

Octobre 2019

# Les cuisines collectives au Québec

Analyse des coûts et besoins d'opération,  
et développement d'outils de gestion

Pierre Desforges · Lisa Baillargeon · ESG UQAM



REGROUPEMENT DES  
CUISINES COLLECTIVES  
DU QUÉBEC

UQAM | Service aux collectivités  
Université du Québec à Montréal





Octobre 2019

# Les cuisines collectives au Québec

Analyse des coûts et besoins d'opération,  
et développement d'outils de gestion

## Auteur.e.s

Pierre Desforges, professeur invité,  
Département des sciences comptables,  
École des sciences de la gestion (ESG UQAM)

Lisa Baillargeon, professeure –  
Vice-doyenne aux études, ESG UQAM

## Composition du comité d'encadrement

Jocelyne Gamache, RCCQ

Lisa Baillargeon, ESG UQAM

Pierre Desforges, ESG UQAM

Frédéric Paré, RCCQ

Aliette Poirier, RCCQ

Geneviève Chicoine, Service aux collectivités UQAM

## Éditeur

Service aux collectivités de l'UQAM

Ce projet a été réalisé avec l'appui financier du Programme d'aide financière à la recherche et à la création UQAM – volet 2.



# Table des matières

Introduction	6
Contexte	7
Cadre théorique	9
Méthodologie	11
Analyse des résultats et constats	13
Recommandations	16
Conclusion	18
Références	19
Annexes	21
ANNEXE 1	22
ANNEXE 2	
ANNEXE 3	
ANNEXE 4	
ANNEXE 5	
ANNEXE 6	23
ANNEXE 7	31
ANNEXE 8	34
ANNEXE 9	42
ANNEXE 10	44

*\* Accès exclusif aux membres*

# 1. Introduction

Le RCCQ soutient, anime et représente le mouvement des cuisines collectives (C.C.) au Québec, depuis 26 ans. Il met en œuvre des ressources et des stratégies de communication, de mobilisation, de formation et de représentation pour y parvenir.

Depuis que la formule des cuisines collectives a été développée, par les sœurs Ouellette du quartier Hochelaga-Maisonneuve il y a maintenant plus de 35 ans, les groupes de C.C. se sont multipliés et le mouvement s'est petit à petit développé autour d'organismes communautaires entièrement ou partiellement dédiés à la cuisine collective, en grande partie membres du RCCQ. Ainsi, la vaste majorité (plus de 1150) des quelque 1350 groupes de C.C., réparties dans 17 régions du Québec, sont membres du RCCQ. Ce sont plus de 10 000 citoyens/nés cuisinant près de 1,5 million de portions alimentaires par année qui s'inscrivent dans le mouvement des cuisines collectives.

Selon une enquête du RCCQ, réalisée à l'automne 2015, auprès de ses membres, les participants et participantes du mouvement sont en grande majorité des personnes à revenu modeste (3/4 d'entre eux et elles), bien que la formule se présente comme ouverte à toute personne désireuse de mieux s'alimenter par la mise en commun de talents, de temps et de ressources.

Le mouvement des cuisines collectives, qui fait face à une demande grandissante, est constitué d'organismes présentant de fortes disparités régionales et d'échelle. Ces réalités variées devraient être reflétées dans l'analyse des coûts d'opération de chacune, et dans des outils de gestion mutualisés. Mais l'absence actuelle d'une telle analyse et d'outils de gestion tenant compte des disparités, rend difficile la représentation probante de leurs réalités et besoins par le RCCQ. Ce projet de recherche-action visait donc à produire un état des connaissances précis et actualisé des coûts d'opération des cuisines collectives en tenant compte de leur diversité, et à identifier les ressources nécessaires permettant leur développement. Ce projet visait également à développer un guide et un outil de gestion qui seront les pierres d'assise d'une formation que le RCCQ compte élaborer et offrir à ses membres. Les connaissances issues de la recherche permettront ultimement une révision en profondeur du *Cadre de reconnaissance et de financement* du RCCQ, outil essentiel à la représentation de ses membres, notamment auprès du gouvernement. De plus, l'analyse des résultats permettra la création de modèles de gestion (outil de reddition de comptes) ainsi que l'élaboration de la matrice de coûts pour des fins d'uniformisation des données financières et de calculs des besoins, des organismes et groupes de cuisines collectives. Pour les organismes de cuisines collectives, cette matrice et ces modèles de gestion rendront plus facile le suivi des coûts et revenus, ainsi que l'évaluation des ressources requises pour leur développement. Le RCCQ aura, quant à lui, des données lui permettant d'avoir une connaissance précise de la réalité de ses membres et pourra mieux les représenter.



## 2. Contexte

À la faveur de filets sociaux toujours plus lâches et de l'augmentation soutenue du prix des aliments de base, la question de la sécurité alimentaire devient de plus en plus lancinante. Comme ils œuvrent à leur autonomie alimentaire et se donnent des moyens pour faire face à ces menaces, les participants et participantes du mouvement des cuisines collectives sont à même d'exercer un leadership fort et légitime, s'agissant de la question alimentaire. C'est pourquoi le RCCQ cherche à mobiliser et outiller le mouvement des cuisines collectives afin qu'il se positionne sur le plan des politiques publiques relatives à l'alimentation, et qu'il obtienne de meilleures ressources pour réaliser sa mission. D'autant que le mouvement des cuisines collectives fait face, historiquement et de manière répétitive, à des enjeux de visibilité, de reconnaissance de financement et de développement (une analyse des priorités annuelles du Regroupement au cours des 20 dernières années, réalisée par le professeur de management de l'Université Queens, Jean-Baptiste Litrico démontre que la vie du RCCQ s'articule par vagues autour de ces enjeux). Plusieurs organismes de cuisine collective sont contraints à des choix difficiles de fermeture économique temporaire par manque de ressources financières, alors que le contexte social actuel commanderait non seulement leur maintien, mais également leur développement (de nombreuses cuisines collectives comptent une liste d'attente de citoyens.nes qui souhaitent y participer).

Pour les représenter et les soutenir, le RCCQ propose à ses membres un Cadre de reconnaissance et de financement. Toutefois, sa plus récente version date de 2006 et repose sur des estimations de besoins, qui en plus ne prennent pas en compte la grande diversité (régionale et d'échelle) des membres. Les membres du RCCQ demandent de façon répétée depuis 2010 une révision en profondeur de ce Cadre de reconnaissance et de financement. Il s'agit d'ailleurs de l'une des priorités adoptées lors de la dernière assemblée générale du RCCQ. La révision de ce cadre figure aussi depuis quelques années au plan d'action adopté par les membres en assemblée annuelle, mais ne peut être réalisée.

En fait, pour être vraiment utile, un tel cadre doit pouvoir fournir une analyse rigoureuse des coûts réels d'opération qui tienne également compte de la grande diversité régionale et d'échelle de ses membres. Ces réalités variées devraient être reflétées dans l'analyse des coûts d'opération de chacune, mais ne peuvent l'être puisqu'il n'y a actuellement pas d'outils de gestion mutualisés le permettant.

Ainsi, pour répondre au besoin de ses membres, le RCCQ doit d'abord développer, en collaboration avec eux et avec l'aide de ressources universitaires, une meilleure compréhension de leurs coûts réels d'opération, et de leurs besoins non comblés (ressources manquantes pour répondre aux demandes en attentes), en tenant compte de leurs disparités tant régionales que d'échelle. Cette analyse permettra de développer des outils de gestion qui soient utiles autant aux C.C qu'au Regroupement, ainsi qu'un guide facilitant

leur appropriation par chacun des membres. Cette analyse fournira aussi les assises nécessaires à la mise à jour tant souhaitée du Cadre de reconnaissance et de financement du Regroupement. Toute cette tâche ne peut être réalisée sans un partenariat étroit avec les chercheurs.

Compte tenu qu'un meilleur suivi et une meilleure compréhension des coûts d'opération et des besoins non comblés des organismes et groupes de cuisine collective par le RCCQ lui permettraient d'appuyer plus solidement leur développement, la présente étude s'avère cruciale pour la reconnaissance, le maintien et le développement du mouvement des cuisines collectives.





### 3. Cadre théorique

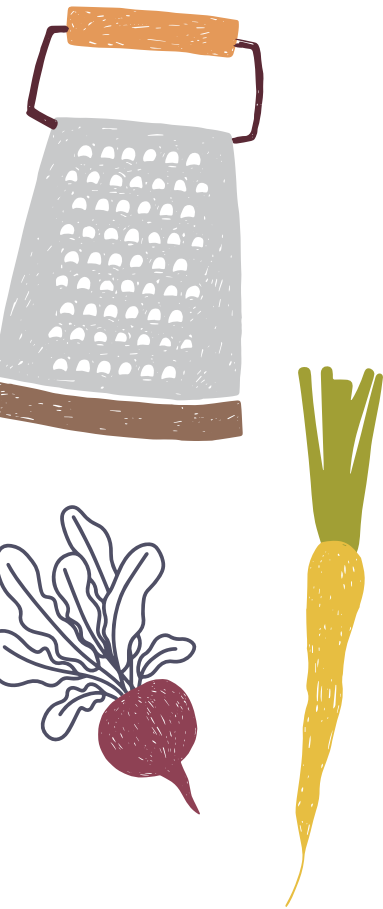
Bien que les études sur les organisations à but non lucratif au Québec/Canada soient nombreuses, celles en gestion/comptabilité sur le phénomène des cuisines collectives et leur financement au Québec sont quasi absentes de la littérature, ces dernières se concentrant le plus souvent sur l'aspect communautaire (D. Bourque et al., 2008; Y. Comeau, 1995; J. Curtis et al., 2003; L. Fréchette, 2008; J.-L. Klein et C. Champagne, 2011) et donc référant surtout à des études en économie sociale et en sociologie (Beeman et al., 1997; C. Champagne et al. 2011; L. Fréchette, 2000, L. Fréchette et J. Sénéchal, 1995; N. Goudreault, 1997; A. Panneton, 2014 (mémoire); R. Anténor, 2014 (mémoire); J. H. Proulx, 1997 (mémoire); M. Comeau-Vallée, 2009 (mémoire), M. Bastien, 2000). On retrouve aussi certaines études en gestion (M.-C. Chalifoux, 2012 (mémoire)) et en stratégie dont le rapport de recherche de J.-B. Litrico (2014) sur la diffusion des innovations sociale des cuisines collectives. Ce rapport de recherche est très intéressant puisque Litrico y a analysé les rapports annuels des cuisines du RCCQ afin de voir leurs phases de développement. La problématique du manque de financement est récurrente, et au RCCQ on fait un lien direct avec le manque d'outils de gestion tenant compte de la disparité de ses membres. Ce constat vient appuyer la pertinence de notre étude, plus spécifiquement sur le développement d'outils de gestion mutualisés et utilisables par les cuisines collectives, pour assurer l'appropriation, la comparabilité, le transfert des connaissances au sein du mouvement des C.C. et la justification de leurs besoins auprès notamment de leurs bailleurs de fonds. Enfin, d'autres types de documents qui ressortent fréquemment sont les publications gouvernementales, les mémoires et avis du RCCQ sur des questions spécifiques (<http://www.rccq.org/fr/category/publications/memoires/>), les cadres de reconnaissance et de financement (2006).

Très peu de chercheurs se sont penchés sur ces organismes en termes de gestion de coûts et d'analyse de leurs revenus, ce qui représente pourtant une partie importante de la vie et de la survie de ces organismes qui dépendent du financement qui leur est accordé.

Les cuisines collectives au Québec se sont multipliées au cours des dernières années par le biais de services communautaires auxquels elles se rattachent le plus souvent. Étant donné leur nombre grandissant, et leurs disparités tant au plan régional que de taille, le RCCQ se retrouve face à une problématique de manque de connaissances quant à la gestion budgétaire et financière des différentes cuisines collectives et des outils nécessaires et transférables à leurs membres, permettant de faire le suivi des coûts et des revenus. En conséquence, la tâche leur est plus ardue lorsque vient le temps de constituer un cadre de reconnaissance et des outils pour ses membres tout autant que de justifier leurs besoins et de faire la reddition de comptes.

Face à cette problématique, nous nous demandons quel serait le meilleur modèle d'outil de gestion qui répondrait aux besoins de tous les membres, et du RCCQ qui doit les soutenir, tout en tenant compte de leur spécificité. Les objectifs de cette recherche-action sont donc triples :

- 1 Faire une analyse des coûts et des revenus (actuels et manquants) des cuisines collectives rattachées au RCCQ afin de classer et d'identifier les coûts et les revenus pour comprendre la structure actuelle et dégager des modèles, tenant compte des disparités de région et de taille ;
- 2 Développer un outil informatisé pour la gestion et le suivi des coûts ainsi que des revenus, qui, tout en tenant compte des spécificités des membres, facilitera la comparabilité des résultats d'une cuisine à l'autre ;
- 3 Rédiger un guide pratique afin d'assurer l'appropriation de l'outil, permettant ainsi l'amélioration des pratiques de gestion à travers les cuisines collectives.



## 4. Méthodologie

Pour atteindre ces objectifs, la recherche menée conjointement avec le RCCQ s'est déroulée comme suit : pour faire l'analyse de la situation actuelle, nous avons procédé d'abord à une cueillette de données. Pour être valable, nous visions un échantillon d'organismes comportant au moins 25 % des organismes de cuisines collectives. Comme le RCCQ regroupe 103 organismes (en 2017) qui, chacun, abrite des nombres différents de groupes de cuisines collectives (certains organismes regroupent 2 cuisines alors que d'autres en regroupent 40), cette collecte devait tenir compte des variables régionales, urbaines et rurales, de la taille des organismes sélectionnés (en termes de nombre minimum, maximum et médian de groupes de cuisines collectives faisant partie d'un même organisme) ainsi que du type d'organisme (mission et/ou volet). Comme vous pouvez le constater (voir Annexe 1), nous avons recueilli de l'information financière à propos de 45 organismes (23 organismes de type mission et 22 organismes de type volet) représentant 44 % du total des organismes constituant le RCCQ dépassant largement l'échantillonnage de 25 % prévu au départ et la représentativité des différentes régions ainsi que leur taille sont également omniprésentes faisant en sorte que les résultats qui ont été obtenus ont amené des résultats probants.

Les données recueillies, relatives aux coûts d'opération et à l'analyse des sources de revenus, l'ont été essentiellement par **l'étude des états financiers**, à laquelle ont été ajoutées des données relevées lors d'**ateliers de travail et d'échanges avec certains comités**, notamment pour faire ressortir les besoins non comblés tels que : main-d'œuvre (temps de salaire et redressement salarial), nombre de bénévoles par organisme et locaux ou équipement supplémentaires nécessaires pour répondre aux demandes en attente. **Des rencontres avec différents membres du RCCQ** ont donc été réalisées tout au long de la recherche, à la fois pour valider et compléter les différentes démarches et contenus, que pour la co-crédation d'un outil de gestion. Toutes les rencontres et ateliers eurent lieu dans le cadre d'activités organisées par le RCCQ (voir tableau 1).

Ainsi, en amont de la cueillette des données des rencontres ont été effectuées pour valider plus largement les besoins, le processus en cours, les indicateurs à utiliser dans la collecte de données, etc.



Tableau 1

PÉRIODE	ACTIVITÉS
FÉVRIER 2017	Rencontre avec la table des régions du RCCQ à Québec afin de présenter le projet et d'obtenir leur collaboration afin d'obtenir les informations financières requises par le projet
MARS 2017	Rencontre avec le comité de financement du RCCQ à Drummondville afin de discuter des bases du projet et des attentes
MAI 2017	Présentation au colloque national du RCCQ à Orford afin de présenter les premiers résultats
OCTOBRE 2017	Rencontre avec le comité de financement du RCCQ à Drummondville afin de discuter des résultats obtenus à ce jour et quelles sont les ajouts ou modifications potentiels désirés
NOVEMBRE 2017	Présentation au Symposium Montréal cuisine organisé par le RCCQ à Montréal afin de présenter les résultats mis à jour
FÉVRIER 2018	Rencontre avec le comité de financement du RCCQ à Drummondville afin de discuter des mises à jour sur les résultats obtenus ainsi que de préparer la présentation qui sera effectuée à Québec dans le cadre de la réflexion des FORCES VIVES du RCCQ
FÉVRIER 2018	Présentation à jour des résultats obtenus dans le cadre de réflexion des FORCES VIVES du RCCQ à Québec
MAI 2018	Présentation au colloque national du RCCQ à Québec afin de présenter les résultats globaux finaux de l'étude
FÉVRIER 2019	Présentation au comité de financement du RCCQ à Drummondville des diverses composantes de l'outil de gestion qui a été développé

## 5. Analyse des résultats et constats

Suite aux informations financières reçues des divers organismes et suite aux rencontres organisées par le RCCQ tout au long de ce projet, il est impératif de présenter un portrait global de la situation.

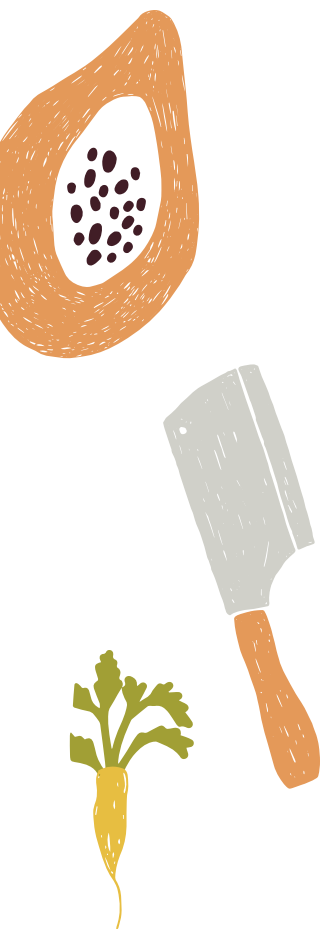
Selon les informations financières reçues de la part des 45 organismes, 50 % des organismes ont déclaré un excédent (minime) et 50 % ont déclaré un déficit. De plus, il a été établi une moyenne de coût par portion tout en segmentant le tout par type d'organisme (grosseur de l'organisme) et par une classification rurale et urbaine. Il est à noter que les petits organismes dégagent la plupart du temps des excédents annuels récurrents car ces organismes avec peu de ressources, obtiennent des résultats que l'on peut appeler miraculeux avec l'aide de personnes bénévoles importantes qui n'ont pas d'impact sur la masse salariale. D'un coût global moyen (tout organisme confondu) de 7,18 \$ par portion, les petits organismes ont un coût de 5,00 \$ et par le fait même un excédent par portion de 0,37 \$. De plus, les organismes ruraux spécifiques, obtiennent un coût moyen de 7,80 \$ comparativement aux organismes urbains qui ont un coût moyen de 6,90 \$. Encore une fois, ces organismes dégagent des déficits annuels récurrents qui seraient encore plus élevés n'eut été des bénévoles participants.

En ce qui a trait à la présentation des états financiers, il nous a été permis de constater une très grande diversité à propos des éléments composant principalement l'état des résultats.

Nous avons donc répertorié plus de 70 postes de produits ainsi que 227 postes de charges ayant des appellations différentes. Même si les états des résultats présentent tous le même genre de renseignements financiers, leur contenu peut quelque peu varier non seulement parmi les organismes de secteurs d'activité différents, mais également entre les organismes appartenant à un même secteur. Mais cet amalgame de différences représente un défi important lorsque vient le temps de vouloir comparer les organismes entre eux.

Il est souvent remarqué en pratique que lorsqu'un organisme présente une très grande diversité au niveau des postes comptables composant les états financiers, souvent la connaissance comptable de ceux et celles qui préparent les états financiers est inadéquate ou le contrôle comptable est insuffisant de la part des gestionnaires.

Un autre type d'analyse des états financiers soit des analyses horizontale et verticale n'est pas effectuée par les différents organismes composant le RCCQ et ce afin d'évaluer dans son ensemble leurs sante financière.



Une analyse horizontale permet de constater s'il y a eu des augmentations ou diminution des produits et des charges et ce pour chacun des postes budgétaires. Cette analyse peut entre autres permettre de constater que, d'une année à l'autre, les frais d'administration ont beaucoup augmenté, ce qui devrait normalement retenir l'attention des gestionnaires.

Une analyse verticale permet de démontrer en %, le poids qu'a chaque charge par rapport aux produits. Cette analyse peut entre autres permettre de constater que, tout en ayant les mêmes revenus, la masse salariale de l'organisme continue à augmenter, ce qui serait à surveiller dans les années à venir.

En ce qui a trait aux éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel, tous les organismes sondés produisent un budget annuel qui répond aux besoins soit du législateur et du conseil d'administration de l'organisme.

Il est important de rappeler les objectifs spécifiques du budget :

- Connaître les principes de base de la planification financière
- **Établir des prévisions budgétaires à court terme**
- **Évaluer les besoins financiers et réaliser un montage financier approprié**
- Maîtriser les notions de base de la gestion du fonds de roulement

Les organismes d'action communautaire partagent un certain nombre d'éléments communs qui les distinguent de, par exemple, les entreprises privées. Ces éléments, qu'ils soient de l'ordre des valeurs ou autres, doivent être à tout prix considérés dans la gestion financière.

**À ce propos, rappelons quelques éléments propres à l'action communautaire. Selon le Réseau québécois de l'action communautaire autonome (RQ-ACA), un organisme d'action communautaire :**

- est un organisme à but non lucratif;
- est enraciné dans la communauté;
- entretient une vie associative et démocratique;
- est libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations.

**À ces critères de base s'en ajoutent quelques autres propres à l'action communautaire autonome (ACA) que voici :**

- avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté;
- poursuivre une mission sociale qui lui soit propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges, axées sur la globalité de la problématique abordée;
- **être** dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

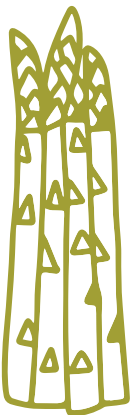
Donc, la gestion financière n'est pas qu'une question de chiffres. En fait, « l'information contenue dans les états financiers ne mesure pas toujours ni ne valorise les spécificités des organismes telles que : les finalités sociales de leurs activités, leurs aptitudes à mutualiser les ressources et les risques, leur fonctionnement démocratique et participatif, la dimension non monétaire de l'implication de bénévoles et d'usagers et l'augmentation réelle de la valeur des immobilisations.

La mesure de la performance est un aspect important aujourd'hui pour tout type d'organisation tout en prônant le contrôle et la prise de décision et cet aspect passe par le tableau de bord comme outil que le RCCQ ne possède pas en ce moment.

Le tableau de bord permettrait au responsable, au gestionnaire et aux administrateurs de suivre les points sensibles de la rentabilité économique et sociale, d'analyser les situations particulières de l'organisme, d'anticiper les évolutions et de réagir le plus rapidement possible. C'est également un instrument de communication privilégié pour les différentes instances et les différents acteurs de l'organisation. Cet outil devrait donner une vision résumée mais représentative de l'organisme et de son fonctionnement.

Le tableau de bord permettrait de valider si les opérations et les facteurs critiques qui les influencent tiennent la route face aux prévisions ou aux objectifs, ce qui n'est pas le cas présentement au niveau des organismes ainsi qu'au niveau du regroupement en tant que tel.

Le tableau de bord est également une occasion pour illustrer les liens de cause à effet entre les indicateurs de finalité sociale et de performance opérationnelle et les résultats financiers. Il devient alors un instrument de compréhension du fonctionnement global de l'entreprise pour ses acteurs et une occasion de formation et de transparence.



## 6. Recommandations



**NOUS RECOMMANDONS** de standardiser la charte de compte ainsi que l'état des résultats pour des fins d'utilisation de la part de chacun des organismes (**Annexe 6**). Ce modèle unique permettra d'analyser les résultats à l'échelle du RCCQ et de l'atteinte des objectifs spécifiques. Afin de s'assurer de bien comprendre l'impact de la charte de compte sur l'ensemble du regroupement, une formation commune à tous les organismes devrait être offerte.

Un élément important qui pourrait être incorporer dans les états financiers des différents organismes est le travail effectué par les bénévoles. Si les contributions des bénévoles sont significatives, elles font donc l'objet d'une information appropriée portant sur leur nature et leur importance. Si l'organisme dispose d'une information quantifiable et valorisable sur les contributions volontaires significatives obtenues ainsi que les méthodes d'enregistrement fiables, elle peut opter pour leur inscription en comptabilité. Il ne s'agit que d'une option et elle reste suspendue à la possibilité d'évaluer sérieusement les contributions bénévoles.

Pour valoriser le bénévolat en comptabilité, les contributions volontaires des bénévoles sont évaluées à leur prix de marché et le montant obtenu ainsi obtenu est inscrit dans une classe à part (le même montant dans les produits et dans les charges). De cette manière, les contributions volontaires des bénévoles n'apparaissent que « pour mémoire » et n'ont pas d'impact sur le résultat comptable de l'exercice.

De plus, un ensemble de conseils ont été incorporé à la fin de l'annexe 6 afin de rappeler aux nombreux responsables d'organismes des règles simples à mettre en place pour s'assurer d'une saine gestion financière.



**NOUS RECOMMANDONS** la mise en place et ce pour chacun des organismes une analyse horizontale et verticale (**Annexe 7**) qui permettra aux gestionnaires des organismes de se rendre compte des différentes fluctuations des postes budgétaires d'une année à l'autre.



**NOUS RECOMMANDONS** de standardiser la préparation d'un budget annuel de la part de chacun des organismes à l'aide d'un modèle unique (**Annexe 8**) (**voir également fichier excel joint à cette étude**). Ce modèle unique permettra d'analyser les résultats à l'échelle du RCCQ et de l'atteinte des objectifs globaux.

Ce modèle unique à l'intérieur d'un processus de planification financière agira comme un excellent guide pour la prise de décisions, permettra de mieux se préparer pour négocier les besoins de financement, présentera l'image de gestionnaires qui savent où ils vont et facilitera la communication entre les différents niveaux de l'organisme.



- **NOUS RECOMMANDONS** aux organismes de réaliser un bilan social (**Annexe 9**) qui devra intégrer la mission de l'organisme, sa finalité sociale, sa gouvernance démocratique et le bénévolat ainsi que quelques éléments à considérer à propos de la main-d'oeuvre et emploi.
- **NOUS RECOMMANDONS** de mettre en place un tableau de bord au niveau du RCCQ dans un premier temps car il est un document qui contient des informations stratégiques sur le regroupement dans son ensemble.

Pour qu'il existe, le tableau de bord doit être une référence de « boussole » pour le RCCQ. Il est pour tous un outil d'ouverture, de dialogue et d'échange. Les informations qu'il contient ne peuvent être utilisées par les responsables que pour agir sur les moyens et proposer des solutions ou des axes de progrès.

Les bonnes pratiques que l'on doit retenir au sujet du tableau de bord sont :

- Consacrer le temps nécessaire à la planification stratégique afin d'identifier les enjeux de développement de l'entreprise et les axes de progrès ;
- Faire l'analyse des besoins des utilisateurs potentiels du tableau de bord ;
- Rédiger de façon concise, claire et logique ;
- Ne pas hésiter à proposer des modifications et ne pas faire obstacle aux modifications demandées ;
- Se limiter à l'essentiel ;
- **Éviter de diffuser le tableau de bord dans la précipitation.**

**La référence au Chantier de l'économie sociale (2006)** fournit des informations supplémentaires sur le tableau de bord à propos de son utilité et de l'importance du suivi global. Une démarche en 7 étapes est également démontrée afin de concevoir le tableau de bord. De plus, à l'annexe 10, une sélection d'indicateurs est jointe selon les objectifs à prioriser ainsi que sur les dimensions mesurables proposées.



## 7. Conclusion

Pour conclure, nous avons atteint l'objectif du départ soit d'établir des outils financiers et de gestion permettant au regroupement de bien cerner les enjeux financiers d'une façon globale et de se doter de mécanismes particuliers afin que chaque organisme composant le regroupement puisse s'en approprier le plus rapidement possible.

Nous espérons également que les propositions qui ont été élaborées permettront d'améliorer le système de gestion de chacun des organismes afin d'obtenir un avantage financier futur auprès des différents paliers gouvernementaux et ce, à la hauteur des différentes attentes.

Enfin, le RCCQ, a la capacité de s'adapter et d'évoluer dans différents rôles et des environnements de plus en plus difficiles et doit servir d'indicateur de succès pour les prochaines années.



## 8. Références

- ANTENOR, R. 2014. « La lutte contre la pauvreté dans les quartiers montréalais : le cas de l'organisme les fourchettes de l'espoir à Montréal-Nord ». Mémoire de maîtrise en géographie, Université du Québec à Montréal.
- BASTIEN, M. 2000. « Les cuisines collectives comme espaces féminisés : Du privé au public ». Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke (Canada), ProQuest Dissertations Publishing.
- BEEMAN, J., ]. PANET-RAYMOND, S. RACINE, J. RHEAULT et]. ROUFFIGNAT. 1997. « Les groupes d'aide alimentaire pour les personnes défavorisées : lieux de sociabilité ou de gestion de la pauvreté? ». Cahiers de recherche sociologique, no 29 : p. 43- 58.
- BOURQUE, D., Y. OMEAU, L. FAVREAU et L. FRÉCHETTE. 2008. « L'organisation communautaire au Québec : mise en perspective des principales approches stratégiques d'intervention ». Dans D. Bourque, Y. Carneau, L. Favreau et L. Fréchette (dir.), L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique, p. 3-19. Coll. « Pratiques et politiques sociales et économiques ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- CHALIFOUX, Marie-Claude. 2012. « Les enjeux et les défis de la gestion stratégique du changement dans les organismes de développement local au Québec... pour une meilleure performance organisationnelle. » Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), ProQuest Dissertations Publishing.
- CHAMPAGNE, C., J.-M. FONTAN et J.-L. KLEIN. 2011. « Sécurité alimentaire et insertion socioprofessionnelle : la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve ». Dans J.-L. Klein et C. Champagne (dir.), Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion, p. 97-124. Coll. « Innovation sociale ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, Le tableau de bord pour les entreprises d'économie sociale, 2006
- CSMO-ÉSAC, Indicateurs de rentabilité sociale ou indicateurs d'impact économique? Comment les définir et comment les construire, dépôt légal bibliothèque nationale du Québec, 2004, 35 p.
- COMEAU, Y. 1995. « Vie quotidienne et participation aux associations communautaires ». Nouvelles pratiques sociales, 8(1) : p. 121-136.

- COMEAU-VALLÉE, M. 2009. « La formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises d'économie sociale : une menace aux valeurs du secteur? ». Mémoire en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
- CURTIS, J., D. BAER, E. GRABB et T. PERKS. 2003. « Estimation des tendances de l'engagement dans les associations volontaires au cours des dernières décennies au Québec et au Canada anglais. » *Sociologie et sociétés*, 35 (1) : p. 115-141.
- FRÉCHETTE, L. 2000. *Entraide et services de proximité : L'expérience des cuisines collectives*. Collection « Pratiques et politiques sociales ». Québec : Presses de l'Université du Québec, 179 p.
- FRÉCHETTE, L. 2008. « L'approche sociocommunautaire dans le développement social des communautés ». Dans L. Favreau, Y. Carneau, D. Bourque et L. Fréchette (dir.), *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, p. 119-136. Collection « Pratiques et politiques sociales et économiques ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- FRÉCHETTE, L. et J. SÉNÉCHAL. 1997. « La cuisine collective. Un mode d'intervention familiale et communautaire prometteur axé sur la prévention sociale et le développement local ». *Comprendre la famille*, p. 437-455.
- GOUDREAULT, N. 1997. « Pauvreté et autonomie sociale : les cuisines collectives comme stratégie de solidarité ». Rapport de stage. Montréal : Université de Montréal, École de service social, 90 p.
- KLEIN, J.-L. et C. CHAM PAGN E. 2011. « La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale : approches et stratégies institutionnelles ». Dans J.-L. Klein et C. Champagne (dir.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, p. 31-44. Coll. « Innovation sociale ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- LITRICO, J.-B. 2014. « La diffusion des innovations sociales : le cas des cuisines collectives ». Rapport de recherche. Queen's School of Business, Kingston, Ontario.
- PANNETON, Amélie. 2014. « Avec le dos de la cuillère? Cuisines collectives, empowerment et citoyenneté ». Mémoire de maîtrise en études urbaines, Université du Québec à Montréal.
- PROULX, J.H. 1997. « Le partenariat entre l'Etat et les organismes communautaires dans le cadre de la Loi 120 : L'enjeu de la complémentarité ». Mémoire de maîtrise, Université Laval, Proquest Dissertations Publishing.

## 9. Annexes



### Annexe 1

Informations financières reçues par région  
et par type d'organisation

*Les annexes 2, 3, 4 et 5 sont accessibles exclusivement aux membres.*

### Annexe 6

Outil de gestion : Les diverses composantes  
de l'état des résultats

### Annexe 7

Outil de gestion : L'analyse de l'état des résultats

### Annexe 8

Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation  
d'un budget annuel

### Annexe 9

Outil de gestion : Votre impact par un bilan social

### Annexe 10

Outil de gestion : Proposition d'indicateurs pertinents

## Annexe 1 — Informations financières reçues par région et par type d'organisation

### Informations financières reçues par région et par type d'organisation

Organisation	Type d'org.
Bas St-Laurent - Cuisines collectives du Haut-Pays	C.C. - 1
Bas St-Laurent - Petite bouffe des frontières	C.C. - 2
Bas St-Laurent - Cuisines collectives de Cabano	C.C. - 3
Bas St-Laurent - Cuisines collectives Dégelis	C.C. - 4
Bas St-Laurent - Carrefour d'initiatives populaires de Rivière-du-Loup	Volet-1
Capitale Nationale - Centre le Bourg-Joie	C.C. - 5
Capitale Nationale - La Courtepoinette	Volet-2
Centre-du-Qc - Carrefour d'entraide de Drummond	Volet-3
Centre-du-Qc - CC des Bois-Francis	C.C. - 6
Centre-du-Qc - Organisation de récupération anti-pauvreté de l'Érable	Volet-4
Chaudière-Appalaches - ICI Montmagny l'Islet	Volet-5
Chaudière-Appalaches - La Banque à Piton	C.C. - 7
Estrie - Aux petits oignons (CAB Coaticook)	Volet-6
Estrie - Bouchée double	C.C. - 8
Estrie - Cuisines collectives du Haut Saint-François	C.C. - 9
Estrie - Cuisine collective le Blé d'or de Sherbrooke	C.C. - 10
Estrie - Tabliers en folie	C.C. - 11
Estrie Cuisine amitié MRC Les sources	C.C. - 12
GIM - Carrefour Ressources	Volet-7
GIM - CAB La grande corvée	Volet-8
GIM - Collectif aliment-terre	Volet-9
GIM - Cuisine collective Îles-de-la-Madeleine	C.C. - 13
GIM - Family ties New Carlisle	Volet-10
GIM - Maison famille contre vents et marées	Volet-11
Lanaudière - CC La Joyeuse Marmite	C.C. - 14
Laurentides - Centre d'entraide Racine-Lavoie	Volet-12
Laurentides - Maison de la famille Bois-des-Filion	Volet-13
Laurentides - Centre des femmes La Colombe	Volet-14
Mauricie - Cuisines collectives de Francheville	C.C. - 15
Mauricie - Fonds communautaire des Chenaux	Volet-15
Montréal - Bouffe du Carrefour	C.C. - 16
Montréal - Centre des femmes du Haut Richelieu	Volet-16
Montréal - Cuisines collectives de la Montérégie	C.C. - 17
Montréal - Sourire sans fin	Volet-17
Montréal - Cuisines de l'Amitié	C.C. - 18
Montréal - Bouffe-Action de Rosemont	C.C. - 19
Montréal - Centre communautaire bon courage de Place Benoît	Volet-18
Montréal - Maison d'entraide Saint-Paul & Émard	Volet-19
Montréal - Rencontres cuisines	C.C. - 20
Montréal - Cuisines collectives du grand plateau	C.C. - 21
Montréal - Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve	C.C. - 22
Montréal - Cuisines et vie collectives Saint-Roch	C.C. - 23
Montréal - Carrefour d'entraide Lachine	Volet-20
Nord-du-Québec - Carrefour comm Chibougamau	Volet-21
Outaouais - Regroupement des cc de Gatineau	Volet-22

Nombre d'organisation mission C.C. 23

Nombre d'organisations volet C.C. 22

## Annexe 6 — Outil de gestion : Les diverses composantes de l'état des résultats

<b>L'état des résultats... c'est quoi ??</b>	
<b>Les éléments importants sont :</b>	
<b>Produits (revenus)</b>  Le revenus reçus ou à recevoir durant l'exercice financier selon les catégories suivantes :	<u><b>Financement gouvernemental</b></u> ✦ Subventions (non récurrentes) ✦ Programmes d'aide (salariales et/ou autres)  <u><b>Revenus autonomes</b></u> ✦ Cotisations des membres ✦ Location de locaux ✦ Revenus de placements  <u><b>Activités de financement et autres revenus</b></u> ✦ Dons ✦ Commandites ✦ Activités bénévoles ✦ Profit d'une vente d'actifs ✦ Tout autre revenu
<b>Total des produits</b>	
<b>Charges (dépenses)</b>  Les dépenses d'exploitation payées ou à payer durant l'exercice selon les catégories suivantes :	<u><b>Frais de fonctionnement</b></u> ✦ Salaire ✦ Entretien des locaux  <u><b>Frais d'administration</b></u> ✦ Loyer ✦ Électricité ✦ Télécommunications  <u><b>Frais d'immeuble</b></u> ✦ Amortissement ✦ Entretien et réparations  <u><b>Frais matériel roulant</b></u> ✦ Amortissement ✦ Entretien et réparations  <u><b>Frais financiers</b></u>
<b>Total des charges</b>	
<b>Excédent /déficit</b>	L'excédent d'un exercice est défini comme étant l'excédent du total des revenus (produits) sur le total des dépenses (charges). Si les dépenses (charges) sont plus élevées que les revenus (produits), la différence se nomme alors déficit.

## Annexe 6 — Outil de gestion : Les diverses composantes de l'état des résultats (suite)

### Exemple d'un état des résultats

<b>Produits (revenus)</b>	
Financement gouvernemental	0 \$
Revenus autonomes	0 \$
Activités de financement et autres revenus	0 \$
<b>Total produits</b>	0 \$
<b>Charges (dépenses)</b>	
Frais de fonctionnement	0 \$
<b>Marge brute</b>	0 \$
<b>Autres charges (autres dépenses)</b>	
Frais d'administration	0 \$
Frais d'immeuble	0 \$
Frais matériel roulant	0 \$
Frais financiers	0 \$
<b>Total autres charges</b>	0 \$
<b>Excédent / déficit</b>	0 \$

### Classement des produits (revenus)

Type de produits (revenus)	Financement gouvernemental	Revenus autonomes	Activités de financement	Charte des comptes
1 Gouvernement du Québec	X			4010
2 Municipal	X			4020
3 Autres subventions	X			4030
4 Fondations			X	4100
5 Corporatifs			X	4200
6 Particuliers			X	4300
7 Autres dons			X	4400
8 Contribution fondation		X		4500
9 Activités de financement		X		4550
10 Contribution des participants aux activités		X		4600
11 Cotisation des membres		X		4650
12 Activités ou projets spéciaux		X		4700
13 Contribution des bénévoles		X		4800
14 Autres produits autonomes		X		4900

Charte de compte: Proposition de numérotation



## Annexe 6 — Outil de gestion : Les diverses composantes de l'état des résultats (suite)

Classement et distinction des charges (dépenses)						
Type de charges (dépenses)	Frais de fonctionnement	Frais d'administration	Frais d'immeuble	Frais Matér. roulant	Frais financiers	Charte des comptes
1 Loyer		F				5100
2 Publicité / promotion		V				5110
3 Frais bancaires					F	5120
4 Salaires fonctionnement	V					5130
5 Charges sociales fonctionnement	V					5135
6 Prestation reliée aux bénévoles	V					5150
7 Frais de reconnaissance des bénévoles		V				5155
8 Salaires administration		F				5160
9 Charges sociales administration		F				5165
10 Électricité et chauffage fonctionnement	F					5200
11 Électricité et chauffage autres			F			5205
12 Télécommunications		F				5210
13 Honoraires professionnels		F				5220
14 Frais de repas / réunion		V				5300
15 Frais de déplacement		V				5310
16 Achat d'accessoires de cuisine	V					5410
17 Achat d'équipement de bureau		V				5420
18 Dépenses spécifiques - ateliers	V					5430
19 Entretien et réparation - immeuble			F			5500
20 Entretien et réparations - matériel roulant				F		5510
21 Assurances - immeuble			F			5600
22 Assurances - matériel roulant				F		5610
23 Location d'espace additionnel	V					5700
24 Achats nourritures	V					5750
25 Fourniture de bureau		F				5760
26 Améliorations locatives		V				5800
27 Amortissement - immeuble			F			5900
28 Amortissement - matériel informatique		F				5910
29 Amortissement - matériel roulant				F		5920
30 Intérêts sur la dette					F	6000
31 Taxes et permis		F		F		6050
32 Taxes foncières			F			6100
33 Mobilier et équipement informatique		F				6200
34 Cotisations et abonnements		F				6300
35 Formation du personnel		V				6400

F = Charges fixes

V = Charges variables

Charte de compte: Proposition de numérotation

### **Quelques explications à propos de l'état des résultats**

#### **À propos des produits (revenus) :**

- ❖ Qui fournit chacune des catégories de produits de l'organisme et pourquoi? Y a-t-il des restrictions quant à l'utilisation de ces produits?
  - ❖ La prestation des bénévoles est une source inestimable pour l'organisme? Quelle est la valeur estimée pour ces prestations ?
  - ❖ Quels sont les coûts associés à l'obtention de ce type de produits? Y aurait-il moyen d'accroître les produits tirés de cette source?
  - ❖ À combien s'établissent les charges liées aux collectes de fonds en pourcentage des fonds obtenus ? Ce pourcentage soutient-il la comparaison avec ceux [d'organismes] similaires? Les coûts liés aux collectes de fonds sont-ils justifiés par rapport aux avantages obtenus?
  - ❖ Sommes-nous demeurés fidèles à notre mission dans notre recherche de financement pour des programmes spécifiques ou nous sommes-nous trop focalisés sur l'obtention de produits, même si les activités financées nous détournent de notre mission (c'est-à-dire un « changement d'orientation de mission »)?
  - ❖ Les produits sont-ils réservés à un programme, un projet ou une activité en particulier? Ces produits comprennent-ils le financement requis pour couvrir les frais généraux de l'organisme ? Dans la négative, comment financera-t-on l'infrastructure à mesure que les pressions exercées par le programme, le projet ou l'activité sur celle-ci s'intensifieront?
  - ❖ Comment nous y prenons-nous pour solliciter ces produits?
  - ❖ Dans quelle mesure chaque source de produits est-elle assurée pour les périodes futures?
  - ❖ Quelle est la source des revenus de placement? Quel est le rendement ciblé sur les placements?
- Ce rendement est-il atteignable compte tenu de la conjoncture économique?
- ❖ Quelles sont les composantes des autres produits?

**À propos des charges (dépenses) :**

- ❖ En quoi consistent les charges relatives aux salaires et charges sociales? Comment l'effectif est-il réparti au sein de l'organisme? Quelle est notre politique en matière de rémunération? À quand remontent les dernières hausses de salaire et quand prévoit-on modifier les salaires de nouveau? Quels sont les avantages sociaux offerts au personnel? Comment gérons-nous les vacances et les indemnités de congés payés? La rémunération que nous offrons soutient-elle la comparaison avec le marché? Quel est le niveau d'ancienneté de notre personnel? Quel est le coût relatif à la contribution des bénévoles ?
- ❖ En quoi consistent les charges de loyer et d'occupation? Location ou achat? Quelles sont les conditions importantes des baux/contrats de location? Combien reste-t-il de temps avant que nous devions déménager ou négocier un nouveau bail?
- ❖ Quelle est la nature des charges de marketing et communications? Quelles sont les voies de communication à utiliser, particulièrement les réseaux de médias numériques? Comment identifions-nous, choisissons-nous et atteignons-nous nos publics cibles?
- ❖ En quoi consistent les charges relatives à la location de matériel? Location ou achat ?
- ❖ Les politiques en matière d'amortissement des immobilisations rencontrent-elles les règles comptables appropriées ?
- ❖ En quoi consistent les autres charges ?

**Conseil 1 - Un contrôle interne par l'application de règles simples**

- ❖ pour toutes entrées de fonds, il faut un dépôt intégral de l'argent reçu et un bordereau de dépôt ou preuve de transfert bancaire;
- ❖ pour toutes sorties de fonds, il faut un chèque et une pièce justificative correspondante ou preuve de transfert bancaire;
- ❖ pour toutes entrées et sorties de fonds, il faut un enregistrement dans le logiciel comptable;
- ❖ pensez à un enregistrement chronologique des entrées et des sorties de fonds, c'est-à-dire l'ordre dans lequel elles se sont produites;
- ❖ pensez aussi à un enregistrement régulier des entrées et des sorties de fonds (quotidien ou du moins dans les plus brefs délais);
- ❖ en rappel : une séparation des tâches et un contrôle mutuel sont fort utiles. Ainsi, le travail d'une personne devrait être contrôlé par le travail d'une autre. Le risque d'erreur en est d'autant réduit ainsi que le risque de fraude;
- ❖ l'utilisation d'outils informatiques est fortement recommandée (exemples : logiciel comptable, feuille électronique Excel) et ce, afin de réduire la marge d'erreurs.

Conseil pour le contrôle financier dans un petit organisme

Que faire lorsque l'organisme est trop petit pour réaliser une division des tâches adéquate? Le directeur/coordonnateur de l'organisme peut alors déléguer les tâches plus cléricales (entrées de données dans un logiciel, conciliation bancaire), mais conserver l'autorisation des transactions : par exemple, la signature des chèques, le paiement de factures, la préparation des feuilles de paye, les commandes, etc.

*Source principale de l'information présentée : Réseau d'investissement social du Québec (2015). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ.*

### **Conseil 2 - La mise en place de politiques financières**

Une des responsabilités du conseil d'administration est d'adopter des politiques de saine gestion. Celles-ci doivent servir de guide pour l'action. Elles doivent être larges (on les restreint au besoin), globales et claires. Ces politiques peuvent être diverses, à savoir :

- ❖ Politique salariale
- ❖ Politique d'autorisation des dépenses
- ❖ Politique de remboursement des dépenses des administrateurs

### **Conseil 3 - La comparaison entre états financiers et budget annuel**

Le contrôle budgétaire se définit comme étant l'étude des écarts entre les prévisions financières et la réalité. Il s'ensuit une décision d'apporter ou non des correctifs au budget. Pour s'assurer d'un suivi régulier de ces écarts, les administrateurs peuvent utiliser des états des revenus et dépenses mensuels ou trimestriels. La production de tels états est une tâche importante du trésorier ou du coordonnateur. Cette lecture des résultats financiers devrait se faire en fonction des objectifs de l'organisme : autrement dit, les postes dans lesquels l'argent a été dépensé devraient correspondre aux priorités de l'organisme.

### **Conseil 4 - Le contrôle de l'encaisse (paiements dus)**

Un contrôle rigoureux de l'encaisse est essentiel à la bonne gestion de l'organisme. Le plus souvent, lorsqu'on parle du contrôle de l'encaisse, on évoque les conséquences possibles d'une insuffisance d'argent liquide à court terme. Certains paiements dus pourraient être retardés, ce qui occasionnerait des pénalités. Certains remboursements sur la dette pourraient être retardés, entachant ainsi la réputation de solvabilité et de crédibilité de l'organisme. Tous ces inconvénients sont perçus comme une mauvaise gestion de l'encaisse. L'outil essentiel à la gestion de l'encaisse est le budget de caisse mensuel, également appelé le budget de trésorerie.

L'approche la plus productive consiste à rechercher une réduction des délais d'encaissement (c'est-à-dire recouvrement des comptes à recevoir et des subventions le plus rapidement possible) et une augmentation des délais de déboursement (par exemple, faire le paiement des factures dans un délai de 30 jours).

*Source principale de l'information présentée : Réseau d'investissement social du Québec (2015). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ.*

### **Conseil 5 - De la bonne gouvernance financière dans les organismes :**

La compréhension des rôles et responsabilités de chacune des instances est indispensable au bon fonctionnement de l'organisme. Lorsqu'il est question de dépenses et des décisions financières, les paramètres encadrant les pouvoirs sont d'autant plus importants. Il sera donc essentiel de prévoir des outils de contrôle et de préciser la structure décisionnelle dans l'organisme.

Il est fort probable que votre organisme procède à des achats pour plusieurs dollars par année. Il est important d'établir des règles claires sur la manière dont ces achats seront effectués. Rappelons que toutes ces questions méritent d'être discutées entre les administrateurs et la direction/coordination. Vous devez trouver une formule qui réponde aux exigences d'efficacité tout en conservant le contrôle effectif du conseil d'administration sur les grandes orientations.

*Source principale de l'information présentée : Réseau d'investissement social du Québec (2015). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ.*

## Annexe 7 – Outil de gestion : L'analyse de l'état des résultats

Analyse de l'état des résultats selon l'analyse horizontale				
État des résultats			Analyse horizontale	
	2018	2017	Augmentation (ou diminution) en \$	Augmentation (ou diminution) en pourcentage
<b>PRODUITS</b>				
<i>Financement gouvernemental</i>				
Gouvernement du Québec	95 840 \$	105 380 \$	(9 540 \$)	-9,1%
Gouvernement municipal	<u>17 890 \$</u>	<u>10 000 \$</u>	<u>7 890 \$</u>	<u>78,9%</u>
	113 730 \$	115 380 \$	(1 650 \$)	-1,4%
<i>Activités de financement et autres revenus</i>				
Dons	26 840 \$	15 500 \$	11 340 \$	73,2%
Commandites	4 000 \$	4 500 \$	(500 \$)	-11,1%
Activités bénévoles	7 045 \$	7 340 \$	(295 \$)	-4,0%
	37 885 \$	27 340 \$	10 545 \$	38,6%
<i>Revenus autonomes</i>				
Cotisations des membres	51 000 \$	53 500 \$	(2 500 \$)	-4,7%
Location de locaux	21 740 \$	20 150 \$	1 590 \$	7,9%
Contribution des bénévoles	3 550 \$	2 550 \$	1 000 \$	39,2%
Revenus de placements	<u>55 \$</u>	<u>80 \$</u>	<u>(25 \$)</u>	<u>-31,3%</u>
	76 345 \$	76 280 \$	65 \$	0,1%
<b>Total des produits</b>	<b>227 960 \$</b>	<b>219 000 \$</b>	<b>8 960 \$</b>	<b>4,1%</b>
<b>CHARGES</b>				
Salaires et charges sociales	200 487 \$	175 358 \$	25 129 \$	14,3%
Mobilier et équipement informatique	1 990 \$	10 845 \$	(8 855 \$)	-81,7%
Honoraires et services professionnels	8 900 \$	8 745 \$	155 \$	1,8%
Matériel d'activités	7 050 \$	6 480 \$	570 \$	8,8%
Frais d'activités de financement	9 346 \$	2 950 \$	6 396 \$	216,8%
Papeterie et fournitures de bureau	2 956 \$	3 010 \$	(54 \$)	-1,8%
Prestations liées aux bénévoles	3 550 \$	2 550 \$	1 000 \$	39,2%
Frais de déplacement	2 060 \$	1 895 \$	165 \$	8,7%
Publicité et promotion	2 750 \$	2 500 \$	250 \$	10,0%
Formation du personnel	1 700 \$	1 800 \$	(100 \$)	-5,6%
Assurances	1 537 \$	1 600 \$	(63 \$)	-3,9%
Location d'équipement	1 500 \$	0 \$	1 500 \$	
Télécommunications	1 276 \$	1 198 \$	78 \$	6,5%
Loyer et entretien des locaux	1 054 \$	950 \$	104 \$	10,9%
Cotisations et abonnements	735 \$	655 \$	80 \$	12,2%
Frais bancaires	87 \$	150 \$	(63 \$)	-42,0%
Autres charges	<u>0 \$</u>	<u>555 \$</u>	<u>(555 \$)</u>	<u>-100,0%</u>
<b>Total des charges</b>	<b>246 978 \$</b>	<b>221 241 \$</b>	<b>25 737 \$</b>	<b>11,6%</b>
<b>Excédent / déficit</b>	<b>(19 018 \$)</b>	<b>(2 241 \$)</b>	<b>(16 777 \$)</b>	<b>748,6%</b>

## Annexe 7 — Outil de gestion : L'analyse de l'état des résultats (suite)

Analyse de l'état des résultats selon l'analyse verticale				
État des résultats			Analyse verticale	
	2018	2017	2018	2017
<b>PRODUITS</b>				
<i>Subventions</i>				
Gouvernement du Québec	95 840 \$	105 380 \$		
Gouvernement municipal	<u>17 890 \$</u>	<u>10 000 \$</u>		
	113 730 \$	115 380 \$		
<i>Activités de financement et autres revenus</i>				
Dons	26 840 \$	15 500 \$		
Commandites	4 000 \$	4 500 \$		
Activités bénévoles	7 045 \$	7 340 \$		
	37 885 \$	27 340 \$		
<i>Revenus autonomes</i>				
Cotisations des membres	51 000 \$	53 500 \$		
Location de locaux	21 740 \$	20 150 \$		
Contribution des bénévoles	3 550 \$	2 550 \$		
Revenus de placements	<u>55 \$</u>	<u>80 \$</u>		
	76 345 \$	76 280 \$		
<b>Total des produits</b>	<b>227 960 \$</b>	<b>219 000 \$</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>
<b>CHARGES</b>				
Salaires et charges sociales	200 487 \$	175 358 \$	87,9%	80,1%
Mobilier et équipement informatique	1 990 \$	10 845 \$	0,9%	5,0%
Honoraires et services professionnels	8 900 \$	8 745 \$	3,9%	4,0%
Matériel d'activités	7 050 \$	6 480 \$	3,1%	3,0%
Frais d'activités de financement	9 346 \$	2 950 \$	4,1%	1,3%
Papeterie et fournitures de bureau	2 956 \$	3 010 \$	1,3%	1,4%
Prestations reliées aux bénévoles	3 550 \$	2 550 \$	1,6%	1,2%
Frais de déplacement	2 060 \$	1 895 \$	0,9%	0,9%
Publicité et promotion	2 750 \$	2 500 \$	1,2%	1,1%
Formation du personnel	1 700 \$	1 800 \$	0,7%	0,8%
Assurances	1 537 \$	1 600 \$	0,7%	0,7%
Location d'équipement	1 500 \$	0 \$	0,7%	0,0%
Télécommunications	1 276 \$	1 198 \$	0,6%	0,5%
Loyer et entretien des locaux	1 054 \$	950 \$	0,5%	0,4%
Cotisations et abonnements	735 \$	655 \$	0,3%	0,3%
Frais bancaires	87 \$	150 \$	0,0%	0,1%
Autres charges	<u>0 \$</u>	<u>555 \$</u>	0,0%	0,3%
<b>Total des charges</b>	<b>246 978 \$</b>	<b>221 241 \$</b>	<b>108,3%</b>	<b>101,0%</b>
<b>Excédent / déficit</b>	<b>(19 018 \$)</b>	<b>(2 241 \$)</b>	<b>-8,3%</b>	<b>-1,0%</b>



### **L'analyse horizontale**

Exemple de calcul, pour le poste « Salaires et charges sociales »

1.  $200\,487 \$ - 175\,358 \$ = 25\,129 \$$
2.  $(25\,129 \$ / 175\,358 \$) = 14,3 \%$

Donc augmentation des charges relatives aux Salaires et charges sociales de 14,3 % de 2017 à 2018

### **L'analyse verticale**

Exemple de calcul, pour le poste « Salaires et charges sociales »

1.  $(200\,487 \$ / 227\,960 \$) = 87,9 \%$
2.  $(175\,358 \$ / 219\,000 \$) = 80,1 \%$

Donc en fonction des revenus, il y a eu augmentation du poids relatif des Salaires et charges sociales de 80,1 % en 2017 à 87,9 % en 2018.

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel

### PRÉVISIONS MENSUELLES DES REVENUS DE L'ORGANISME

**CONSIGNES - 1)** Compléter les **cases bleues seulement** à partir des états financiers (bilan et état des résultats) de l'organisation. **2)** TOUTES LES FEUILLES DU PRÉSENT FICHIER SONT LIÉES LES UNES AUX AUTRES: PRATIQUEZ-VOUS AVEC DES CHIFFRES FICTIFS DANS UN PREMIER TEMPS. **3)** Ce fichier DEVRA ÊTRE **ADAPTÉ** à la réalité de votre organisation. Exemple: ajuster le début et la fin de l'année financière (dans le présent exemple: de janvier à décembre).

Revenus année antérieure en \$	Augmen- tation prévue en %	Prévisions revenus annuels
		0 \$

#### Prévisions mensuelles des revenus de l'organisation

Mois	% du revenu annuel réalisé dans le mois	Revenus A en % du revenu annuel	Revenus B en % du revenu annuel	Revenus C en % du revenu annuel	Revenus D en % du revenu annuel	Total des revenus annuels
% catégorie revenus						0%
Janvier		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Février		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Mars		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Avril		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Mai		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Juin		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Juillet		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Août		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Septembre		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Octobre		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Novembre		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Décembre		0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### BUDGET DES SALAIRES

**CONSIGNES** - 1) Compléter les cases bleues seulement à partir des états financiers (bilan et état des résultats) de l'organisation. 2) TOUTES LES FEUILLES DU PRÉSENT FICHIER SONT LIÉES LES UNES AUX AUTRES: PRATIQUEZ-VOUS AVEC DES CHIFFRES FICTIFS DANS UN PREMIER TEMPS. 3) Ce fichier DEVRA ÊTRE ADAPTÉ à la réalité de votre organisation. Exemple: ajuster le début et la fin de l'année financière (dans le présent exemple: de septembre à août).

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq**

**Nom de l'organisation**

**Planification mensuelle des salaires et avantages sociaux / En vigueur selon la politique salariale de l'entreprise**

Catégorie d'emploi	Total 2018	Total 2019	Janv.	Févr.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	oct.	Nov.	Déc.
Nombre de périodes paie		26	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3
Frais de fonctionnement														
Salaire 1	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaire 2	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaire 3	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Sous-total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Avantages sociaux (15%)	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Frais d'administration														
Salaire 1	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaire 2	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Sous-total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Avantages sociaux (15%)	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Autres														
Salaire 1	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaire 2	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Sous-total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Avantages sociaux (15%)	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total de la masse salariale	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
En vigueur selon la politique salariale du mouvement														

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### BUDGET ANNUEL DES REVENUS ET DES DÉPENSES

**CONSIGNES** - 1) Compléter les cases bleues seulement à partir des états financiers (bilan et état des résultats) de l'organisation. 2) TOUTES LES FEUILLES DU PRÉSENT FICHER SONT LIÉES LES UNES AUX AUTRES: PRATIQUEZ-VOUS AVEC DES CHIFFRES FICTIFS DANS UN PREMIER TEMPS. 3) Ce fichier DEVRA ÊTRE ADAPTÉ à la réalité de votre organisation. Exemple: ajuster le début et la fin de l'année financière (dans le présent exemple: de septembre à août).

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq**

<b>Nom de l'organisation</b>			
<b>Budget annuel des revenus et des dépenses</b>			
PRODUITS (REVENUS)	2018	2019	
<i>Revenus autonomes</i>			
Revenus 1	0 \$	0 \$	Prevision revenus + 5% + 5% + 5%
Revenus 2	0 \$	0 \$	
Revenus 3	0 \$	0 \$	
Prestation des bénévoles	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<i>Subventions</i>			
Subventions 1	0 \$	0 \$	
Subventions 2	0 \$	0 \$	
Subventions 3	0 \$	0 \$	
Autres 1	0 \$	0 \$	
Autres 2	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<b>Total des produits (revenus)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<b>CHARGES (DÉPENSES)</b>			
<i>Frais de fonctionnement</i>			
Salaires et charges sociales	0 \$	0 \$	Budget mensuel + 7% + 1% + 1% + 1%
Prestation des bénévoles	0 \$	0 \$	
Électricité et chauffage	0 \$	0 \$	
Accessoires	0 \$	0 \$	
Achats	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<i>Frais d'administration</i>			
Salaires et charges sociales	0 \$	0 \$	Budget mensuel + 8% + 5% + 2%
Promotion et publicité	0 \$	0 \$	
Honoraires professionnels	0 \$	0 \$	
Achats	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<i>Frais immeuble et matériel roulant</i>			
Entretien et réparations - immeubles	0 \$	0 \$	Budget mensuel + 2% + 2% + 2% + 2%
Assurances	0 \$	0 \$	
Amortissement	0 \$	0 \$	
Taxes foncières	0 \$	0 \$	
Entretien et réparation - matériel roulant	0 \$	0 \$	
Assurances	0 \$	0 \$	
Amortissement	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<i>Frais financiers</i>			
Frais bancaires et intérêts à court terme	0 \$	0 \$	+ 1% + 1%
Intérêts sur dettes à long terme	0 \$	0 \$	
<b>Sous-total</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<b>Total des charges (dépenses)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	
<b>Excédent (déficit OU insuffisance)</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>	

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### BUDGET DES REVENUS ET DES DÉPENSES SUR UNE BASE MENSUELLE

**CONSIGNES** - 1) Compléter les cases bleues seulement à partir des états financiers (bilan et état des résultats) de l'organisation. 2) TOUTES LES FEUILLES DU PRÉSENT FICHER SONT LIÉES LES UNES AUX AUTRES: PRATIQUEZ-VOUS AVEC DES CHIFFRES FICTIFS DANS UN PREMIER TEMPS. 3) Ce fichier DEVRA ÊTRE ADAPTÉ à la réalité de votre organisation. Exemple: ajuster le début et la fin de l'année financière (dans le présent exemple: de septembre à août).

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq**

**Nom de l'organisation**

**Budget des revenus et des dépenses sur une base mensuelle**

	Total 2018	Total 2019	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
<b>PRODUITS (REVENUS)</b>														
<b>Revenus autonomes</b>														
Revenus 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenus 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenus 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestation des bénévoles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Subventions</b>														
Subventions 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subventions 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subventions 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des produits</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CHARGES (DÉPENSES)</b>														
<b>Frais de fonctionnement</b>														
Salaires et charges sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestation des bénévoles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Électricité et chauffage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accessoires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Frais d'administration</b>														
Salaires et charges sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promotion et publicité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honoraires professionnels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Frais d'immeuble et matériel roulant</b>														
Entretien et réparations - immeubles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assurances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxes foncières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entretien et réparation - matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assurances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Frais financiers</b>														
Frais bancaires et intérêts à court terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intérêts sur dettes à long terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sous-total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des charges</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Excédent (déficit OU insuffisance)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### RÉSULTATS PRÉVISIONNELS PAR ACTIVITÉ ET FRAIS FIXES ET VARIABLES

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq**  
**Il va de soi que ce budget doit être adapté à la réalité de l'organisation.**

**Nom de l'organisation**

**Résultats prévisionnels par activités ET frais fixes et variables**

	Type	% de variation	Réel 2018	Total 2019 (prévisions)	Activité A	Activité B	Activité C	Activité D
Taux d'imputation aux activités								
<b>PRODUITS (REVENUS)</b>								
Ventes et autres								
Revenus 1		20%	0	0				
Revenus 2		5%	0	0				
Revenus 3		5%	0	0				
Prestation des bénévoles		5%	0	0				
<b>Sous-total</b>			0	0	0	0	0	0
Subventions								
Subventions 1		2%	0	0				
Subventions 2			0	0				
Subventions 3		2%	0	0				
Autres 1			0	0				
Autres 2			0	0				
<b>Sous-total</b>			0	0	0	0	0	0
<b>Total des produits</b>			0	0	0	0	0	0
<b>CHARGES (DÉPENSES)</b>								
Frais de fonctionnement								
Salaires et charges sociales	Fixe	2%	0	0				
Prestation des bénévoles	Variable	7%	0	0				
Électricité et chauffage	Fixe	1%	0	0				
Accessoires	Variable	1%	0	0				
Achats	Variable	1,1%	0	0				
<b>Total Frais de production</b>			0	0	0	0	0	0
Frais d'administration								
Salaires et charges sociales	Fixe	2%	0	0				
Promotion et publicité	Variable	8%	0	0				
Honoraires professionnels	Variable	5%	0	0				
Achats	Variable	1%	0	0				
<b>Total Frais de promotion</b>			0	0	0	0	0	0
<b>Contribution marginale avant imputation des frais généraux</b>				0	0	0	0	0
Frais d'immeuble et matériel roulant				100%	90,0%	2,0%	5,0%	3,0%
Entretien et réparations - immeubles	Variable	2%	0	0	0	0	0	0
Assurances	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
Amortissement	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
Taxes foncières	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
Entretien et réparation - matériel roulant	Variable	2%	0	0	0	0	0	0
Assurances	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
Amortissement	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
<b>Total Frais d'administration</b>			0	0	0	0	0	0
Frais financiers								
Frais bancaires et intérêts à court terme	Fixe	2%	0	0	0	0	0	0
Intérêts sur dettes à long terme	Fixe		0	0	0	0	0	0
<b>Total Frais financiers</b>			0	0	0	0	0	0
<b>Total des charges</b>			0	0	0	0	0	0
<b>Excédent (déficit OU insuffisance)</b>			0	0	0	0	0	0

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### FEUILLE DE TRAVAIL POUR LA PRÉPARATION DU BUDGET DE CAISSE

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq** Il va de soi que ce budget doit être adapté à la réalité de l'organisation.

Nom de l'organisation														
Feuille de travail pour la préparation du budget de caisse														
	%	Total	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
<b>ENCAISSEMENTS</b>														
REVENUS AUTONOMES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0-30 jours	10%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	80%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61-90 jours	10%				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Encaissement des ventes</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUBVENTIONS PRÉVUES</b>														
Subventions		0												
Subventions 1		0												
Subventions 2		0												
Subventions 3		0												
Autres 1		0												
<b>Total Encaissement des subventi</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>														
0-30 jours	100%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	0%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Encaissement act. financie</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total encaissements</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DÉCAISSEMENTS</b>														
SALAIRES BUDGÉTÉS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0-30 jours	75%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	25%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Décaissement des salaires</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAIS DE FONCTIONNEMENT BUDGÉTÉS</b>														
0-30 jours	25%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	75%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Décaissement des frais prod.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAIS D'ADMINISTRATION BUDGÉTÉS</b>														
0-30 jours	25%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	75%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Décaissement des frais promo</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAIS IMMEUBLE ET MATÉRIEL BUDGÉTÉS</b>														
0-30 jours	25%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31-60 jours	75%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Décaissement des frais d'adm.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FRAIS FINANCIERS BUDGÉTÉS</b>														
<b>Décaissement frais fin.</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total décaissements</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### BUDGET DE CAISSE

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq** Il va de soi que ce budget doit être adapté à la réalité de l'organisation.

Nom de l'organisation														
Budget de caisse														
	Mois	Total	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
<b>ENCAISSEMENTS</b>														
<b>Revenus:</b>														
Ventes de produits		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subventions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activités d'autofinancement		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Autres encaissements</b>														
Comptes à recevoir (année														
Subvention à recevoir														
Emprunt														
<b>ENCAISSEMENT TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DÉCAISSEMENTS</b>														
<b>Dépenses</b>														
Salaires et avantages		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de fonctionnement		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais d'administration		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais immeuble et matériel		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais financiers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditeurs (année														
<b>Activités d'investissement</b>														
Achats d'immobilisation		0												
Remboursement des dettes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DÉCAISSEMENT TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Augmentation (diminution) de l'encaisse		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse au début			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encaisse à la fin avant la marge de crédit		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilisation (remboursement) de la marge de crédit														
		0												
Encaisse à la fin		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge de crédit utilisée		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge de crédit disponible		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## Annexe 8 — Outil de gestion : Éléments requis en vue d'une préparation d'un budget annuel (suite)

### SUIVI BUDGÉTAIRE

**AVERTISSEMENT** - Comme l'ajout d'une ligne signifierait une modification des formules, les cellules du présent fichier ont été verrouillées. Si vous connaissez l'usage d'Excel, il est toutefois possible de déverrouiller le tout avec le mot de passe suivant: **rccq Il va de soi que ce budget doit être adapté à la réalité de l'organisation.**

**CONSIGNES** - 1) Remplir les cases en **bleu**; 2) il faudra ajuster les formules des colonnes (B) et (E) en fonction des mois de référence dans le Budget mensuel. Dans le présent exemple, le mois de référence est novembre.

**Nom de l'organisation**

Suivi budgétaire / Résultats périodique du \_\_\_\_ au \_\_\_\_

	Mois Réal (A)	Mois Prévu (B)	Écart (A moins B)	Cumulé Réal (D)	Cumulé Prévu (E)	Écart (D moins E)	Budget 2019 (F)	% réalisé (D divisé par F)	Budget 2018
<b>PRODUITS (REVENUS)</b>									
Revenus 1		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Revenus 2		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Revenus 3		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Prestation des bénévoles		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
Subventions 1		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Subventions 2		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Subventions 3		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Autres 1		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Autres 2		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Total des produits</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>CHARGES (DÉPENSES)</b>									
<b>Frais de fonctionnement</b>									
Salaires et charges sociales		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Prestation des bénévoles		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Électricité et chauffage		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Accessoires		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Achats		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Frais d'administration</b>									
Salaires et charges sociales		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Promotion et publicité		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Honoraires professionnels		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Achats		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Frais immeuble et matériel roulant</b>									
Entretien et réparations - immeubles		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Assurances		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Amortissement		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Taxes foncières		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Entretien et réparation - matériel roulant		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Assurances		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Amortissement		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Frais financiers</b>									
Frais bancaires et intérêts à court terme		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
Intérêts sur dettes à long terme		0	0		0	0	0	#DIV/0!	0
<b>Sous-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Total des charges</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>
<b>Excédent (déficit OU insuffisance)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>#DIV/0!</b>	<b>0</b>

## LES GRANDES LIGNES D'UN BILAN SOCIAL

Il est proposé un modèle type de bilan social incluant concrètement des critères d'évaluation.

<b>1</b> <b>RAPPEL DE LA MISSION</b>
<b>2</b> <b>FINALITÉ SOCIALE ET ENRACINEMENT DANS SON MILIEU</b>  Quelques éléments à considérer  <b>Enracinement dans son milieu</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Éléments à faire valoir<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Témoignages d'appui (de personnes d'influence, d'organismes locaux, régionaux et sectoriels, d'entreprises locales et régionales);</li><li>✓ Appuis logistiques, de services ou liens de commercialisation avec des organismes et des entreprises locaux et régionaux;</li><li>✓ Présence de bénévoles (nombre de personnes et nombre d'heures, etc.)</li><li>✓ Autorisations ou agréments obtenus auprès d'instances gouvernementales</li><li>✓ Provenance des membres du conseil d'administration</li><li>✓ Engagements de dons ou de financement prévus ou consentis</li></ul></li></ul> <b>Développement local et régional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Éléments à faire valoir<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Participation au développement social économique (embauche locale, achat local)</li></ul></li></ul> <b>Rayonnement</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Éléments à faire valoir<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Présence sur des tables de concertation</li><li>✓ Participation à des instances de consultation</li></ul></li></ul>

*Source principale de l'information présentée : Réseau d'investissement social du Québec (2015). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ.*

<p style="text-align: center;"><b>3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET BÉNÉVOLAT</b></p> <p>Quelques éléments à considérer</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Les membres</b> (nombre et provenance)</li><li>✓ <b>Le conseil d'administration</b> (sa composition, le mode d'élection, les mécanismes de communication et de formation, le partage des tâches, la fréquence des CA, présence d'un comité exécutif, rythme de changement des membres aux postes clés etc.)</li><li>✓ <b>L'assemblée générale</b> (personnes présentes, échange et faire valoir son opinion, documents remis etc.)</li><li>✓ <b>Un rapport annuel des activités</b> (le bilan des résultats obtenus pour des projets et/ou des activités)</li><li>✓ <b>Les bénévoles</b> (nombre de bénévoles, nombre total d'heures de bénévolat, formation des bénévoles, comptabilisation de l'effort fourni (revenus et dépenses pour obtenir un effet net de zéro)</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>4</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MAIN-D'ŒUVRE ET EMPLOI</b></p> <p>Quelques éléments à considérer</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Création et maintien d'emplois rémunérés : combien ?</li><li>✓ Embauche locale et régionale;</li><li>✓ Qualité des emplois;</li><li>✓ Ancienneté des employés;</li><li>✓ Niveau de participation des salariés et des membres aux décisions;</li><li>✓ Qualifications et fonctions des employés;</li><li>✓ Prestation des bénévoles.</li></ul>

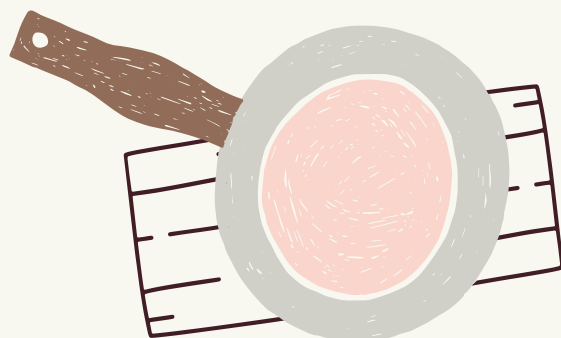
*Source principale de l'information présentée : Réseau d'investissement social du Québec (2015). Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale du RISQ.*

**Mise en place d'un tableau de bord**  
**Proposition d'indicateurs pertinents \***

1. Nombre d'organismes (global, distinction mission / volet)
2. Représentativité par région (global, distinction mission / volet)
3. Déficit / excédent / région / par type
4. Revenus / dépenses par type d'organisme / région
5. # portions, # groupes, # participants
6. Revenus et coûts unitaires par type, par portion, par groupe et par participant.
7. Classification des coûts rural et urbain
8. Classification unitaire rural et urbain
9. Classification par type de dépenses
10. Nombre de bénévoles par organisme
11. Classification des bénévoles par type d'organisme
12. Revenus et coûts attribués aux bénévoles

**\*Il est important de noter que tous les indicateurs mentionnés peuvent être mis en place si l'information est disponible dans le fichier Excel maître de l'organisme.**





REGROUPEMENT DES  
CUISINES COLLECTIVES  
DU QUÉBEC

**UQÀM** | **Service aux collectivités**  
Université du Québec à Montréal