



CAHIER DU FORMATEUR

**ANALYSE
FINANCIÈRE
D'UNE ENTREPRISE
SOCIALE**

[Organismes à but non lucratif et coopératives]

Produit par Chantier de l'économie sociale, 2009
4200, rue Adam, Montréal (Québec) H1V 1S9

AVANT-PROPOS

Depuis plusieurs années, le Chantier de l'économie sociale contribue à une multitude d'activités sur la promotion et le développement de l'économie sociale à travers le Québec, bien sûr, mais aussi à travers le Canada. Ainsi, au fil des ans, des partenariats solides se sont créés entre les organisations œuvrant dans le domaine de l'économie sociale et du développement économique communautaire.

Au Québec, notamment depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996, l'ensemble des acteurs de l'économie sociale ont travaillé à la création d'outils financiers adaptés aux entreprises d'économie sociale. Ces outils ont grandement favorisé l'éclosion et le développement d'entreprises d'économie sociale tel que nommées au Québec.

En 2007, quelques organisations partenaires se sont concertées pour avoir accès à l'expertise québécoise en matière de financement des entreprises d'économie sociale. De là est né l'idée de concevoir le projet *La finance solidaire et le secteur communautaire: le transfert des acquis d'une décennie d'innovation au Québec*. Ressources humaines et développement social Canada apportait sa contribution financière pour la réalisation du projet sur une période d'une année.

Les organisations partenaires au projet sont : Centre Canadien pour le Renouveau Communautaire, Connections Clubhouse, Économie solidaire de l'Ontario, Edmonton Community Foundation, Enterprising Non-Profits et le Réseau canadien de Développement économique communautaire avec le Chantier de l'économie sociale.

C'est au printemps 2008 que le Chantier de l'économie sociale a débuté le projet en constituant un comité d'orientation dont le rôle était de participer à l'adaptation des outils financiers existants et à l'organisation de sessions de consultation et de sessions test auprès des intervenants en économie sociale. Ce processus visait à comprendre les différences régionales à travers le Canada et à concevoir du matériel de formation adapté.

Le présent cahier fait partie d'un ensemble de thèmes lié à l'analyse et au financement des entreprises d'économie sociale.

¹ Dans le cadre de ce Sommet, le gouvernement provincial a rassemblé les leaders de l'entreprise privée, des syndicats, de l'éducation, des mouvements associatif, communautaire et coopératif en vue de trouver des solutions pour redémarrer l'économie du Québec.

REMERCIEMENTS

Un tel projet n'aurait pu voir le jour sans l'implication et la participation de plusieurs personnes. Nous remercions tout particulièrement les membres du comité d'orientation, soit Michelle Colussi, Éthel Côté, Martin Garber-Conrad, Norman Greenberg, David Lepage et Brendan Reimer pour leurs connaissances des réalités régionales canadiennes et leur expertise en économie sociale et en développement économique communautaire.

Nous remercions également les participants aux différentes sessions de consultation qui ont apporté des commentaires judicieux : Alain Keutcha, Anne Jamieson, Annie Dell, Bryn Sadownik, Carroll Murray, Catherine Ludgate, Cindy Coker, David Upton, Denyse Guy, Dolores Le Vangie, Eli Malinsky, Elizabeth L. Green, Garry Loewen, Jen Heneberry, Margot Smart, Marty Donkervoort, Matthew Thompson, Mike Hayes, Paul Chamberlain, Paul Crane, Penelope Rowe, Seth Asimakos, Stacey Corriveau, Tim Beachy, Tonya Surman.

Enfin, nous ne pourrions passer sous silence le travail de Nancy Neamtan, présidente-directrice générale du Chantier de l'économie sociale, qui a été une personne phare dans la conception et la réalisation de ce projet.

INTRODUCTION

Le travail d'adaptation des outils financiers était un défi de taille car l'expérience du Québec est particulière, ne serait-ce que par sa langue, mais aussi par sa culture et ses pratiques en économie sociale. Les réalités canadiennes sont aussi différentes d'une région à l'autre.

Par exemple, au Québec, le terme entreprise d'économie sociale est utilisé alors qu'ailleurs au Canada on privilégie entreprise sociale ou entreprise communautaire. De la même manière, les concepts de troisième secteur, d'économie solidaire, de développement économique communautaire circulent pour parler d'une approche différente de la production et/ou de la vente de biens et de services pour le bénéfice de la communauté.

Aussi, le terme *entreprise sociale* a fait consensus entre les partenaires du projet pour nommer cette forme d'entrepreneuriat issu de la communauté. Faire un choix comporte cependant des limites, car chacune des régions du Canada s'est développée selon sa géographie, sa culture, son histoire et un seul concept peut difficilement illustrer toute cette richesse. Pour pallier les lacunes d'une terminologie éclatée, un glossaire explique certains termes qui peuvent créer confusion.

Il est donc suggérer de prendre connaissance de la définition de l'économie sociale telle qu'élaborée par les principaux acteurs du domaine au Québec ainsi que de la définition d'une entreprise sociale.

Enfin, l'objectif de la démarche est d'aller au-delà des divergences afin de mettre l'accent sur les points de convergence et de rendre accessible une expertise qui peut servir les intérêts de tout intervenant dans le domaine de l'économie sociale au Canada.

À qui s'adresse ce matériel

Ce cahier a été conçu pour les formateurs qui désirent faire une intervention de formation dans le domaine de l'économie sociale, plus particulièrement en analyse financière.

La session *Analyse financière d'une entreprise sociale* peut être proposée en petit groupe dans le cadre d'une démarche globale sur l'analyse de projets des entreprises sociales (les deux autres thèmes de la série sont : *L'expérience du Québec en économie sociale* et *Modèle d'analyse des entreprises sociales*).

Cette session a été pensée pour des analystes qui reçoivent un projet d'entreprise sociale, qui doivent en faire l'analyse financière et faire des recommandations quant à une décision d'investissement.

Le cahier du formateur est organisé en quatre colonnes : thème, contenu, supports et durée. Le « thème » fait référence aux éléments du contenu traité pendant l'atelier tandis que le « contenu » présente la séquence des activités de formation. Dans la colonne « supports » il y a une référence aux outils, comme par exemple un lien avec la présentation « PowerPoint » qui fait partie intégrante de l'atelier ainsi que des textes ou des exercices à distribuer. Enfin, la dernière colonne donne un temps approximatif à consacrer aux activités de formation. A la toute fin du cahier, il y a une section « annexe » qui collige la documentation nécessaire à la tenue de l'atelier.

CAHIER DU FORMATEUR

L'ANALYSE FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE SOCIALE (ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF ET COOPÉRATIVES)

Objectifs

- Revoir l'utilité des états financiers conventionnels.
- Augmenter les chances de succès et améliorer l'accès au financement des entreprises sociales.
- Prendre connaissance des principes de redressement des états financiers des entreprises sociales.
- S'inspirer de pratiques différentes pour renouveler sa propre pratique.

Éléments de contenu

- Pourquoi redresser les états financiers?
- Les paramètres de l'économie sociale.
- Rappel de ce que sont les principaux états financiers.
- Quels sont ces redressements et de quelle manière sont-ils différents des états financiers conventionnels?
- Comment faire ces redressements?
- Déterminer la capacité de rencontrer les engagements financiers.

Angle proposé pour les sessions : introduire aux concepts du redressement des états financiers

Approche : travail en sous-groupe – apport théorique – exercices – cas réel

Durée suggérée des sessions : 1 journée

Matériel pour les participants : Guide du participant – présentation PowerPoint

Public cible : financiers – analystes – accompagnateurs – consultants

Pré-requis : être familier avec la comptabilité et la finance

Thème	Contenu	Supports	Durée
Accueil et présentation	1. Souhaiter la bienvenue aux participants.	PowerPoint no 1	5 minutes
	2. Introduire le contexte général du projet : S'inscrit dans une démarche de transfert de compétences / projet soumis par différents partenaires au Canada.		
	La finance solidaire et le secteur communautaire : le transfert des acquis d'une décennie d'innovation au Québec		
	Il existe deux autres thèmes :		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle d'analyse des entreprises sociales; ● L'expérience du Québec en économie sociale. 		
	3. Présentation du formateur.		
	4. Présentation des partenaires du projet.	PowerPoint no 2	
5. Faire un tour de table : demander aux participants de se présenter (fonctions – rôle en économie sociale) et d'identifier une question ou un aspect pour lequel ils aimeraient trouver une réponse	Inscrire les questions (attentes) au tableau multi-feuilles avec le nom du participant – affichez la feuille au mur	20 minutes	
6. Revoir les questions (attentes) et s'assurer d'ajuster le tir si certaines questions ne sont pas traitées pendant la journée			
7. Expliquer les objectifs et les points traités pendant la session – horaire – pause. Distribuer l'horaire.	l'horaire de la session PowerPoint no 3	5 minutes	

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Accueil et présentation</p>	<p>8. Mentionner que vous avez une approche participative et que vous souhaitez une journée dynamique basée sur l'échange et les discussions afin d'apprendre le plus possible ensemble. Il est aussi possible que parfois il y est des écarts importants entre leur pratique et ce qui est présenté. Ils sont invités à soulever ces questions.</p> <p>9. Préciser qu'en tant que formateur votre rôle est de guider vers une direction et en tout temps les commentaires sont les bienvenus car ils traduisent leurs préoccupations. Distribuer le matériel.</p> <p>10. Par ailleurs, le temps est limité et vous vous donnez le rôle de gardien du temps pendant la journée.</p>	<p>Distribuer la Présentation PowerPoint aux participants ainsi que le Cahier du participant</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Pourquoi redresser les états financiers ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduire l'état de la situation quant aux états financiers. <ul style="list-style-type: none"> • Les états financiers ne valorisent pas... • Par exemple, les organismes reçoivent souvent des dons d'équipements (équipements informatiques, machinerie, etc.) – la plupart du temps ils n'apparaissent pas à l'actif de l'entreprise, donc la valeur de l'actif est sous-évaluée. • Par conséquent, si l'actif est sous-évalué, l'effet de levier est moins grand lorsque vient le temps de financer un projet. Nous verrons plus tard ce qu'est l'effet de levier pour ceux qui sont moins familier avec ces notions. • Les redressements permettent de faire la démonstration claire des conséquences de cette sous-capitalisation sur le développement des entreprises sociales. 2. Introduire les raisons du redressement. Ajouter que : <ul style="list-style-type: none"> • Établir le portrait de la situation financière réelle. • Sans les redressements aux états financiers, dans la plupart des cas les projets ne seraient pas financés. • Habituellement, l'analyse se fait sur les résultats et non pas sur les fonds générés. • L'analyse en économie sociale, se fait sur les fonds générés, sur la capacité de remboursement plutôt que sur la capacité d'emprunt. • En lien avec le <i>Modèle d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ</i>. • Sert uniquement pour fin d'analyse. • Ajustements non-conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). 	PowerPoint no 4 – 5	10 minutes
		PowerPoint no 6	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les paramètres de l'économie sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présenter la définition de l'économie sociale. 2. Mentionnez que vous êtes bien conscient que la définition du DEC est plus largement répandue au Canada. <ul style="list-style-type: none"> • Toutefois pour les notions que nous allons aborder aujourd'hui cela n'a pas beaucoup d'influence. Il y aura sûrement des divergences lorsque nous allons traiter des différentes sources de revenus pour l'entreprise. Nous verrons comment intégrer le tout. • Par ailleurs, les deux définitions ne sont pas en opposition et ce qui est important, c'est plutôt de voir comment les états financiers conventionnels ne servent pas bien l'entreprise sociale lorsque vient le moment de chercher du financement supplémentaire pour le développement ou le démarrage de l'entreprise. 	<p>PowerPoint no 7</p> <p>PowerPoint no 8</p>	<p>5 minutes</p>

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Rappel de ce que sont les principaux états financiers</p>	<p>4. Faire ressortir quelques différences entre les OBNL et les COOP :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Participation des membres à la propriété : OBNL aucune obligation / COOP parts sociales et parts privilégiées. ● Participation au pouvoir : dans les 2 cas = un membre un vote même pour les COOP - aucun lien avec le nombre de parts. ● Participation aux résultats : OBNL = excédents ou surplus réinvestis dans l'entreprise, aucune attribution aux membres / COOP = les membres décident de la redistribution de l'excédent (développement, réserve, ristournes). 		

Thème	Contenu	Supports	Durée	
Les redressements de l'État des résultats	4. Mentionner que 3 nouvelles catégories de revenus ont été établies et :	PowerPoint no 14	10 minutes	
	<ul style="list-style-type: none"> ● revenus récurrents= campagne de soutien revenant chaque année dans la même proportion, subventions de fonctionnement. ● revenus non récurrents = subventions salariales, fonds spécialisés de l'économie sociale. ● autres revenus = revenus d'intérêts, dons, revenus de loyer. 			
	5. Souligner que l'objectif de ce reclassement est de déterminer si les revenus sont en progression et surtout s'ils sont récurrents, ce qui permet d'avoir un portrait plus juste de la réalité des entreprises sociales.	PowerPoint no 15		
	6. Mentionner que le reclassement des sources de revenus a un impact sur les ratios d'autofinancement de l'entreprise.	PowerPoint no 16		
	7. Expliquer que le même exercice sera fait avec les dépenses pour évaluer leur degré de récurrence.			15 minutes
	8. Mentionner qu'avant le redressement l'excédent ou le déficit « non récurrent » ou final, comprend des éléments de revenus et dépenses non récurrents, sur lequel on ne peut pas baser l'analyse des résultats futurs.	PowerPoint no 17		

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements de l'État des résultats	9. Ainsi après le redressement l'état des résultats présente des revenus et des dépenses réels d'opérations courants. Les bailleurs de fonds pourront évaluer la viabilité économique à moyen et long terme pour baser leur décision de financement.	PowerPoint no 18	
	10. Nous allons maintenant faire un exercice. Distribuer les états des résultats de la Coop et de la Radio communautaire OBNL. Présenter les deux exemples.	Exercice redressement - Voir à la fin du Cahier du formateur les États des résultats Coop	
	11. Voir avec les participants les principaux éléments de la Coop et de la Radio. Bien expliquer les notes aux participants afin qu'ils comprennent la provenance des revenus et dépenses.	Manufacture et Radio communautaire. Faire les photocopies en nombre suffisant pour l'exercice.	
	12. Constituer des équipes de 3 personnes et demander aux participants de choisir un des exemples avec lequel ils vont travailler pour le reste de la journée. Ils doivent faire les redressements.		
	13. Les participants ont 15 minutes pour faire l'exercice.		15 minutes
	14. Demander aux participants de revenir en grand groupe et faire les corrections ensemble. Voir l'État des résultats redressés dans le Cahier du participant.	États des résultats de la Coop et de la Radio redressés dans le Cahier du participant.	20 minutes
	15. Dans le cas de la Coop Manufacture en 2001, l'interprétation de la marge de manœuvre avant redressement, le déficit final était de 10 120 \$, alors que le déficit courant, après redressement était de 20 120 \$, ce qui démontre une situation problématique pour la Coop beaucoup plus importante.	PowerPoint no 19	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements de l'État des résultats	<p>16. En 2001, l'analyse de la situation démontre des problèmes importants de liquidités, d'où la nécessité d'intervenir sur les ventes. C'est la raison pour laquelle il y a eu une opération marketing pour augmenter les ventes. Nous pourrions démontrer ce fait un peu plus tard aujourd'hui lorsque nous aborderons les ratios.</p> <p>17. Dans le cas de la Radio Communautaire en 2002, l'interprétation de la marge de manœuvre avant redressement, l'excédent final était de 33 469 \$, alors que l'excédent courant, après redressement était de 9 481 \$, ce qui démontre la capacité réelle de l'entreprise à rembourser ses dettes. La capacité était moins importante.</p>	<p>PowerPoint no 20</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements du Bilan	<p>3. On note pour les entreprises sociales, qu'il y a des dettes à long terme qui n'en sont pas vraiment : les apports ou subventions reportés – car ils ne sont pas à rembourser – ce sont des subventions versées pour l'acquisition d'immobilisations.</p> <p>4. Il y a également des types de prêts qui peuvent s'apparenter à du passif patient.</p>	PowerPoint no 24	5 minutes
	<p>5. Présenter les reclassements des passifs à long terme.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ces passifs sont différents d'un prêt à terme ou d'une hypothèque d'une institution financière car ce sont des prêts avec garantie sur les actifs financés. 2 conditions : Remboursement du capital est souvent flexible / Généralement sans garantie. Seule la partie long terme de la dette à long terme peut être reclassée dans la quasi-équité. Les passifs à court terme ne seront jamais reclassés. 	PowerPoint no 25	
	<p>6. Expliquer que pour les Coop, selon les normes comptables, les parts participantes et privilégiées sont considérées comme du passif à long terme, par ailleurs la Loi des Coop nous permet d'analyser les choses autrement.</p> <ul style="list-style-type: none"> Si la santé financière de la Coop est mis en péril ou si la Coop ne peut respecter ses obligations car elle sera dans l'impossibilité de payer ses dettes (à la suite d'un remboursement des parts d'un membre) alors les membres peuvent décider de prolonger le délai de remboursement des parts au membre. 	PowerPoint no 26	5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements du Bilan	<ul style="list-style-type: none"> ● Selon l'article 149 de la loi canadienne sur les Coop : la Coop n'est pas tenue de racheter les parts d'un membre si elle met en péril sa santé financière. ● La Coop et ses membres disposent donc de toute la flexibilité voulue quant au rachat par l'émetteur - ce qui permet de les considérer en équité. ● Il est suggéré de faire des liens avec la loi provinciale des Coop si la réglementation est différente. <p>7. Mentionner que l'actif net des OBNL ou l'avoir de la coopérative ne reflète pas toujours la juste valeur de l'avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le reclassement de tous ces passif = permet de déterminer la quasi-équité (ou le passif patient) et l'équité de l'entreprise / cela tient compte des engagements plus flexibles de remboursement. ● La quasi-équité = permet d'identifier la marge de sécurité et de patience qui est constituée dans le passif. ● Ce reclassement aura une grande incidence sur les ratios de l'équilibre financier et ainsi sur la capacité de financer des projets de développement - ce qui est souvent difficile pour les OBNL et les COOP. <p>8. Terminer la discussion sur le redressement du Bilan en présentant le petit tableau des expressions équivalentes.</p>	<p>PowerPoint no 27</p> <p>Voir le tableau « Reclassement des passifs, de la quasi-équité et de l'équité (actif ou avoir net) » dans le Cahier du participant.</p>	<p>5 minutes</p>

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements du Bilan	9. Distribuer les Bilan de la Coop Manufacture et de la Radio communautaire ainsi que la grille pour faire les redressements. Demander aux participants de se regrouper en petits groupes de 3 personnes et de faire l'exercice avec le même exemple qu'ils avaient choisi pour le redressement des résultats.	Exercice – redressement du Bilan Voir à la fin du Cahier du formateur les Bilans de Coop Manufacture et Radio communautaire. Faire les photocopies en nombre suffisant pour l'exercice.	15 minutes
	10. Mentionner aux participants qu'ils ont 15 minutes pour faire l'exercice.		
	11. Demander aux participants de revenir en grand groupe. Faire les corrections. Voir les bilans redressés dans le Cahier du participant.	Bilans de la Coop et de la Radio redressés dans le Cahier du participant.	20 minutes
	12. Avant d'aborder la section sur les ratios, faire une petite synthèse de quelques principes abordés jusqu'à maintenant : <ul style="list-style-type: none"> ● Établir le portrait de la situation financière réelle. ● Sans les redressements aux états financiers, dans la plupart des cas les projets ne seraient pas financés. ● Habituellement, l'analyse se fait sur les résultats et non pas sur les fonds générés. ● L'analyse en économie sociale, se fait sur les fonds générés, sur la capacité de remboursement plutôt que sur la capacité d'emprunt. ● Sert uniquement pour fin d'analyse. ● Ajustements non-conformes aux principes comptables généralement reconnus (PCGR). ● Important toutefois de redresser les états financiers avant l'analyse financière par ratios car cela a un grand impact sur les ratios. 		5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les redressements du Bilan	<p>13. Rappeler que l'état des résultats : reclassement des revenus et des dépenses – dégage l'excédent courant et final – marge de manœuvre.</p> <p>14. Le bilan : reclassement des passifs – permet de mieux connaître la valeur de l'avoir de l'OBNL ou de la COOP.</p> <p>15. L'approche collective des entreprises sociales mise sur la pérennité de l'avoir en vue de générer des retombées pour la communauté. Il y a « construction » à plus long terme de l'entreprise pour qu'elle devienne une valeur ajoutée à la communauté. Les décisions d'affaires en seront donc grandement teintées.</p>		

Thème	Contenu	Supports	Durée	
Les ratios	5. Demander aux participants de ressortir l'État des résultats non redressé de la Coop Manufacture. Présenter un premier ratio.		15 minutes	
	6. Présenter les deux situations avant redressement et après redressement des frais de vente de la Coop. Alors qu'on pourrait penser à une diminution de 47,3 % des frais de vente, c'est plutôt une diminution de 13,1 % qu'il faut considérer. Ce ratio est tout de même très encourageant car c'est tout de même une amélioration et cela a permis d'augmenter les revenus considérablement.	PowerPoint no 31		
	7. Les revenus de sont améliorés de 1,3 % à 27,2 %.	PowerPoint no 32		
	8. Présenter ce que cela révèle... une opération efficace.	PowerPoint no 33		
	9. Demander aux participants de ressortir l'État des résultats non redressé de la Radio Communautaire. Présenter les deux situations avant redressement et après redressement des frais de promotion de la Radio. Les frais ont augmenté de 1,5 % au lieu de diminuer de 2,5 %.	PowerPoint no 34		
	10. La radio a obtenu une augmentation des revenus de 5,9 % entre 2001 et 2002, provenant surtout des ventes de publicité. Cette radio existe depuis plus de 15 ans et a toujours été soutenue et par le ministère de la Culture et des Communications et par le milieu, comme média alternatif, ce qui vient conforter sa position et permet de considérer les revenus correspondants comme récurrents.	PowerPoint no 35		

Thème	Contenu	Supports	Durée
Les ratios	11. Présenter ce que cela révèle... une performance générale de l'entreprise qui s'est améliorée.	PowerPoint no 36	5 minutes
	12. Présenter les ratios d'équilibre financier. Nous allons faire le premier ratio ensemble pour la Coop. Demander aux participants d'utiliser les Bilans non redressé et redressé de la Coop ou de la Radio. Expliquer les 4 ratios d'équilibre financier. Distribuer l'exercice pour faire le calcul des ratios.	PowerPoint no 37 Exercice – Voir à la fin du Cahier du formateur - Interprétation du bilan – ratios d'équilibre financier. Faire les photocopies en nombre suffisant.	
	13. Faire le premier ratio d'endettement. Expliquer ce que cela révèle. D'une part, les ratios sont gonflés avant redressement car certaines dettes qui n'en sont pas sont incluses dans le calcul, comme les subventions pour l'acquisition de machinerie.	PowerPoint no 38	
	14. Lorsqu'on analyse les chiffres on voit que la situation s'est nettement améliorée entre 2001 et 2002.		
	15. La situation s'est totalement inversée. Les dettes sont couvertes à 60 % par les actifs. Ce qui est beaucoup plus viable pour l'entreprise.		
	16. Demander aux participants de se grouper par 3 pour faire le calcul des autres ratios d'équilibre financier. Ils ont 20 minutes.	Corrigé des ratios d'équilibre financier	20 minutes
	17. Demander aux participants de revenir en grand groupe et corriger les ratios.	Voir dans le Cahier des participants	10 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Rencontrer ses engagements financiers	<p>6. Mentionner aux participants qu'en général les entreprises sociales n'aiment pas utiliser la dette comme moyen de financement, compte tenu des préférences des administrateurs. Ceux-ci préfèrent l'autofinancement au financement externe afin de développer leur entreprise.</p> <p>7. Souligner que dans la pratique, compte tenu des objectifs des administrateurs (axés sur la rentabilité sociale et la pérennité de leur activité), les entreprises sociales n'aiment pas l'endettement à long terme et recourent plutôt à l'endettement à court terme. Ce n'est pas nécessairement la bonne méthode.</p> <p>8. Présenter le tableau « Différentes méthodes de financement des actifs ». Demander aux participants de suivre avec le Tableau dans le Cahier des participants. Expliquer aux participants les 3 méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Méthode jumelée : synchronisation des échéances, le recours à du financement à court terme pour compléter les besoins à court terme et le long terme pour le long terme. ● La durée des sources de financement correspond à la durée des besoins financiers. ● Méthode audacieuse : entreprise sous capitalisée – non jumelée car on a recours à du financement à court terme pour combler une grande partie des besoins à long terme. 	<p>PowerPoint no 43 Tableau « Différentes méthodes de financement des actifs » dans le Cahier des participants</p>	<p>10 minutes</p>

Thème	Contenu	Supports	Durée
Rencontrer ses engagements financiers	<ul style="list-style-type: none"> Le problème des entreprises est souvent le manque de liquidité. Il provient souvent d'une mauvaise gestion du fonds de roulement causé d'une part par le désir d'autonomie des gestionnaires et des administrateurs, c'est-à-dire que ces derniers n'aiment pas s'endetter pour de longues échéances. Les intermédiaires financiers sont prudents et ne font pas ou peu de prêts à long terme. Le manque de capital permanent disponible pour les entreprises sociales et la croissance des ventes sont quelques-unes des explications du manque de liquidité. L'entreprise se retrouve donc à financer des actifs à long terme par du passif à court terme. Méthode risquée : le recours à du financement à long terme pour combler les besoins de fonds de roulement. Il y a non jumelage. 		
	<p>9. Mentionner aux participants que l'entreprise qui désire se financer peut le faire par :</p> <ul style="list-style-type: none"> Des capitaux propres (équité). Des capitaux patients (quasi-équité). Et du financement externe. 	PowerPoint no 44 - no 45 - no 46	5 minutes
	<p>10. Terminer en mentionnant que la clé de la réussite est d'avoir un équilibre entre l'endettement et le financement interne.</p>	PowerPoint no 47	
	<p>11. Faire une grande synthèse des principaux points traités pendant la journée.</p>		30 minutes
	<p>12. Mentionner aux participants qu'en début de journée vous leur avez demandé d'identifier une question ou un aspect pour lequel ils voulaient trouver une réponse. Faire un tour de table pour entendre les commentaires. Distribuer la fiche d'évaluation de l'atelier.</p>	Faire des photocopies de la fiche d'évaluation	

Exercice redressement de l'état des résultats de Coop Manufacture Plus

Coopérative Manufacture Plus RÉSULTATS Exercice terminé le 31 décembre

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
REVENUS		
Ventes et autres produits (note 1)		
Subventions	377,829	297,086
Subventions salariales (note 2)	38,279	84,233
Subvention CLD (note 3)		30,000
Amortissement des subventions reportées (note 4)	4,186	4,186
Total des revenus	420,294	415,505
Coût des produits vendus		
Salaires et charges salariales	120,651	158,864
Achats	98,920	78,560
Énergie	5,682	5,498
Taxes et permis	4,235	3,283
	229,488	246,205
Bénéfice brut	190,806	169,300
DÉPENSES		
Frais de ventes		
Promotion et publicité (note 3)	11,660	30,896
Déplacement et représentation	5,620	4,616
Frais de livraison	2,772	2,560
	20,052	38,072
Frais d'administration		
Salaires et charges sociales	23,200	22,440
Loyer	22,291	19,716
Honoraires professionnels (note 3)	5,605	9,554
Électricité et chauffage	9,738	8,747
Entretien et réparation du local	5,665	9,604
Frais de bureau	13,345	14,597
Amortissement	37,336	39,375
	117,180	124,033
Frais financiers		
Frais bancaires et intérêts à court terme	3,086	5,269
Intérêts sur dettes à long terme	10,889	12,046
	13,975	17,315
	151,207	179,420
Excédent (déficit) net	39,599	(10,120)

Note	Détails
1	Les ventes sont composées de revenus d'activités commerciales.
2	Des subventions salariales pour favoriser l'embauche de jeunes travailleurs et ainsi supporter temporairement le temps de formation nécessaire à leur pleine adaptation au poste de travail.
3	En 2001, la coopérative a reçu une subvention du CLD de 30 000 \$, dont une partie (15 000 \$) a permis de mettre en place une opération importante de promotion et une autre (5 000 \$) de payer une ressource externe pour établir le plan de communication. (Les Centres locaux de développement au Québec sont des organismes intermédiaires d'accompagnement en entrepreneurship)
4	Partie de la subvention reçue pour l'acquisition d'équipements, qui figure au passif sous la rubrique « Subventions reportées » à long terme.

**Coopérative Manufacture Plus
Au 31 décembre**

Faire les ajustements si nécessaires.

REVENUS	Note	Montant	Redressement 2001		Solde redressé
			À ajouter	À déduire	
Ventes et autres revenus	1				
Subventions		297,086			
Subventions salariales	2	84,233			
Subvention CLD	3	30,000			
Amort. des subventions reportées	4	4,186			
		415,505			
Coût des produits vendus					
Salaires et charges salariales	2	158,864			
Achats		78,560			
Énergie		5,498			
Taxes et permis		3,283			
		246,205			
Bénéfice brut		169,300			
DÉPENSES					
Frais de ventes					
Promotion et publicité	3	30,896			
Déplacement et représentation		4,616			
Frais de livraison		2,560			
		38,072			
Frais d'administration					
Salaires et charges sociales		22,440			
Loyer		19,716			
Honoraires professionnels	3	9,554			
Électricité et chauffage		8,747			
Entretien et réparation du local		9,604			
Frais de bureau		14,597			
Amortissement	4	39,375			
		124,033			
Frais financiers					
Frais bancaires et intérêts à court terme		5,269			
Intérêts sur dettes à long terme		12,046			
		17,315			
Total des dépenses		179,420			
Excédent (déficit) courant		(10,120)			
Subventions non récurrentes	3				
Dépenses non récurrentes	3				
Excédent (déficit) exceptionnel ou final					

Exercice redressement du bilan de Coop Manufacture Plus

Coopérative Manufacture Plus Bilan Au 31 décembre

ACTIF	2002	2001
Actif à court terme		
Encaisse	21,573	10,560
Placement	20,042	
Débiteurs	13,004	20,408
Inventaires	20,429	23,833
Frais payés d'avance	4,490	5,344
	79,538	60,145
Immobilisations	186,563	213,268
Total de l'actif	<u>266,101</u>	<u>273,413</u>
PASSIF		
Passif à court terme		
Emprunt		25,000
Créditeurs	20,325	25,188
Produits reportés	2,000	
Dette à long terme échéant au prochain exercice	31,568	27,250
	53,893	77,438
Subventions reportées (note 1)	10,465	14,645
Dettes à long terme (note 2)	134,646	162,423
Total du passif	199,004	254,512
Avoir net		
Avoir des membres	33,641	25,044
Avoir de la coopérative		
Excédent (déficit) net	39,599	(10,120)
Réserve	(6,143)	3,977
	67,097	18,901
Total du passif et de l'avoir	<u>266,101</u>	<u>273,413</u>

Note	Détails																		
1	Les subventions reportées à long terme correspondent à des montants reçus pour l'acquisition de machinerie.																		
2	<p data-bbox="269 317 1409 380">Les dettes à long terme (déduction de la portion court terme échéant au prochain exercice) se détaillent comme suit :</p> <table border="1" data-bbox="196 428 1065 716"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;"><u>2002</u></th> <th style="text-align: right;"><u>2001</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prêts bancaires (1)</td> <td style="text-align: right;">69,236</td> <td style="text-align: right;">92,853</td> </tr> <tr> <td>Prêt du RISQ (2)</td> <td style="text-align: right;">23,855</td> <td style="text-align: right;">31,806</td> </tr> <tr> <td>Parts privilégiées payées par les membres</td> <td style="text-align: right;">36,555</td> <td style="text-align: right;">32,764</td> </tr> <tr> <td>Parts privilégiées participantes</td> <td style="text-align: right;">5,000</td> <td style="text-align: right;">5,000</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">134,646</td> <td style="text-align: right;">162,423</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="269 789 1455 846">(1) Les prêts bancaires : prêts d'équipements, sur 5 ans, taux fixe, garantis par une hypothèque sur universalité de biens.</p> <p data-bbox="269 877 1443 1020">(2) Prêt du RISQ : Le Réseau social d'investissement du Québec est un organisme investisseur en économie sociale au Québec. Le prêt du RISQ a été considéré comme du capital patient, car il est sans sûreté. Par ailleurs, bien que son remboursement soit fixe, il a été consenti pour capitaliser la coopérative et lui donner les moyens de son développement. Enfin, les modalités de remboursement peuvent être révisées en fonction des résultats de l'organisme.</p>		<u>2002</u>	<u>2001</u>	Prêts bancaires (1)	69,236	92,853	Prêt du RISQ (2)	23,855	31,806	Parts privilégiées payées par les membres	36,555	32,764	Parts privilégiées participantes	5,000	5,000		134,646	162,423
	<u>2002</u>	<u>2001</u>																	
Prêts bancaires (1)	69,236	92,853																	
Prêt du RISQ (2)	23,855	31,806																	
Parts privilégiées payées par les membres	36,555	32,764																	
Parts privilégiées participantes	5,000	5,000																	
	134,646	162,423																	

**Coopérative Manufacture Plus
Au 31 décembre 2001**

Faire les ajustements nécessaires pour l'année se terminant au 31 décembre 2001

ACTIF	Note	Montant	Redressement 2001		Solde redressé
			À ajouter	À déduire	
Actif à court terme					
Encaisse		10,560			
Placement					
Débiteurs		20,408			
Inventaire		23,833			
Frais payés d'avance		5,344			
		60,145			
Immobilisations		213,268			
Total de l'actif		<u>273,413</u>			
PASSIF					
Passif à court terme					
Emprunt		25,000			
Créditeurs		25,188			
Produits reportés					
Dette à long terme échéant au prochain exercice		27,250			
		77,438			
Subventions reportées	1	14,651			
Dettes à long terme	2	162,423			
	2				
	2				
Total du passif		254,512			
Quasi-équité					
Prêt de capitalisation	2				
Avoir net (Équité)					
Parts privilégiées participantes	2				
Parts privilégiées des membres	2				
Avoir des membres		25,044			
Subventions reportées	1				
Excédent (déficit) net		(10,120)			
Réserve		3,977			
Total avoir net		18,901			
Total du passif, de la quasi-équité et de l'avoir		<u>273,413</u>			

Exercice – Redressement de l'état des résultats
Voici les derniers résultats financiers de la radio communautaire CKOW
Radio communautaire CKOW - RÉSULTATS - Exercice terminé le 31 août

	2002	2001
REVENUS		
Ventes et autres produits (note 1)		
Revenus de publicité	180,306	167,183
Campagnes de soutien	62,773	71,190
Cotisations	24,955	23,545
Location d'antenne	15,824	13,160
	<hr/> 283,858	<hr/> 275,078
Apports et subventions		
Ministère Culture et Communications (note 2)	87,570	75,810
Ministère Culture et Communications (note 3)	5,600	
Subventions salariales (note 4)	12,466	26,886
Fonds de stabilisation de la culture (note 5)	23,288	
Amortissements - apports reportés (note 6)	2,073	2,073
	<hr/> 130,997	<hr/> 104,769
Total des revenus	<hr/> 414,855	<hr/> 379,847
Frais de production		
Salaires et charges sociales	133,634	123,512
Matériel et fournitures techniques	14,360	20,270
Entretien et réparation d'équipement	2,891	2,499
Location de lignes de transmission	2,174	1,570
Droits d'auteurs	4,253	3,893
	<hr/> 157,312	<hr/> 151,744
Frais de promotion		
Salaires et charges sociales	69,083	71,229
Promotion et publicité	15,018	24,758
Liés à la campagne de soutien	30,886	22,924
Autres	3 641	2,759
	<hr/> 118,628	<hr/> 121,670
Frais d'administration		
Salaires et charges sociales	49,981	42,035
Loyer	24,254	23,752
Honoraires professionnels (note 7)	2,300	8,040
Électricité et chauffage	3,167	5,456
Entretien et réparation du local	3,805	3,470
Frais de bureau	11,845	12,425
Amortissements	6,947	10,622
	<hr/> 102,299	<hr/> 105,800
Frais financiers		
Frais bancaires et intérêts à court terme	2,805	2,373
Intérêts sur dettes à long terme	342	1,556
	<hr/> 3,147	<hr/> 3,929
	<hr/> 381,386	<hr/> 383,143
Excédent (déficit) net	<hr/> 33,469	<hr/> (3,296)

Informations complémentaires relatives aux redressements à effectuer sur l'état des résultats de la radio communautaire CKOW.

Note 1 : Les ventes sont composées de revenus récurrents, y compris la campagne de soutien, revenant chaque année dans la même proportion.

Note 2 : Subvention annuelle de fonctionnement du ministère de la Culture et des Communications.

Note 3 : Subvention du ministère de la Culture et des Communications pour un projet spécial de 5 600 \$, qui a occasionné 4 900 \$ de salaire (contrat temporaire).

Note 4 : Subvention pour emploi non liée à la mission de l'organisme, mais accordée et renouvelée chaque année pour un poste adapté au département de promotion pour un montant de 12 466 \$ en 2002 et de 17 083 \$ en 2001. En 2001, l'organisme a reçu un bon d'emploi de 9 803 \$.

Note 5 : Subvention du Fonds de stabilisation de la Culture non récurrente destinée à diminuer les déficits antérieurs.

Note 6 : Partie de la subvention reçue pour l'acquisition d'équipements qui figure au passif sous la rubrique « Apports reportés » à long terme.

Note 7 : En 2001, l'entreprise a déboursé des honoraires professionnels de 5 740 \$ pour un consultant afin d'effectuer un diagnostic sur les cotes d'écoute et l'appui du milieu pour un média alternatif.

Radio communautaire CKOW

On demande de redresser, s'il y a lieu, les résultats pour l'exercice se terminant au 31 août 2002 :

	Note	Montant	À ajouter	À déduire	Solde redressé
REVENUS					
Revenus de publicité	1	180,306			
Campagnes de soutien	1	62,773			
Cotisations	1	24,955			
Location d'antenne	1	15,824			
Ministère Culture et Communications	2	87,570			
Ministère Culture et Communications	3	5,600			
Subventions salariales	4	12,466			
Fonds de stabilisation de la culture	5	23,288			
Amortissements - apports reportés	6	2,073			
Total des revenus		414,855			
DÉPENSES					
Frais de production					
Salaires et charges sociales	3	133,634			
Matériel et fournitures techniques		14,360			
Entretien et réparation d'équipement		2,891			
Location de lignes de transmission		2,174			
Droits d'auteurs		4,253			
Total des frais de production		157,312			
Frais de promotion					
Salaires et charges sociales	4	69,083			
Promotion et publicité		15,018			
Liés à la campagne de soutien		30,886			
Autres		3,641			
Total des frais de promotion		118,628			
Frais d'administration					
Salaires et charges sociales		49,981			
Loyer		24,254			
Honoraires professionnels	7	2,300			
Électricité et chauffage		3,167			
Entretien et réparation du local		3,805			
Frais de bureau		11,845			
Amortissements	6	6,947			
Total des frais d'administration		102,299			
Frais financiers		3,147			
Total des dépenses		381,386			
Excédent (déficit) courant		33,469			
Subventions non récurrentes					
Subventions non récurrentes					
Dépenses non récurrentes					
Excédent (déficit) final					

Exercice - Redressement d'un bilan
Voici le dernier bilan financier de la radio communautaire CKOW :

Radio communautaire CKOW
BILAN
Au 31 août

	<u>2002</u>	<u>2001</u>
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse		2,772
Débiteurs	25,324	22,581
Subventions à recevoir	20,000	
Frais payés d'avance	1,211	2,109
	46,535	27 462
Immobilisations (note 1)	81,568	30,480
Actifs incorporels (note 2)	600	600
Total de l'actif	128,703	58,542
PASSIF		
Passif à court terme		
Marge de crédit	2,424	
Créditeurs	37,915	40,742
Apports reportés	33,000	58,990
Dette à long terme échéant au prochain exercice	9,476	1,354
	82,815	101,086
Apports reportés (note 3)	36,490	12,051
Dettes à long terme (note 4)	32,468	1,944
Total du passif	151,773	115,081
Actifs nets		
Investis en immobilisations	43,134	15,131
Surplus non affectés	(66,204)	(71,670)
	(23,070)	(56,539)
Total du passif et de l'actif net	128,703	58,542

Les informations complémentaires relatives aux redressements à effectuer sur le bilan de la radio communautaire CKOW.

Note 1

Les immobilisations ne comprennent pas les 25 000 \$ d'équipements reçus en dons et validés par un rapport d'évaluation.

Note 2

Les actifs incorporels de 600 \$ correspondent à un versement ancien pour une licence. Ces actifs n'ont plus de valeur réelle.

Note 3

Les apports reportés à long terme correspondent à des subventions reçues pour l'acquisition d'équipements électroniques et pour moderniser le studio d'enregistrement.

Note 4

Les dettes à long terme représentent un solde d'un prêt à terme de 468 \$ (excluant la portion à court terme) de la caisse Desjardins pour l'acquisition d'équipement. Ce prêt est garanti par une hypothèque mobilière sur certains équipements. Suite à un diagnostic effectué, la radio communautaire a reçu un nouvel emprunt contracté auprès du RISQ au montant original de 40 000 \$ sans garantie, remboursable sur 5 ans, dans le but de renflouer le fonds de roulement et aider au développement. La portion à court terme de ce prêt représente 8 000 \$. Le Réseau social d'investissement du Québec est un organisme investisseur en économie sociale au Québec.

Prêt à terme :	468 \$
Plus prêt RISQ :	<u>32 000 \$</u>
Total	32 468 \$

Radio communautaire CKOW
On demande de redresser ou de reclasser, s'il y a lieu, le bilan au 31 août 2002.

	Note	Montant	À ajouter	À déduire	Solde redressé
ACTIF					
Actif à court terme					
Encaisse					
Débiteurs		25,324			
Subventions à recevoir		20,000			
Frais payés d'avance		1,211			
Total de l'actif à court terme		46,535			
Immobilisations	1	81,568			
Actifs incorporels	2	600			
Total de l'actif		128,703			
PASSIF					
Passif à court terme					
Marge de crédit		2,424			
Créditeurs		37,915			
Apports reportés		33,000			
Dette à long terme échéant au prochain exercice		9,476			
Total du passif		82,815			
Apports reportés	3	36,490			
Dettes à long terme	4	32,468			
Total du passif		151,773			
Quasi-équité					
Prêt de capitalisation					
Actifs nets					
Investis en immobilisations		43,134			
Surplus non affectés		(66,204)			
Apports reportés					
Total de l'actif net		(23,070)			
Total du passif et de l'actif net		128,703			

Interprétation du bilan
Calcul des indicateurs d'équilibre financier

Ratio d'endettement	Août 2002	Août 2001
$\frac{\text{Dette à long terme}}{\text{Actif net}}$	_____ = %	_____ = %
Interprétation		

Ratio équité/(équité + quasi-équité)	Août 2002	Août 2001
$\frac{\text{Équité}}{\text{Équité} + \text{quasi-équité}}$	_____ = %	_____ = %
Interprétation		

Ratio de structure financière	Août 2002	Août 2001
Part des créanciers : $\frac{\text{Passif}}{\text{Actif total}}$	_____ = %	_____ = %
Part de la quasi-équité : $\frac{\text{Quasi-équité}}{\text{Actif total}}$	_____ = %	_____ = %
Part de l'équité : $\frac{\text{Équité}}{\text{Actif total}}$	_____ = %	_____ = %
Interprétation		

Évaluation de l'atelier

Ce que j'ai appris de plus important aujourd'hui :

Encerclez le nombre correspondant à votre opinion.

	Désaccord			En accord			N/A
1. Les informations concernant les entreprises sociales étaient satisfaisantes	1	2	3	4	5	6	7
2. Les outils d'analyse proposés étaient adéquats	1	2	3	4	5	6	7
3. Les exercices étaient pertinents	1	2	3	4	5	6	7
4. Les échanges entre les participants étaient enrichissants	1	2	3	4	5	6	7
5. J'ai bien compris les concepts discutés	1	2	3	4	5	6	7
6. Le langage utilisé pour discuter des concepts étaient suffisamment accessible	1	2	3	4	5	6	7
7. Cet atelier sera utile pour ma pratique	1	2	3	4	5	6	7
8. La présentation de l'animateur était claire	1	2	3	4	5	6	7
9. Dans l'ensemble, cet atelier est approprié	1	2	3	4	5	6	7

1. Selon votre opinion, est-ce que la durée de l'atelier est :

Appropriée

Trop courte

Trop longue

2. Commentaires et suggestions

Entreprise :

Date:

Chargée de projets : **Carole Couturier**

Impression : **Imprimerie du Progrès**

Conception graphique et production : **Coopérative de travail 1|20 média**

EN COLLABORATION :



CHANTIER
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE



Edmonton
Community
Foundation



Ce document a été réalisé notamment grâce à la contribution financière du Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

« Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. »