pour chaque mois, soustrayez les dépenses de ce mois ("TOTAL DEPENSES") des recettes du mois ("Total recettes"):

Total recettes mensuelles
- Total dépenses mensuelles
Trésorerie mensuelle

Vous remarquerez, dans notre exemple, que Patricia prévoit une trésorerie négative (plus d'argent versé que d'argent encaissé) pour les cinq mois ayant un chiffre élevé de dépenses - février, juin, juillet, août et décembre. Toutefois les autres mois ont une trésorerie nettement positive, donc il est possible que les bons mois lui procurent assez de fonds pour alimenter les autres.

10. Chiffre à indiquer comme "report" pour janvier

L'avant-dernière ligne du tableau est intitulée "Report". Il s'agit de la somme d'argent dont vous disposiez à la fin du mois précédent, et que vous reportez au début du mois suivant. Vous avez vu au chapitre 1 comment calculer votre solde reporté au début de chaque mois; ou c'est du même chiffre qu'il s'agit ici. Vous inscrirez donc à la ligne "Report", dans la colonne de janvier, le montant que vous prévoyez d'inscrire comme "solde reporté" au début de votre journal des recettes du mois de janvier. Patricia prévoit de démarrer au mois de janvier avec 4 500.

11. Calcul de la trésorerie cumulée pour janvier

La dernière ligne du tableau est intitulée "Trésorerie cumulée"; il s'agit du montant total dont vous prévoyez de disposer à la fin du mois. Ceci comprend le chiffre que vous avez reporté du mois précédent ainsi que le montant de trésorerie mensuelle calculé sur ce tableau. Vous ferez donc la somme du montant reporté et de la trésorerie mensuelle:

$$\begin{array}{r} \text{Trésorerie mensuelle} \\ + \text{Report} \\ \hline \text{Trésorerie cumulée} \end{array}$$

Patricia prévoit qu'elle terminera le mois de janvier avec 10 458, après avoir réglé ses dépenses de janvier.

12. Montants à reporter et trésorerie cumulée pour les autres mois

Pour les onze mois suivants, le montant reporté n'est autre que la trésorerie cumulée de la fin du mois précédent. Autrement dit, vous reportez le total de la dernière ligne d'un mois donné à l'avant-dernière ligne du mois suivant. Ainsi, le montant que Patricia a inscrit en février comme report était de 10 458. Vous calculerez ensuite la trésorerie cumulée, pour chaque mois, de la même façon que pour le mois de janvier:

$$\begin{array}{r} \text{Trésorerie mensuelle} \\ + \text{Report} \\ \hline \text{Trésorerie cumulée} \end{array}$$

Voyez comment ceci a été fait dans notre exemple.

Comment tirer parti des prévisions de trésorerie pour vos décisions commerciales

Vous pouvez faire des prévisions de trésorerie mensuelles ou trimestrielles. Pour une petite entreprise, il est préférable de faire des prévisions mensuelles, qui sont plus détaillées et vous permettent de détecter plus à l'avance et avec plus de précision les problèmes potentiels.

Les prévisions de trésorerie sont un instrument très utile pour la prise de décisions. Elles vous aideront notamment à répondre aux questions suivantes:

- Puis-je me permettre d'acheter une grosse pièce d'équipement en mars comme prévu, ou bien serait-il préférable d'attendre le mois de mai? (Dans notre exemple, Patricia devra faire ses achats de 10 000 d'équipement en mars ou avril, sinon elle devra obtenir des facilités de crédit.)
- Puis-je me permettre de faire généreusement crédit à mes clients, ou bien est-il impératif de recouvrer sans délai l'argent qui m'est dû? Aurai-je la possibilité d'être plus généreuse pendant certains mois de l'année?
- Aurai-je besoin d'emprunter? Quand, et combien?
- Si mes ventes de mars sont inférieures à mes prévisions, serai-je encore en mesure de faire face à mes dépenses de mars? Et que deviendra ma situation de trésorerie pour avril?
- Si la compagnie d'électricité augmente ses tarifs de 50%, que deviendront mes prévisions de trésorerie?
- Que deviendra ma situation commerciale si de fortes hausses de prix se produisent dans ma région par suite de l'inflation?
- Puis-je me permettre de repeindre ma clinique cette année, ou ferais-je mieux d'attendre l'année prochaine?
- Est-il nécessaire d'envisager une hausse des prix de mes services? Le cas échéant, est-il préférable de choisir un mois plutôt qu'un autre pour appliquer la hausse?
- Me convient-il de faire de gros achats à crédit (ce qui entraînera des frais d'intérêts), ou bien ai-je les moyens de payer comptant?
- Aurai-je un excédent de trésorerie me permettant de régler certaines dettes qui ne sont pas encore à échéance? (Ceci réduirait mes frais d'intérêts à venir.)

Dans toutes les entreprises, on a chaque année à se poser, pour le moins, quelques-unes de ces questions; si vous avez fait vos prévisions de trésorerie, vous serez mieux placée pour y répondre en connaissance de cause. D'autre part, n'oublions pas que les prévisions sont basées sur des hypothèses. Quelles que soient les précautions que vous prenez en basant vos hypothèses sur des faits et sur votre expérience passée, la situation peut évoluer rapidement, et vos hypothèses ne seront peut-être pas confirmées par la réalité. Par exemple, si quelqu'un ouvre une nouvelle clinique ou maternité dans votre région, et détourne certains de vos clients, votre chiffre d'affaires va se trouver inférieur à ce que vous aviez prévu. En suivant de près vos chiffres réels de recettes et dépenses mensuelles, et en les rapprochant de vos prévisions, vous pourrez voir où sont les chiffres prévus qui ne s'accordent pas avec la réalité, et quelle incidence auront les changements sur votre situation de trésorerie pour le reste de l'année. Ceci vous amènera à modifier vos plans d'achat (différer certains achats, ou acheter des quantités moindres), ou à lancer des promotions plus vigoureuses pour stimuler les ventes, ou à prendre d'autres mesures pour stabiliser votre entreprise.

Résumé

Les prévisions de trésorerie sont l'un des plus importants de vos instruments de gestion commerciale. Elles vous aident à faire vos plans financiers avec précision; elles vous font voir **à l'avance** quelle situation de trésorerie vous pouvez prévoir à tout moment de l'année. Elles vous permettent de prendre en connaissance de cause vos décisions concernant vos achats, le crédit à consentir à vos clients, les accords avec vos créditeurs, les mesures à prendre en cas de hausses de prix des produits ou services que vous achetez, et toutes sortes d'autres opérations commerciales. Le temps que vous passerez à établir ces prévisions ne sera pas du temps perdu.

CHAPITRE 6. MESURE DE LA RENTABILITE DE VOTRE ENTREPRISE

Que tirerez-vous de ce chapitre?

Combien d'argent votre entreprise gagne-t-elle? (ou perd-elle?) Il est indispensable que vous puissiez chaque année répondre à cette question. Si vous bénéfices sont satisfaisants, vous savez que vous avez bien conduit la gestion de votre affaire. S'ils ne le sont pas, vous pouvez prendre certaines mesures pour les accroître l'année prochaine. Dans ce chapitre, vous allez apprendre comment préparer un simple compte de profits et pertes, qui vous indiquera combien d'argent gagne (ou perd) votre entreprise.

Compte de profits et pertes

Vous êtes souvent dans l'obligation de fournir à divers services publics, fiscaux ou autres, ou à votre banque, des rapports financiers complexes concernant votre entreprise, entre autres votre bilan. La préparation de ces documents exige une formation spécialisée, et il est plus sage de confier ce travail à votre comptable ou à un conseil financier.

Le compte de profits et pertes, cependant, est un document simple que vous pourrez aisément préparer par vous-même. Dans ce manuel, nous avons parlé jusqu'à maintenant de votre situation **présente** (documents comptables de base où doit être enregistrée chacune de vos opérations) et de vos plans d'**avenir** (calcul des coûts et fixation des prix, budgets, montants à prévoir pour le fonds de roulement, prévisions de trésorerie). Avec le compte de profits et pertes, vous allez faire un retour en arrière pour examiner les résultats **passés** de votre entreprise. Ce compte est normalement établi à la fin d'une année commerciale. Il vous indique quel est votre bénéfice ou profit (ou votre perte)

avant taxation, et quel est votre profit (ou votre perte) une fois réglés vos impôts et taxes. Ce compte se présente ainsi:

Compte de profits et pertes

Total recettes
- Total dépenses (sauf impôts et taxes)
Profit (ou perte) avant taxation
- Impôts et taxes
Profit (ou perte) après taxation



La préparation du compte de profits et pertes se fait en quatre étapes. Il vous suffira de suivre les instructions ci-après:

1^{re} étape. Calculez le total des recettes (ligne 1)

Tous les chiffres dont vous aurez besoin pour calculer le total des recettes se trouvent dans les récapitulations mensuelles de trésorerie et dans le journal des recettes, que nous avons expliqués au chapitre 1. Faites une liste de vos recettes de chaque mois, en reprenant le chiffre figurant à la rubrique "RECETTES DU MOIS" de chacune de vos récapitulations mensuelles de trésorerie, et faites ensuite le total de tous les montants:

<i>Mois</i>	<i>Recettes figurant sur la récapitulation</i>
Janvier	_____
Février	_____
Mars	_____
Avril	_____
Mai	_____
Juin	_____
Juillet	_____
Août	_____
Septembre	_____
Octobre	_____
Novembre	_____
Décembre	_____
Total recettes	_____

2^{de} étape. Calculez le total des dépenses (sauf impôts et taxes) (ligne 2)

Premièrement, faites une liste reprenant les montants figurant à la rubrique "TOTAL DEPENSES" de chacune de vos récapitulations mensuelles de trésorerie:

<i>Mois</i>	<i>Dépenses figurant sur la récapitulation</i>
Janvier	_____
Février	_____
Mars	_____
Avril	_____
Mai	_____
Juin	_____
Juillet	_____
Août	_____
Septembre	_____
Octobre	_____
Novembre	_____
Décembre	_____
Total dépenses	_____

Ensuite, consultez votre journal des paiements et faites le total de tous les paiements d'impôts et taxes que vous avez effectués au cours de l'année. Soustrayez le total de ces paiements du "Total dépenses" calculé ci-dessus:

$$\begin{array}{r} \text{Total dépenses} \\ - \text{Paiements impôts et taxes} \\ \hline \text{Total dépenses (sauf impôts et taxes)} \end{array}$$

3^{ème} étape. *Calculez votre profit (ou perte) avant taxation (ligne 3)*

Soustrayez les dépenses (ligne 2) des recettes (ligne 1):

$$\begin{array}{r} \text{Total recettes} \\ - \text{Total dépenses (sauf impôts et taxes)} \\ \hline \text{Profit (ou perte) avant taxation} \end{array}$$

Si vos recettes ont excédé vos dépenses, vous avez fait un profit avant taxation. Si vos dépenses ont excédé vos recettes, vous avez fait une perte, et vous allez écrire le montant entre parenthèses, car c'est un nombre négatif.

4^{ème} étape *Calculez votre profit (ou perte) après taxation (ligne 5)*

Inscrivez le montant de vos paiements d'impôts et taxes à la ligne 4. Soustrayez ce montant du chiffre de la ligne 3. Ceci est votre profit (ou perte) après taxation.

$$\begin{array}{r} \text{Profit (ou perte) avant taxation} \\ - \text{Paiements d'impôts et taxes} \\ \hline \text{Profit (ou perte) après taxation} \end{array}$$

Si le nombre est positif, vous avez fait un profit ou bénéfice. Au cas contraire, votre entreprise a perdu de l'argent au cours de l'année. Si vous êtes dans ce cas, vous devrez sans aucun doute prendre des mesures pour améliorer la santé financière de votre affaire. D'autre part, si le compte se solde par un profit, demandez-vous si le profit est aussi élevé que vous le souhaitiez. Si votre objectif était d'encaisser une marge de 10% comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, y êtes-vous parvenue? Le montant du bénéfice vous indiquera dans quelle mesure vos efforts ont réussi, et s'il est nécessaire de trouver des moyens d'accroître votre rentabilité l'année suivante.

Résumé

Le compte de profits et pertes est un moyen assez simple d'examiner les résultats de votre entreprise. Il vous indique dans quelle mesure vos plans étaient bien conçus, et dans quelle mesure vous les avez bien exécutés. C'est un document que vous pouvez établir par vous-même, et utiliser pour analyser votre activité passée. Si les résultats ne vous paraissent pas satisfaisants, vous pouvez étudier votre comptabilité pour y chercher une explication. Avez-vous consenti trop de crédit à vos clients? Vos ventes ont-elles diminué? Les prix de vos fournitures ont-ils été plus élevés que vous ne l'aviez prévu? Vos travaux ont-ils manqué de productivité? Les résultats de cette analyse pourront guider votre stratégie commerciale pour l'année à venir.

INDEX ALPHABETIQUE DES NOTIONS DE BASE

	<u>Pages</u>
Amortissement	32
Bilan mensuel	35
Bordereau de sortie de caisse	7
Budgets	51
Budget d'exploitation	53-58
Budget d'investissement	58-60
Caisse menus frais	4
Carnet de reçus	8
Compte de profits et pertes	75
Concurrence	46
Créditeurs	25
Débiteurs	25
Documents comptables de base	3
Estimation des ventes et des frais d'exploitation	53-55
Fiche de caisse menus frais	4-5
Fixation des prix	43
Marge bénéficiaire	43
Prix fixés par l'Etat	45
Utilisation stratégique des prix	48-50
Fonds de roulement	55
Montant nécessaire pour le fonds de roulement	56
Frais	39
Estimation des frais d'exploitation	55
Frais généraux	39
Journal des paiements	11,16-20,29
Journal des recettes	11-15, 27
Livre des créditeurs	28-29
.....	26-27

INDEX ALPHABETIQUE DES NOTIONS DE BASE (suite)

	<u>Pages</u>
Paielements en espèces	17-18
Paielements par chèque	18
Prévisions de trésorerie	59-67
Récapitulation de la trésorerie du mois	36-37
Récapitulation des coûts	40-41
Récapitulation financière mensuelle	35
Récapitulation mensuelle du journal des paiements	19
Récapitulation mensuelle du journal des recettes	14
Recettes en espèces	4,12-13
Recettes par chèque	14
Registre de paye mensuelle	6-7
Registre de stock	30-31
Registre des biens d'équipement	32-34
Report	72
Retraits du compte en banque	19
Solde mensuel	20-22
Solde mensuel débit/crédit	29-30
Trésorerie cumulée	72
Valeur nette	34
Vérification des relevés bancaires	22
Chèques non remis à l'encaissement	23
Frais bancaires et intérêts	24

FORMULAIRES EN BLANC

Fiche de caisse menus frais	82
Bordereau de sortie de caisse	83
Reçu officiel	84
Facture	85
Journal des ventes	86
Registre de paye	87
Journal des recettes	88
Journal des paiements	89
Livre des débiteurs	90
Livre des créditeurs	91
Récapitulation débiteurs/créditeurs	92
Fiche de stock	93
Registre de stock	94
Registre des biens d'équipement	95
Bilan mensuel	96
Récapitulation de la trésorerie du mois.	97
Prévisions mensuelles de trésorerie	98

FICHE DE CAISSE MENUS FRAIS			Fiche n° _____
Date	Entrées	Sorties	
Total			

Solde de la fiche précédente:	
Solde de cette fiche:	
1. Total entrées	
2. + Solde au départ	
3. Sous-total	
4. -- Total sorties	
5. Solde de cette fiche	

REÇU OFFICIEL		N°:
		Date: _____
Reçu de:	_____ (nom)	
la somme de:	_____ (montant)	
en paiement de:	_____ (service/produit)	
en espèces <input type="checkbox"/>	par chèque <input type="checkbox"/>	(cocher l'un ou l'autre)
Signature: _____		

FACTURE

Date: _____

Facture n°: _____

Fournisseur

Client

Prestations ou
marchandises

Description	Montant
TOTAL	

Signature: _____

Annexe **86**

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

RECAPITULATION DEBITEURS/CREDITEURS		Mois:	
Débiteurs		Créditeurs	
Nom	Montant dû	Nom	Montant dû
TOTAL		TOTAL	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

BILAN MENSUEL	
Mois: _____	
	Montant
Solde en banque	
Solde en espèces	
Stocks	
Solde débit/crédit	
TOTAL	

RECAPITULATION DE LA TRESORERIE DU MOIS		
Mois: _____		Montant
RECETTES DU MOIS		
DEPENSES DU MOIS	Montant	
Salaires		
Produits pharmaceutiques		
Autres fournitures PF		
Clinique		
Fournitures bureau		
Equipement		
Frais généraux		
Autres		
TOTAL DEPENSES		
SOLDE DE TRESORERIE (recettes - dépenses)		

[illegible]