

Mesurer le rendement

SÉRIE PARTENAIRES | EN AFFAIRES

- Importance du suivi du rendement
- Comment mesurer le rendement
- Points de repère internes et externes
- Signaux avertisseurs



Votre entreprise va-t-elle bien?

Situation

Vous préférez être votre propre patron et diriger votre entreprise comme vous l'entendez. Vous semblez bien gagner votre vie. Toutefois, vous n'êtes pas certain que votre entreprise fait autant d'argent qu'elle le devrait, compte tenu des heures et des efforts que vous y consacrez. Vous pouvez même avoir de la difficulté à savoir combien vaut votre entreprise.

Solution

Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO^{MD} Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition la présente brochure pour vous aider à reconnaître les signes du succès... ou de l'échec.

Il y a de nombreuses façons de mesurer le succès : par exemple, le plaisir que vous retirez de votre travail est un signe de succès personnel. Cependant, d'un point de vue financier, le succès est mesuré à l'aide de chiffres bruts, de comparaisons avec des normes et des points de repère. Nous voyons des entreprises de tous les genres et de toutes les tailles, et de rentabilité variable. En nous fondant sur nos connaissances approfondies et notre expertise en ce domaine, nous avons conçu la présente brochure pour vous aider à gérer avec profit en mesurant vos résultats

Menée au moment opportun, l'évaluation du rendement de votre entreprise vous permettra de :

- déceler les problèmes avant qu'il ne soit trop tard
- distinguer parmi les produits et services offerts ceux qui sont rentable
- déterminer les secteurs d'activité où il est possible de réduire les dépenses
- étudier de nouvelles idées
- garder un œil critique face à votre entreprise

CONSEILS

- L'évaluation des résultats ne vous livre pas la cause des problèmes. Elle vous incite à remonter à la source, à chercher au-delà des apparences.
- Il est difficile d'évaluer constamment tous les secteurs à la fois. Choisissez plutôt quelques points clés que vous vérifierez de façon régulière : il s'agit de la méthode de gestion par l'exception. Soyez attentif à tout indice, tout virage imprévu ou fait inhabituel.
- Conformez-vous aux principes directeurs qui suivent pour vérifier la validité et la pertinence des mesures que vous utilisez.

Principes directeurs

- **Établissez des comparaisons.** Vos résultats seront significatifs dans la mesure où ils se révèlent :
 - meilleurs ou pires qu'à l'exercice précédent
 - supérieurs ou inférieurs aux prévisions
 - supérieurs ou inférieurs à la moyenne de l'industrie, etc.
- **Comparez « les pommes aux pommes ».** Choisir le même point de comparaison, par exemple, mettre en parallèle le bénéfice avant impôts avec le bénéfice avant impôts (valeur plus fiable que le bénéfice après impôts).
 - Ne pas mêler la rotation des stocks calculée d'après le coût des marchandises avec la rotation des stocks établie à partir du total des ventes.
 - Le rendement de l'actif ne correspond pas au rendement de l'avoir des actionnaires. (Voir la brochure *Comprendre le jargon financier* de la série Partenaires en affaires à ce sujet)
 - Il est important d'utiliser des périodes comparables, par exemple la fin de l'exercice.
- **Employez des chiffres plutôt que des mots.** Les chiffres sont beaucoup plus précis. Par exemple,
 - trois rotations des stocks est préférable à deux fois et demie
 - une période de recouvrement des comptes clients de 42 jours est meilleure qu'un délai de 60 jours
 - un fonds de roulement de 60 000 \$ est meilleur qu'un fonds de 40 000 \$
- **Utilisez des ratios et des pourcentages.** La comparaison s'établit plus facilement en ramenant tous les chiffres à un même dénominateur – 1 ou 100. Ainsi, si l'on reprend nos exemples,
 - trois rotations de stocks constituent une amélioration de 20 % par rapport à deux fois et demie
 - une période de recouvrement de 42 jours est meilleure de 30 % que celle de 60 jours

- si l'entreprise déclare un actif à court terme de 100 000 \$ et un passif à court terme de 40 000 \$, le fonds de roulement correspond à 60 000 \$, soit un ratio de 2,5:1

■ **Effectuez des comparaisons au niveau interne de votre entreprise.**

Par exemple :

- les résultats de l'exercice contre ceux du dernier exercice
- les résultats du mois contre les résultats du même mois l'année dernière
- les résultats du magasin A contre ceux du magasin B
- le rendement par rapport aux prévisions

■ **Faites des comparaisons d'ordre externe**, en obtenant les normes et les ratios de votre secteur d'activité provenant de diverses sources :

- statistiques des associations professionnelles
- rapport Dun and Bradstreet, particulièrement l'étude statistique annuelle
- périodiques et sites Web financiers
- Statistique Canada (dispose d'une foule de données qui ne sont pas toujours publiées)
- rapports annuels des sociétés ouvertes du même secteur d'activité
- banquiers et comptables

■ **Méfiez-vous des apparences.** Ne misez pas sur les moyennes ou les chiffres provenant d'éléments disparates. Il faut voir ce que cachent les chiffres. Par exemple :

- une faible rotation des stocks peut englober certains produits à roulement élevé
- une période moyenne de recouvrement de 45 jours peut comprendre des comptes réglés après 120 jours

■ **Assurez-vous que les chiffres donnés sont exacts.** Vous aurez peut-être à effectuer des corrections pour vous assurer que les comparaisons sont valables. Parmi les principaux éléments à corriger, mentionnons les suivants :

- **Salaire.** Si vous touchez un salaire peu élevé, il vous faut rajuster à la baisse le bénéfice avant impôts, compte tenu de la différence entre ce montant et le salaire qui serait versé à un autre directeur pour le même travail; ainsi, si vous gagnez 20 000 \$ pour un travail rémunéré à 40 000 \$, le bénéfice avant impôts évalué à 40 000 \$ devrait être ramené à 20 000 \$. Ce détail peut constituer une grande différence au moment de calculer le revenu de votre entreprise.
- **Valeur marchande.** Si la valeur marchande des immobilisations, une fois l'amortissement enlevé, est nettement supérieure aux chiffres inscrits aux livres, le rendement du capital investi se trouve surévalué. Advenant le cas où quelqu'un serait intéressé à acheter votre entreprise, il faudrait exiger au minimum la valeur marchande des immobilisations. Ajoutez la différence entre la valeur marchande et la valeur amortie à la valeur nette pour obtenir le rendement réel.
- **Inflation.** Si les ventes ont augmenté régulièrement au cours des cinq dernières années, reprenez ce calcul en tenant compte de l'évolution de l'indice des prix à la consommation. Vous serez peut-être surpris de constater que la croissance réelle de votre entreprise est assez faible.

Points de repère internes

REMARQUE : Les chiffres utilisés dans les exemples suivants proviennent du bilan et de l'état des résultats présentés à la fin de la présente brochure. Quant aux lettres indiquées en regard des chiffres, elles renvoient à la ligne pertinente de l'état financier, vous permettant ainsi d'effectuer les mêmes calculs pour votre entreprise.

Vous trouverez ci-après quelques points de repère; nous vous expliquons comment les utiliser, les interpréter et finalement comment découvrir les causes sous-jacentes. Après avoir obtenu les données, il vous faut déterminer les causes et prendre les mesures qui s'imposent.

Comptes clients (ou débiteurs)

Les comptes clients constituent l'élément d'actif à court terme le plus important. S'ils sont jugés « bons », c'est-à-dire recouverts en moins de 90 jours par exemple, vous pouvez généralement emprunter jusqu'à 75 % de leur valeur. Si, au contraire, le délai est beaucoup plus long, ces comptes risquent fort de devenir des créances irrécouvrables. Il est alors impossible d'emprunter sur la sûreté de ces créances.

Déterminez l'âge moyen des comptes clients :

ÉTAPE
1

$$\text{dernier exercice} \quad \frac{b}{A} = \frac{57\,000 \$}{540\,000 \$} \times 365 = 38,5 \text{ jours}$$

exercice précédent

$$\frac{51\,000 \$}{460\,000 \$} \times 365 = 40,5 \text{ jours}$$

ÉTAPE
2

Divisez les comptes clients en ordre chronologique : 30, 60, 90 jours et plus de 90 jours. Exercez un contrôle quotidien sur ceux de plus de 90 jours et hebdomadaire sur les autres.

- Recherchez les indices révélateurs :
 - jugement médiocre en matière de crédit
 - méthodes de recouvrement non satisfaisantes
 - conditions trop souples
 - retard dans l'émission des relevés de compte
 - insatisfaction du client

Comptes fournisseurs (ou créditeurs)

Mettre à profit l'argent des autres, en l'occurrence celui des fournisseurs, est tout à fait justifiable dans la mesure où l'on ne dépasse pas les bornes.

ÉTAPE
1

Déterminez l'âge moyen des comptes fournisseurs. Tout comme pour les comptes clients, les diviser en ordre chronologique (30, 60 jours et ainsi de suite) pour

effectuer un suivi; distinguer également ceux qui offrent un escompte pour s'assurer si cela vaut la peine de les payer rapidement, ce qui n'est pas toujours le cas.

$$\text{dernier exercice } \frac{I}{H} = \frac{52\,000 \$}{378\,000 \$} \times 365 = 50,2 \text{ jours}$$

$$\text{exercice précédent } \frac{46\,000 \$}{331\,000 \$} \times 365 = 50,7 \text{ jours}$$



Répondez aux questions suivantes :

- Quels fournisseurs exigent des intérêts?
- Quels fournisseurs menacent de ne plus vous approvisionner?
- Est-il possible de prolonger les échéances de paiement?
- Le délai de rotation des stocks à l'usine ou à l'entrepôt est-il trop long?
- Y a-t-il d'autres ressources disponibles?
- Pouvez-vous bénéficier de livraisons et de versements étalés?

Stocks

On calcule que pour maintenir des stocks, il faut prévoir deux fois et demi à trois fois le taux d'intérêt bancaire en vigueur. Par exemple, si le taux d'intérêt est de 6 %, les stocks vous coûteront plus de 15 % par année. Ce pourcentage inclut le chauffage, l'électricité, les frais généraux, la main-d'œuvre, l'assurance, etc. Vous comprendrez qu'il s'agit là d'un élément vital.

$$\text{dernier exercice } \frac{H}{c} = \frac{378\,000 \$}{160\,000 \$} = 2,36 \text{ fois}$$

$$\text{exercice précédent } \frac{331\,000 \$}{168\,000 \$} = 1,97 \text{ fois}$$

Rotation des stocks en jours :

$$\text{dernier exercice } \frac{c}{H} = \frac{160\,000 \$}{378\,000 \$} \times 365 = 154 \text{ jours}$$

$$\text{exercice précédent } \frac{168\,000 \$}{331\,000 \$} \times 365 = 185 \text{ jours}$$

Répondez aux questions suivantes :

- Si vos stocks sont trop élevés ou mal répartis, acceptez-vous trop d'escomptes sur les produits achetés en grande quantité?
- Quels sont les produits qui ne se vendent pas bien? Comment pouvez-vous vous en débarrasser?
- Quels fournisseurs peuvent vous approvisionner dans un court délai?

Stabilité financière à court terme

La différence entre l'actif à court terme (ce que l'on vous doit) et le passif à court terme (ce que vous devez), soit le fonds de roulement, constitue un indice important de la santé financière de votre entreprise.

$$\text{dernier exercice} \quad \frac{d}{p} = \frac{224\,000 \$}{68\,000 \$} = 3,3 : 1$$

$$\text{exercice précédent} \quad \frac{226\,000 \$}{58\,000 \$} = 3,9 : 1$$

Un ratio supérieur à 1:1 est bon; il indique que votre entreprise est en mesure d'emprunter davantage.

Il y a également le ratio de trésorerie ou indice de liquidité, soit le rapport entre l'actif à court terme qui peut être aisément converti en espèces et le passif à court terme. Ce ratio intéresse particulièrement les banques :

$$\frac{a + b}{p}$$

$$\text{dernier exercice} \quad \frac{7\,000 \$ + 57\,000 \$}{68\,000 \$} = 0,94 : 1$$

$$\text{exercice précédent} \quad \frac{7\,000 \$ + 51\,000 \$}{58\,000 \$} = 1 : 1$$

Un ratio de 1:1 est jugé bon.

Stabilité financière à long terme

Voici trois indices vitaux concernant la viabilité à long terme de votre entreprise particulièrement du point de vue des banquiers et des autres créanciers.

■ *Ratio passif/avoir des actionnaires*

$$\frac{p + q}{v}$$

dernier exercice $\frac{68\,000 \$ + 39\,000 \$}{202\,000 \$} = 0,53 : 1$

exercice précédent $\frac{58\,000 + 43\,000 \$}{172\,000 \$} = 0,59 : 1$

Dans cet exemple, le ratio a quelque peu diminué pour le dernier exercice. L'entreprise pourrait emprunter davantage, mais il lui faut se méfier des taux d'intérêt fluctuants. Une hausse des taux peut réduire la disponibilité associée à ce ratio par suite d'un manque de couverture (voir ci-dessous). En fait, ce ratio peut varier d'un secteur d'activité à l'autre. Un rapport de 3:1 ou de 2:1 est, dans bon nombre de cas, jugé acceptable.

- *Couverture.* On distingue deux types de couverture, selon qu'elle est calculée d'après les immobilisations ou les revenus (capacité de rembourser la dette).

Immobilisations $\frac{i}{q} = \frac{85\,000 \$}{39\,000 \$} = 2,2 : 1$

Ainsi, une couverture de 2,2:1 signifie que pour chaque dollar de dette à long terme, l'entreprise possède 2,2 dollars en immobilisations.

Bénéfices non répartis $\frac{Q}{O} = \frac{39\,000 \$}{11\,000 \$} = 3,5 : 1$

Généralement, un rapport supérieur à 2:1 est jugé bon.

- *Bénéfices non répartis.* Il est important de savoir que la somme d'argent laissée dans l'entreprise a un effet direct sur la confiance dont jouit celle-ci, particulièrement auprès des banquiers. Dans cet exemple, les bénéfices non répartis sont passés de 97 000 \$ à 127 000 \$, le propriétaire n'ayant pas pris de dividendes.

Principaux éléments – État des résultats (profits et pertes)

Comparez chacun des éléments suivants aux résultats obtenus à l'exercice précédent ainsi qu'aux prévisions établies. Il est préférable de procéder par trimestre et même d'évaluer un produit par rapport à un autre.

dernier exercice

exercice précédent

Bénéfice brut (%)

$$\frac{I}{A} = \frac{162\,000 \$}{540\,000 \$} = 30,0 \% \quad \frac{129\,000 \$}{460\,000 \$} = 28,0 \% \text{ (amélioration)}$$

Frais de vente (%)

$$\frac{L}{A} = \frac{48\,000 \$}{540\,000 \$} = 8,9 \% \quad \frac{36\,000 \$}{460\,000 \$} = 7,8 \% \text{ (régression)}$$

Frais d'administration (%)

$$\frac{P}{A} = \frac{75\,000 \$}{540\,000 \$} = 13,8 \% \quad \frac{69\,000 \$}{460\,000 \$} = 15,0 \% \text{ (amélioration)}$$

Bénéfice avant impôts (%)

$$\frac{Q}{A} = \frac{39\,000 \$}{540\,000 \$} = 7,2 \% \quad \frac{24\,000 \$}{460\,000 \$} = 5,2 \% \text{ (amélioration)}$$

Main-d'œuvre directe/coût des marchandises vendues (%)

$$\frac{D}{H} = \frac{112\,000 \$}{378\,000 \$} = 29,6 \% \quad \frac{88\,000 \$}{331\,000 \$} = 26,6 \% \text{ (augmentation)}$$

Augmentation/diminution des ventes (%)

$$\frac{540\,000 \$ - 460\,000 \$}{460\,000 \$} = 17,4 \% \text{ (augmentation)}$$

Seuil de rentabilité

Point où le profit brut (les ventes moins le coût des marchandises) est égal aux frais généraux. Toutes les ventes effectuées au-delà de ce seuil génèrent un profit, celles en deçà, une perte. Plus le seuil de rentabilité est bas, moins l'entreprise est vulnérable. Les frais variables (c'est-à-dire les frais engagés seulement s'il y a vente) constituent un net avantage sur les frais fixes, comme le démontrent les exemples suivants.

D'après les résultats obtenus au dernier exercice et supposant que tous les frais de vente et d'administration étaient fixes, le seuil de rentabilité se calcule comme suit :

$$\frac{\text{Frais fixes généraux}}{\text{Marge bénéficiaire brute}} = \text{Seuil de rentabilité}$$

$$\frac{(L) 48\,000 \$ + (P) 75\,000 \$}{0,30 \frac{(I)}{A}} = 410\,000 \$$$

D'autre part, si les frais de vente variaient par exemple sous forme de commissions, le seuil de rentabilité chuterait considérablement.

$$\frac{75\,000 \$}{0,30} = 250\,000 \$$$

Même durant les périodes favorables, il est bon de maintenir un seuil de rentabilité bas et une marge bénéficiaire brute élevée.

Points de repère externes

Regardez autour de vous. Comparez vos résultats à ceux de vos concurrents, à la moyenne du secteur d'activités et à ceux des sociétés ouvertes de votre secteur.

Par exemple,

- les comptes clients : période moyenne de recouvrement exprimée en jours
- les comptes fournisseurs : période moyenne de paiement exprimée en jours
- les stocks : la rotation sur le coût des marchandises. Lorsqu'il est impossible de connaître le coût des marchandises pour une autre entreprise, utiliser plutôt le total des ventes, soit A/c
- le ratio passif/avoir des actionnaires
- tous les pourcentages comparatifs mentionnés dans les pages précédentes
- le rapport entre les revenus tirés des ventes et des services
- l'importance des transactions en moyenne (particulièrement pour les ventes au détail)
- le bénéfice avant impôts sur la valeur nette (rendement de l'avoir des actionnaires)

Bénéfice avant impôts (résultats nets)

Vous êtes en affaires pour réaliser des profits et il y a plusieurs façons de mesurer la rentabilité de votre entreprise. En voici quelques-unes :

- *Bénéfice avant impôts.* Il est préférable d'utiliser le bénéfice avant impôts, le taux d'imposition variant selon la taille de l'entreprise et divers facteurs. Cet élément est primordial dans la comparaison des résultats d'un exercice à l'autre (7,2 % par rapport à 5,2 %) et d'une entreprise à l'autre.
- *Rendement de l'avoir des actionnaires.* Il s'agit sans doute du repère le plus important puisqu'il représente le ratio des gains par rapport à l'argent investi dans votre entreprise. Pourriez-vous tirer un meilleur parti de cet argent tout en assumant moins de risques?

dernier exercice

exercice précédent

$$\frac{Q}{v} = \frac{39\,000 \$}{202\,000 \$} = 19,3 \% \quad \frac{24\,000 \$}{172\,000 \$} = 14 \%$$

- *Valeur de votre entreprise* (le couronnement de tous vos efforts).

La valeur nette ou valeur comptable (ligne v) est l'une des indications de ce que vaut votre entreprise. Toutefois, une entreprise qui a prouvé son aptitude à réaliser des gains devrait retirer d'un acheteur une somme supérieure à la valeur comptable. Cette somme équivaut à la valeur calculée à partir du bénéfice.

La valeur fondée sur le bénéfice en est une autre. Vous devez vous adresser à la Bourse de Toronto pour obtenir le multiple correspondant aux bénéfices moyens enregistrés dans votre secteur d'activité. Prenons sept comme exemple (cela signifie que les actions se vendent à un prix moyen égal à sept fois le bénéfice par action après impôts de l'exercice précédent). Retirez la composante impôt sur le revenu, dans ce cas, disons 30 %, et multipliez votre propre bénéfice avant impôts par le résultat, soit 4,9 plutôt que 7.

<i>dernier exercice</i>	ligne Q x 4,9 = 191 000 \$
<i>exercice précédent</i>	117 600 \$

Dans cet exemple, les propriétaires doivent se fixer des objectifs plus élevés, car les chiffres obtenus sont en deçà de la valeur comptable. Si l'on compte des ventes de 800 000 \$ à 10 % pour trois ans, on obtient 80 000 \$ x 4,9 = 392 000 \$. Ce n'est pas suffisant puisqu'il faut ajouter trois ans de bénéfices après impôts à la valeur nette.

Combien vaudra votre entreprise dans trois ans, dans cinq ans? Est-ce assez compte tenu des risques et des efforts engagés? Votre argent fructifierait-il davantage s'il était placé ailleurs? Quelles améliorations pouvez-vous apporter à votre entreprise? Augmenter le roulement de l'actif? Diminuer les besoins en capital? Accroître le rendement de l'actif?

Signaux avertisseurs

Les signaux avertisseurs ci-dessous sont cruciaux. Puisque vous ne pouvez évaluer constamment tous les aspects de votre entreprise en même temps, il vous suffira de suivre de près les domaines les plus exposés. Au moindre changement imprévu, recherchez les causes et prenez les mesures requises, avant qu'il ne soit trop tard.

Éléments propres à la majorité des entreprises

- bénéfice sur les ventes avant impôts
- marge bénéficiaire brute
- seuil de rentabilité
- rotation des stocks
- période de recouvrement des comptes clients
- mauvaises créances
- période de paiement des comptes fournisseurs
- plaintes des clients
- marchandises retournées
- roulement de la main-d'œuvre
- taux d'absentéisme

Éléments propres à certains secteurs d'activité

Ces facteurs s'ajoutent aux précédents :

- Fabrication
 - marge bénéficiaire brute par article
 - commandes en attente
 - frais de main-d'œuvre exprimés en pourcentage
 - temps improductif
 - accidents
 - plaintes ou produits refusés
 - frais de service et de garantie
- Services
 - productivité des employés
 - bénéfice brut par vente et par client
 - frais de location par rapport au volume d'affaires (%)
 - ventes moyennes par commande
 - comptes perdus
 - clients réguliers - nouveaux clients
 - frais généraux par rapport aux ventes
- Vente au détail
 - marge moyenne (également pour chaque article)
 - marchandises épuisées
 - frais de livraison et de service par rapport au total des ventes
 - pourcentage des articles en solde par rapport aux articles au prix régulier
 - ventes par client
 - ventes moyennes par commande
 - frais de location par rapport au volume d'affaires (%)
- Entrepreneurs et sous-traitance
 - bénéfice brut moyen pour chaque contrat effectué
 - rapport du nombre de soumissions et du nombre de contrats reçus
 - retenues de garanties (en dollars)
 - valeur des travaux en cours par rapport à l'ensemble des projets
 - dépassements des coûts prévus
 - problèmes causés par les cautions de soumission
 - frais généraux par rapport aux ventes

SOCIÉTÉ ABC LTÉE

État des résultats (profits et pertes)

pour l'exercice terminé le 31 décembre 20__

	DERNIER EXERCICE	
	Montant	% des ventes
A) Ventes nettes	540 000 \$	100,0 %
<i>Moins : Coût des marchandises vendues</i>		
B) Stock initial	168 000 \$	
C) Achats	210 000 \$	
<i>Coûts de production :</i>		
D) Frais directs de main-d'œuvre	112 000 \$	
E) Frais généraux directs	48 000 \$	
F) Coût des marchandises en magasin	538 000 \$	
G) moins : stock final	160 000 \$	
H) Coût des marchandises vendues	378 000 \$	70,0 %
I) Bénéfice brut (A moins H)	162 000 \$	30,0 %
<i>Moins : Dépenses</i>		
<i>Frais de vente :</i>		
J) Salaires et commissions	38 000 \$	7,0 %
K) Publicité et autres frais	10 000 \$	1,9 %
L) Frais de vente totaux	48 000 \$	8,9 %
<i>Frais d'administration :</i>		
M) Salaires	51 000 \$	9,4 %
N) Loyer et services publics	13 000 \$	2,4 %
O) Intérêt et autres frais	11 000 \$	2,0 %
P) Frais d'administration totaux	75 000 \$	13,8 %
Q) Bénéfice net avant impôts	39 000 \$	7,2 %
R) moins : impôts	9 000 \$	1,6 %
S) Bénéfice net après impôts	30 000 \$	5,6 %

SOCIÉTÉ ABC LTÉE

État des résultats (profits et pertes)

pour l'exercice terminé le 31 décembre 20__

	EXERCICE PRÉCÉDENT	
	Montant	% des ventes
A) Ventes nettes	460 000 \$	100,0 %
<i>Moins : Coût des marchandises vendues</i>		
B) Stock initial	150 000 \$	
C) Achats	219 000 \$	
<i>Coûts de production :</i>		
D) Frais directs de main-d'œuvre	88 000 \$	
E) Frais généraux directs	42 000 \$	
F) Coût des marchandises en magasin	499 000 \$	
G) moins : stock final	168 000 \$	
H) Coût des marchandises vendues	331 000 \$	72,0 %
I) Bénéfice brut (A moins H)	129 000 \$	28,0 %
<i>Moins : Dépenses</i>		
<i>Frais de vente :</i>		
J) Salaires et commissions	31 000 \$	6,7 %
K) Publicité et autres frais	5 000 \$	1,1 %
L) Frais de vente totaux	36 000 \$	7,8 %
<i>Frais d'administration :</i>		
M) Salaires	46 000 \$	10,0 %
N) Loyer et services publics	13 000 \$	2,8 %
O) Intérêt et autres frais	10 000 \$	2,2 %
P) Frais d'administration totaux	69 000 \$	15,0 %
Q) Bénéfice net avant impôts	24 000 \$	5,2 %
R) moins : impôts	6 000 \$	1,3 %
S) Bénéfice net après impôts	18 000 \$	3,9 %

SOCIÉTÉ ABC LTÉE

Bilan

au 31 décembre 20__

	DERNIER EXERCICE	
Actif		
<i>Disponibilités</i>		
a) Encaisse et en banque		7 000 \$
Comptes clients	59 000 \$	
moins : provision pour créances douteuses	2 000 \$	
b) Comptes clients nets		57 000 \$
c) Stocks		160 000 \$
d) Disponibilités totales		224 000 \$
<i>Immobilisations</i>		
e) Édifices et terrain	41 000 \$	
f) Machinerie et matériel	83 000 \$	
g) Mobilier et accessoires	28 000 \$	
	152 000 \$	
h) moins : amortissement accumulé	67 000 \$	
i) Immobilisations totales		85 000 \$
j) Actif total		309 000 \$
Passif et avoir des actionnaires		
<i>Exigibilités</i>		
k) Emprunt bancaire		8 000 \$
l) Comptes fournisseurs		52 000 \$
m) Dépenses et commissions courues		2 000 \$
n) Impôts à payer		2 000 \$
o) Tranche du prêt à terme échéant dans moins d'un an		4 000 \$
p) Exigibilités totales		68 000 \$
<i>Dettes à long terme</i>		
q) Dette échéant dans plus d'un an		39 000 \$
<i>Avoir des actionnaires (capital-actions)</i>		
r) Actions ordinaires (1 000 actions)	15 000 \$	
s) Actions privilégiées (valeur nominale : 10 \$)	60 000 \$	
t)	75 000 \$	
u) Bénéfices non répartis	127 000 \$	
v) Avoir total des actionnaires		202 000 \$
w) Total du passif et de l'avoir des actionnaires		309 000 \$

SOCIÉTÉ ABC LTÉE

Bilan

au 31 décembre 20__

	EXERCICE PRÉCÉDENT	
Actif		
<i>Disponibilités</i>		
a) Encaisse et en banque		7 000 \$
Comptes clients	53 000 \$	
moins : provision pour créances douteuses	2 000 \$	
b) Comptes clients nets		51 000 \$
c) Stocks		168 000 \$
d) Disponibilités totales		226 000 \$
<i>Immobilisations</i>		
e) Édifices et terrain	41 000 \$	
f) Machinerie et matériel	57 000 \$	
g) Mobilier et accessoires	14 000 \$	
	112 000 \$	
h) moins : amortissement accumulé	65 000 \$	
i) Immobilisations totales		47 000 \$
j) Actif total		273 000 \$
Passif et avoir des actionnaires		
<i>Exigibilités</i>		
k) Emprunt bancaire		4 000 \$
l) Comptes fournisseurs		46 000 \$
m) Dépenses et commissions courues		2 000 \$
n) Impôts à payer		2 000 \$
o) Tranche du prêt à terme échéant dans moins d'un an		4 000 \$
p) Exigibilités totales		58 000 \$
<i>Dette à long terme</i>		
q) Dette échéant dans plus d'un an		43 000 \$
<i>Avoir des actionnaires (capital-actions)</i>		
r) Actions ordinaires (1 000 actions)	15 000 \$	
s) Actions privilégiées (valeur nominale : 10 \$)	60 000 \$	
t)	75 000 \$	
u) Bénéfices non répartis	97 000 \$	
v) Avoir total des actionnaires		172 000 \$
w) Total du passif et de l'avoir des actionnaires		273 000 \$

Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître vos ressources financières et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être d'un précieux recours pour optimiser votre fonctionnement.

Pour savoir comment
BMO Banque de Montréal
peut vous aider à gérer
votre entreprise :

- ✓ consultez votre directeur –
Comptes d'entreprises;
- ✓ appelez nos Services bancaires
en direct pour entreprises,
au **1 877 262-5907**;
- ✓ visitez notre site Web, à l'adresse
www.bmo.com/entreprise

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5033039 (05/03)