

La capitalisation des entreprises de l'économie sociale



Imaginez les possibilités

La capitalisation des entreprises de l'économie sociale

Table des matières

	Page
1 Introduction	5
2 L'entreprise de l'économie sociale	6
3 Pourquoi la capitalisation est importante	7
4 Qu'est-ce que la capitalisation ?	8
5 Les avantages d'une bonne capitalisation	12
6 Comment construire une bonne capitalisation dans les entreprises de l'économie sociale	15
7 Le plan de capitalisation	17
8 Qui sont vos partenaires pour constituer votre capitalisation	28
9 Conclusion	29

Mise en contexte

Le capital d'une entreprise constitue un élément important de son succès. Il facilite son développement et, jusqu'à un certain point, contribue à assurer sa pérennité. Les entreprises de l'économie sociale n'échappent pas à cette réalité.

Trop de dirigeants d'entreprises de l'économie sociale méconnaissent cet aspect. En tant que partenaires financiers, les organisations à l'origine du projet ont pensé leur offrir un outil de sensibilisation et d'information. « La capitalisation des entreprises de l'économie sociale » est une publication destinée aux gestionnaires et aux administrateurs des entreprises de l'économie sociale et non aux spécialistes des questions financières.

Sur cette base, nous avons voulu nous attarder davantage au « quoi » et au « pourquoi » plutôt qu'au « comment ». Il n'existe pas de recette magique pour améliorer la capitalisation d'une entreprise. C'est un exercice à long terme qui doit être adapté à la réalité de chacune. Par contre, le meilleur moyen d'améliorer la capitalisation d'une entreprise est de s'en préoccuper.

Nous espérons que cet outil vous aidera à mieux planifier la construction de l'assise financière de votre entreprise, et qu'il vous permettra, à tout le moins, de réaliser les premiers pas d'une démarche qui lui donnera davantage d'autonomie et de stabilité financière.

Introduction

La capitalisation est un élément essentiel à la solidité, au développement et à la pérennité de toute entreprise, qu'elle soit à capital actions ou d'économie sociale. L'objectif de ce document est de présenter l'importance de la capitalisation pour les entreprises de l'économie sociale et les moyens pour atteindre une structure de financement équilibrée.

Nous tenterons donc :

- ▶ de définir ce que nous entendons par capitalisation;
- ▶ d'expliquer les avantages, pour les entreprises de l'économie sociale, de disposer d'une saine capitalisation;
- ▶ de définir des cibles de capitalisation pour les entreprises de l'économie sociale;
- ▶ d'établir les moyens dont peuvent disposer les entreprises de l'économie sociale afin d'améliorer leur capitalisation et d'atteindre leurs cibles.

L'entreprise de l'économie sociale

2

Les entreprises de l'économie sociale poursuivent des objectifs distincts et fonctionnent différemment des entreprises privées et publiques.

Elles sont fondées sur :

- ▶ la propriété collective;
- ▶ le processus de décision démocratique;
- ▶ la primauté des personnes et du travail sur le capital lors de la répartition des surplus et des revenus;
- ▶ la production de biens et de services répondant à des besoins sociaux et économiques.

La finalité des entreprises de l'économie sociale influence grandement leur mode d'organisation et d'exploitation. Ce sont aussi des entreprises à propriété collective, laquelle est partagée entre les membres (dans le cas des coopératives) ou détenue par l'association.

Les entreprises de l'économie sociale sont des entreprises collectives durables, rentables sur le plan social et viables sur le plan économique.

Elles se situent partout au Québec et créent des emplois permanents et de qualité. Issues d'une volonté collective, elles se constituent principalement sous forme de coopératives ou d'organismes à but non lucratif (OBNL). Les dirigeants des entreprises de l'économie sociale relèvent quotidiennement le défi de l'entrepreneuriat collectif. Ils inventent et expérimentent de nouvelles façons de gérer une entreprise, de planifier son développement et d'assurer sa rentabilité sociale ainsi que sa viabilité financière.

Plutôt que de chercher à maximiser le profit, les gestionnaires d'entreprises de l'économie sociale cherchent à maximiser leur réponse aux besoins sociaux et économiques auxquels ils s'adressent. Ainsi, ils optent pour une stratégie d'allocation des ressources disponibles, en vue d'améliorer la qualité ou l'accessibilité des biens et des services qu'ils offrent. Dans ce contexte, la réalisation d'un « profit », appelé excédent ou surplus, devient un moyen d'assurer le développement de l'entreprise.

Les administrateurs des entreprises collectives voient la rentabilité comme un moyen de consacrer davantage de ressources à l'accomplissement de la mission de l'organisation. Cependant, il reste un choix, accomplir la mission à court terme (par la baisse des prix, l'augmentation des services rendus ou la distribution de ristournes à ses membres par exemple) ou en assurer la pérennité en solidifiant les assises financières de l'entreprise pour en garantir l'avenir et l'autonomie.

3 Pourquoi la capitalisation est importante

L'entreprise de l'économie sociale a choisi le mode économique pour réaliser une mission à finalité sociale. Elle choisit donc de générer des revenus et d'assumer des dépenses, de se constituer un ensemble d'actifs nécessaires à ses opérations au moyen d'équipement, de locaux et aussi de comptes à recevoir. Pour acquérir ces actifs et réaliser ses opérations, l'entreprise contracte habituellement des obligations ou des engagements. Ces obligations sont envers ses usagers, ses travailleurs, ses membres et ses partenaires financiers. Ces obligations ont des niveaux d'importance et d'urgence qui varient selon leur nature.

Pour les partenaires financiers de l'entreprise, la capacité de celle-ci à respecter **l'ensemble de ses engagements financiers est un facteur essentiel.**

En effet, il ne suffit pas que les fonds générés par l'entreprise couvrent le remboursement de la dette actuelle ou future, mais aussi qu'ils soient suffisants pour faire face à l'ensemble des éléments suivants :

- ▶ remboursement du capital sur la dette;
- ▶ remplacement des actifs actuels;
- ▶ achat d'immobilisations nouvelles;
- ▶ rachat de parts sociales et privilégiées (coopératives);
- ▶ besoin de fonds de roulement nécessaire au développement.

La capitalisation de l'entreprise de l'économie sociale est le moyen le plus sécuritaire de faire face à ces obligations. C'est aussi le moyen le plus direct d'accroître la capacité de l'entreprise à faire ses propres choix et de maintenir son autonomie de gestion.

4 Qu'est-ce que la capitalisation ?

La capitalisation est le patrimoine financier de l'entreprise. Constituée des sommes investies par les membres et la communauté auxquelles s'ajoute l'accumulation d'excédent et de surplus, elle est généralement (ou dans la plupart des cas) libre d'obligations de remboursement¹ et de rendement fixe sans condition. On évalue son caractère suffisant selon sa valeur absolue (la somme capitalisée), mais surtout sa valeur relative (son poids face à la valeur totale des actifs).

La capitalisation permet de réaliser les activités courantes ainsi que les objectifs de croissance et de pérennité de l'organisation.

Plus une entreprise est financée par la capitalisation, moins elle a d'obligations envers des partenaires financiers; plus elle est libre de ses choix stratégiques et moins son financement est contraignant et coûteux.

¹ Par exemple, les parts privilégiées des membres devront éventuellement être rachetées par une coopérative.

Quelques notions

Afin de saisir les avantages de la capitalisation, il est utile de se rappeler quelques notions comptables et financières relatives au bilan.

Actif

L'actif d'une entreprise se compose de l'ensemble des biens (physiques et incorporels) qu'elle possède.

Ce sont les moyens de production de l'entreprise et les biens qui lui sont dus.

Passif

Les éléments de passif qui figurent au bilan des états financiers ont deux caractéristiques principales :

- ▶ ils représentent un engagement de l'entreprise envers des tiers qui doit entraîner un règlement futur (le remboursement);
- ▶ l'entreprise n'a pas la possibilité de se soustraire à cet engagement.

Les éléments de passif entraînent le plus fréquemment des coûts (frais financiers). On retrouve, dans cette catégorie, les emprunts bancaires, les comptes fournisseurs, les frais courus, etc.

Équité ou capitalisation

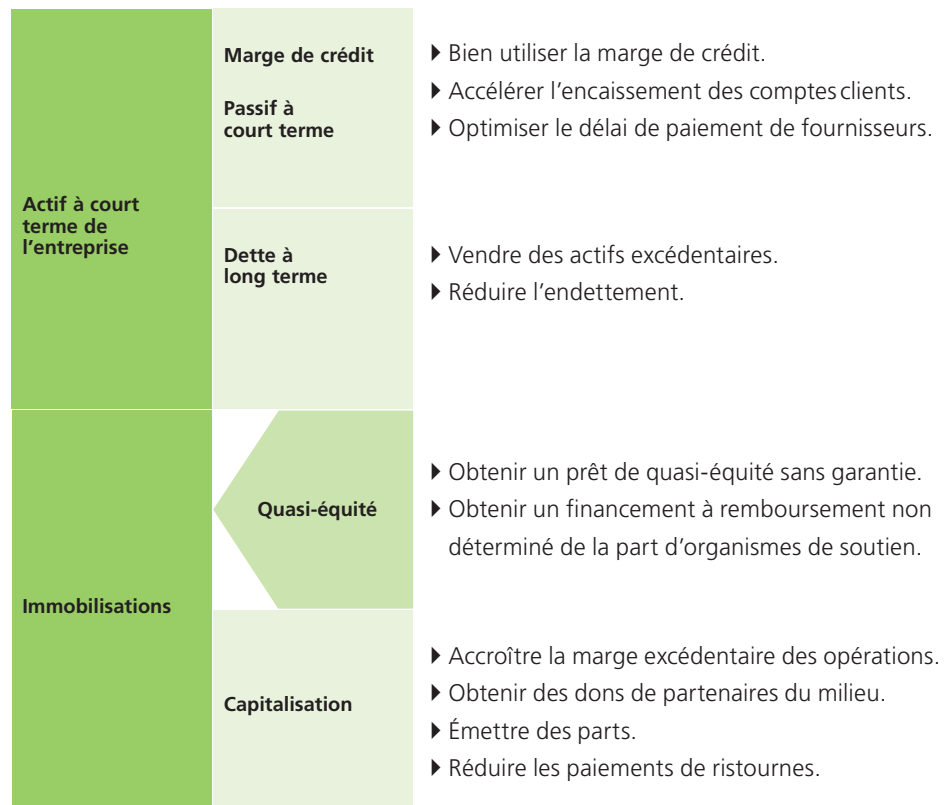
Pour les OBNL, ce poste se retrouve sous « **actif net** » et, pour les coopératives, ce poste fait partie de la section « **avoir des membres et de la coopérative** ».

Quasi-équité

Ce poste n'est pas spécifiquement désigné sur le plan comptable mais est souvent reconnu sur le plan financier comme se situant à mi-chemin entre le passif et l'équité. Selon le Guide d'analyse des entreprises de l'économie sociale, on retrouve, dans cette catégorie, les éléments de passif qui ont les caractéristiques suivantes :

- ▶ leur remboursement est souvent flexible (partie fixe, partie variable), leur rendement peut aussi être en fonction des résultats;
- ▶ leur échéance est habituellement à long terme (capital patient);
- ▶ ils sont généralement sans sûreté.

L'impact des mesures financières sur le bilan de l'entreprise de l'économie sociale



Ainsi, gérer le bilan à court terme en augmentant les comptes à payer ou en accélérant l'encaissement pour réduire la marge de crédit, sont des gestes qui peuvent avoir un impact positif sur l'entreprise, mais il ne faut pas que cet impact soit uniquement temporaire.

L'obtention de financement par endettement à long terme permet d'obtenir des ressources sur une échéance plus longue, mais qui se traduira par des sorties de fonds (capital et intérêts) supérieures au terme du prêt.

Seuls les apports internes à l'entreprise provenant de ses opérations ou de ses membres apportent une réelle capitalisation qui sera généralement libre d'engagement¹ et qui restera dans l'entreprise. Des contributions extérieures peuvent aussi augmenter la capitalisation selon la capacité des gestionnaires à vendre leur mission à des partenaires du milieu ou aux gouvernements et selon l'efficacité avec laquelle elle est remplie, traduisant cette reconnaissance par des dons ou des contributions non remboursables en faveur de cette mission.

La capitalisation nécessaire au financement des projets est souvent plus difficilement accessible pour les entreprises de l'économie sociale. L'absence de titres de propriété des OBNL et la propriété collective des coopératives répondent à des besoins d'accessibilité à l'entrepreneuriat qui sont différents, mais qui se traduisent la plupart du temps par des capacités d'investissement limitées des promoteurs. Dans ce cadre, il existe plusieurs bailleurs de fonds qui peuvent leur procurer du capital patient (« quasi-équité »).

Dans ce sens, la quasi-équité est un peu comme une avance sur l'équité future à constituer, qui est fournie par un partenaire financier selon des conditions flexibles de remboursement, mais avec un coût. C'est toutefois la capitalisation générée par l'entreprise qui permettra de rembourser à terme ce capital patient.

¹ Sauf les parts qui sont remboursables.

5 Les avantages d'une bonne capitalisation

La capitalisation d'une entreprise lui permet de compléter le financement de ses actifs et ce, tant pour les actifs compris dans le fonds de roulement (comptes clients, inventaires, frais de démarrage) que pour les immobilisations. Les institutions financières n'acceptant de financer qu'un pourcentage de la valeur des actifs, le capital doit donc « faire la différence ». **De plus, cette capitalisation est symbole d'autonomie, de confiance des membres dans leur projet ou de soutien du milieu, tous des éléments qui sécurisent les partenaires.**

Le choix d'une structure financière

Les entreprises de l'économie sociale, que ce soit les OBNL ou les coopératives, disposent de plusieurs sources de financement, soit les emprunts bancaires, les prêts à la capitalisation, les parts sociales ou privilégiées (pour les coopératives), les avoirs nets (pour les OBNL) ou la réserve (pour les coopératives).

Les entreprises bien gérées se fixent un objectif quant à la structure financière optimale visée (répartition entre les titres de dette et d'équité). Elles poursuivent ainsi trois objectifs :

1. se doter des moyens de production requis;
2. limiter leur risque financier;
3. améliorer la rentabilité.

En contractant des dettes, les entreprises prennent des engagements envers leurs prêteurs : intérêts à verser, remboursement du capital, conditions à respecter, etc. Des défauts face aux créanciers peuvent amener ces derniers à rappeler leurs prêts et ainsi pousser l'entreprise à la faillite. Ce qui n'est pas le cas avec des capitaux propres (équité).

Alors, pourquoi les entreprises ont-elles recours à des emprunts si cela vient accroître leur risque financier ? Tout simplement parce que, dans bien des cas, elles n'ont pas d'autre choix et que, d'autre part, cela permet d'augmenter leur rentabilité ainsi que leur capacité de réaliser leur mission. Par exemple, une entreprise qui emprunte 100 000 \$ au taux de 8 % (intérêts annuels de 8 000 \$) pour un projet qui devrait rapporter 12 000 \$ toucherait 4 000 \$ sans que les membres injectent un dollar de plus dans l'entreprise. Toutefois, si, contrairement à ce qui est prévu, le projet ne rapporte que 4 000 \$, l'entreprise devra absorber une perte additionnelle de 4 000 \$ (8 000 \$ moins 4 000 \$). C'est cet effet d'amplification sur la rentabilité résiduelle qui est tant recherché par les entreprises qu'on appelle, dans le jargon financier, l'effet de levier. L'emprunt permet aux entreprises de faire de l'argent avec l'argent des autres.

Lorsqu'elles réalisent un projet, les entreprises de l'économie sociale n'ont pas tant pour objectif d'accroître leur rentabilité que de procurer certains services à leur communauté ou à leurs membres. Cependant, leurs fréquents appels à des emprunts ou à du capital patient n'est pas toujours un choix : leur accès à de « l'équité » est beaucoup plus limité que les sociétés à capital actions. Disposant de moins d'outils de financement, elles doivent être très rigoureuses et se doter d'un plan financier les amenant à disposer d'une saine structure de capitalisation sur un certain nombre d'années.

Les principaux avantages d'une saine capitalisation

Toutes les entreprises tirent des avantages financiers et stratégiques à se doter et à conserver suffisamment de capitalisation. Une entreprise qui a suffisamment de capitalisation dispose des avantages suivants :

Elle améliore de façon marquée sa viabilité

financière en ce sens qu'elle est en mesure d'absorber (du moins pour un certain temps) les aléas à très court terme qui peuvent survenir et qui peuvent réduire sa capacité à dégager des excédents tels que :

- ▶ la diminution des revenus;
- ▶ l'arrivée d'un nouveau compétiteur qui vient réduire les quantités ou les prix de vente de l'entreprise ou encore augmenter les frais (par exemple : amélioration du service après-vente);
- ▶ la baisse des subventions ou des apports gouvernementaux;
- ▶ la hausse des coûts qui ne peut être rapidement absorbée par une augmentation équivalente des revenus (par exemple : augmentation du prix des matières premières);
- ▶ la hausse des taux d'intérêts;
- ▶ la perte de personnel clé;
- ▶ les bris d'équipement essentiel à l'entreprise et qu'il faut remplacer rapidement.

Elle est en mesure de respecter l'ensemble de ses obligations financières telles que :

- ▶ le remboursement en capital de ses dettes;
- ▶ le remboursement de quasi-équité;
- ▶ dans le cas des coopératives, le remboursement des parts des membres qui quittent;
- ▶ le remplacement des immobilisations afin d'assurer le maintien de la capacité à produire des biens ou des services;
- ▶ le soutien des besoins de fonds de roulement dans un contexte de croissance.

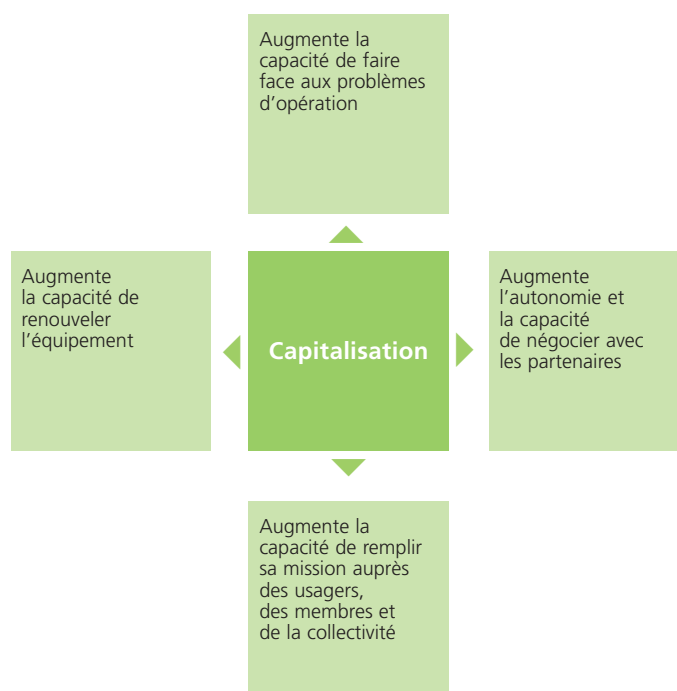
Il est à noter qu'une entreprise qui est en mesure de respecter ses obligations financières réduit sensiblement le temps consacré par les dirigeants à la gestion des problèmes financiers de même que l'insécurité du personnel. L'énergie de tous est alors consacrée à la réalisation de la mission de l'entreprise plutôt qu'à colmater des « brèches » financières.

Elle peut saisir les occasions telles que :

- ▶ lancement d'un nouveau produit ou service;
- ▶ acquisition rapide d'actifs;
- ▶ obtention des ressources nécessaires pour assurer une croissance des revenus, que ce soit à l'interne (ressources humaines, marketing, équipement, point de service, etc.) ou à l'externe (acquisition);
- ▶ réalisation d'une fusion.

D'autres avantages sont aussi importants

- ▶ Accroître la liberté d'action de l'entreprise.
- ▶ Maximiser la concrétisation de sa mission sociale.
- ▶ Développer l'autonomie de l'entreprise et ainsi lui permettre d'être en mesure de négocier avec ses partenaires financiers ou gouvernementaux.
- ▶ Réduire le coût des opérations de l'entreprise, favorisant ainsi la production d'excédents ou la capacité d'investir dans l'accessibilité des services.



6 Comment construire une bonne capitalisation dans les entreprises de l'économie sociale

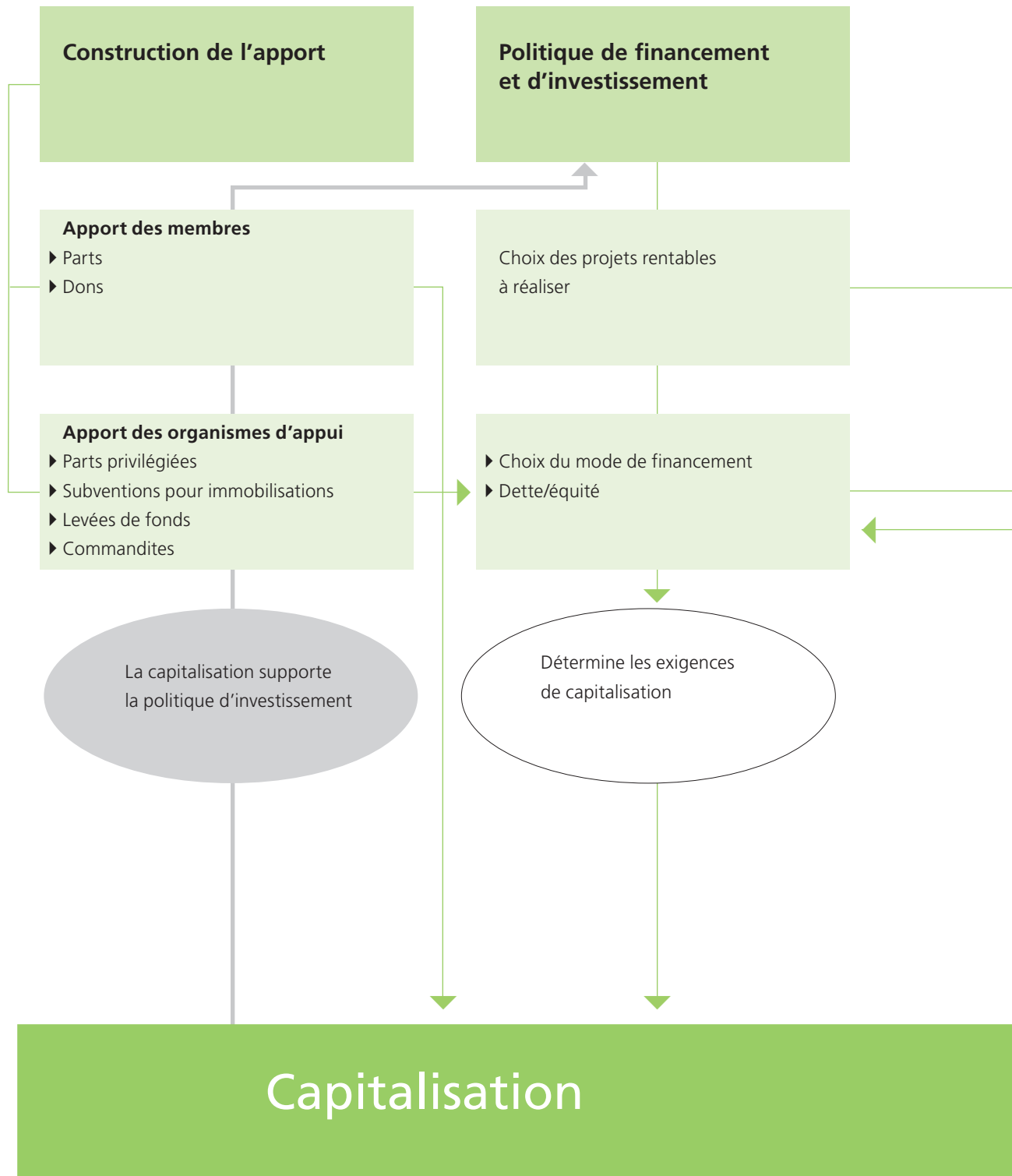
Les entreprises de l'économie sociale peuvent se financer au moyen de nombreuses sources, certaines provenant de leurs opérations et d'autres, d'activités de financement. Mais certaines sont des mesures temporaires qui ne contribuent pas à la solidité de l'entreprise tandis que d'autres sont des solutions structurantes pour son avenir. On peut classer ces entrées de fonds selon un continuum de dette/équité. Chaque exemple s'applique tant aux coopératives qu'aux organismes à but non lucratif, mais peut porter des noms différents selon les normes comptables.

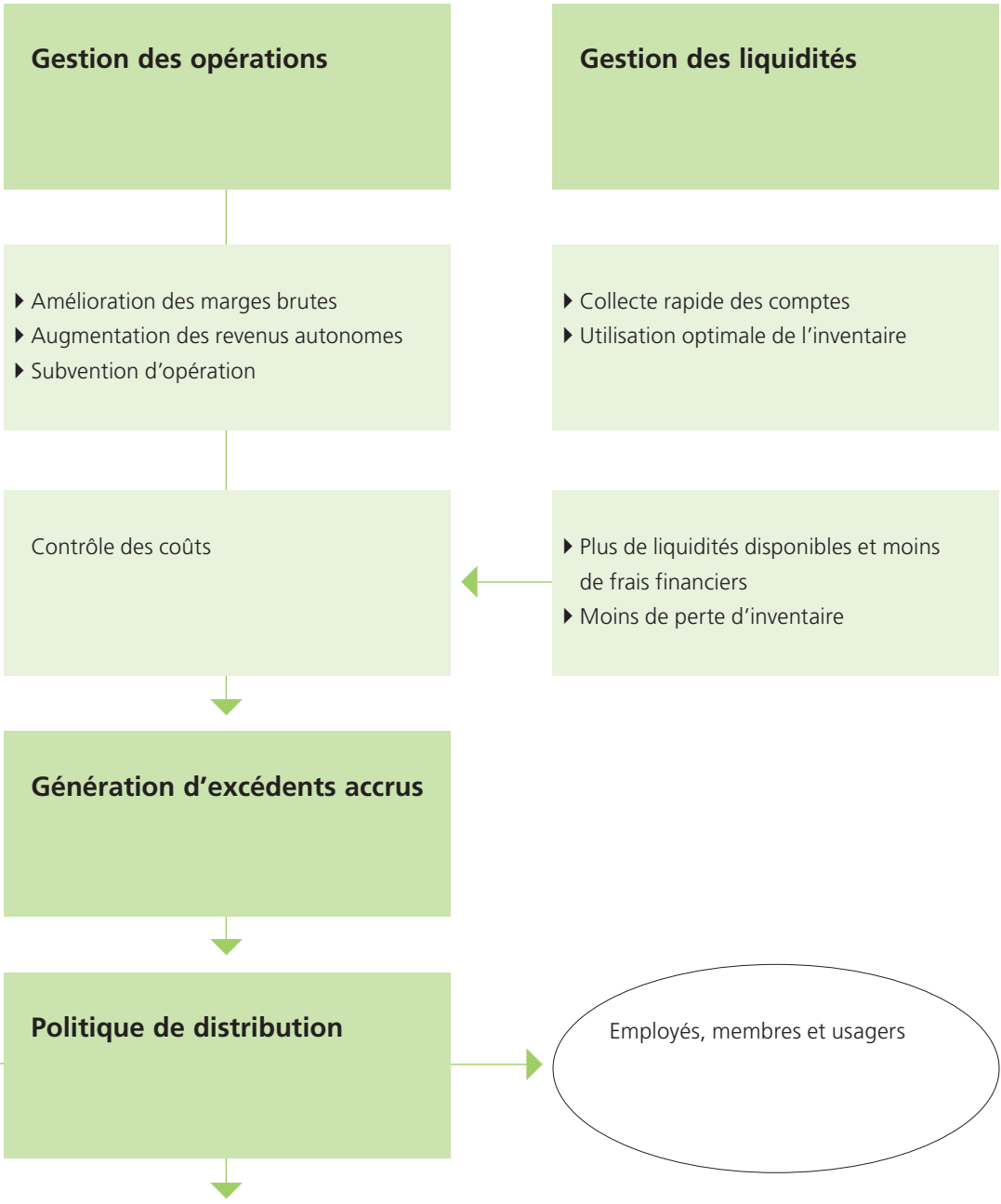
	Coopératives	OBNL
Comptes fournisseurs	•	•
Subvention reportée sur service futur	•	
Compte de marge de crédit	•	•
Emprunts bancaires traditionnels	•	•
Apports reportés sur service futur		•
Emprunts par passif patient ou flexible	•	•
Parts privilégiées détenues par des tiers	•	
Parts privilégiées détenues par des membres	•	
Subvention reportée sur immobilisations	•	
Apports reportés sur immobilisations		•
Excédents accumulés	•	•
Avoir	•	
Actifs nets		•



Ainsi, on doit lire la partie passif du bilan de haut en bas, le haut étant constitué d'engagements plus immédiats et plus rigides, deux caractéristiques qui devraient s'amenuiser à mesure que l'on descend vers les postes d'équité ou de capitalisation.

Les mécanismes de la capitalisation





Capitalisation

Voici une série d'éléments de gestion qui permettent d'améliorer la capitalisation des entreprises de l'économie sociale.

Construction de l'apport de membres ou d'organismes d'appui

Dès son démarrage, l'entreprise doit prévoir des mécanismes de constitution d'une certaine capitalisation grâce à l'apport de ses membres (dans le cas des coopératives) ou des organismes de son milieu qui en appuient la mission. Cet apport peut provenir de diverses sources.

- ▶ Croissance du capital des membres
- ▶ Recrutement de nouveaux membres qui viendront acquérir des parts
- ▶ Augmentation de la capitalisation par tous les membres
- ▶ Levées de fonds dans le milieu
- ▶ Subventions pour le financement d'actif
- ▶ Recherche de commandites

La capitalisation générée par l'entreprise doit donc être initiée et complétée par la capitalisation provenant des acteurs soutenant le projet. Cet effort facilitera le regroupement du soutien externe. Cette opération peut sembler primordiale lors du démarrage ou lors d'une phase de financement. Elle l'est tout autant au fil des années d'opération.

Politique de financement et d'investissement

Le choix des projets qui sont retenus par l'entreprise et la manière de les financer doivent accroître la rentabilité de l'entreprise et protéger à moyen terme son niveau de capitalisation. L'entreprise doit avoir une politique d'investissement qui accroît ses revenus (à condition que ce soit dans des conditions qui dégagent des marges d'excédent) et une stratégie de financement qui minimise les coûts liés à ces investissements. Il s'agit donc :

- ▶ De faire une analyse rigoureuse des projets :
 - Ce projet est-il convergent avec la mission de l'entreprise ?
 - Est-il en accord avec le plan stratégique (faisons-nous ce projet) ?
 - Générera-t-il une capacité accrue pour réaliser la mission, traduite en des revenus supplémentaires ?

- Ces revenus permettront-ils de dégager des marges supplémentaires ?
- Y a-t-il eu une évaluation serrée des coûts, des ressources et du temps nécessaires à la mise en place des projets (y a-t-il moyen de le réaliser de manière moins coûteuse) ?
- ▶ D'avoir une politique de financement équilibrée des projets (comment le financer de la meilleure façon) :
 - Quelle part provient de la dette ?
 - Quelle part provient de l'équité ?
- ▶ De trouver un apport externe supplémentaire pour amortir le coût du projet ou en réduire les coûts de financement.

Gestion des opérations

La gestion des opérations courantes doit permettre de générer des excédents qui, s'ils ne sont pas distribués, augmentent la capitalisation de l'entreprise.

- ▶ Améliorer la gestion des opérations pour dégager des excédents;
- ▶ Augmenter les revenus autonomes;
- ▶ Obtenir des subventions d'opérations.

Gestion du fonds de roulement

La gestion du fonds de roulement est l'un des outils que les gestionnaires peuvent utiliser pour dégager des excédents menant à une saine capitalisation.

L'accumulation de liquidités permet de réduire les frais financiers et d'obtenir de meilleures conditions d'achat, menant à des excédents supplémentaires.

- ▶ Faire des efforts de collecte plus rapide des comptes clients;
- ▶ Assurer un processus de facturation rapide pour renforcer l'encaisse et réduire les frais des marges de crédit;
- ▶ Réduire les inventaires pour diminuer les coûts d'opération et dégager des liquidités.

Politique de distribution et d'affectation des fonds générés

Une fois les excédents produits, l'entreprise doit établir une politique de partage des excédents qui solidifie l'entreprise à long terme. Elle doit donc planifier l'affectation des fonds générés de manière équilibrée entre la :

- ▶ part dédiée aux immobilisations pour se donner des moyens de croissance;
- ▶ part dédiée à la capitalisation pour sa stabilité financière;
- ▶ part dédiée à la redistribution à titre de rendement aux acteurs de l'entreprise, que ce soit ses membres, ses employés (par une hausse des conditions de travail) ou ses usagers (par une baisse des prix de vente) (ex. : 1/3 de l'excédent en ristourne, 1/3 en mieux-être des employés, 1/3 à la réserve).

Tout en se donnant des moyens de croissance (immobilisations) et en motivant les acteurs de l'entreprise (redistribution prudente des résultats), l'entreprise doit retenir une part significative des excédents pour sa capitalisation. L'importance de cette part peut être dictée par les contraintes apportées par sa politique de développement, d'investissement et de financement de ces investissements.

Ce qui aide à constituer une bonne capitalisation

- ▶ Une mise de fonds réaliste par les membres des coopératives, ajoutée à une politique d'investissement progressif
- ▶ La génération régulière d'excédents
- ▶ Une gestion de rétention des excédents
- ▶ L'entretien préventif de l'équipement pour en retarder le remplacement et pour éviter les bris
- ▶ La vente d'actifs inutiles
- ▶ La planification à long terme des besoins de financement pour en minimiser le recours et les coûts
- ▶ La recherche d'ancrage et de reconnaissance par le milieu, favorisant l'obtention de dons ou de subventions
- ▶ La gestion efficiente des opérations de liquidités (comptes clients et comptes fournisseurs)

Ce qui nuit à la capitalisation

- ▶ La production de déficits réguliers
- ▶ L'utilisation imprudente des excédents ponctuels dans les opérations courantes (hausse des salaires ou augmentation de l'accessibilité des services rendus)
- ▶ Le partage excessif des excédents entre les membres d'une coopérative
- ▶ La détention trop longue d'inventaires excessifs
- ▶ Le départ des membres d'une coopérative (remboursement de leurs parts)
- ▶ L'investissement dans des projets déficitaires

Le plan de capitalisation

Pour réaliser les objectifs de capitalisation que votre entreprise vise, le meilleur moyen est de planifier la construction de cette capitalisation. Au même titre que l'épargne-retraite pour les particuliers, la planification de la construction du patrimoine à long terme réduit l'effort nécessaire pour l'entreprise en étayant, dans le temps, les « investissements » à réaliser pour assurer la sécurité financière. Si, au contraire, l'entreprise attend à la dernière minute pour répondre à ses besoins financiers, la réponse, s'il en existe une, peut être plus coûteuse et négociée dans de moins bonnes conditions. Certaines étapes sont nécessaires avant de déterminer l'objectif de capitalisation d'une entreprise.

Connaître l'entreprise et son environnement

Avant de se fixer un objectif de capitalisation, les dirigeants de l'entreprise doivent évaluer dans quelle mesure leur entreprise évolue dans un environnement risqué ou non. Le principe étant que **plus une entreprise évolue dans un environnement risqué, sujet aux changements brusques et importants, plus la capitalisation recherchée doit être élevée.** Rappelons-le, la présence de capital permanent suffisant permettra à celle-ci d'absorber **des pertes financières.**

Qu'est-ce qu'un environnement « risqué » et quel niveau de capitalisation doit-on y associer ? En premier lieu, il y a toujours une part de subjectivité dans la détermination du niveau de risque d'une entreprise dont l'évaluation peut varier sensiblement d'un dirigeant à l'autre. Dans ce cadre, le premier critère pour établir le niveau de risque d'une entreprise est de déterminer **la régularité** des entrées et des sorties d'argent de celle-ci en excluant les événements non récurrents. Un mouvement monétaire stable et en légère croissance démontre généralement un niveau de risque peu élevé alors que des entrées monétaires inégales, où se succèdent des excédents élevés et des déficits importants, laissent entrevoir un niveau de risque élevé.

Encore faut-il disposer de données historiques suffisantes, ce qui n'est pas toujours le cas. Il est en effet difficile de déceler une tendance sur deux années. C'est pourquoi les dirigeants ont intérêt à connaître les différents éléments de risque pouvant affecter leur entreprise ainsi que les données du regroupement sectoriel de celle-ci pour bien évaluer le risque. Plusieurs facteurs peuvent donc influencer sur les besoins de capitalisation (en termes absolus de valeur comme en termes relatifs de poids dans le bilan).

Des objectifs différents selon le risque de l'entreprise

Voici une série d'éléments qui influent sur la nécessité d'une capitalisation importante, soit à la hausse, soit à la baisse.

Entreprise aux revenus stables et dotée de fortes liquidités	▼
Cycle de production long	▲
Secteur aux longs termes de paiement	▲
Marché stable	▼
Environnement sectoriel en mutation	▲
Fréquents besoins de renouvellement des immobilisations	▲
Entreprise fonctionnant avec des revenus en argent comptant et de bons délais de paiement des matières premières	▼
Activités comportant beaucoup de frais variables	▲
Haut niveau de tolérance des partenaires financiers	▼
Entreprise ayant besoin d'un gros fonds de roulement	▲
Entreprise aux revenus garantis à long terme par l'État	▼

De plus, le niveau de capitalisation d'une entreprise dépend de l'étape où elle se situe dans son cycle de vie. En effet, une entreprise en démarrage peut difficilement viser le même niveau de capitalisation qu'une entreprise en exploitation depuis quinze ans, peu importe le niveau de risque de chacune. En raison de cette difficulté, il est d'autant plus important de porter attention au taux de capitalisation au démarrage.

En fait, un bon objectif de capitalisation dépendra d'une série d'éléments. Un niveau de 20 % peut être nettement insuffisant pour une entreprise, mais satisfaisant pour une autre. Cela dépend du caractère risqué ou fluctuant de son marché et de son contrôle sur ses coûts, de l'importance de l'équipement dans sa fonction de production, des habitudes de paiement de sa clientèle, du niveau de frais fixes et variables dans les dépenses, etc.

La nécessité de connaître ses besoins en capitalisation future

L'objectif de capitalisation à atteindre n'est pas statique, et il sera d'autant plus difficile à respecter pour l'entreprise de l'économie sociale qui a des besoins élevés d'investissement. Ainsi, une entreprise croyant disposer d'une capitalisation adéquate parce que, entre autres choses, ses immobilisations sont « amorties » mais qu'elles doivent être renouvelées, ou qui a un projet d'investissement important à réaliser à court terme, devra réévaluer complètement sa situation.

Comment atteindre l'objectif de capitalisation visé

Une fois que l'objectif de capitalisation à long terme est déterminé, il faut passer à l'étape suivante : il faut se donner un plan sur quelques années qui devrait être entériné et suivi par le conseil d'administration, avec des cibles claires, réalistes et facilement observables.

N'oublions pas que l'atteinte d'un niveau de capitalisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen que les dirigeants se donnent pour permettre à l'entreprise de mieux planifier son développement et d'assurer sa pérennité.

De façon générale, il existe trois façons d'améliorer sa capitalisation :

1. injecter du capital;
2. réduire, dans cet ordre, le niveau de passif à long terme et de capital patient;
3. se départir des actifs qui ne sont pas nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Injecter du capital

Pour accroître sa capitalisation, l'entreprise doit se donner des sous-objectifs en matière de rentabilité de ses opérations et de recherche de fonds. Cela vaut pour un OBNL comme pour une coopérative.

À cette fin, il faut atteindre les résultats prévus. La rigueur budgétaire pour réaliser chacun des éléments du plan d'action est donc essentielle : objectifs réalistes au niveau des ventes et des coûts, responsabilité dans la réalisation de ces objectifs clairement partagée avec l'ensemble de l'équipe, suivi régulier, correctifs apportés rapidement, au besoin.

De plus, les coopératives doivent limiter les sommes qu'elles versent sous forme de ristournes une fois les excédents produits (sauf sous forme de parts privilégiées puisque celles-ci n'entraînent pas de perte de capitalisation). Pour compléter les entrées provenant des opérations, il faut penser, par exemple, à la recherche de dons et de subventions, à une campagne de soutien, à l'émission de parts (pour une coopérative) tant à des membres qu'à des non-membres.

Rembourser les dettes

L'entreprise qui génère des excédents améliore souvent son encaisse. Si cette situation est observée sur une base assez structurelle, et si cela est possible sans nuire à sa situation de fonds de roulement (bilan court terme), elle peut utiliser cette encaisse « excédentaire à ses besoins prévisibles » pour réduire sa dette et ainsi accroître le poids de sa capitalisation dans un bilan « allégé ».

Se départir des actifs qui ne sont pas nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise

Un élément quelquefois négligé par les entreprises mais fort utile pour améliorer leur taux de capitalisation c'est de procéder à la revue de leurs actifs en examinant la pertinence de les conserver et de vérifier si leur niveau est trop élevé. **Nous pensons notamment aux éléments compris dans l'actif à court terme du fonds de roulement, tels que les comptes clients et les inventaires ou encore l'équipement sous-utilisé.**

Un exemple

L'entreprise X a un chiffre d'affaires d'environ 500 000 \$ par année. C'est une entreprise de petite taille avec des actifs de 325 000 \$ et une capitalisation de 85 000 \$ provenant de l'apport des membres et d'excédents des années passées. Son taux de capitalisation est de 26 %, son taux d'endettement de 74 %. Elle a des plans de développement exigeant des investissements de 100 000 \$ afin de créer trois emplois supplémentaires. Évidemment, son taux d'endettement fait en sorte que ses partenaires financiers ne peuvent financer ce projet. L'entreprise décide alors d'établir un plan de capitalisation pour redresser ce ratio et cible un taux de capitalisation de 50 %.

Elle compte sur trois éléments pour bâtir sa stratégie :

1. accroître son capital permanent;
2. réduire son taux d'endettement et rembourser une part de ses dettes à long terme;
3. se départir des actifs qui ne sont pas nécessaires à son bon fonctionnement.

Cette stratégie se traduit par trois éléments déterminants.

1 Au cours de l'année zéro, l'entreprise atteint le seuil de rentabilité. Par la suite, une croissance de 2 % de ses revenus, combinée à un bon contrôle de ses coûts, lui permet d'accumuler des excédents au cours des trois années subséquentes. Ces excédents sont maintenus dans l'entreprise de manière à en augmenter la capitalisation. Au bout de trois ans, la capitalisation de l'entreprise atteint près de 139 000 \$, une hausse de 54 000 \$ par rapport au montant initial. Son taux de capitalisation passe de 26 % de l'actif à 46 %.

2 Au cours de la première année, l'entreprise fait le diagnostic de sa fonction de production et détermine quel équipement est devenu superflu. Elle vend pour 20 000 \$ d'équipement à la valeur aux livres. La somme encaissée est alors utilisée pour réduire son passif à court terme et améliorer ses rapports avec ses fournisseurs. De cette manière, la valeur monétaire de la capitalisation demeure la même, mais sur un actif total inférieur. Le taux de capitalisation de l'an 1 passe de 32 % à près de 35 %.

3 Lors de la deuxième année, l'encaisse de l'entreprise dépasse les 60 000 \$ et son fonds de roulement atteint 2:1. Elle choisit alors de rembourser par anticipation 20 000 \$ de dette à long terme en négociant l'absence de pénalité sur ce remboursement anticipé. Cela permet encore une fois de réduire le passif ainsi que l'actif, l'idée étant de se départir d'actifs inutiles si cela peut permettre de faire baisser les passifs. La valeur monétaire de la capitalisation est encore de 138 000 \$ à la fin de l'an 3, mais sur un bilan allégé. Le taux de capitalisation atteint alors 51 %.

De façon globale, toutes les mesures prises auraient été impossibles sans la production d'excédent. Les 60 000 \$ d'excédent des trois années permettent à l'entreprise d'accroître ses liquidités de 35 000 \$, de réduire la valeur de son bilan et d'augmenter sa capitalisation. Les états financiers sommaires qui suivent, ainsi que le graphique, illustrent cet exemple.

Entreprise de l'économie sociale

État des résultats simplifié	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
Revenus	500 000 \$	510 000 \$	520 200 \$	530 604 \$
Frais d'exploitation (52 % des revenus)	260 000 \$	265 200 \$	270 504 \$	275 914 \$
Frais d'amortissement (15 % des immobilisations)	50 000 \$	36 000 \$	30 600 \$	23 010 \$
Frais d'administration	150 000 \$	160 000 \$	170 000 \$	180 000 \$
Frais financiers	40 000 \$	36 000 \$	27 600 \$	22 560 \$
Total	500 000 \$	497 200 \$	498 704 \$	501 484 \$
Excédent	-\$	12 800 \$	21 496 \$	29 120 \$
1 →				
Bilan simplifié				
Actif à court terme				
Encaisse	35 000 \$	47 800 \$	41 296 \$	70 416 \$
Autres	50 000 \$	50 000 \$	55 000 \$	70 000 \$
Total partiel – Actif à court terme	85 000 \$	97 800 \$	96 296 \$	140 416 \$
Immobilisations	240 000 \$	204 000 \$	153 400 \$	130 390 \$
Cession d'actif		20 000 \$	-\$	-\$
Total – Actif	325 000 \$	281 800 \$	249 696 \$	270 806 \$
Passif à court terme	70 000 \$	50 000 \$	47 000 \$	62 000 \$
Dette	170 000 \$	134 000 \$	103 400 \$	60 390 \$
Remboursement accéléré		-\$	20 000 \$	-\$
Capitalisation	85 000 \$	97 800 \$	119 296 \$	148 416 \$
Équilibre	-\$	-\$	-\$	-\$
2 ←				
Entreprise de l'économie sociale				
Taux de capitalisation	26,2 %	34,7 %	46,6 %	51,3 %

Au terme de ce cycle, l'entreprise sera alors en mesure :

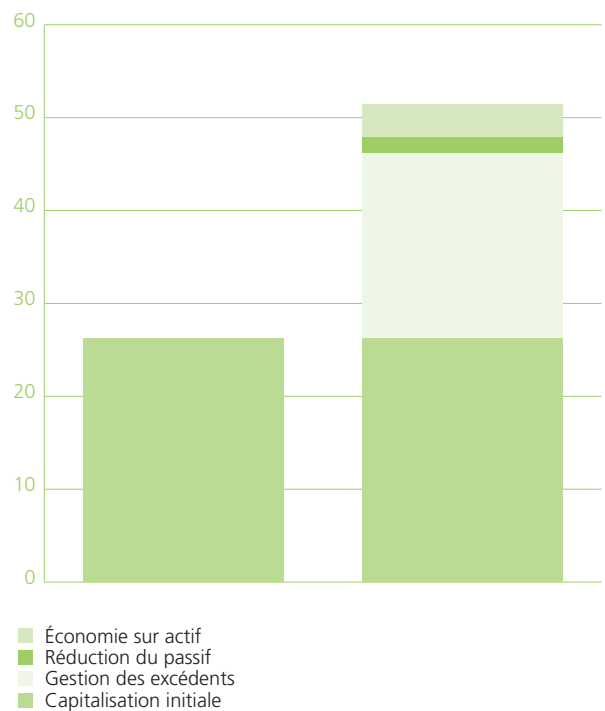
D'investir davantage dans le service à la clientèle afin de contrer la concurrence ;

D'acheter du nouvel équipement pour traiter les nouveaux produits et créer trois emplois ;

D'augmenter sa présence dans les foires et auprès d'utilisateurs finaux afin d'être plus au fait des développements dans l'industrie ;

De rembourser les parts de trois membres fondateurs qui prendront leur retraite en 2009.

Taux de capitalisation



Dans ce cas, la production d'excédents constitue la principale source de capitalisation de l'entreprise. Sans ces excédents, un appel à une injection de fonds de la part des membres ou du milieu aurait été nécessaire pour atteindre les objectifs de capitalisation.

Le plan de capitalisation

Les questions à se poser

- ▶ Quelles sont les entrées et les sorties de fonds prévues pour les opérations ?
- ▶ Quelles sont les sorties de fonds prévues pour rembourser les emprunts ?
- ▶ Quels sont les besoins de renouvellement d'équipement de production ?
- ▶ Quelles sont les obligations à long terme face aux membres ?
- ▶ Quel devrait être l'objectif de capitalisation dans cinq années ?

Les choix qui doivent être faits

- ▶ Augmentation de la capitalisation en dollars
- ▶ Évolution du taux de capitalisation
- ▶ Détermination des objectifs annuels à atteindre

Les moyens à prendre

- ▶ Quelles mesures de capitalisation en provenance des membres ?
- ▶ Quels objectifs de capitalisation en provenance des opérations (utilisation des excédents) ?
- ▶ Quels objectifs dans la gestion du financement ?
- ▶ Quels objectifs de collecte dans le milieu ?
- ▶ Les mécanismes prévus
- ▶ Les outils de contrôle
- ▶ Le plan de suivi (échanciers et responsabilités)

Qui sont vos partenaires pour constituer votre capitalisation

Au-delà de l'utilisation de ses propres ressources internes pour se constituer une capitalisation adéquate, l'entreprise peut avoir recours à des partenaires externes dans le but d'accélérer son développement. Ces partenaires financiers offrent des produits de financement dont les délais de remboursement et de rendement sur les fonds prêtés varient. L'apport complémentaire de ces partenaires renforcera l'entreprise à court terme dans la mesure où elle pourra démontrer qu'elle saura les remplacer par une capitalisation interne progressive.

Conclusion

9

Les entreprises de l'économie sociale (comme les autres) mettent beaucoup d'emphasis sur la réalisation de leurs objectifs budgétaires annuels. Cela est bien mais, à notre avis, insuffisant. Il faut également qu'elles se donnent des objectifs de capitalisation à long terme afin :

- ▶ d'améliorer leur capacité à absorber des baisses de rentabilité à la suite de changements marqués dans leur environnement économique;
- ▶ de leur permettre de respecter l'ensemble de leurs obligations financières, y compris le remboursement du capital patient, le remplacement des immobilisations et, dans le cas des coopératives, le remboursement des parts des membres qui quittent;
- ▶ de saisir des occasions, et d'être en mesure d'envisager des projets d'expansion et de développement.

En outre, plus une entreprise évolue dans un environnement risqué, plus ses objectifs de capitalisation doivent être élevés.

Une fois l'objectif de capitalisation ciblé, l'entreprise doit se donner les moyens de l'atteindre. À cette fin, des sous-objectifs clairs et réalistes en matière de rentabilité, de recherche de fonds, de remboursement des dettes, de réduction des actifs superflus doivent être établis et intégrés dans un plan de capitalisation adopté par le conseil d'administration.

Pour que cela fonctionne réellement, il faut que ce plan fasse l'objet d'un suivi périodique et que soit instaurée une rigueur dans tous les aspects de l'entreprise pour que des correctifs soient apportés, au besoin, en cours de route.

Cette démarche ne peut se réaliser que si l'ensemble de l'équipe de direction en comprend le sens. Car, dans certains cas, cela peut occasionner des sacrifices à court terme.

Dans tous les cas, nous croyons que les entreprises qui entreprendront de réaliser un plan de capitalisation procéderont à un exercice de réflexion stimulant et des plus utiles pour assurer la pérennité de leur mission.

La capitalisation devient alors synonyme de liberté d'action, de capacité d'innover et de convaincre. C'est un levier permettant de réunir les ingrédients nécessaires à l'essor de l'entreprise et à la réalisation de projets sociaux plus ambitieux. C'est l'assise requise pour oser davantage sur des bases suffisamment stables d'initiatives pour le développement économique et social d'une entreprise, d'une communauté, d'une société.

Partenaires

La publication de ce document a été rendue possible grâce à la participation financière et au soutien des organisations suivantes :

Fondaction

Créé en 1996, Fondaction, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi, fait partie d'un réseau d'institutions mises sur pied à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux. L'épargne collective et l'investissement en constituent les deux grands volets d'activité. Tout en facilitant l'accès à l'épargne retraite des travailleuses, des travailleurs et de la population en général, le Fonds contribue à maintenir ou à créer des emplois et à stimuler l'économie du Québec.

www.fondaction.com

Filaction

Filaction, le Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires du Québec, a pour mandat d'appuyer financièrement les entreprises qui encouragent la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent. Il est particulièrement disponible aux entreprises de l'économie sociale et solidaire. Il approvisionne en capital les fonds de développement local, qui donnent accès à du micro-crédit et apportent conseils et soutien à des personnes et à des groupes en vue de favoriser leur autonomie économique. Il a été créé à l'initiative de Fondaction, avec qui il partage les objectifs de création et de maintien d'emplois et de développement durable.

www.filaction.qc.ca

RISQ

Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un fonds de capital de risque à but non lucratif qui a pour mission d'offrir du financement adapté à la réalité des entreprises de l'économie sociale. Il vise à soutenir l'essor des entreprises collectives par l'injection de capital de connivence servant de levier financier pour la réalisation de leurs projets.

www.risq.qc.ca

Fonds de financement coopératif

Le Fonds de financement coopératif est le fruit d'une association de trois intervenants financiers dans l'économie sociale, soit Fondaction, Filaction et le RISQ. Exclusivement réservé aux entreprises collectives, coopératives et organismes à but non lucratif, le Fonds de financement coopératif couvre les besoins de financement en capitalisation des entreprises de l'économie sociale. Cette offre s'ajoute à un ensemble d'outils de financement socialement responsables, afin de développer l'économie du Québec à l'image de nos valeurs et de nos besoins.

Caisse d'économie solidaire

La Caisse d'économie solidaire Desjardins est une coopérative de services financiers dont les activités permettent de soutenir des projets utiles et novateurs dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. La Caisse choisit ses financements en tenant compte de leur portée sociale. L'économie qu'elle soutient crée donc une richesse collective qui se mesure par une multitude d'activités. Elles vont de la construction de logements sociaux ou coopératifs à l'insertion des jeunes dans le marché du travail, du recyclage du papier, du verre ou des vêtements à des coopératives de services divers, de la création culturelle au soutien du commerce équitable, etc.

www.cedttq.com

MCE Conseils

Depuis 1987, MCE Conseils accompagne les entreprises dans le défi quotidien du développement économique en offrant des services et des conseils de grande qualité ainsi qu'une expertise de gestion diversifiée et reconnue. Dans toutes ses interventions (plan d'affaires, analyses financières, études de marché ou planification stratégique) MCE Conseils vise le maintien et la création d'emplois durables dans les meilleures conditions possibles. MCE Conseils réalise plus de 100 mandats d'intervention en entreprise par année, touchant plus de 10 000 emplois. Son action constitue un appui à la décision stratégique en vue d'un développement économique cohérent, efficace, responsable et durable.

www.mceconseils.com

Investissement Québec

La mission d'Investissement Québec est de favoriser la croissance de l'investissement au Québec, contribuant ainsi au développement économique et à la création d'emplois. Depuis plus de 30 ans, Investissement Québec assume notamment l'important mandat de soutenir les coopératives et les OBNL du Québec. Que ce soit pour un démarrage, une expansion ou une consolidation, les entreprises de l'économie sociale trouvent auprès d'Investissement Québec des solutions de financement uniques sous formes de prêts, de garanties de prêts ou de prêts de capitalisation qui les aident à réaliser leurs projets.

www.investquebec.com

FONDACTION
CSN POUR LA COOPÉRATION
ET L'EMPLOI

FILACTION
Le fonds pour l'investissement local et
l'approvisionnement des fonds communautaires

RISQ
RÉSEAU D'INVESTISSEMENT
SOCIAL DU QUÉBEC

**FONDS DE FINANCEMENT
COOPÉRATIF** SOCIÉTÉ EN COMMANDITE

Desjardins
Caisse d'économie solidaire

mce conseils

IQ Investissement
Québec
Imaginez les possibilités

