

À propos de ce séminaire

NOTIONS DE BASE DE LA GESTION FINANCIÈRE

par Johanne Turbide et al.

Auteure

À propos de ce séminaire

Objectif du séminaire

AUTEURE

La gestion financière

La planification stratégique

La budgétisation

Les États financiers (É/F)

L'analyse des états financiers

Le Plan d'affaires

Documents à rassembler dans un PA

Références



Johanne TURBIDE, Ph.D., M.Sc., CA
Professeure titulaire, École des Hautes Études Commerciales (HÉC), Montréal.

Madame Johanne Turbide est professeure de comptabilité financière et de comptabilité de management depuis 1995. Elle se spécialise dans le secteur des organismes à but non lucratif et plus particulièrement, dans le domaine des arts et de la culture. Elle enseigne depuis plusieurs années aux gestionnaires d'organismes culturels de même qu'à différents groupes peu familiers avec les concepts de base de la comptabilité. Elle occupe le poste de présidente au conseil d'administration du Centre des Métiers du Verre du Québec et elle est membre du comité scientifique de la Revue International Journal of Arts Management. Finalement, elle s'intéresse aux modèles d'évaluation de la performance en analysant les systèmes de contrôles stratégiques mis en place afin d'arrimer stratégie et performance organisationnelle.

NOTIONS DE BASE DE LA GESTION FINANCIÈRE

par Johanne Turbide et al.

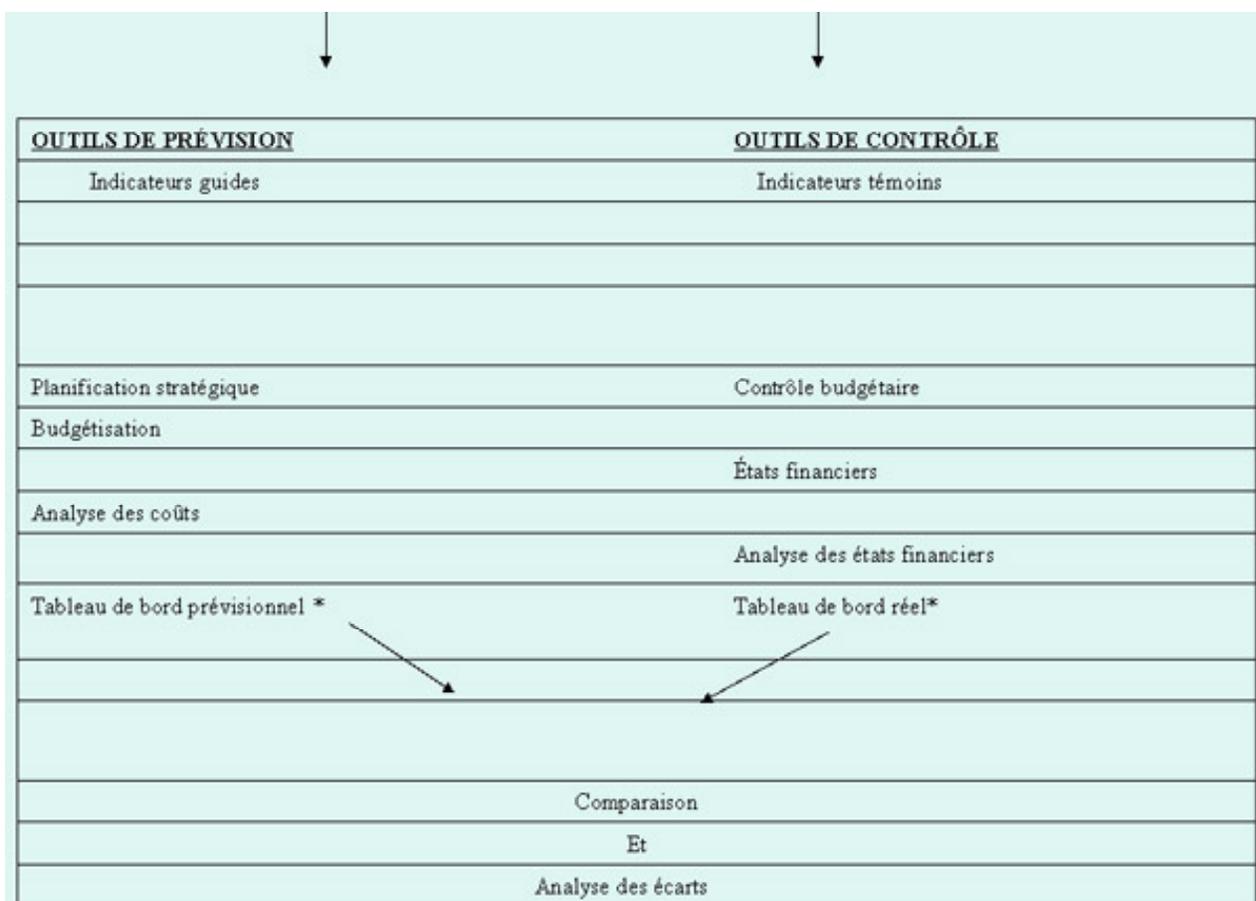
À propos de ce séminaire

OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Dans ce séminaire, nous présentons les outils de base de la gestion financière dans le contexte des entités à but non lucratif, du secteur culturel. Le budget et les différents types de coûts sont définis. Des techniques du calcul de la marge sur coûts variables et du seuil de rentabilité sont présentées à l'aide de cas pratiques. La présentation et le fonctionnement des états financiers sont ensuite élaborés, suivis des principes de base de l'analyse des états financiers. Finalement, le gestionnaire trouvera un guide sommaire d'élaboration d'un plan d'affaires illustré par un cas pratique.

La gestion financière

QU'EST-CE QUE LA GESTION FINANCIÈRE ?



Source : Tableau inspiré de Eve Chiapello, Le Management des entreprises artistiques et culturelles, Yves Evrard et al, Paris, Économica, 1993.
* concepts élaborés dans une capsule à venir

La gestion financière regroupe l'ensemble des activités d'une organisation qui visent à planifier et à contrôler l'utilisation des liquidités (argent) et des avoirs (biens) qui sont possédés par l'entité pour réaliser sa stratégie.

La gestion financière regroupe deux grandes familles d'outils: les outils de prévision et les outils de contrôle.

Les outils de prévision sont utilisés comme des indicateurs « guides » et permettent aux gestionnaires d'opérationnaliser les objectifs qui découlent de sa stratégie.

Les outils de contrôle sont des indicateurs « témoins » qui permettent de rendre compte de la performance de l'organisation pour une période donnée.

QUI SONT LES UTILISATEURS ?

Les **outils de prévision** sont davantage des outils qui sont tournés vers l'intérieur de l'entité. Ce sont les utilisateurs internes qui construisent cette information, qui l'utilisent et l'analysent. On pense principalement aux dirigeants, gestionnaires et employés.

Spécificité du secteur culturel : dans les OBNL qui ont recours au financement public auprès des gouvernements, le budget est aussi un outil tourné vers l'extérieur car il est presque toujours demandé aux gestionnaires culturels de fournir un budget détaillé avec toute demande de subventions

Les **outils de contrôle** sont davantage tournés vers l'extérieur de l'entité. Ses outils fournissent de l'information plus agrégée et doivent respecter des règles de présentation plus uniformes afin de permettre une analyse comparative d'une période à l'autre ou d'une entité à une autre. On pense principalement aux membres des conseils d'administration, aux bailleurs de fonds (créanciers et organismes subventionnaires), aux donateurs et aux clients.

La planification stratégique

QU'EST-CE QUE C'EST ?

La planification stratégique est un processus formel et systématique qui se concrétise souvent par la préparation d'un plan stratégique. Ce processus requiert que les stratégies et les buts soient explicites et communiqués aux dirigeants. La planification stratégique n'est pas un outil qui semble couramment utilisé dans les OBNL culturels. Pourtant cet outil gagne à être connu car il possède de nombreux avantages :

- Le plan stratégique permet à la direction de réfléchir sur un horizon de moyen ou de long terme;
- Le plan stratégique permet aux membres du conseil d'administration et à la direction de s'entendre sur la mission et les enjeux de l'organisation;
- Le plan stratégique permet aux dirigeants de faire le point sur les aspects positifs et les aspects à améliorer;
- Le plan stratégique permet de formaliser les intentions stratégiques dans des programmes. Les dirigeants doivent s'engager: cela devient alors un

- «contrat moral»;
- Le plan stratégique permet d'élaborer un plan d'action concret et d'identifier les priorités;
- Le plan stratégique permet de réaliser les intentions stratégiques en allouant les ressources de l'entreprise.

À QUI CONVIENT-IL?

Le plan stratégique représente la suite logique d'un plan d'affaires (voir la section "**Le plan d'affaires**"). Alors que le premier est souvent utilisé dans la phase démarrage d'une organisation, le plan stratégique est plutôt un outil qui prend tout son sens lorsque l'entité atteint un palier dans sa phase de vie. Il est utile lorsque l'entité doit choisir pour son avenir :

- Soit que plusieurs chemins s'offrent et qu'elle ne veut pas éparpiller ses ressources.
- Soit qu'elle doive choisir le meilleur chemin pour rester en vie.

LES ÉTAPES MENANT À SA PRÉPARATION

Le choix des participants et de l'horizon envisagé

Les participants sont les décideurs, idéalement le comité exécutif du CA ou l'ensemble des membres pour les plus petits organismes, les membres de la direction, le directeur général et le directeur artistique doivent aussi y participer. L'horizon couvert est d'environ 5 ans plus ou moins 2 ans.

L'élaboration du diagnostic organisationnel.

Cet exercice permet de déterminer les facteurs internes qui caractérisent l'organisme. C'est l'identification des **forces et faiblesses** de l'organisme. Cet exercice permet aussi d'analyser les facteurs externes à l'organisme qui peuvent aider ou nuire à son succès. C'est l'identification des **opportunités et des menaces** de l'organisme.

La détermination des enjeux et des choix stratégiques

C'est l'étape cruciale qui demande une entente majoritaire des membres en présence pour le choix des objectifs organisationnels et les moyens à entreprendre pour les atteindre.

Les plans d'action, les priorités et les ressources

C'est l'étape de l'élaboration des actions concrètes à entreprendre pour réaliser le plan stratégique. Souvent, à cette étape, des programmes devront être éliminés ou retardés par manque de ressources financières ou humaines.

La budgétisation

INTRODUCTION

Le budget est le résultat d'un exercice qui consiste à **prévoir** et à **organiser** les coûts pour une période donnée en fonction des revenus et des dépenses. La période couverte par le budget peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Le budget peut aussi être conçu par activité, c'est-à-dire par production, par pièce de théâtre, par concert, etc...

Un budget est défini comme « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée. Le budget est établi en vue de planifier l'exploitation future et de contrôler a posteriori les résultats obtenus.¹ »

Le budget est donc un plan écrit qui doit servir d'outil de planification et de suivi. Dans un premier temps, le budget prévoit les revenus (encaissements ou recettes) et les dépenses (décaissements ou débours) pour une période de temps spécifié à l'avance.

Le budget est l'expression monétaire des objectifs de l'organisation. Une fois élaboré, le budget sert dans un deuxième temps, d'outil de suivi afin de s'assurer que les prévisions de revenus et de coûts soient respectées par chacun des utilisateurs. Le budget ainsi utilisé permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des finances de l'entité.

Le budget peut aussi servir d'outil de communication et de motivation lorsqu'il est véhiculé dans l'entreprise comme un élément important dans l'opérationnalisation de la stratégie de l'organisation. Le budget concrétise les projets de l'organisation en les exprimant sous forme de ressources financières.

Dans les organisations culturelles, le budget est nécessaire pour solliciter des fonds des gouvernements. On l'utilise donc comme outil de planification des activités à venir mais il est souvent négligé pour la fonction du suivi et contrôle. C'est pourtant lors du suivi que le budget prend tout son sens. Il permet d'une part de valider les prévisions et de mieux contrôler les écarts de revenus et de coûts.

LE BUDGET : PRÉVISION ET CONTRÔLE

Le budget comme outil de **prévision** sert à :

- **Faire un diagnostic du futur**

Le budget permet d'établir de façon structurée les données prévisionnelles pour les activités futures.

- **Orienter les décisions**

Le budget permet de répartir les ressources en fonction des activités prioritaires.

- **Rechercher des fonds**

Le budget est l'outil privilégié par les bailleurs de fonds lors de l'analyse des demandes de subvention et lors du contrôle des dépenses engagées. Il permet aux organismes subventionnaires de distribuer les fonds en fonction des demandes quantifiées et d'effectuer un contrôle des dépenses en fonction des conditions exigées.

Par exemple, lors d'une demande de subvention aux immobilisations, le

¹ Ménard Louis, DICTIONNAIRE DE LA COMPTABILITÉ ET DE LA GESTION FINANCIÈRE, l'Institut Canadien des comptables agréés, 1994

gouvernement exigera que les dépenses réelles soient présentées pour que celui-ci s'assure de l'utilisation adéquate de la subvention.

Le budget comme outil de **contrôle** sert à :

- **Surveiller les opérations et corriger les écarts**

Le budget est un outil proactif dans la gestion des ressources financières puisqu'il permet de suivre les opérations en temps réel et d'ajuster les dépenses anticipées si nécessaire.

Par exemple, dans un théâtre où la saison présente trois productions, il importe d'inscrire les dépenses et les revenus réels après chacune des productions de manière à évaluer rapidement la performance et de s'ajuster à la hausse ou à la baisse pour les dépenses des productions à venir.

- **Évaluer la performance**

Le budget, une fois comparé aux données financières réellement encaissées et dépensées pour une activité donnée ou pour l'ensemble de celles-ci, permet d'évaluer un aspect important de la performance : la performance financière de l'organisation.

Bien que cette facette de la performance ne soit pas la seule qui importe dans le domaine culturel, il va sans dire que l'aspect financier est primordial dans la vie organisationnelle. Un suivi budgétaire en temps opportun permet d'éviter la perte de contrôle des avoirs financiers de l'entité.

POINTS À SURVEILLER

- Le budget doit être compatible avec les objectifs et les projets de l'organisation.
- Il faut s'assurer que les revenus et les dépenses semblent raisonnables. On peut s'aider à cette fin des budgets antérieurs.
- Il ne faut pas gonfler indûment les revenus ou les dépenses dans le but d'obtenir la faveur des bailleurs de fonds. En agissant de la sorte, les premiers pénalisés sont les gestionnaires qui ne peuvent se fier aux données prévisionnelles.
- Il faut bâtir ses budgets en fonction de la séquence d'activités de l'entité pour faciliter la mise à jour de ceux-ci. Si les budgets fournis aux organismes subventionnaires ne sont pas compatibles, il vaut mieux moduler les budgets pour qu'ils puissent servir dans la gestion interne.
- Il faut s'assurer que le conseil d'administration approuve le budget avant que l'argent ne soit dépensé.

LES TYPES DE BUDGET

Les budgets sont des outils qu'il faut adapter aux activités de l'organisme. Il existe plusieurs types de budgets et plusieurs façons de les établir.

Les principaux types de budgets

1. Budget d'**exploitation** : revenus totaux – dépenses totales

2. Budget par **activités** : revenus de l'activité – dépenses de l'activité
3. Budget selon la **classification des coûts** : revenus – (coûts variables + coûts fixes)
4. Budget d'**immobilisation** :
5. Budget de **caisse** : recettes (entrées d'argent) – déboursés (sorties d'argent)

Les façons de les établir

- **Budget fixe** : 1 seul niveau d'activité, aucune révision en cours de processus.
- **Budget continu** : 1 seul niveau d'activité et prévisions révisées périodiquement.
- **Budget flexible** : Le budget est constamment révisé en fonction des variations du niveau d'activité réel par rapport au niveau d'activité prévu.

EXEMPLES DE BUDGETS

Voyons des exemples de budgets dans une école de danse « Le pied Flex » qui offre deux types d'activités, les cours de danse comme activité principale et la vente d'accessoires en boutique, qui est une activité secondaire qui pourrait être abandonnée, si elle s'avère peu rentable. Nous retrouverons :

1. Budget d'**exploitation** : revenus totaux – dépenses totales
2. Budget par **activités** : revenus de l'activité – dépenses de l'activité
3. Budget selon la **classification des coûts** : revenus – (coûts variables + coûts fixes)

Le Pied Flex - Budget d'exploitation (12 mois) :

Avec ce budget, nous avons un portrait général des résultats prévus pour l'année à venir. Par contre, nous n'avons aucune indication sur l'activité la plus rentable.

Figure1**Budget d'exploitation**

| Revenus | Budgétisés - Réels |
|---|-------------------------|
| Inscriptions – Cours | 6 500 \$ |
| Honoraires - Cours | 29 000 \$ |
| Ventes - Vêtements | 20 000 \$ |
| Ventes - Accessoires | <u>6 000 \$</u> |
| Total | <u>61 500 \$</u> |
| Dépenses (Charges) | |
| Achats de disques/cassettes - Cours | 900 \$ |
| Achats de marchandises – Boutique | 6 500 \$ |
| Dotation à l'amortissement (D.A.) - Équipement (cours et boutique) | 1 700 \$ |
| Électricité | 1 300 \$ |
| Loyer | 13 200 \$ |
| Mauvaises créances | 900 \$ |
| Publicité | 3 000 \$ |
| Salaires administratifs | 12 800 \$ |
| Salaires des professeurs | 13 200 \$ |
| Salaires des vendeurs | 5 800 \$ |
| Téléphone | <u>800 \$</u> |
| Total | <u>60 100 \$</u> |
| Bénéfice net | <u>1 400 \$</u> |

Le Pied Flex - Budget par activités (12 mois) :

Avec ce budget, nous obtenons un portrait plus détaillé de la rentabilité estimée de chaque activité. Les frais spécifique à chaque activité ont été alloués à l'activité et les frais communs on été répartis à parts égales entre les deux activités.

Le budget par activités nous permet de conclure que l'activité secondaire n'est pas rentable et qu'il faut peut-être l'abandonner. Voyons avant de décider, le prochain budget.

Figure 2

| Budget par activités | | | |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| | Cours | Vêtements et accessoires | Total |
| Revenus | Budgetés | Budgetés | |
| Inscriptions | 6 500 \$ | - | 6 500 \$ |
| Honoraires | 29 000 \$ | - | 29 000 \$ |
| Ventes de vêtements | - | 20 000 \$ | 20 000 \$ |
| Ventes d'accessoires | - | 6 000 \$ | 6 000 \$ |
| Total | <u>35 500 \$</u> | <u>26 000 \$</u> | <u>61 500 \$</u> |
| Dépenses | | | |
| Achat de disques/cassettes | 900 \$ | - | 900 \$ |
| Achat de marchandises | - | 6 500 \$ | 6 500 \$ |
| Salaires des professeurs | 13 200 \$ | - | 13 200 \$ |
| Salaires des vendeurs | - | 5 800 \$ | 5 800 \$ |
| | <u>14 100 \$</u> | <u>12 300 \$</u> | <u>26 400 \$</u> |
| Salaires administratifs | 6 400 \$ | 6 400 \$ | 12 800 \$ |
| Mauvaises créances | 450 \$ | 450 \$ | 900 \$ |
| Loyer | 6 600 \$ | 6 600 \$ | 13 200 \$ |
| Publicité | 1 500 \$ | 1 500 \$ | 3 000 \$ |
| Électricité | 650 \$ | 650 \$ | 1 300 \$ |
| Téléphone | 400 \$ | 400 \$ | 800 \$ |
| D.A. | 850 \$ | 850 \$ | 1 700 \$ |
| Total | <u>16 850 \$</u> | <u>16 850 \$</u> | <u>33 700 \$</u> |
| Bénéfice prévu | <u>4 550 \$</u> | <u>(3 150) \$</u> | <u>1 400 \$</u> |

Le Pied Flex - Budget selon la classification des coûts (12 mois) :

Avec ce budget, nous obtenons un portrait plus détaillé et réaliste de la rentabilité estimée de chaque activité. Les frais spécifique à chaque activité ont été alloués à l'activité mais selon que ces frais sont variables ou fixes. Ensuite, les frais fixes ont été répartis en fonction de l'utilisation estimée de ces frais par chaque activité.

Les conclusions sont très différentes avec ce budget. L'activité secondaire est plus rentable que l'activité principale lorsque les frais fixes communs sont répartis sur la base de l'utilisation. Il faut bien voir qu'en cessant l'activité « Boutique » une partie

des frais fixes seraient imputés aux cours de danse les rendant possiblement déficitaires.

Figure 3

Budget selon la classification des coûts

| | Cours | Vêtements et accessoires | Total |
|--|------------------|-----------------------------|------------------|
| Revenus | Budgétisés | Budgétisés | |
| Inscriptions | 6 500 \$ | - | 6 500 \$ |
| Honoraires | 29 000 \$ | - | 29 000 \$ |
| Ventes de vêtements | - | 20 000 \$ | 20 000 \$ |
| Ventes d'accessoires | - | 6 000 \$ | 6 000 \$ |
| Total | 35 500 \$ | 26 000 \$ | 61 500 \$ |
| Dépenses | | | |
| <i>Frais variables</i> | | | |
| Achat de disques/cassettes | | | |
| Achat de marchandises | 900 \$ | - | 900 \$ |
| Salaires des professeurs | - | 6 500 \$ | 6 500 \$ |
| Salaires des vendeurs (commissions 4%) | 13 200 \$ | - | 13 200 \$ |
| Mauvaises créances (60%/40%) | 540 \$ | 1 040 \$ | 1 040 \$ |
| | <u>14 640 \$</u> | <u>360 \$</u> | <u>900 \$</u> |
| Marge sur coûts variables | 20 860 \$ | 18 100 \$ | 38 960 \$ |
| <i>Frais fixes</i> | | | |
| Salaires des vendeurs | - | 4 760 \$ | 4 760 \$ |
| Salaires administratifs (50%/50%) | 6 400 \$ | 6 400 \$ | 12 800 \$ |
| Loyer (75%/25%) | 9 900 \$ | 3 300 \$ | 13 200 \$ |
| Publicité (66%/33%) | 2 000 \$ | 1 000 \$ | 3 000 \$ |
| Électricité (75%/25%) | 975 \$ | 325 \$ | 1 300 \$ |
| Téléphone (50%/50%) | 400 \$ | 400 \$ | 800 \$ |
| D.A.- équipement (66%/33%) | 1 133 \$ | 567 \$ | 1 700 \$ |
| | <u>20 808 \$</u> | <u>16 752 \$</u> | <u>37 560 \$</u> |
| Total | 52 \$ | 1 348 \$ | 1 400 \$ |
| Bénéfice prévu | | | |

FRAIS VARIABLES ET LES FRAIS FIXES

Les **frais variables** varient en proportion de l'augmentation ou de la diminution du volume des ventes. Ces frais sont habituellement identifiables et faciles à calculer. On retrouve généralement dans cette catégorie :

- Les matières premières (par exemple, dans la fabrication d'objets d'art);
- Les coûts de main d'œuvre directe (par exemple, les salaires des fabricants);
- Le transport;
- Les commissions.

Il n'y a pas de liste de frais variables. Ceux-ci peuvent être variables dans un type d'entreprise et non variables dans une autre.

Par exemple, dans l'entreprise Le Pied Flex la portion des salaires des vendeurs qui est directement reliée aux ventes (la commission de 4 %) est un frais variable car il augmente avec les ventes (4 % x 26 000\$) alors que le reste du salaire est considéré comme un frais fixe.

Il faut donc analyser chaque dépense dans son contexte pour déterminer son comportement, variable ou fixe.

Les **frais fixes**, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas identifiés comme variables, se retrouveront dans les frais fixes. Ce sont habituellement des frais indirects de structure ou d'organisation; ils sont souvent périodiques et ne fluctuent pas, ou très peu, en fonction du volume des ventes. Ils ne sont pas cependant tous fixes à 100 % puisqu'en dehors d'un certain niveau d'activités, ils peuvent augmenter ou diminuer. Par ailleurs ils sont difficilement compressibles. À l'encontre des frais variables, que l'on peut analyser et contrôler en pourcentage des ventes, les frais fixes sont habituellement contrôlés en dollars absolus, puisqu'ils proviennent souvent d'une décision budgétaire indépendante du volume de vente.

On retrouve généralement dans cette catégorie :

- Les salaires administratifs;
- Le loyer;
- Les taxes et assurances;
- Les amortissements d'actifs;
- Les frais de bureau;
- Les frais financiers.

La question à se poser pour déterminer si un frais est fixe ou variable : ***Est-ce que le coût va varier en fonction du niveau d'activité? Si oui, c'est un coût ou frais variable.***

LE SEUIL DE RENTABILITÉ

Cet outil nous renseigne sur l'objectif minimum que l'on doit atteindre pour s'acquitter de ses obligations financières. Il s'obtient en séparant les frais fixes, des frais variables à partir du budget. Le seuil de rentabilité permet, une fois les frais fixes absorbés, d'être plus concurrentiel, car il dépend à la fois du nombre d'unités vendues **et** du prix de vente par unité.

Il se calcule ainsi :

Figure 4

Seuil de rentabilité

| | | |
|--|----|--|
| $\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Prix de vente} - \text{frais variables}}$ | OU | $\frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge sur coûts variables unitaire}}$ |
|--|----|--|

Avant de déterminer le seuil de rentabilité (ou le point mort), il faut déterminer la marge sur coûts variables unitaire qui est: l'excédent du prix de vente sur les frais variables (coûts directs variables).

$$\mathbf{P.V.u - C.V. u = MCVu.}$$

[Prix de vente unitaire - coûts variables unitaires = Marge sur coûts variables unitaire]

MCV unitaire X nombre d'unités vendues = Marge sur coûts variables totale

Objectif du calcul du seuil de rentabilité :

Le calcul du seuil de rentabilité permet de déterminer à partir de quel nombre d'unités vendues, une entité réalise un bénéfice.

EXEMPLE DE SEUIL DE RENTABILITÉ

Une entreprise fabrique un livre et cherche à connaître à partir de quel nombre de livre vendu elle réalisera un bénéfice.

Figure 6

Exemple de seuil de rentabilité

| <u>Prévisions</u> | <u>Prévisions</u> |
|---|---|
| Nombre d'unités fabriquées = 13 000 Nombre d'unités vendues = 11 000 Prix de vente d'un livre = 25 \$ | Nombre d'unités fabriquées = 13 000 Nombre d'unités vendues = 11 000 Prix de vente d'un livre = 25 \$ |
| Matières premières = 5 \$/unité Main-d'œuvre directe = 7 \$/unité | Frais généraux de fabrication Variables = 4\$/unité Fixes = 60 000 \$ Frais de vente et d'administration Variables = 1\$/unité Fixes = 30 000 \$ |

Résultat :

- Calcul de la MCV unitaire :
 $25\$ - (5 \$ + 7 \$ + 4\$ + 1\$) = 8 \$$

8 \$ est la MCV unitaire

- Calcul du seuil de rentabilité :
 $\text{Frais fixes } \frac{(60\,000 + 30\,000)}{8 \$} = 11\,250 \text{ unités}$

L'entreprise fera un bénéfice à compter du 11 251^{ème} livre vendu. Puisqu'elle prévoit vendre 11 000 \$ elle devra soit augmenter son pris de vente ou diminuer ses coûts.

BUDGET DE CAISSE

Le budget de caisse est un outil de gestion prévisionnel incontournable pour toutes les entreprises. Lorsqu'il est bâti sur une base mensuelle, il permet de prévoir les entrées et les sorties d'argent et de planifier en conséquence, les sorties d'argent.

Les organismes du secteur culturel sont souvent en attente des revenus (autonomes ou provenant des organismes subventionnaires) et doivent déboursier plus rapidement qu'ils encaissent. La gestion de la trésorerie par un budget de caisse aide les gestionnaires à prévoir les mois où ils devront emprunter ou insister auprès de ceux qui devraient les payer.

Dans un budget de caisse, il importe d'identifier toutes les sources de fonds de même que toutes les sorties de fonds.

Voici un exemple de budget de caisse trimestriel (3 mois) pour un Musée régional.

Figure 7

Budget de caisse (exemple)

| | Janvier | Février | Mars |
|--|-----------------------|------------------|------------------|
| <u>Recettes</u> | | | |
| Admission- expositions | 3 750 \$ | 4 500 \$ | 3 250 \$ |
| Admission- groupes | | | |
| •Dépôts | 360 \$ | 240 \$ | 360 \$ |
| •Solde dû | 720 \$ | 1 170 \$ | 1 080 \$ |
| Ventes – boutique | 5 000 \$ | 6 500 \$ | 4 500 \$ |
| Subvention | - | 3 000 \$ | - |
| | 9 830 \$ | 15 410 \$ | 9 160 \$ |
| <u>Débours</u> | | | |
| Achats | 5 143 \$ | 4 335 \$ | 4 420 \$ |
| Frais de vente et d'administration variables | 1 000 \$ | 1 300 \$ | 900 \$ |
| Loyer | 100 \$ | 100 \$ | 100 \$ |
| Autres frais fixes | 1 100 \$ | 1 100 \$ | 1 100 \$ |
| Salaires – garde de sécurité | 1 200 \$ | 1 200 \$ | 1 200 \$ |
| Salaires – employés à salaire horaire | 2 720 \$ | 2 720 \$ | 2 720 \$ |
| Intérêt sur emprunt de banque | 5 \$ | 19 \$ | 0 \$ |
| | 11 268 \$ | 10 774 \$ | 10 774 \$ |
| Excédent des recettes sur les déboursés | (1 438 \$) | 4 636 \$ | (1 250 \$) |
| Solde de l'encaisse au début | <u>200 \$</u> | <u>200 \$</u> | <u>2 898 \$</u> |
| Emprunt (remboursement) | 1 438 \$ | (1 938 \$) | 0 \$ |
| Solde de l'encaisse à la fin | 200 \$ | 2 898 \$ | 1 640 \$ |
| Solde de l'emprunt de banque à la fin | 1 938 \$ ² | 0 \$ | 0 \$ |

Les États financiers (É/F)

INTRODUCTION

- Les É/F présentent la santé financière d'un organisme culturel.
- Les É/F sont des documents résumant l'ensemble des données financières enregistrées dans le système comptable pour une période donnée. Ses données sont présentées de manière organisée afin de faciliter la prise de décisions des différents utilisateurs.
- Les É/F s'adressent principalement aux utilisateurs externes de l'organisme tel les membres du conseil d'administration, les bailleurs de fonds et les donateurs.
- Les É/F doivent être préparés en respectant certaines règles et principes qui sont édictés par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).
- Ces principes se nomment les Principes Comptables Généralement Reconnus (PCGR).
- Les É/F doivent être produits au moins une fois par année, soit à la fin de l'exercice financier de l'organisme.
- Pour les **travailleurs autonomes**, il est préférable de terminer l'exercice financier à la fin de l'année civile, soit le 31 décembre et ce, pour faciliter le respect des règles fiscales.
- Pour les organismes incorporés (à but lucratif ou à but non lucratif) la date de fin d'année est habituellement une fin de mois qui coïncide avec la fin du cycle d'exploitation.

Exemple : Les théâtres institutionnels terminent fréquemment leur année financière le 30 juin, soit à la fin de leur saison automne-hiver.

Les É/F regroupent :

- Le bilan
- L'état des résultats
- L'état des flux de trésorerie
- L'état de l'avoir (qui varie selon la forme juridique de l'entreprise)
- Notes afférentes aux états financiers

Dans le tableau suivant, nous présentons les différentes appellations de l'état de l'avoir qui varie en fonction de la forme juridique de l'entité. Dans ce document, nous nous intéressons principalement aux organismes à but non lucratif qui représentent une forme juridique fréquemment utilisée par les entreprises artistiques.

| Forme juridique | Nom de l'état de l'avoir |
|---|---|
| Travailleur autonome/ Entreprise individuelle (immatriculée). | État de l'avoir du propriétaire |
| Société en noms collectifs | État de l'avoir des associés. |
| Société en commandites | État de l'avoir des commanditaires. |
| Sociétés par actions | État des bénéfices non répartis. |
| Organismes à but non lucratif | État de l'évolution des actifs nets OU État de l'évolution du solde des fonds. |

LE BILAN

Le bilan est une synthèse la situation financière de l'organisation à une date donnée. Il présente d'une part, les ressources économiques que l'entreprise possède, **ses actifs** et d'autre part le financement de ces ressources qui sont soit des dettes, **ses passifs**, soit ses avoirs accumulés, **ses actifs nets** ou **soldes de fonds**.

L'équilibre financier du bilan est expliqué par l'équation suivante :

$$\text{ACTIF} = \text{PASSIFS} + \text{ACTIFS NET}$$

Comme une photographie, le bilan est une image fixe. Il permet de connaître les ressources que possède une entreprise pour poursuivre ses activités après la date inscrite sur le bilan.

Les Actifs – ressources économiques que possède l'entreprise à la date du bilan et qui devraient lui procurer des avantages futurs.

Les Passifs - dettes ou sommes dues par l'entreprise. Les éléments de passif comprennent les emprunts dus à court terme ou à long terme, les sommes dues à des fournisseurs pour des services rendus et toute autre somme impayée à la date du bilan.

IMPORTANT- Les subventions reportées sont inscrites au passif du bilan lorsque celles-ci sont encaissées avant la date du bilan mais qu'elles sont destinées aux projets ou activités du prochain exercice.

Les subventions seront reconnues comme revenus à l'état des résultats dans l'année où les activités pour lesquelles elles sont dédiées auront lieu.

Les Actifs Nets – Postes qui sont présents UNIQUEMENT dans les OBNL. Ils représentent le solde net des actifs moins les passifs et sont présentés en fonction de leur affectation respective. Il existe principalement les «Actifs nets non affectés», les «Actifs nets investis en immobilisations» et les «Dotations».

L'exemple suivant va nous permettre de définir les principaux postes du bilan d'un OBNL culturel à but non lucratif.

EXEMPLE DE BILAN

Exemple de Bilan
Orchestre Harmonique du Québec
Bilan
Au 30 juin 2003

Actif

| | | |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| Actif à court terme | | |
| Encaisse | | 14 000 |
| Clients | 42 000 | |
| Prov. pour Créances douteuses (PPCD) | <u>(2 000)</u> | 40 000 |
| Subvention à recevoir | | 21 000 |
| Charges payées d'avance | | 9 467 |
| | | |
| Placement long terme | | 10 000 |
| | | |
| Immobilisations | | |
| Équipement de scène | 36 000 | |
| Amortissement cumulé | <u>(3 600)</u> | 32 400 |
| Instruments de musique | 18 698 | |
| Amortissement cumulé | <u>(1 869)</u> | <u>16 829</u> |
| | | |
| Total de l'actif | | <u>143 696 \$</u> |

Passif

| | | |
|---|----------------|--------------|
| Passif à court terme | | |
| Fournisseurs | | 18 000 |
| Subventions reportés | | 22 000 |
| Salaire à payer | | 4 000 |
| Versement à court terme du billet long terme | | 1 000 |
| | | |
| Passif à long terme | | |
| Billet à payer remboursable par tranche de 1000 \$/an | | 6 000 |
| Moins : Tranche à court terme | <u>(1 000)</u> | <u>5 000</u> |

Total du passif

Actifs nets

| | | |
|------------------------------------|---------------|-------------------|
| Investis en immobilisations | 49 229 | |
| Dotation | 10 000 | |
| Non affectés | <u>34 467</u> | |
| | | |
| Total du passif et des actifs nets | | <u>143 696 \$</u> |

PRINCIPAUX POSTES DU BILAN-ACTIFS

LES ACTIFS

- **L'actif à court terme** : rubrique qui présente le solde des postes qui seront convertis en espèces dans les 12 prochains mois. Mentionnons à titre d'exemple l'encaisse, les placements temporaires, les comptes à recevoir (comptes clients ou subventions) et les stocks (articles destinés à la vente).
- **L'encaisse** représente le solde des liquidités disponibles immédiatement pour les transactions.
- **Les clients** représente le solde des sommes à recevoir sur les ventes effectuées à crédit pendant l'exercice.
- La **provision pour créances douteuses** est un montant estimé des comptes à recevoir que l'entreprise ne croit pas récupérer en fin d'exercice.
- Les **subventions à recevoir** représentent les sommes de subventions confirmées à la date du bilan mais non encaissées. Ces subventions sont habituellement comptabilisées comme revenus à l'état des résultats puisqu'elles se rapportent aux activités effectuées avant la date du bilan.
- Les **charges payées d'avance** (ou frais reportés) sont des sommes déboursées pour des activités qui n'ont pas eu lieu à la date du bilan. Ces charges seront inscrites à l'états des résultats au moment où l'entreprise aura consommé la ressource (l'activité) et générer les revenus correspondants.
- **Placements à long terme** : rubrique qui inclut les liquidités qui sont investies dans des titres mobiliers (actions / obligations) ou immobiliers (terrains). Ces titres sont placés sous la rubrique « long terme » car l'entreprise ne souhaite pas s'en départir dans le prochain exercice.
- Les actifs reçus en « **dotation** » sont souvent investis dans un placement à long terme car l'entreprise est dans l'obligation de conserver intact le montant de capital reçu en dotation.

Exemple : Dans le bilan de L'Orchestre Harmonique de Québec (OHQ), on note un placement long terme de 10 000 \$ qui représente un montant reçu lors du décès du fondateur. Ce dernier a précisé que cette somme représente une dotation. Ainsi, le 10 000 \$ devra être préservé totalement et seuls les revenus de placements pourront être utilisés par l'orchestre dans ses activités. Nous voyons que dans les actifs nets du bilan il existe un "Actif net – otation" de 10 000 \$.

- **Immobilisations** : soit les biens physiquement identifiables qui sont utilisés pour rendre le service ou vendre le bien pour lequel l'entreprise est constituée. Ces immobilisations sont comptabilisées à leur coût d'acquisition dans le bilan car elles permettront à l'entreprise de réaliser des revenus pendant plusieurs exercices. Notons, par exemple, les bâtiments, les équipements de scène, le matériel de bureau, l'équipement informatique, etc.
- **Les notions d'amortissement et d'amortissement cumulé** : La manière de reconnaître la portion de l'actif utilisée pour générer les revenus s'appelle l'amortissement. À chaque exercice financier, il faut répartir le coût de l'actif selon la portion qui a été utilisée pour générer des revenus.
- **L'amortissement** de l'exercice est inscrit comme charge à l'état des résultats alors que le cumul des amortissements imputés depuis l'acquisition du bien vient réduire la valeur comptable de l'actif au poste **amortissement cumulé**.

Exemple sur le calcul de l'amortissement

Le 1er juillet, l'OHQ achète 30 nouveaux lutrins au coût total de 2 700\$. Ces lutrins ont une durée de vie de 9 ans.

À chaque exercice, on retrouvera donc une charge à l'état des résultats « dotation à l'amortissement - lutrins 300\$ » qui représente la portion utilisée de l'actif pendant l'exercice.

Le poste « amortissement cumulé – lutrins » sera :

Fin de l'an 1 : 300 \$; Fin de l'an 2 : 600 \$; Fin de l'an 3 : 900 \$ Fin de l'an 4 : 1 200 \$.

Le choix de la méthode d'amortissement doit refléter le temps d'utilisation de l'immobilisation dans l'entreprise. Par exemple, si on achète un mobilier de 20 000 \$ et que l'on considère le conserver 20 ans, le coût du mobilier sera amorti sur 20 ans c'est-à-dire $20\,000 / 20 \text{ ans} = 1\,000 \$$.

Des notes complémentaires aux états financiers présentant le détail des immobilisations et les choix de méthodes d'amortissement sont habituellement présentées en annexe à la suite des états financiers.

- **Actifs incorporels et écarts d'acquisition** : soit les biens non physiquement identifiables qui sont utilisés pour rendre le service ou vendre le bien. Par exemple l'acquisition de droits d'auteur pour un OBNL constitue un actif incorporel dont elle peut bénéficier pour plusieurs années. Si le montant des droits d'auteur procure des avantages à l'organisme pour plus qu'un exercice financier, il sera inscrit aux actifs et amorti sur sa durée de vie utile.

PRINCIPAUX POSTES DU BILAN-PASSIFS

LES PASSIFS

- **Passif à court terme** : rubrique qui présente le solde des postes à payer à la date de fin d'exercice, pour des biens achetés ou des services utilisées dans le cours de l'exercice qui vient de se terminer. Ses dettes seront remboursées au cours du prochain exercice financier.
- **Passif à long terme** : rubrique qui présente le solde des postes à payer mais dont l'échéance est plus loin que le prochain exercice financier (les 12 prochains mois).
- **Subventions reportées** : les subventions reportées et autres revenus reportés sont inscrits comme un passif au bilan parce que ces montants ont été encaissés mais ne peuvent pas être comptabilisés comme revenus dans l'état des résultats tant que l'activité pour laquelle l'argent a été reçu n'est pas effectuée. Ces postes ne sont pas des dettes exigibles comme un emprunt de banque mais pourraient le devenir si l'activité n'a pas lieu.

Exemple : Le Musée Loup-Phoque reçoit en décembre 2003, un montant de 20 000 \$ de subventions pour une exposition qui aura lieu en mars 2004. La fin d'exercice du Musée est le 31 décembre 2003.

Or, le montant encaissé ne peut pas être inscrit comme un revenu car l'activité n'a pas eu lieu en 2003. On inscrira une « subvention reportée » au passif du bilan en 2003.

En 2004, ce montant sera enlevé du passif pour être inscrit dans l'état des résultats comme « revenu de subvention » de 2004.

PRINCIPAUX POSTES DU BILAN-ACTIFS NETS

- **Actifs nets investis en immobilisations** : représentent les sommes investies par l'OBNL pour l'acquisition d'immobilisations.
- **Actifs nets – dotation** : représentent des sommes reçues par un donateur et dont le capital ne peut être utilisé.
- **Actifs nets non affectés** : représentent le solde des ressources non dédiées qui est en quelque sorte le surplus ou le déficit non affecté.

L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Cet état, également appelé "État des Revenus et Dépenses", indique la rentabilité de l'OBNL c'est-à-dire qu'il présente les bénéfices ou les pertes de l'organisme pendant l'exercice.

$REVENUS - DÉPENSES > 0$ = un bénéfice ou excédent des revenus sur les charges

$REVENUS - DÉPENSES < 0$ = perte ou excédent des dépenses sur les revenus

Bien que l'OBNL culturel **ne soit pas obligé** de faire des profits, toute organisation doit viser l'équilibre entre les revenus et les dépenses ou un léger surplus afin de palier aux années moins fructueuses sur le plan des revenus.

L'état des résultats ressemble au budget d'exploitation présenté dans la section 4.3.3 mais il contient les données réelles et les ajustements de fin d'exercice.

Voyons un exemple :

Figure 9

Exemple d'un état des résultats
Orchestre Harmonique du Québec
État des résultats
Pour l'exercice terminé le 30 juin 2003

Revenus (Produits)

| | |
|------------------------------------|------------------|
| Ventes de billets | 171 410 \$ |
| Cachets de tournées et abonnements | 105 000 \$ |
| Dons et commandites | 31 285 \$ |
| Revenus de subventions | <u>33 000 \$</u> |

340 695 \$

Dépenses (Charges)

| | |
|---|-----------------|
| Cachets des musiciens | 249 610 \$ |
| Location partition | 23 358 \$ |
| Frais de voyage | 5 200 \$ |
| Fourniture de bureau | 1 290 \$ |
| Publicité | 9 300 \$ |
| Assurances | 12 670 \$ |
| Dotation à l'amortissement - Équipement de scène | 3 600 \$ |
| Dotation à l'amortissement - Instruments de musique | 1 869 \$ |
| Mauvaises créances | 2 000 \$ |
| Divers | <u>2 800 \$</u> |

311 697 \$

Bénéfice net

28 998 \$

POSTES DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Les revenus (appelés aussi les produits) représentent des sommes reçues ou à recevoir en contrepartie de services rendus ou de biens vendus pendant la période visée.

Les dépenses (appelées aussi les charges) représentent des sommes déboursées ou non mais qui représentent la consommation de ressources pour gagner les revenus de la période visée.

L'état des résultats est basé sur ce qui est appelé la **comptabilité d'exercice**.

En comptabilité d'exercice, on présente les résultats économiques d'une entité en se fiant à la date de réalisation des opérations plutôt qu'en se fiant à la date

d'encaissement ou de décaissement. D'où l'existence :

- des comptes à recevoir
- des comptes à payer
- de l'amortissement
- etc.

L'ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DES ACTIFS NETS

Figure 10

Exemple d'un état de l'évolution de l'actif net
Orchestre Harmonique du Québec
États de l'évolution de l'actif net
Pour l'exercice terminé le 30 juin 2003

| | 2003 | | | |
|--|------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------|
| | Actifs nets | Actifs nets | Actifs nets | |
| | investis en immobilisations | dotation | non affectés | Total |
| | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Actifs nets au début | 54 698 | 10 000 | --- | 64 698 |
| Excédent (insuffisance) des revenus par rapport aux | | | | |
| dépenses | <u>(5 469)</u> | <u>-----</u> | <u>34 467</u> | <u>28 998</u> |
| Surplus (déficit) à la fin | <u>49 229</u> | <u>10 000</u> | <u>34 467</u> | <u>93 696</u> |

N.B. Il existe une autre façon de comptabiliser les transactions dans les OBNL qui se nomme la comptabilité par fonds. Essentiellement, chaque fonds constitue un ensemble d'états financiers distinct. Il est fréquent pour les Musées d'utiliser cette méthode. Cette méthode n'est pas spécifiquement expliquée dans ce module.

L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'état des flux de trésorerie vise à montrer l'effet des activités de l'entreprise sur ses ressources financières liquides (ou liquidités).

Il a pour objet de montrer comment les activités de l'entité ont été financées durant l'exercice et à quoi ont servi ses ressources financières. Il présente les rentrées et les sorties de fonds de l'exercice selon qu'elles sont liées aux activités d'exploitation, aux activités d'investissement ou aux activités de financement.

Une bonne gestion des liquidités est souvent ce qui fait la différence entre une organisation qui réussit à faire face à ses obligations financières de celle qui n'y arrive pas et qui risque la faillite.

Ce document fournit aux utilisateurs d'états financiers, l'information essentielle sur la solvabilité de l'organisme.

Figure 11Exemple d'un flux de trésorerie

| ART DESIGN ÉTAT DES FLUX DE TRESORERIE EXERCICE TERMINÉ LE 31 DÉCEMBRE | 2003 | 2002 |
|--|---------------------|--------------------|
| EXPLOITATION | | |
| Bénéfice net | 201 000 \$ | 141 000 \$ |
| Plus: Charge n'ayant pas d'impact sur les liquidités | | |
| Amortissement | <u>173 000</u> | <u>127 000</u> |
| | 374 000 | 268 000 |
| Variation nette des postes à court terme liés à l'exploitation | | |
| Clients | (325 000) | (104 000) |
| Stocks | (310 000) | (76 000) |
| Fournisseurs | <u>85 000</u> | <u>47 000</u> |
| | <u>(176 000)</u> | <u>135 000</u> |
| FINANCEMENT | | |
| Emprunt bancaire | 300 000 | 20 000 |
| Dividendes versés | (36 000) | (36 000) |
| Emprunt hypothécaire | 200 000 | (40 000) |
| Financement de l'équipement | 60 000 | 30 000 |
| Rachat d'actions privilégiées | <u>(100 000)</u> | <u>-</u> |
| | 424 000 | (26 000) |
| INVESTISSEMENT | | |
| Achat de bâtiment | (310 000) | (70 000) |
| Achat d'équipement | (73 000) | (35 000) |
| Achat de matériel roulant | <u>-</u> | <u>(18 000)</u> |
| | <u>(383 000)</u> | <u>(123 000)</u> |
| DIMINUTION NETTE DES ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES | (135 000) \$ | (14 000) \$ |
| ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES AU DÉBUT | 68 000 | 82 000 |
| ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES À LA FIN | (67 000) | 68 000 |

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

L'ensemble des états financiers d'une organisation n'est pas complet s'il n'est pas accompagné de notes explicatives, indispensables à sa compréhension. Ces notes font donc partie intégrante des états financiers. Les explications et les tableaux qu'elles contiennent constituent une importante source d'informations nécessaires pour tirer des conclusions pertinentes.

On doit y retrouver au moins les informations suivantes:

- la description des activités de l'organisme et la loi selon laquelle l'organisme est constitué;
- son statut comme organisme de charité si l'organisme est reconnu comme tel par la loi de l'impôt;
- la méthode de constatation des revenus soit selon la méthode du report ou selon la méthode par fonds affectés;
- les méthodes d'amortissement et de comptabilisation des stocks;
- les affectations d'origine interne (c'est-à-dire les choix faits par la direction de réserver des sommes spécifiques à un usage particulier);
- toutes conventions comptables utilisées dans les états financiers.

Le détail des sources de revenus et des dépenses qui sont significatifs pour l'organisme peuvent être une information souhaitée par les organismes subventionnaires et les membres des conseils d'administration.

L'analyse des états financiers

L'ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS

L'analyse des états financiers sert à :

1. situer l'organisation dans son contexte historique financier afin d'établir son évolution.
2. définir l'organisation à l'intérieur de son secteur d'activités en terme non seulement quantitatifs « objectifs », mais aussi en fonction du comportement des autres dans son secteur. Cela permet donc à l'organisation de **se situer par rapport aux autres**.
3. dégager les données nécessaires à l'établissement de prévisions quant aux comportements futurs à adopter par l'organisation.
4. évaluer le risque assumé par chaque groupe d'utilisateurs.

PERFORMANCE D'UN OBNL CULTUREL

L'absence de l'objectif de réaliser des bénéfices complique l'évaluation de la performance financière d'un OBNL. Comment peut-on alors mesurer la performance d'un OBNL? On doit tenter d'évaluer l'efficacité et l'efficience.

Évaluation de l'efficacité

Objectifs de l'organisme
comparés aux
Services rendus

Évaluation de l'efficience

Services rendus
comparés aux
Ressources utilisées

Évaluation de l'efficacité

Objectifs de l'OBNL comparés aux services rendus :

- Se fait davantage à l'aide de critères moins rigoureux axés sur le jugement de l'analyste :
- *Une partie des efforts de gestion ont-ils été effectués en vue de l'atteinte des objectifs? (note 1 des É/F)*
- *Les dirigeants s'assurent-ils que l'OBNL dispose des liquidités nécessaires à la prestation des services? (structure financière)*
- *La direction s'assure-t-elle d'accroître le potentiel de services? (croissance de l'organisme)*

Évaluation de l'efficience

Services rendus comparés aux ressources utilisées :

Il s'agit de mesurer la capacité de l'OBNL à minimiser les ressources utilisées pour la prestation d'une quantité donnée de services rendus :

- *L'OBNL a-t-il suffisamment de fonds pour s'acquitter de ses obligations à court terme?*

- Dans quelle mesure l'OBNL culturel arrive-t-il à fournir ses prestations artistiques (le service) aux meilleurs coûts possibles?
- Quelle est la capacité de l'OBNL à financer les services fournis (ses revenus autonomes) et ses investissements à même ses activités de fonctionnement?

Pertinence de l'analyse financière

L'analyse financière qui s'effectue en alignant une série de chiffres est très peu significative. Il faut absolument effectuer l'analyse en tenant compte du contexte, en tentant de justifier les écarts significatifs contrôlables et en ne s'attardant pas trop sur les difficultés occasionnées par des facteurs qui sont hors du contrôle des gestionnaires.

LES TROIS TYPES D'ANALYSE

1. L'analyse verticale : compare chaque catégorie de dépenses de l'état des résultats au total des ventes de l'exercice. Par exemple, dans une troupe de marionnettes, la dépense spécifique de « cachets des artistes » est de 60 000 \$ et les revenus totaux (incluant les subventions et la billetterie) de la troupe sont de 225 000 \$.

Le calcul est le suivant :

$$\frac{\text{Catégories de dépenses}}{\text{Ventes totales}} \times 100 = \text{ou } \frac{60\,000 \$}{225\,000 \$} = 0,26 = 26 \%$$

2. L'analyse horizontale : compare les revenus et les dépenses (montants et pourcentages) de l'exercice à ceux de l'exercice précédent. On peut comparer les ventes de l'exercice à celles de l'exercice passé. Cette analyse peut se faire pour les postes les plus importants, des revenus et des dépenses. Cette analyse permet de dégager des tendances, positives ou négatives, qui doivent être encouragées ou redressées.

Le calcul est le suivant :

$$\frac{\text{Montant exercice actuel} - \text{Montant de l'exercice passé}}{\text{Montant de l'exercice passé}} \times 100$$

Revenus comparés
 Billetterie 2004 = 345 765 \$
 Billetterie 2003 = 327 422 \$

$$\frac{345\,765 - 327\,422}{327\,422} \times 100 = \text{hausse de } 5,6 \%$$

3. L'analyse par ratios : évalue la situation financière, les résultats et les liquidités de l'organisme au moyen de ratios que l'on obtient en comparant différents postes des états financiers.

a) Les principaux **ratios de performance** concernent l'état des résultats

• **Ratio de rentabilité globale:**

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total}}$$

Indique dans quelle mesure les ressources dont disposait l'entreprise ont contribué à générer un excédent.

• **Rotation de l'actif:**

$$\frac{\text{Revenus}}{\text{Actif total}}$$

Indique le degré d'activités produites par les ressources que possède l'entreprise.

• **Revenus autonomes:**

$$\frac{\text{Revenus autonomes}}{\text{Revenus Totaux}}$$

• **Rentabilité des opérations:**

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Revenus}}$$

Indique dans quelle mesure l'entreprise arrive à engendrer des revenus tout en réduisant ses coûts le plus possible.

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total}} = \frac{\text{Revenus}}{\text{Actif total}} \times \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Revenus}}$$

Explique les causes du rendement.

b) Les principaux **ratios d'activités** concernent le bilan

• **Délai d'encaissement:**

$$\frac{\text{Clients} \times 365 \text{ jours}}{\text{Revenus autonomes}}$$

Indique le temps qui s'écoule entre le moment où s'effectuent la vente et la date d'encaissement.

• **Délai de paiement des fournisseurs:**

$$\frac{\text{Fournisseurs} \times 365 \text{ jours}}{\text{Achats}}$$

Indique le temps qui s'écoule entre le moment où s'effectue l'achat et le déboursé.

• **Ratio d'endettement:**

$$\frac{\text{Passif total}}{\text{Actif total}}$$

Indique dans quelle mesure l'actif total de l'organisme est grevé. Un indicateur de l'ampleur du financement total et pas de la santé financière. Indique le % financé par les tiers.

• **Ratio de financement interne:**

$$\frac{\text{Actif net}}{\text{Actif total}}$$

Indique le % financé à l'interne.

c) Les principaux **ratios de liquidités** sont:

• **Ratio de fonds de roulement:**

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}} > 1$$

Passif à court terme

Indique si l'OBNL possède suffisamment de ressources à CT pour faire face à ses dettes à CT.

• **Ratio de liquidité relative:**

$$\frac{\text{Encaisse} + \text{placements temporaires} + \text{débiteurs}}{\text{Passif à court terme}}$$

Passif à court terme

Indique si l'OBNL peut payer rapidement ses dettes à court terme.

Le Plan d'affaires

LES 12 ÉLÉMENTS D'UN PLAN D'AFFAIRES

1. La lettre de présentation;
2. La page de présentation;
3. La table des matières;
4. Le sommaire du projet;
5. L'énoncé stratégique;
6. La mission et les objectifs;
7. Les principes de l'entreprise;
8. Le contexte d'affaires;
9. La stratégie de mise en marché;
10. La stratégie financière;
11. La récapitulation;
12. Les annexes.

ÉTAPES 1 À 5

1. La lettre de présentation

La lettre doit tenir sur une seule page, présenter le plan et mettre en relief des choisies.

2. La page de présentation

- . La page de présentation vient ensuite et doit comprendre :
- les dates d'achèvement et de dépôt du plan d'affaires;
- le nom de l'entreprise;
- l'adresse civile et postale;
- les autres coordonnées : numéros de téléphone, de télécopieur, de courriel, de site Web (URL);
- la ou les personnes ressources, avec leur titre

3. La table des matières

Il est préférable d'inclure une table des matières simple pour aider le lecteur à se

retrouver dans le document.

4. Le sommaire du projet

Le sommaire du projet sert de préface au document. Il doit présenter l'entreprise ainsi que le plan d'affaires. **Ce sommaire est souvent la seule section du plan que lira un commanditaire potentiel ou un agent de prêt avant de consulter directement la stratégie financière.** Il doit donc donner une vue d'ensemble concise mais convaincante de la nature de l'entreprise artistique ou culturelle, incluant son historique, son état actuel de développement et les plans pour l'avenir. En général, le sommaire aura plus d'impact si des versions abrégées de l'énoncé stratégique sont intégrées. Le sommaire du projet joue un rôle d'une telle importance qu'il est préférable de le rédiger à la toute fin afin de mieux cristalliser le plan dans son ensemble.

5. L'énoncé stratégique

Composante souvent importante du sommaire du projet, l'énoncé stratégique peut aussi constituer une section autonome du plan d'affaires, venant à la suite du sommaire exécutif. **Il s'agit habituellement d'une seule phrase qui indique tout de suite l'essence de l'entreprise.**

Pour déterminer quels éléments doivent s'intégrer à votre énoncé stratégique, posez-vous les questions suivantes :

- **Qui suis-je?** (nom personnel ou celui de l'entreprise);
- **Qu'est-ce que j'ai à offrir?** (la nature du produit ou du service);
- **Comment vais-je l'offrir?** (réalisations en termes de qualité, de contexte, etc.);
- **À qui vais-je l'offrir?** (la clientèle, le public, etc.).

ÉTAPES 6 À 8

6. La mission et les objectifs

L'énoncé stratégique peut être complété par un exposé de la mission et des objectifs de l'entreprise. Cet exposé définira ses buts, ses objectifs et ses perspectives d'avenir.

7. Les principes directeurs de l'entreprise

Cet exposé permet d'expliquer les valeurs artistiques et sociales qui sous-tendent l'organisation. C'est l'occasion d'exprimer intentions, convictions et choix de vie. Il est suggéré de commencer l'exposé en dressant une liste de deux à cinq principes directeurs, le premier étant le plus déterminant pour la réussite du plan. L'exposé peut être très simple mais il doit inclure les convictions qui sont la base des objectifs et du plan d'affaires.

8. Le contexte d'affaires

Pour bien cerner le contexte d'affaires, il est utile de broser un tableau d'ensemble de l'entreprise tout en y incluant les éléments identifiés par un processus d'auto-évaluation:

- **Forces et faiblesses**
- **Opportunités et défis**
- **Quelques questions à se poser :** avons-nous le temps et la patience? Sommes-nous assez motivés? Avons-nous le goût de prendre des initiatives et des engagements? Sommes-nous prêts à affronter les obstacles et à prendre des risques?

Dans le monde du commerce moderne, l'analyse de marché a pour objectif de comprendre notre secteur d'activités, notre clientèle, notre concurrence et la façon précise dont notre entreprise s'y rattache.

Secteur d'activités

- Comprendre l'environnement de travail;
- Lire des articles;
- Regarde les annonces dans les magazines pertinents;
- Devenir membre d'associations;
- Assister à des rencontres;
- Aller à des spectacles, des conférences, des vernissages ou des projections;
- Parler avec des gens qui ont les mêmes intérêts.

Des renseignements généraux sur l'exportation de produit et les pratiques des marchés internationaux sont disponibles auprès d'Industrie Canada, du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, des délégations du Québec à l'étranger, du service de la commission du commerce, d'associations professionnelles et commerciales, des divisions internationales des banques à charte et des consulats étrangers à travers le Canada.

Clientèle

En posant des questions qui permettront (1) d'établir le profil de la clientèle visée, (2) de savoir où elle est située et (3) de déterminer comment arriver à lui proposer votre travail, des renseignements précis peuvent aussi être obtenus en contactant directement les clients ciblés.

Concurrence

Identification des concurrents:

- Que vendent-ils? Comment, où et à qui le vendent-ils?
- Qu'est-ce qui nous différencie?

La valeur de votre travail

Avant d'établir un prix, il est préférable de prendre en considération un certain nombre de facteurs, tels que :

- Les coûts de production (des dépenses matérielles comme la peinture, la toile, le châssis, le matériel d'encadrement, etc., le temps et le travail de création de l'œuvre);
- La commission versée à l'agent ou à la galerie;
- La marge bénéficiaire;

- La qualité;
- La réputation artistique/professionnelle;
- La demande du marché;
- Ce que demandent les collègues et les concurrents.

ÉTAPES 9 à 12

9. La stratégie de mise en marché

Une stratégie de mise en marché décrit la façon dont on prévoit atteindre nos objectifs généraux de mise en marché : ce que nous ferons, quand et où le faire, et avec quels outils.

10. La stratégie financière

- La rentabilité: démontrer précisément comment les revenus excéderont les dépenses dans un laps de temps déterminé.
- La responsabilité: être raisonnable et responsable des fonds distribués et des valeurs des organismes subventionnaires.
- La faisabilité: avoir les ressources nécessaires pour travailler.

Il s'agit de montrer une comparaison entre les revenus et les dépenses et de les présenter sous au moins deux formes : les résultats à ce jour et les prévisions financières (normalement, sur deux à cinq ans). Un plan d'affaires inclut habituellement les deux types d'états financiers suivants :

- Bilan – Actif et passif
- Mouvement de trésorerie – État des résultats (prévision des profits et des pertes)

Ces états financiers doivent être accompagnés d'un aperçu et d'une justification de l'utilisation des fonds demandés.

11. La récapitulation

Un nouvel énoncé concis de l'« argumentation » (c'est-à-dire la stratégie d'affaires et les points saillants des documents à l'appui) est la seule chose nécessaire pour cette section.

12. Les annexes

La section des « annexes » devrait contenir tout document qui ajoutera de la crédibilité au plan et prouvera la validité des déclarations. Selon le type d'activité, on peut inclure :

- un curriculum vitae ou une biographie;
- un historique des spectacles, expositions, publications, enregistrements de disques, etc.;
- des références (avec l'autorisation au préalable);
- une liste des prix remportés;
- le financement public (subventions obtenues) et privé;
- des coupures de presse;
- une liste des clients (avec l'autorisation au préalable);

- de la « littérature » sur le produit (un dépliant, un échantillon de portfolio);
- des renseignements clés sur les droits d'auteur s'il y a lieu;
- une liste pertinente des associations ou regroupements;
- un aperçu des ressources (équipement, fournitures – ou même des partenaires stratégiques).

Documents à rassembler dans un PA

BUDGET DE CAISSE

Budget de caisse

Budget de caisse

pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2000

| Mois | Démarrage | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Total |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Entrées de fonds | | | | | | | | | | | | | | |
| Ventes encaissées au comptant | | 6 300 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 6 300 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 840 \$ | 1 260 \$ | 8 400 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 6 300 \$ | 42 000 \$ |
| Emprunt à long terme | 8 300 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Mise de fonds en \$ | 2 500 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Total des entrées de fonds | 10 800 \$ | 6 300 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 6 300 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 840 \$ | 1 260 \$ | 8 400 \$ | 2 100 \$ | 2 100 \$ | 6 300 \$ | 42 000 \$ |
| Sorties de fonds | | | | | | | | | | | | | | |
| Achats (stocks) | 4 000 \$ | 2 520 \$ | 840 \$ | 840 \$ | 2 520 \$ | 840 \$ | 840 \$ | 336 \$ | 504 \$ | 3 360 \$ | 840 \$ | 840 \$ | 2 520 \$ | 16 800 \$ |
| Loyer | 0 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 1 000 \$ | 12 000 \$ |
| Sous-traitance | 0 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 800 \$ | 9 600 \$ |
| Mobilier | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Achats (mobilier) | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Achats (four et outillage) | 5 000 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Remboursement emprunt | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ | 0 \$ |
| Intérêts sur emprunt | 0 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 83 \$ | 996 \$ |
| Publicité / Téléphone | 0 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 200 \$ | 2 400 \$ |
| Total des sorties de fonds | (9 000 \$) | (4 603 \$) | (2 923 \$) | (2 923 \$) | (4 603 \$) | (2 923 \$) | (2 923 \$) | (2 419 \$) | (2 587 \$) | (5 443 \$) | (2 923 \$) | (2 923 \$) | (4 603 \$) | (41 796 \$) |
| Encaisse au début du mois | 0 \$ | 1 800 \$ | 3 497 \$ | 2 674 \$ | 1 851 \$ | 3 548 \$ | 2 725 \$ | 1 902 \$ | 323 \$ | (1 004 \$) | 1 953 \$ | 1 130 \$ | 307 \$ | 1 800 \$ |
| Excédent (déficit) mensuel | 1 800 \$ | 1 697 \$ | (823 \$) | (823 \$) | 1 697 \$ | (823 \$) | (823 \$) | (1 579 \$) | (1 327 \$) | 2 957 \$ | (823 \$) | (823 \$) | 1 697 \$ | 204 \$ |
| Encaisse à la fin du mois | 1 800 \$ | 3 497 \$ | 2 674 \$ | 1 851 \$ | 3 548 \$ | 2 725 \$ | 1 902 \$ | 323 \$ | (1 004 \$) | 1 953 \$ | 1 130 \$ | 307 \$ | 2 004 \$ | 2 004 \$ |

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

L'éclat de verre

État des résultats prévisionnels

Pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2000

| | | 2001 | 2002 |
|---|------------------|------|------|
| Produits | | | |
| Ventes | 42 000 \$ | | |
| Coût des produits vendus | | | |
| Stocks du début | 4 000 \$ | | |
| Plus: Achats | 16 800 \$ | | |
| Moins: Stock de fin | 4 000 \$ | | |
| Coût des produits vendus | 16 800 \$ | | |
| Marge brute | 25 200 \$ | | |
| Frais de vente et d'administration | | | |
| Loyer | 12 000 \$ | | |
| Sous-traitance | 9 600 \$ | | |
| DAC- équipement | 1 000 \$ | | |
| DAC- mobilier | 140 \$ | | |
| Publicité / téléphone | 2 400 \$ | | |
| Total des frais de vente et d'administration | 25 140 \$ | | |
| Bénéfice avant intérêt | 60 \$ | | |
| Intérêts sur emprunt | 996 \$ | | |
| Bénéfice net | (936 \$) | | |

BILAN PRÉVISIONNEL

L'éclat de verre

Bilan prévisionnel

au 31 décembre 2000

| | | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------------------------|----------|-------------------------|------|------|
| Actif | | | | |
| <i>Actif à court terme</i> | | | | |
| Encaisse | | 2 004 \$ | | |
| Stocks | | <u>4 000 \$</u> | | |
| Total actif ct | | 6 004 \$ | | |
| <i>Immobilisations</i> | | | | |
| Équipements | 5 000 \$ | | | |
| Ms: amortissement cumulé | 1 000 \$ | 4 000 \$ | | |
| Mobilier | 700 \$ | | | |
| Ms: amortissement cumulé | 140 \$ | <u>560 \$</u> | | |
| Total de l'actif à lt | | 4 560 \$ | | |
| Total de l'actif | | <u>10 564 \$</u> | | |
| Passif | | | | |
| <i>Passif à long terme</i> | | | | |
| Emprunt à long terme | | 8 300 \$ | | |
| Total du passif | | <u>8 300 \$</u> | | |
| Capital du propriétaire | | | | |
| Sophie Latour | 3 200 \$ | | | |
| Bénéfice (perte) | (936 \$) | | | |
| Capital à la fin | 2 264 \$ | 2 264 \$ | | |
| Total du passif et du capital | | 10 564 \$ | | |

SEUIL DE RENTABILITÉ

L'excédent du prix de vente sur les frais variables (coûts directs variables)

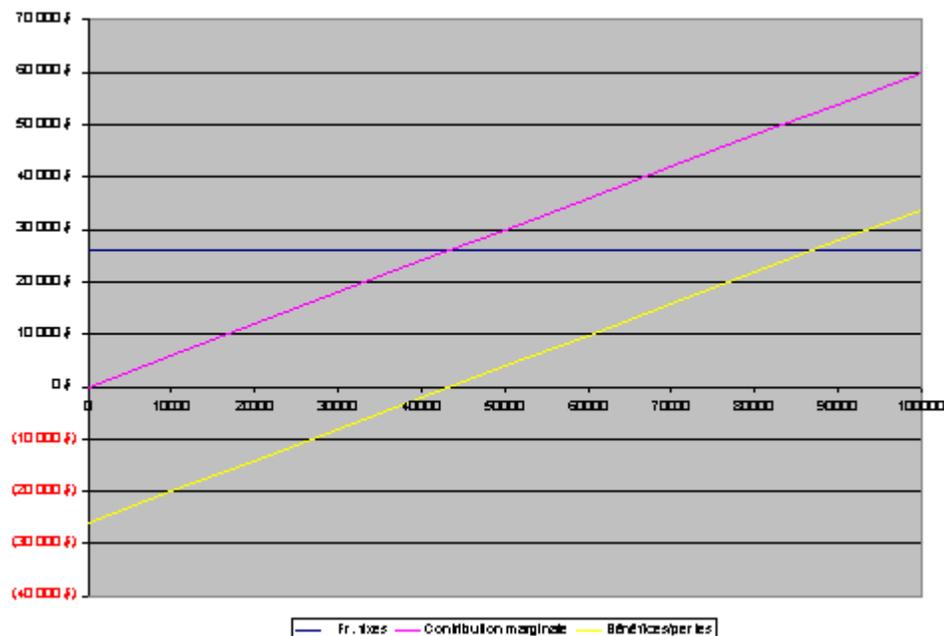
| | | | | |
|---|---|--------|---|---------------------------------------|
| P.V.u | - | C.V. u | = | MCVu. |
| [Prix de vente unitaire - coûts variables unitaires | | | | = Marge sur coûts variables unitaire] |
| MCV unitaire X nombre d'unités vendues | | | | = Marge sur coûts variables totale |

PROGRESSION DES BÉNÉFICES

Tableau de la progression des bénéfices selon le niveau de vente

| Ventes | Frais fixes - Contribution marginale | Bénéfices /Pertes |
|---------|--------------------------------------|-------------------|
| 0 | 26 136 \$ | 0 |
| 10 000 | 26 136 \$ | 6 000 |
| 20 000 | 26 136 \$ | 12 000 |
| 30 000 | 26 136 \$ | 18 000 |
| 40 000 | 26 136 \$ | 24 000 |
| 50 000 | 26 136 \$ | 30 000 |
| 60 000 | 26 136 \$ | 36 000 |
| 70 000 | 26 136 \$ | 42 000 |
| 80 000 | 26 136 \$ | 48 000 |
| 90 000 | 26 136 \$ | 54 000 |
| 100 000 | 26 136 \$ | 60 000 |

GRAPHIQUE DU SEUIL DE RENTABILITÉ



Références

QUELQUES SITES DE RÉFÉRENCES

Quelques sites pourvoyeurs de conseils sur le démarrage des entreprises et la rédaction d'un plan d'affaire :

http://www.infoentrepreneurs.org/francais/display.cfm?code=6001&coll=QC_PROV_BIS_F

<http://www.qc.info-emploi.ca/francais/index.cfm?cat=5>

<http://www.crhsculturel.ca/>

<http://bsa.cbasc.org/gol/bsa/interface.nsf/frndoc/11.5.html>

Terminologie comptable :

http://www.ocaq.qc.ca/terminologie/affichage_bulletin.asp?ID=150