



Exercice et solution 13B.7

Équilibre entre budget et financement

Un mécène est prêt à acheter un vieux théâtre et à le rénover entièrement à ses frais pour en faire don à une troupe de théâtre. Cependant, il pose une condition: la directrice de la troupe doit lui démontrer que le théâtre pourra s'autofinancer. Il ne voudrait pas que ce don nuise à la rentabilité très fragile de la troupe.

La directrice demande alors à son comptable de lui préparer un budget équilibré concernant l'exploitation de ce théâtre. À cette fin, elle réunit les renseignements suivants.

- La troupe devra engager les personnes suivantes sur une base permanente:
 - un adjoint administratif, au salaire annuel de 48 000 \$;
 - une secrétaire-comptable, au salaire annuel de 41 000 \$;
 - un gérant-concierge, au salaire annuel de 43 450 \$;
 - un préposé à l'entretien, au salaire annuel de 28 000 \$;
 - un directeur de la programmation, au salaire annuel de 70 000 \$;
 - un directeur technique, au salaire annuel de 70 000 \$;
 - deux préposés à la billetterie, pour un salaire total de 42 000 \$.

- Elle devra engager les personnes suivantes sur une base occasionnelle:
 - deux placeurs, au salaire de 80 \$ chacun par représentation;
 - un éclairagiste, au salaire de 200 \$ par représentation;
 - un ingénieur du son, au salaire de 200 \$ par représentation;
 - deux aides, au salaire de 60 \$ chacun par représentation;
 - deux agents de sécurité, au salaire de 120 \$ chacun par représentation.

- On prévoit des frais d'électricité de 25 000 \$ par an.

- On estime à 15 000 \$ par an le coût d'entretien des équipements.

- On estime le coût des assurances à 32 000 \$ par an, celui des taxes, à 15 000 \$ par an, et on ajoute un montant de 2 000 \$ par mois pour les imprévus.

Exercice et solution 13B.7 (suite)

- Il faut ajouter à ces sommes le coût des avantages sociaux, soit 10 % de la rémunération totale versée.
- Le bâtiment dans lequel loge le théâtre devrait générer des frais de chauffage annuels de 40 000 \$.
- On prévoit des frais de publicité s'élevant à 500 000 \$.
- Enfin, la troupe reçoit actuellement de l'imprésario qui les engage des cachets s'élevant en moyenne à 2 800 \$ par représentation.

Le contrat d'embauche d'une troupe comporte généralement un montant fixe, auquel s'ajoute un montant proportionnel aux revenus générés. En ce qui concerne les revenus, il existe plusieurs scénarios selon le nombre de représentations dans l'année, le taux d'occupation des places à chacune des représentations et le prix moyen du billet. Le théâtre compte 1 000 places. Le tableau suivant résume les scénarios possibles.

Scénarios

	Pessimiste	Réaliste	Optimiste
Nombre de représentation	125	180	220
Taux d'occupation	40%	60%	85%
Prix moyen du billet	10 \$	18 \$	28 \$

Travail pratique :

Préparez un budget équilibré visant à convaincre le mécène d'acheter et de rénover le théâtre.

Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)

Exercice et solution 13B.7 (suite)

Solution :

Le premier tableau qui suit présente le budget des coûts fixes, puis le deuxième tableau, celui des coûts variables :

Budget des coûts fixes

Adjoint administratif	48 000 \$
Secrétaire comptable	41 000 \$
Gérant concierge	43 450 \$
Préposé à l'entretien	28 000 \$
Directeur de la programmation	70 000 \$
Directeur technique	70 000 \$
Préposés à la billetterie (2)	42 000 \$
Avantages sociaux	34 245 \$
Chauffage	40 000 \$
Électricité	25 000 \$
Entretien	15 000 \$
Taxes et assurances	47 000 \$
Imprévus	24 000 \$
Publicité	500 000 \$
Total des coûts fixes	1 027 695 \$

Budget des coûts variables

Coût de la troupe	2 800 \$
Placeurs (2)	160 \$
Éclairagiste	200 \$
Responsable du son	200 \$
Aides (2)	120 \$
Sécurité (2)	240 \$
Avantages sociaux	92 \$
Total des coûts variables	3 812 \$

Exercice et solution 13B.7 (suite)

À partir de ces budgets, nous calculons la marge sur coûts variables selon trois scénarios — pessimiste, réaliste et optimiste —, puis nous présentons les budgets qui en découlent ainsi qu'un budget équilibré qui utilise les données du scénario réaliste, mais avec huit représentations additionnelles, soit 147 représentations.

	Pessimiste	Réaliste	Optimiste
Marge sur coûts variables unitaire	188 \$	6 988 \$	19 988 \$
Nombre de représentation	125	180	220
Marge sur coûts variables	23 500 \$	1 257 840 \$	4 397 360 \$
Coûts fixes	1 027 695 \$	1 027 695 \$	1 027 695 \$
Résultat net	(1 004 195) \$	230 145 \$	3 369 665 \$

Budget équilibré

Calcul du point mort		Nombre de représentation requise afin de couvrir les coûts fixes
Frais fixes /	$\frac{1\,027\,695 \$}{6\,988 \$}$	=
Marge sur coûts variables unitaire		147

La marge sur coûts variables est trouvée en soustrayant les coûts variables d'une représentation des produits. Ceux-ci correspondent au prix du billet multiplié par 1 000 places et par le taux d'occupation.

Pour trouver le budget équilibré, il faut que la marge sur coûts variables égale le total des frais fixes, ce qui équivaut à trouver le point mort. Si on prend le scénario réaliste, il suffit de diviser 1 027 695 \$ par 6 988 \$ pour arriver à 147 représentations.

Source: *La Comptabilité de Management (édition précédente)*