

<b>CHAPITRE 5 - PRÉVISIONS FINANCIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>5.1 Les prévisions des ventes .....</b>	<b>3</b>
<b>5.2 Les prévisions de décaissements (déboursés) .....</b>	<b>5</b>
5.2.1 Les décaissements d'opération .....	6
5.2.2 Les décaissements de démarrage .....	8
<b>5.3 Les prévisions des encaissements.....</b>	<b>9</b>
<b>5.4 Les activités de trésorerie.....</b>	<b>10</b>
<b>5.5 Les amortissements .....</b>	<b>12</b>
<b>5.6 Les états financiers prévisionnels .....</b>	<b>13</b>
<b>5.7 Le calcul des coûts de revient .....</b>	<b>1</b>
5.7.1 Les catégories de coûts .....	1
5.7.2 La ventilation des coûts.....	2

## CHAPITRE 5 - PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières sont en général la section la plus consultée de votre plan d'affaires puisque les tableaux financiers qu'on y retrouve sont un reflet de l'ensemble de votre document. Et comme dit l'adage : « une image vaut mille mots »...

C'est pourquoi vous devez faire vous-même vos prévisions car VOUS êtes les experts. VOUS savez ou du moins vous avez une bonne idée du fonctionnement du marché et de ce qui s'en vient dans ce marché.

Les prévisions financières doivent confirmer le réalisme de votre projet. Les personnes ultra conservatrices ou ultra optimistes devront faire attention. En effet, il faut spécifier qu'un type de projet n'est pas mieux que l'autre. Sous-estimer son potentiel d'affaires fausse la prévision des ressources requises pour bien gérer le projet, tandis que surestimer son potentiel d'affaires laisse croire qu'il y a plus de ressources qu'il y en aura en réalité pour bien gérer le projet.

Même s'il est connu que les résultats financiers de l'entreprise seront très rarement le reflet exact des prévisions, il est quand même **important** d'être dans le même ordre de grandeur qu'on avait anticipé.

**Un petit conseil dans vos prévisions** : essayez d'être réaliste, avec un soupçon de conservatisme pour compenser l'enthousiasme qui est habituellement relié au démarrage d'une entreprise.

## 5.1 Les prévisions des ventes

Les prévisions des ventes sont souvent l'élément le plus important du plan d'affaires. Elles reflètent à la fois la capacité d'innover, de vendre et de produire de l'entreprise. Elles sont le reflet, en argent, de tous les objectifs et de toutes les stratégies de l'entreprise. Donc de tous les écrits du plan d'affaires.

La difficulté pour l'entrepreneur est la même que celle du gérant de banque. Comment se fier aux estimations de revenus ? Et, tout d'abord, comment fixer ces chiffres ? L'entreprise ne peut se fier sur son historique de vente puisqu'elle démarre et n'a pas de références.

Dans cette section, vous serez initié à une méthode qui vous permettra d'évaluer vos prévisions de vente. Il s'agit de :

- 1) Identifier et regrouper (s'il y a lieu) les produits
- 2) Établir le prix moyen de vente
- 3) Établir les variations saisonnières propres à l'industrie
- 4) Déterminer les prévisions mensuelles de vente
- 5) Obtenir un chiffre d'affaires annuel réalisable

1. **Regrouper les produits (dans d'entreprise offrant plusieurs services ou produits)**. Il faut regrouper les produits en lignes de produits ou en paniers de services et établir le poids relatif (importance) de ces catégories dans le chiffre d'affaires total.

### **EXEMPLE**

L'entreprise NNN opère une entreprise de design de mode. Elle produit des t-shirts, des jupes, des robes, des blouses. Le poids relatif de ses catégories de produits dans son chiffre d'affaires s'énonce comme suit :

- T-shirts : 15%
- Jupes : 15%
- Robes : 30%
- Blouses : 15%

Elle pourrait établir ses prévisions de ventes à partir des catégories déjà énoncées. Toutefois elle pourrait également regrouper ses produits selon les régions géographiques couvertes ou selon les canaux de distribution utilisés.

Vous devrez évaluer le type de regroupement de produits le plus pertinent pour votre entreprise.

2. **Établir le prix moyen de vente.** Il existe plusieurs façons d'établir un prix de vente. La façon la plus facile est de copier les prix des autres mais est-ce que cette pratique sert bien vos intérêts ? Vous devez vous assurer que le prix de vente couvre les dépenses encourues par l'entreprise pour réaliser le produit/service et qu'un profit en soit dégagé.

Si vous avez fait des regroupements de services/produits, le prix moyen de vente provient du résultat de l'addition des prix de ventes unitaires de chaque item se retrouvant dans la catégorie divisé (/) par le nombre d'item constituant cette catégorie.

3. **Établir les variations saisonnières propres à l'industrie.** Chaque industrie et catégorie de produits possède ses variations saisonnières propres. Pour certaines, l'été est la saison forte; pour d'autres, c'est l'hiver. Vous devez donc, pour chacune de vos catégories de produits, établir la part saisonnière de chaque catégorie de produits. Le total des quatre saisons égalera le total annuel des ventes prévues. Par la suite, vous devrez fractionner les résultats saisonniers obtenus entre les différents mois qui composent la saison.

#### **EXEMPLE**

L'entreprise MMM opère un kiosque de crème glacée. Elle ouvre ses portes au début d'avril et les ferme à la fin de septembre. Sa saison forte est l'été.

Le poids relatif des saisons pour ses ventes s'évalue comme suit :

- Printemps : 15%; Été : 75%; Automne : 10%; Hiver : 0%

Par la suite, on établira le poids relatif de chaque mois à l'intérieur des saisons :

- Printemps : 15% (mars : 1%; avril : 4%; mai : 10%)
- Été : 75% (juin : 30%; juillet : 30%; août : 15%)
- Automne : 10% (septembre : 7%; octobre : 3%; novembre : 0%)
- Hiver : 0% (décembre : 0%; janvier : 0%; février : 0%)

Il faut également faire une distinction entre la première année d'opération et les années subséquentes. Même si la première saison est censée être forte, elle sera plus faible que le poids habituel parce que l'entreprise n'est pas encore connue de sa clientèle-cible.

4. **Déterminer le budget mensuel de vente.** Une fois que les catégories, le poids et la variation saisonnières ont été déterminées, il faut maintenant ventiler les quantités mensuelles de ventes qui seront multipliées par le prix moyen de vente afin d'établir le budget mensuel de vente.
5. **Le montant annuel du chiffre d'affaires anticipé.** Dans un premier temps, on établira à partir des données obtenues dans l'étude de marché et des facteurs considérés tels que **la concurrence, la demande, l'offre, la capacité de production, la saisonnalité**, les hypothèses de chiffre d'affaires annuel pour chacune des trois premières années. Vous devez garder en mémoire que les chiffres d'affaires doivent d'abord et avant tout être atteignables.

Dans le cours vous aurez des exemples de calculs de chiffres d'affaires qui pourront vous aider à valider la réalisme de vos prévisions.

## 5.2 Les prévisions de décaissements (déboursés)

### **DÉFINITION**

Un décaissement est une sortie d'argent pour **payer** un achat, une dépense, un compte à payer ou un emprunt.

Tout comme les prévisions des ventes, les prévisions de décaissements peuvent être regroupées en catégories et peuvent varier selon les saisons.

Les prévisions de décaissements peuvent être de deux types :

- Les décaissements relatifs aux dépenses d'opération
- Les décaissements relatifs aux dépenses de démarrage

**Les décaissements relatifs aux dépenses d'opération** comprennent tous les déboursés, peu importe leur nature, que vous effectuerez une fois votre entreprise démarrée.

**Les décaissements relatifs aux dépenses de démarrage** sont des déboursés qui s'effectueront avant et pour le démarrage de l'entreprise.

## **IMPORTANT !**

**Les coûts au démarrage** comprennent les frais de préparation tel que le dépôt pour le loyer, le dépôt pour certains fournisseurs (Bell, Hydro), les frais d'opération (fonds de roulement) du lancement de l'entreprise (3 à 12 mois selon l'analyse requise) ainsi que les frais d'acquisition d'immeubles, de véhicules et d'équipements même si vous devez payer ces frais sur plusieurs années.

### 5.2.1 Les décaissements d'opération

La manière la plus facile d'établir les déboursés d'opération est de mettre un prix à l'acquisition et à l'utilisation des différentes ressources requises par les différentes unités administratives de l'entreprise.

En effet, vous avez déjà établi les ressources informationnelles, les ressources humaines, les ressources matérielles requises pour accomplir les tâches à réaliser dans votre entreprise. Il vous reste donc à chiffrer ces déboursés, c'est-à-dire à mettre un prix sur l'utilisation de ces ressources. Dans l'établissement de ces déboursés, vous devrez également tenir compte des frais généraux d'opération comme le loyer, l'électricité, les frais de téléphone, etc.

La façon la plus facile d'effectuer un processus budgétaire pour une entreprise en démarrage est d'aborder les unités administratives dans l'ordre suivant :

1. La production (matière première, main-d'œuvre, emballage, etc)
2. Le marketing (publicité journaux, radio, cartes d'affaires, etc)
3. L'administration (télécommunication, loyer, assurance, etc)
4. Les Immobilisations

Si une ressource est utilisée dans plusieurs unités administratives, ne calculez pas son coût plusieurs fois afin de ne pas gonfler le montant nécessaire pour vos déboursés d'opération.

Cela vous permettra de compléter plus facilement vos tableaux de **budget de caisse** (voir définition dans l'encadré ci-dessous).

## **DÉFINITION**

**Budget de caisse** : Un budget de caisse est un tableau qui permet de visualiser les entrées et sorties de fonds au cours d'une période donnée (en général 12 mois). Ce tableau est le principal instrument de travail de tout gestionnaire. Il permet d'identifier les périodes où l'entreprise aura un excédent de liquidités et celles où elle devra recourir à du financement externe.

Une fois que vous avez établi vos budgets annuels pour chacune de vos grandes unités administratives, il faudra répartir ces montants selon les variations saisonnières, puis mensuelles de votre industrie. Vous avez déjà vu cette notion dans les prévisions de vente. Toutefois, vous procéderez différemment. Vous devrez classer vos déboursés selon s'ils sont fixes ou variables.

**Déboursés fixes :** Déboursés indépendamment du niveau d'activités.

**Déboursés variables :** Déboursés variant de façon directement proportionnelle au niveau d'activités.

**Les déboursés fixes** touchent généralement les frais suivants :

- Les frais de loyer
- Les frais de remboursement d'emprunt
- Les salaires des employés permanents qui ne reçoivent pas de commission
- Les frais d'électricité, si vous bénéficiez du programme budgétaire d'Hydro-Québec
- Le paiement de la location d'auto
- Les cotisations d'associations
- Les permis

**Les déboursés variables** touchent généralement les frais suivants :

- Les frais de sous-traitance
- Les achats de matières premières
- Les frais de publicité
- Les achats de fournitures de bureau
- Les fournitures promotionnelles
- Les frais de représentation
- Les frais d'entretien (à cause des variations de la température)
- Les salaires des représentants à commission
- Les frais d'électricité, si vous n'êtes pas sur un programme budgétaire d'Hydro-Québec
- Les frais d'intérêts sur la marge de crédit (car ils fluctuent)

Certains déboursés peuvent entrer dans l'une ou l'autre des catégories (fixes ou variables). Cela dépend des ententes que vous avez avec vos fournisseurs.

Pour chacun des déboursés établis précédemment, il est suggéré de fixer la nature du déboursé (fixe ou variable). Si la nature du déboursé est fixe, vous pouvez diviser le montant budgétaire annuel prévu par 12 pour chaque mois de l'année ou tout simplement reproduire la dépense à chaque année dans la colonne représentant le mois de la dépense.

Pour les déboursés à nature variable, il est conseillé de tenir compte des saisons ainsi que des variations de vos prévisions de vente pour établir les montants mensuels.

### **EXEMPLES**

Le loyer mensuel à payer est un frais fixe dont vous connaissez le montant mensuel. Inscrivez ce montant à chaque mois dans votre budget de caisse.

Dans le cas d'achats de matières premières qui s'effectuent en petits volumes selon vos ventes, vous devrez les faire varier selon vos pourcentages mensuels de prévisions de ventes. Si, vos approvisionnements sont trimestriels, inscrivez à chaque trois mois un montant qui correspond au poids (pourcentage) saisonnier de vos prévisions de vente.

Les frais de représentation peuvent également être sujets à des variations saisonnières parce que les organismes de réseautage et la clientèle prennent souvent des vacances durant l'été. Vous devez alors faire refléter cette situation dans votre budget de caisse.

### 5.2.2 Les décaissements de démarrage

Les déboursés de démarrage sont établis pour chacune des grandes unités administratives de l'entreprise. Certaines déboursés d'opération ont dû être engendrés pour le démarrage de l'entreprise. Il faut donc être prudent pour ne pas doubler les dépenses/déboursés.

### **MISE EN GARDE**

Les acquisitions d'immeuble, de matériel roulant, d'équipements et de mobilier sont souvent faites à une certaine date mais réellement payées par versements ou à une date ultérieure. Vous devrez donc refléter, dans votre budget de caisse, toutes les entrées et sorties d'argent en lien avec ces acquisitions.



### **EXEMPLE**

L'entreprise PPP achète un véhicule 20 000\$, le 1<sup>er</sup> mai (dès le démarrage) et le fait financer par la banque. Ses frais mensuels de remboursement seront hypothétiquement de 500\$ par mois.

Il faudra donc inscrire, dans le coût de projet, une entrée d'argent de 20000\$ en provenance de la banque et un montant représentant la sortie d'argent dans la section immobilisation – matériel roulant.

## **5.3 Les prévisions des encaissements**

Les prévisions des encaissements sont souvent associées au financement des opérations. En réalité, les recettes incluent **le financement des opérations et le profit de l'entreprise**.

Vous devez donc identifier les sources potentielles de financement des opérations de l'entreprise. Il s'agit des encaissements de diverses provenances :

- Les ventes au comptant et la collecte des comptes à recevoir
- Les investissements des promoteurs ou de leurs associés (partenaires investisseurs)
- Mise de fonds supplémentaire
- Les subventions
- Les emprunts (avec ou sans garanties)

Les ventes au comptant et la collecte des comptes à recevoir devraient constituer la **principale source** de financement des immobilisations et des opérations de l'entreprise. Trop souvent, les promoteurs se fient sur des subventions et des emprunts possibles pour les aider dans leur démarrage, alors qu'ils devraient miser plutôt sur la source de base de financement, soit les clients de l'entreprise.

### **CONSEIL**

Si vous vendez un service ou un produit de forte consommation aux individus ou aux entreprises, la vente de certificats-cadeaux (à rabais ou non), avant votre démarrage, constitue une bonne source de financement.

**Les investissements des promoteurs ou de leurs associés (partenaires investisseurs)** sont des formes de financement sûres et fortes pour l'entreprise. Ces investissements marquent la confiance des promoteurs et des investisseurs dans l'éventuel succès de l'entreprise. Ils

mettent aussi l'entreprise à l'abri de l'insécurité notoire des institutions financières. Certains organismes (CLD, CDEC, Fonds de Solidarité, Caisse de Dépôt, etc.) et investisseurs de capital de risque sont prêts à supporter le démarrage de certains projets en investissant dans ces entreprises. Pour réussir à les intéresser, il s'agit de générer suffisamment de confiance pour que ces investisseurs croient en votre projet. **Un bon plan d'affaires, un promoteur avec une grande assurance et une vision d'avenir de son projet est un gage de succès dans la recherche d'investisseurs potentiels.**

**La mise de fonds supplémentaires qui peuvent être des dons de parents, d'amis ou d'organismes** sont également une marque de confiance envers l'entreprise et lui permettent de moins dépendre d'emprunts ou d'autres formes d'investissement. Les entreprises à but non lucratif et certaines coopératives peuvent bénéficier de fonds d'organismes qui viennent en aide à des causes sociales. De leur côté, les entreprises privées devront davantage compter sur les dons d'amis et de parents.

**Les subventions** sont de multiples natures. Pour recevoir une subvention plus souvent obtenus peu après le démarrage qu'avant, il faut donc être dans un créneau d'entreprises ou de personnes ciblées par les gouvernements. Les gouvernements ont mis de l'avant plusieurs programmes pour que ces personnes puissent créer leur propre emploi. Certaines subventions peuvent vous être accessibles. Vérifiez bien les critères d'éligibilité ainsi que les procédures de demande reliées à chacune d'elle. Chaque programme a ses particularités.

**Les emprunts (avec ou sans garanties)** peuvent provenir de divers endroits. Le type d'emprunt le moins coûteux, mais qui a le désavantage de devoir être remboursé rapidement, est le crédit accordé par les fournisseurs. N'ayant pas à payer immédiatement les produits ou services achetés, les comptes à payer deviennent alors une forme de prêt sans intérêt. Toutefois, il faut être conscient que des intérêts peuvent s'appliquer si le paiement tarde trop à se faire. En termes de déboursés, on inscrit dans le budget de caisse le montant dû uniquement au moment où il sera payé. Outre cette forme de crédit, il y a d'autres sources de financement tel que divers organismes et les institutions financières.

## **5.4 Les activités de trésorerie**

Les activités de trésorerie sont représentées dans les prévisions financières par le budget de caisse. Afin de bien comprendre la nature des activités de trésorerie, il est important de prendre connaissance des différences qui

existent entre une dépense et un déboursé et entre un revenu et un encaissement

**Une dépense** est reliée à la consommation d'un bien ou d'un service par l'entreprise qu'il soit payé comptant sur-le-champ ou plus tard. **Un décaissement** est une sortie d'argent du compte de banque ou de la petite caisse de l'entreprise à diverses fins dont le remboursement d'emprunts, le paiement de comptes et l'achat à crédit de biens ou de services.

**Un revenu** est le résultat d'une vente à un client qu'elle soit payée immédiatement ou plus tard. Un **encaissement** est une entrée d'argent dans le compte de banque ou dans la petite caisse de l'entreprise. La provenance des recettes peut être d'investissements, d'emprunts, de ventes au comptant ou de la collection de comptes à recevoir.

L'évaluation de la trésorerie a pour but de voir si l'entreprise disposera de recettes suffisantes pour couvrir ses déboursés. Si les recettes sont insuffisantes, l'entreprise devra faire appel à des investissements ou à des emprunts pour couvrir ses déboursés. L'entreprise devra opter pour un emprunt sur marge de crédit si les besoins sont petits et temporaires et pour un emprunt à terme si les besoins sont plus longs ou importants (les termes peuvent différer selon le type et les conditions d'emprunt).

#### **ATTENTION !**

Ainsi, **il est préférable d'emprunter pour l'acquisition d'un équipement** car cet équipement sera utilisé durant plusieurs années pour générer des revenus. Il faut donc que les revenus futurs paient leur part d'usure des équipements au moment où ceux-ci sont usés.

Le raisonnement est le même pour la marge de crédit. Vous rembourserez la marge de crédit au moment où les recettes seront collectées. **Il est donc bon de couvrir des comptes à recevoir avec une marge de crédit commerciale** car la collection de ces comptes vous permettra de rembourser la marge utilisée. **Le raisonnement est similaire pour la couverture des inventaires par une marge de crédit.**

## 5.5 Les amortissements

**Les amortissements représentent l'usure des biens.** Ils constituent des dépenses, mais non des déboursés. Les déboursés ont déjà eu lieu, lors de l'acquisition et du remboursement des biens à amortir.

L'amortissement est donc la part de dépense d'un bien qui a servi aux opérations de l'entreprise.

Il faut considérer deux types d'amortissement : **l'amortissement linéaire et l'amortissement dégressif.**

**L'amortissement linéaire** prend pour acquis que le bien va s'user régulièrement durant une période donnée et qu'à la fin de cette période, le bien n'aura plus de valeur comptable ou qu'il aura seulement une valeur symbolique. Dans ce cas, vous devrez amortir le montant total du bien uniformément sur chacune des périodes de sa durée de vie totale. Ainsi, un bien acquis au montant de 6000\$ avec une durée d'utilisation estimée de 5 ans sera amorti à raison de 1200\$ par année. Ex : Amélioration locative

**L'amortissement dégressif** est celui utilisé par le gouvernement dans votre déclaration d'impôt. Ce type d'amortissement juge que le bien se dépréciera beaucoup plus rapidement dans sa phase initiale que dans sa phase finale. Implicitement, ce type de calcul tente de calculer la valeur d'usure (amortissement) en calculant la différence entre la valeur marchande à l'acquisition et la valeur marchande actuelle. Le montant d'usure sera toujours approximatif mais l'amortissement dégressif tente de refléter la réelle valeur de revente des biens dans les livres comptables de l'entreprise. En général, l'amortissement linéaire s'effectuera en pourcentage et plus le bien perd de la valeur rapidement plus le pourcentage d'amortissement sera élevé.

## 5.6 Les états financiers prévisionnels

Les états financiers prévisionnels sont utiles pour prévoir la performance financière de l'entreprise et estimer ses besoins en fonds requis selon les différents scénarios. De plus ils peuvent être utilisés comme norme avec lesquels les résultats réels pourront être comparés.

Les états prévisionnels sont de trois ordres :

- L'état prévisionnel des mouvements de trésorerie (budget de caisse) (vue au point 6.4)
- L'état prévisionnel des résultats
- Le bilan prévisionnel

### **L'état des résultats**

**L'état prévisionnel des résultats** fait état, pour une période donnée (entre 2 dates), de l'ensemble des revenus et des dépenses faites et à faire par l'entreprise. Cet état inclut aussi l'amortissement des immobilisations. Il comprend également les frais d'intérêt sur les emprunts mais ne fait pas état du capital remboursé.

En général, dans l'état prévisionnel des résultats, on retrouve les rubriques suivantes :

<b>NOM DE L'ENTREPRISE</b>			
<b>États des résultats</b>			
	Année 1	Année 2	Année 3
Revenus d'exploitation	0	0	0
Subventions à l'entreprise	0	0	0
<i>Total des revenus</i>	0	0	0
Inventaire du début	0	0	0
<u>plus</u> Achats et Frais de production	0	0	0
<u>moins</u> Inventaire de fin	0	0	0
<i>Coût des produits vendus</i>	0	0	0
<b><u>Marge bénéficiaire brute</u></b>	0	0	0
Frais d'exploitation			
Frais de vente	0	0	0
Frais d'administration	0	0	0
<i>Total des frais d'exploitation</i>	0	0	0
<b><u>B.A.A.I.I.</u></b>	0	0	0
Intérêts et Amortissement	0	0	0
<b><u>Bénéfice avant impôts</u></b>	0	0	0
Impôts	0	0	0
<b><u>Bénéfice net</u></b>	0	0	0

Comme on peut le constater, les revenus sont inscrits en premier. Parfois, on retrouvera seulement le total des revenus à cet endroit et parfois, un certain niveau de détail par catégories de revenus sera montré. La majorité du temps, les dépenses inscrites sont regroupées. Des fois, des annexes plus détaillées sont accessibles.

Dans les entreprises manufacturières, il faudra utiliser en plus l'état de fabrication. L'état de fabrication permettra de calculer le coût des biens produits qui ont été rangés en inventaire. Ces calculs sont plus complexes et tiennent compte des travaux en cours. En général, de tels calculs sont effectués par des spécialistes en comptabilité.

### **Coûts des Marchandises Vendues (CMV)**

Le coût de marchandises vendues (CMV) représente :

- Inventaire (stock) du début
- + Achats en cours d'opération (matière premières)
- + Frais de production (salaire, sous-traitance)
- L'inventaire (stock) en fin d'exercice

#### **Exemple :**

L'entreprise Brise Tout possède au démarrage une valeur de 1000 \$ d'inventaire. Au cours de la 1<sup>ère</sup> année d'opération, elle a fait des achats pour une valeur de 2500 \$ de matières premières et les frais de sous-traitances ont atteints la somme de 800 \$. À la fin de l'exercice financier, après le décompte de l'inventaire le propriétaire arrive à une valeur de 750 \$ pour son inventaire. Donc si on veut savoir le CMV à la fin de l'exercice on doit faire le calcul suivant :  $1000 + 2500 + 800 - 750 = 3\ 550$  \$.

Le CMV de 3 550\$ indique qu'il en a coûté directement ce montant pour la production des items vendus.

#### **Le bilan prévisionnel**

Un bilan prévisionnel, c'est un genre de photo prise à une date donnée. À la suite des hypothèses et prévisions élaborées précédemment, certains résultats en découleront. Ces résultats auront un impact sur les actifs, les passifs et la valeur nette projetée.

**Les actifs comprennent tout ce que l'entreprise possède.** Ils peuvent être de l'argent, des comptes à recevoir, des inventaires ou des équipements. Certains biens seront utilisés au cours de la prochaine année. On les appelle les **actifs à court terme**. D'autres biens seront utilisés ou

conservés au cours de plusieurs années et sont appelés les **actifs à long terme**. Il existe également d'**autres actifs** comme des propriétés intellectuelles, des achats payés d'avance ou des dépôts pour des services publics.

**Les passifs sont des dettes pour l'entreprise.** Elles sont le résultat d'achats (comptes à payer) ou d'emprunts. Certaines dettes seront remboursées au cours de la prochaine année : elles constituent **les passifs à court terme**. D'autres dettes seront remboursées dans les années ultérieures : on les appelle **les passifs à long terme**.

**L'avoir des propriétaires (valeur nette)** représente ce qui resterait à l'entreprise si toutes ses dettes étaient payées. On y retrouve l'investissement des promoteurs, celui d'autres investisseurs ainsi que les surplus (ou déficits) accumulés par les profits des opérations de l'entreprise.

Tout se résume par l'équation suivante :

$$\mathbf{ACTIF = PASSIF + AVOIR}$$

Ce que possède l'entreprise (ACTIF) est dû (PASSIF) ou vous appartient (AVOIR).



Le bilan d'une entreprise comprend les rubriques suivantes :

<b>NOM DE 'ENTREPRISE</b>				
<b>Bilan</b>				
	01-sept-07	30-août-08	30-août-09	30-août-10
<b>Actif</b>				
<i>Actif à court terme</i>				
Encaisse	0	0	0	0
Comptes clients	0	0	0	0
Inventaire	0	0	0	0
<b>Total de l'actif à court terme</b>	0	0	0	0
<i>Actif à long terme</i>				
Dépôts (Loyer, Bell, HQ, etc.)	0	0	0	0
Immeubles	0	0	0	0
Améliorations locatives	0	0	0	0
Matériel roulant	0	0	0	0
Mobilier	0	0	0	0
Équipement	0	0	0	0
Équipement informatique	0	0	0	0
Logiciels	0	0	0	0
<b>Total de l'actif à long terme</b>	0	0	0	0
<b>Actif total</b>	0	0	0	0
<b>Passif</b>				
<i>Passif à court terme</i>				
Marge et carte de crédit	0	0	0	0
Comptes fournisseurs	0	0	0	0
Portion de la dette à court terme	0	0	0	0
<b>Total du passif à court terme</b>	0	0	0	0
<i>Passif à long terme</i>				
emprunt 1	0	0	0	0
emprunt 2	0	0	0	0
emprunt 3	0	0	0	0
<b>Total du passif à long terme</b>	0	0	0	0
<b>Passif total</b>	0	0	0	0
<b>Capitaux propres</b>				
Capital-action	0	0	0	0
Bénéfices non répartis	0	0	0	0
Subventions	0	0	0	0
Frais au démarrage	0			
<b>Total des capitaux propres</b>	0	0	0	0
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	0	0	0	0

## 5.7 Le calcul des coûts de revient

Les coûts de revient ont pour but d'évaluer les coûts apparents et cachés des produits et services vendus. L'établissement des coûts de revient permet :

- De calculer la vraie valeur des biens et services vendus
- De préparer une grille de tarifs ou une liste de prix
- De préparer une soumission rentable pour l'entreprise

### 5.7.1 Les catégories de coûts

On identifie trois types de coûts :

- Les coûts directs
- Les coûts partagés
- Les frais généraux

**Les coûts directs** sont directement associés ou imputables à un produit ou un service identifié. On y retrouve en général :

- Les matières premières qui composent un produit fabriqué
- Le temps de main-d'œuvre utilisé pour le produire
- L'usure de l'équipement requis pour fabriquer le produit

**Les coûts partagés** sont des coûts de ressources ou des dépenses partagées par une quantité restreinte de produits et services. On y retrouve en général :

- Des équipements qui servent à confectionner plus d'un produit
- Des espaces d'entreposage communs pour quelques produits
- Du matériel publicitaire (du type catalogue restreint ou journal publicitaire comme la publicité livrée dans un Publi-sac).

**Les frais généraux** ne sont pas associables à un seul produit ou à une quantité limitée de biens et services. La plupart des frais, autres que ceux de production ou d'entreposage, sont habituellement des frais généraux. On y trouve :

- Les frais comptables
- Le loyer
- Les taxes
- Les salaires administratifs
- Etc.

Certains types de dépenses peuvent parfois être associés aux coûts directs **et** aux frais généraux. Ainsi, la rémunération des représentants pourra être considérée comme un coût partagé en ce qui concerne la commission versée (identifiable à des produits spécifiques) et des frais généraux en ce qui a trait au salaire de base de ces représentants. Si un tel calcul est trop compliqué, on traitera de telles dépenses simplement comme des frais généraux.

## 5.7.2 La ventilation des coûts

En matière de coûts de revient, la répartition des coûts partagés et des frais généraux entre les produits s'appelle la ventilation des coûts. Il s'agit véritablement d'un art parce que plusieurs scénarios de ventilation peuvent être élaborés et le contrôleur des coûts devra utiliser la combinaison qui lui reflète et génère une répartition des coûts le plus près possible d'une équitable valeur des biens et services produits. Il existe une multitude de scénarios possibles :

- La ventilation selon le nombre de personnes, le nombre de pièces ou la quantité de produits
- La ventilation selon la durée (totale ou productive)
- La ventilation selon l'espace occupé (en surface ou en volume tridimensionnel)
- La ventilation selon l'usure des équipements
- Et plusieurs autres...

**La ventilation selon le nombre de personnes** est utilisée lorsqu'on veut répartir les bénéfices marginaux, tels que les frais du party de Noël ou les frais de cafétéria entre les différents départements.

**La ventilation selon le nombre de pièces** est rarement utilisée. On lui préférera la plupart du temps une répartition selon la surface ou le volume utilisé (méthode qui est plus équitable).

**La ventilation selon la quantité de produits** est utilisée pour ventiler l'usure des équipements ou les frais de livraison. Dans certaines occasions, on peut ventiler la promotion et la publicité selon ce critère lorsqu'il s'agit d'une publicité ciblée pour un groupe de produits.

**La ventilation selon la durée** est souvent utilisée. La méthode de ventilation selon le nombre d'heures facturées est fortement utilisée dans le cas d'une entreprise de services.

**La ventilation selon l'espace ou le volume** est couramment utilisée pour répartir les frais d'entrepôt ainsi que la surface de vente dans les magasins. Certains commerces ventilent plusieurs coûts selon le nombre de pieds linéaires d'espace-tablettes utilisé. Dans plusieurs entrepôts, la ventilation s'effectue selon le volume (le cubage).

**La ventilation selon l'usure des équipements** permet de calculer la plupart des coûts d'usure des équipements selon la durée de vie d'un équipement. Certains processus seront plus exigeants envers les équipements, d'autres moins. La ventilation des coûts peut dans un tel cas, distribuer la quote-part

des frais d'équipements selon l'usure générée par la production spécifique de certains biens et services.