



V

RESSOURCES
FINANCIÈRES

1 ENJEUX FINANCIERS

Une crise de l'ampleur de la COVID est un moment d'introspection obligatoire. Quel est le niveau de solidité de votre organisation? Combien de temps peut-elle supporter l'impact de la crise sur son volume d'affaires et sur sa situation financière? Votre organisation doit globalement mettre à plat ses prévisions budgétaires, y intégrer une prévision conservatrice d'impact, identifier les leviers publics de compensation financière et obtenir un portrait clair de sa situation au cours des six prochains mois avant de poser des gestes. Face au résultat de cet exercice, elle doit réviser ses activités de manière à se concentrer sur sa mission, assurer une réduction responsable de ses dépenses pour prolonger sa capacité d'atteindre dans la meilleure condition possible un éventuel retour à une normalité... que personne ne connaît encore.

L'organisation doit enfin rechercher un équilibre entre cinq considérations:

- 1** La minimisation de l'impact financier négatif de la crise pour maximiser ses chances de se rendre à la reprise;
- 2** Limiter l'impact social de ses décisions sur les personnes qui y travaillent;
- 3** Tenter de répondre le mieux possible à la demande qui a survécu au confinement, particulièrement pour les organisations qui offrent des services de natures sociales à des populations défavorisées;
- 4** Saisir de manière dynamique, mais prudente les rares opportunités que la crise peut apporter selon le secteur d'activité;
- 5** Assurer une capacité de répondre au réveil de la société et de l'économie une fois le confinement terminé.

Avec cet exercice, vous serez davantage en mesure de clarifier vos demandes face à vos partenaires financiers et à justifier les mesures que vous sollicitez. Avant de contacter votre (vos) partenaire(s) financier(s) (s), assurez-vous d'avoir ce plan de redressement en main (même préliminaire) et assurez-vous de maîtriser l'information causant les problèmes sur votre environnement:

- Évaluer si on a l'expertise financière in-house pour faire face à l'environnement. Sinon, ne pas hésiter à faire appel à des ressources externes. Il existe des subventions à cet effet.

- Obtenir le portrait des liquidités:
 - S'assurer que les opérations sont toutes comptabilisées;
 - Établir un budget de caisse court terme (quatre prochaines semaines);
 - Annuler les achats en transit pour la production non productive;
 - Évaluer les travaux en cours et le carnet de commandes;
 - Sélectionner et prioriser la production à haut profit et avec le moins de risque de mauvaises créances;
 - Proposer des conditions de paiement à rabais pour un encaissement rapide (ex.: 2/10 n-30);
 - Évaluer la cause du problème et les conditions au retour à la normale.
- La cause et la durée estimative de la période de problème dicteront les moyens à utiliser pour un retour à la normale.
- Maintenir une présence rassurante vis-à-vis le personnel:
 - Une période d'incertitude amène son lot d'insécurité et ceci peut se traduire par une baisse de productivité et de voir les meilleurs employés quitter l'organisation.
- Garder une bonne communication avec les clients.
- Se préparer à gérer l'encaisse en fonction des comptes à payer.
- Classer selon l'importance stratégique des fournisseurs et leur compte à payer.
- Procéder à des arrangements de paiement avec les fournisseurs.
- Identifier des sources de remplacement pour certains fournisseurs.
- Activer la collection des comptes clients.
- Profiter des différents programmes de subvention.
- Analyser toutes les opportunités d'économie de coûts.
- Établir la possibilité d'alliance concernant certains achats.

2 ACTUALISER LE BUDGET DE CAISSE

Dans le contexte de la crise actuelle et des perspectives de relance, il faut évaluer différents scénarios, dont des prévisions à court et à long terme. Vous devez déterminer le montant dont vous aurez besoin pour fonctionner (combien) et le moment où vous en aurez besoin (quand). Vous pourrez ainsi prévoir si vous aurez à adapter vos calendriers de paiement, à modifier certains processus, à chercher de nouvelles occasions, à accorder la priorité à certaines activités plutôt qu'à d'autres et à déterminer si vous avez besoin de financement.

Une évaluation des liquidités peut aider à cerner les problèmes potentiels et à agir rapidement pour déterminer si vous devez adapter vos paiements ou présenter une demande de financement. L'outil privilégié pour cet exercice est le budget de caisse. Il permet d'évaluer les besoins de trésorerie à court terme et à moyen terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- Toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports ainsi que les recettes provenant de la prestation de services ou ventes de produits ;
- Les autres revenus provenant des programmes publics et les autres recettes liées à la mission sociale de l'entreprise, détaillés et ventilés par bailleur de fonds. Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses doit faire apparaître le niveau des besoins de trésorerie pour chaque mois et la façon dont ils seront couverts, par des avances bancaires ou une marge de crédit par exemple.
- Toutes les sorties de fonds : paiement des fournisseurs, des services publics, des salaires, des approvisionnements et autres ;

Un budget de caisse se fait généralement sur une base mensuelle. Voici quatre étapes à suivre afin de préparer un budget de caisse de base :

1 Projetez adéquatement le recouvrement des comptes à recevoir

Prenez en compte vos modalités de paiement. Par exemple, si vous avez en place des modalités standards de règlement net dans 30 jours, mais que votre client paie généralement ses factures en 45 jours ou plus, vous devrez en tenir compte lors de la projection du recouvrement.

En d'autres termes, vous pourriez vous trouver dans une situation où votre facture de juillet correspond en fait à une entrée de fonds en septembre. En période de crise, il faudra également prévoir que certains clients paieront leurs comptes dans un délai plus long qu'à l'habitude.

2 Considérez les montants d'argent provenant d'autres sources qui seront encaissés. Ces autres entrées de fonds prévues comprennent :

- Les dépôts de clients pour des contrats à venir ;
- L'encaissement provenant de la vente d'immobilisations ;
- L'encaissement de subventions, d'aide gouvernementale ou d'autres contributions ;
- L'encaissement de nouveaux prêts à venir ou un dépôt provenant de la marge de crédit disponible.

3 Détaillez toutes vos dépenses et autres sorties de fonds prévues

Cela se fait plus facilement en analysant vos dépenses de la période précédente (mois, trimestre, année). Il est utile de catégoriser chacune des dépenses selon sa nature fixe ou variable.

Les dépenses fixes doivent être payées, peu importe les revenus de l'organisation, tels les salaires administratifs, le loyer, les assurances, les frais de déplacement, les services publics, etc. Ce sont ces dépenses qui créent la pression la plus forte sur les liquidités de l'entreprise.

Les dépenses (ou sorties de fonds) variables, tels les achats de matières premières, la main-d'œuvre directe, etc., sont proportionnelles tributaires aux ventes de l'organisation.

À cette étape, il est également nécessaire de considérer toutes les sorties de fonds en lien avec le paiement des dettes de l'organisation (capital et intérêts). Pendant la crise actuelle, certaines dettes pourraient bénéficier de moratoires ou d'allègement des conditions de paiement. Il est donc important de s'en informer.

4 Analysez vos comptes créditeurs (fournisseurs, impôts à payer, salaires à payer, etc.) de la période précédente (mois, trimestre, année)

Quelles sont les dates d'échéance ? Quand acquitterez-vous ces dépenses ? Il est primordial de connaître le moment du paiement de ces comptes (et des dépenses) afin de les comparer aux encaissements de cette même période. C'est de cette façon que les besoins (ou surplus) de liquidités sont obtenus pour une période donnée.

Ces quatre étapes vous aideront certainement à avoir une vision plus claire de vos flux de trésorerie et à agir proactivement si tout besoin criant de liquidités devait survenir.

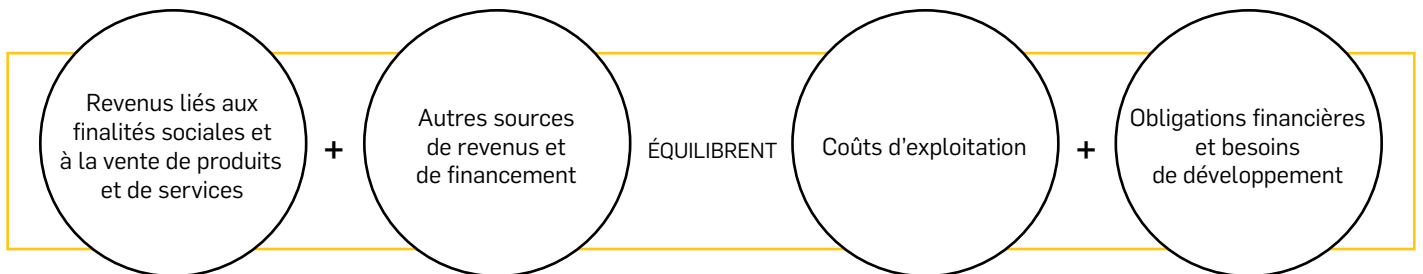
Une fois le budget de caisse actualisé, vous pouvez vous rendre compte de la nécessité d'améliorer vos liquidités. Voici quatre manières d'y arriver si vous avez une activité marchande afin d'amener vos clients à payer plus rapidement :

- Émettez vos factures rapidement – Les technologies numériques peuvent vous aider à envoyer rapidement vos factures à leurs destinataires.

- Offrez des rabais pour paiement rapide ou hâtif – Même un faible incitatif peut encourager les clients à payer plus vite. Cela dit, cette méthode est à utiliser avec parcimonie.
- Demandez un paiement anticipé ou initial – Si vous avez de bonnes relations avec un client, il pourrait être prêt à payer d'avance certains produits ou services.
- Utilisez des méthodes de paiements électroniques – Mettez en place des options de paiement par carte de crédit et par transfert électronique pour permettre aux clients de payer immédiatement.

3 ANALYSER VOTRE NOUVELLE VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les bailleurs de fonds vont évaluer votre viabilité financière en analysant vos différentes sources de revenus qui doivent être suffisantes pour vous permettre d'assumer vos dépenses, faire face à vos engagements et réaliser vos projets. Cette dynamique est illustrée par le graphique suivant :



Vous devez établir votre nouvelle viabilité financière en vous donnant un horizon de temps raisonnable pour l'atteindre et le maintenir. La viabilité financière est atteinte lorsque les entrées de fonds de diverses sources suffisent minimalement à couvrir les 6 engagements suivants :

- 1** Dépenses d'exploitation ;
- 2** Remplacement éventuel des actifs actuels ;
- 3** Établissement d'une réserve pour remplacement d'immobilisations ;
- 4** Achat de nouvelles immobilisations ;
- 5** Rachat de parts sociales et privilégiées (coopératives) ;
- 6** Investissement nécessaire au développement.

En plus des fonds générés par les activités de l'organisation, vous pouvez faire appel à différentes sources qui peuvent contribuer à l'atteinte et au maintien de la viabilité, soit :

- Émissions de parts sociales et privilégiées (coopératives) ou d'obligations communautaires (OBNL) ;
- Subventions pour l'acquisition d'actifs ;
- Dons et legs ;
- Nouveaux emprunts.

4 ENTRETENEZ LES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Dans une situation de relance, l'optimisation des relations avec les bailleurs de fonds est plus fondamentale que jamais. Deux grands principes doivent guider notre feuille de route dans votre approche avec ces bailleurs de fonds :

- Bonne connaissance des mesures qui vous sont accessibles ;
- Démonstration que vous avez un plan de relance solide et une bonne lecture des besoins financiers.

On peut classer les bailleurs de fonds de l'économie sociale en deux catégories :

- Les organismes de subventions (publics et privés) ;
- Les acteurs de la finance solidaire (prêteurs bancaires, fonds d'investissement, fondations).

Il faut les amener à acquérir une vision globale de votre organisation quant à vos forces malgré les incertitudes actuelles. À cet effet, voici les forces de votre organisation à leur démontrer :

- Capacités internes (compétences de l'équipe, capacité de livrer le service) ;
- Pertinence (réponse à un besoin démontré) ;
- Caractère récurrent des revenus (historique des revenus, ententes signées) ;
- Utilité sociale (amélioration sur la société apportée par vos activités) ;
- Ancrage et reconnaissance du milieu (lettres d'appui et de soutien).

Deux angles d'analyse sont privilégiés par les bailleurs de fonds

Viabilité financière	<ul style="list-style-type: none">• Les liquidités : capacité à court terme de faire face à ses obligations• Le rythme de décaissement• Les prévisions d'entrées de fonds
Structure financières	<ul style="list-style-type: none">• L'endettement et l'équité<ul style="list-style-type: none">· Évaluer la disponibilité de ressources financières propres à l'organisation· Évaluer le montant que représentent les engagements financiers actuels· Évaluer la capacité d'endettement supplémentaire· Niveau de risque· Risque de défaut : Capacité de l'entreprise à assumer son remboursement des emprunts sans détériorer son fonds de roulement· Risque de perte : disponibilité et valeur des actifs en garanties dettes en cas de défaut de l'organisation

Une fois que vous avez déterminé votre viabilité financière et bien assimilé les exigences de bailleurs de fonds, vous devez déterminer ce que vous voulez faire financer (quoi ?) et la façon de le financer (comment ?). L'outil qui permet de répondre à ces deux questions s'appelle le montage financier. Il quantifie vos besoins de financement et les sources de financement qui vont y répondre. Vous devez élaborer un tableau en deux colonnes : les coûts d'une part et les sources de financement d'autre part. Le tableau suivant présente un exemple :

Montage financier			
Coûts		Sources de financement	
Travaux d'aménagement	225 000 \$	Prêt Caisse solidaire pour matériel et équipement	165 000 \$
Équipements et matériel roulant	100 000 \$	Prêt Caisse solidaire garanti par Investissement QC	110 000 \$
Mobilier	65 000 \$	Prêt de capitalisation	50 000 \$
Fonds de roulement	50 000 \$	Subvention gouvernementale	100 000 \$
Honoraires professionnels	35 000 \$	Dons d'une fondation	50 000 \$
Imprévus	25 000 \$	Mise de fonds	25 000 \$
Total coûts	500 000 \$	Total financement	500 000 \$

L'étape subséquente que devez réaliser consiste à rassembler les informations nécessaires pour déposer une demande de financement. Voici une liste de documents qui vous seront généralement demandés par les bailleurs de fonds :

- Description de la demande incluant l'historique de l'organisation, la démonstration de son utilité sociale et de son soutien dans le milieu et la pertinence du projet;
- Rapport annuel le plus récent;
- États financiers annuels des trois dernières années;
- États financiers intermédiaires récents (incluant la liste des comptes à recevoir et à payer);
- Budget de caisse et prévisions financières;
- Résolution de l'organisation mandatant le signataire de la demande;
- Copie des confirmations d'autres partenaires financiers;
- Montage financier.

FICHE – COMMENT BÂTIR LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Poste de prévisions	Sources d'informations	Degré de fiabilité
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> Ententes signées ou lettres de confirmation de subventions, de contrats ou d'ententes de services Évolution historique (3 ans) des revenus 	Très fiable
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Politiques internes de gestion des dépenses Évolution historique (3 ans) des dépenses 	
Revenus	Études et analyses de données externes	Relativement fiable
Dépenses		

Par ailleurs, étant donné le haut degré d'incertitude imposé par le contexte de relance, il est important d'élaborer des scénarios budgétaires qui présentent :

- Le portrait avant la crise
- L'impact de la crise sur les revenus et les dépenses, sans les programmes d'aide
- Le portrait avec les mesures prises pour traverser la crise
- Le portrait post-crise

En complément de ces scénarios budgétaires, vous pouvez élaborer un tableau de bord des indicateurs financiers et opérationnels pertinents à votre organisation afin de visualiser la situation post-crise avec un horizon de 6-12 mois.

SCÉNARIO BUDGÉTAIRE DE CRISE/RELANCE

	Valeur d'un mois moyen			
	Ante crise	crise	mesures	Post-crise
REVENU				
Revenus ventes de services	1 \$	1 \$	1 \$	1 \$
Revenus vente de produits	- \$	- \$	- \$	- \$
Apports divers	- \$	- \$	- \$	- \$
Subventions et crédits	- \$	- \$	0 \$	- \$
Autres	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	1 \$	1 \$	1 \$	1 \$
DÉPENSES				
Salaires production	1 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaires ventes	- \$	- \$	- \$	- \$
Salaires administration	- \$	- \$	- \$	- \$
Salaires totaux	1 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Frais de production	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais de vente	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais administratifs et divers	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	1 \$	0 \$	1 \$	0 \$
EXCÉDENT (PERTE) \$	1 \$	0 \$	1 \$	0 \$
%	50,0%	50,0%	63,6%	50,0%

TABLEAU DE BORD

	Réel sans correction	Plan de crise	Vision relance post 6 mois
QUELQUES RATIOS			
Coût des ventes			
% de revenus autonomes			
Fonds de roulement			
Marge brute			
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES			
% de ventes par territoire			
Quantités de produits vendus au pieds carrés			
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES			
Production			
Ventes			
Administration			
TOTAL	0 \$	1 \$	0 \$

FICHE – LES PARTICULARITÉS COMPTABLES

États des résultats	<ul style="list-style-type: none">• Généralement deux types de revenus : la vente et les apports (subventions)• Surplus (insuffisance) des produits sur les charges aussi nommé « trop-perçu » ou « excédent », et « déficit »• Aucun poste pour représenter le bénévolat• Revenus provenant de contrats ou d'ententes de service avec l'État confondus avec les subventions
<hr/>	
BILAN	
Les OBNL	<ul style="list-style-type: none">• L'actif net investi en immobilisations• L'actif net affecté• L'actif net reçu à titre de dotation• L'actif net non affecté
<hr/>	
Les COOP	<ul style="list-style-type: none">• Parts privilégiées participantes• Avoir des membres :<ul style="list-style-type: none">· Montant des parts sociales payées ;· Montant des parts privilégiées payées ;• Avoir de la coopérative :<ul style="list-style-type: none">· Trop-perçus ou excédents devant être affectés· Réserve· Réserve de valorisation· Surplus d'apports ou excédent d'évaluation, le cas échéant• Les passifs long terme : peuvent s'apparenter à la fois à une dette et à de l'avoir.<ul style="list-style-type: none">· Les prêts octroyés par des institutions financières· Les prêts consentis par des fonds d'investissement spécialisés· Les prêts personnels à l'entreprise· les obligations communautaires· les apports ou les subventions reportées à long terme.· La quasi-équité· Leur remboursement est souvent flexible (partie fixe, partie variable), leur rendement peut dépendre des résultats,· Leur échéance est habituellement à long terme et implique souvent un moratoire sur le versement du capital· ils ne sont généralement pas garantis ou le sont avec une garantie subordonnée.

FICHE – LEXIQUE FINANCIER

Actifs à court terme	Dans le bilan, les actifs à court terme comprennent généralement l'encaisse (argent dont dispose l'entreprise), les dépôts de sécurité pour le loyer ou les services publics, les placements, les stocks de biens à revendre ou de matières premières et les comptes clients. Ils incluent aussi tout autre élément possédé par l'entreprise qui pourrait être vendu ou encaissé dans une période inférieure à 12 mois.
Actifs à long terme	Dans le bilan d'une entreprise, les actifs à long terme comprennent tous les éléments que possède l'entreprise afin de fabriquer ou de vendre son produit ou son service. Ils incluent l'équipement, l'outillage, le matériel roulant (camions), le bâtiment, le terrain, l'enseigne extérieure, les équipements informatiques et de bureau, etc. Il s'agit ici de biens que l'entreprise doit conserver pour poursuivre ses opérations.
Amortissement	Il s'agit de l'amortissement pour dépréciation des immobilisations. L'amortissement sert à répartir le coût des immobilisations sur plusieurs années de manière à obtenir une image plus réaliste de la rentabilité des opérations.
Bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement (BAIIA)	C'est le bénéfice (ou la perte) avant impôts, frais financiers et amortissement. Ce bénéfice sert à calculer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités en isolant son régime fiscal, sa structure de financement et son niveau d'immobilisation.
Bénéfice net (perte nette)	C'est le bénéfice (ou la perte) avant impôts moins les impôts.
Bénéfice (perte) avant impôts	En prenant la marge de profit brute moins les dépenses, on obtient le bénéfice (ou la perte) avant impôts. Il indique le profit avant impôts. Il s'agit du montant qui servira au calcul des impôts des entreprises par les gouvernements provincial et fédéral.
Bilan	Le bilan d'une entreprise présente ce que l'entreprise possède (les actifs à court et à long terme), ce que l'entreprise doit (les passifs à court et à long terme) et ce que vaut l'entreprise (capitaux propres) à une date donnée. Le bilan démontre la solidité financière d'une entreprise en y détaillant ses actifs et son endettement.
Budget de caisse	Le budget de caisse est un outil de gestion qui permet d'évaluer la façon dont les encaissements et les décaissements s'effectuent dans le temps. Il permet de gérer le fonds de roulement et de prévoir les besoins de financement de façon à respecter les obligations financières de l'entreprise.
Capitaux propres	Dans le bilan d'une entreprise, les capitaux propres représentent la différence entre la somme de ses actifs (à court et long terme) et ses dettes. Tout comme dans le bilan personnel, il s'agit de la valeur nette: ce que l'on possède moins ce que l'on doit. Les capitaux propres sont composés de:
Coût des ventes et frais d'exploitation	<p>Le coût des ventes et les frais d'exploitation représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour produire ou vendre ses produits.</p> <p>Pour les commerces de détail et de services: Ils se calculent en additionnant les frais liés aux stocks d'ouverture au coût des achats de produits de l'année et en déduisant les stocks de fermeture (coût des ventes). Il faut ensuite ajouter les salaires et les frais nécessaires à la prestation de services (frais d'exploitation).</p> <p>Pour les entreprises manufacturières: Ils se calculent en additionnant les achats de matières premières de l'année aux frais liés aux stocks d'ouverture et en déduisant les stocks de fermeture (coût des ventes). Il faut ensuite ajouter les salaires et les frais nécessaires à la fabrication du produit (frais d'exploitation).</p>

Décaissement	Un décaissement est une sortie d'argent du compte de l'entreprise: remboursement d'emprunts, paiement des comptes fournisseurs, etc.
Dépense	Une dépense est liée à la consommation d'un bien ou d'un service par l'entreprise, qu'il soit payé immédiatement ou plus tard.
Encaisse	Quantité de monnaie détenue sous forme liquide, valeur en caisse.
Encaissement	Un encaissement est une entrée d'argent dans le compte de l'entreprise. Cet argent peut provenir d'investissements, d'emprunts, de ventes au comptant ou de la réception du paiement d'un client.
État des résultats	L'état des résultats présente la différence entre les revenus et les dépenses encourues par l'entreprise pour réaliser des profits. Il permet de déterminer la marge de profit brute, le bénéfice (ou la perte) avant impôts, l'impôt à payer et le bénéfice net (ou la perte nette). Cet état permet de mesurer la rentabilité.
États financiers	Les états financiers sont plusieurs états présentant le portrait financier d'une entreprise. Les états les plus communs sont l'état des résultats et le bilan.
Fonds de roulement	Le fonds de roulement d'une entreprise est composé de l'encaisse et de ses facilités de crédit qui lui permettent de respecter ses obligations à court terme. Il est évolutif selon les encaissements des comptes clients, la variation des stocks et les paiements aux fournisseurs. Le fonds de roulement est géré par le suivi d'un budget de caisse.
Frais d'administration	Les frais d'administration représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour assurer la gestion globale de l'entreprise. Ils incluent aussi la rémunération des dirigeants.
Frais de vente	Les frais de vente représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, vendre et promouvoir ses produits et services.
Frais financiers	Les frais financiers représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour payer ses frais de tenue de compte et les intérêts sur ses dettes.
Immobilisations	Biens dont la durée de vie est supérieure à un an et dont la valeur est appréciable (plus de 500 \$). Ces biens ne réduisent pas le bénéfice de l'entreprise (seulement l'amortissement). Les immobilisations font partie des actifs à long terme.
Marge de profit brute	La marge de profit brute se calcule en retranchant le coût des marchandises vendues du total des ventes. Elle représente alors le montant d'argent qui reste à l'entreprise pour payer les dépenses courantes, notamment les frais fixes (loyer, assurances, etc.). Notez que les achats de stocks ont été calculés comme des frais variables dans l'évaluation du coût des marchandises vendues.
Passifs à court terme	Les passifs à court terme comprennent le solde de la marge de crédit, les comptes fournisseurs et la portion des dettes que l'entreprise devra payer au cours des 12 mois.
Passifs à long terme	Les passifs à long terme comprennent le solde de l'ensemble des dettes de l'entreprise moins la portion due à court terme. Ils incluent par exemple des prêts pour l'achat d'équipements et des prêts pour l'achat d'un édifice.
Revenu (ventes)	Un revenu est le résultat d'une vente à un client, qu'elle soit payée immédiatement ou plus tard.