Budget : planifier pour éviter les mauvaises surprises

Claude Hurtubise, ARIHQ

ASSOCIATION DES
RESSOURCES INTERMÉDIAIRES
D'HÉBERGEMENT DU QUÉBEC

Partenaire pour des milieux de vie de qualité

Planification budgétaire

Qu’est-ce qu’un budget?

- Un plan ou un état prévisionnel des recettes et des dépenses présumées qu’une RI aura à encaisser et à effectuer pour un exercice à venir

- Un outil incontournable pour les gestionnaires à des fins de pilotage, de prévisions et de contrôle des activités

Planification budgétaire

Pourquoi devrait-on faire un budget?

- Faire face à un environnement de vive concurrence, en perpétuel changement et aux conditions économiques variables
- S’offrir un outil d’aide à la prise de décisions capable de suggérer les meilleures stratégies à prendre pour atteindre les objectifs dans un contexte particulier

Planification budgétaire

Pourquoi on devrait faire un budget? (suite)

- Déterminer un plan d'actions visant la réduction des coûts
- Créer un seuil de rentabilité
- Reconnaître les occasions d’améliorer votre efficacité et votre productivité

Processus budgétaire

Trois étapes:

1. Les prévisions
2. La budgétisation
3. Le contrôle budgétaire

Processus budgétaire

Qu’est ce qu’une prévision et pourquoi est-ce important?

- En fondant vos données sur vos rétributions antérieures et sur des hypothèses bien documentées, vous pouvez prévoir votre rendement futur de façon réaliste

- La prévision juste des rétributions éventuelles est essentielle à la création d’un budget rigoureux

Processus budgétaire

Pour effectuer de bonnes prévisions, vous devez examiner :

- Votre chiffre d’affaires antérieur ventilé par mois
- Les lettres d’entente venant à échéance
- Le changement de votre clientèle type

Processus budgétaire

Les prévisions peuvent vous aider à :

- Prendre des décisions stratégiques (réduction de certaines dépenses ou investissement)
- Déterminer quel est le moment de l'année qui vous convient le mieux pour effectuer des changements
- Calculer votre seuil de rentabilité

Prévision des revenus

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

Hypothèses :	
nombres de jours théoriques	365
nombres de places au contrat (reconnues et disponibles)	10
Coûts d'opérations liés à l'immeuble (Niveau 2)	11,47 $
Coûts d'opérations -	
frais fixes	26,35 $
frais variables	6,59 $
Frais d'administration	9,0%
Soutien & Assistance	
places occupées / places disponibles	100%
% 60 premiers jours / places occupées	5%
Niveau 1	34,88 $
Taux soutien et assistance - 60 premiers jours	47,88 $
Taux soutien et assistance - classification moyenne	52,31 $
Cotisation associative	0,25%
Dépenses de transport	
Remboursement des dépenses d'accompagnement des usagers	
Rétribution quotidienne supplémentaire	L E #3

Prévision des dépenses (par catégories)

Hypothèses :	S&A	Coûts ops	Coûts Imm	Adm
1. Besoins en main d'œuvre pour :				
soutien et assistance	X			
préparation de repas		X		
surveillance et accompagnement	X			
entretien ménager		X		
2. Prévision des autres dépenses récurentes				
Denrées et autres fournitures		X		
Électricité		X		
Matériel de loisirs et petit matériel		X		
Assurances		X		
Pharmacie		X		
Entretien et maintenance		X		
Honoraires en comptabilité				X
Frais de bureau				X
Cotisations associatives				X
Honoraires de gestion				X
Coût du loyer ou de l'hypothèque			X	
Taxes municipales et scolaires si proprio			X	
2. Prévision des autres dépenses non récurentes				
projet de rénovation			X	

La budgétisation…

- C’est planifier les activités de la RI (ex. Horaire de travail en soutien et assistance)

- C’est établir le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre (ex. atteindre un coût de 10$ par jour pour chaque résident en éliminant les pertes)

- C’est calculer les sommes d’argent qu’il vous faudra dépenser pour que les activités que vous avez planifiées puissent être réalisées

La budgétisation… (suite)

- Vous oblige à être rigoureux en regardant les implications de ce que vous avez planifié dans vos activités
- Vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d’identifier tout problème
- Vous indique à quel moment vous aurez besoin de sommes d’argent pour mener à bien vos activités

Budgétisation des revenus annuels

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

Versement	Revenus annuel	Montant	
	Coûts d'opérations		
anticipé	frais fixes	96 177,50 $	(nombres de jours théoriques) X (Taux FF) X (nombres de places au contrat)
mensuel	frais variables	24 053,50 $	(nombres de jours réèls) X (Taux FV) X (nombres de places occupées)
	Sous total	120 231,00 $	
	Coûts immeuble		
anticipé	capital - intérêt - rénovations	41 865,50 $	(nombres de jours théoriques) X (Taux I) X (nombres de places au contrat)
	Soutien et Assistance		
mensuel	60 premiers jours	8 738,10 $	(nombres de jours théoriques) X (Taux SA 60 jours) X (nombres de places au contrat) X (Pondération)
mensuel	classification	181 384,93 $	(nombres de jours théoriques) X (Taux SA quotidien moy) X (nombres de places au contrat) X (Pondération)
trimestriel	Mesure de stabilité	- $	((nombres de jours théoriques) X (Taux SA quotidien moy) X (90%)) - (rétribution réelle)
		190 123,03 $	
	Administration		
anticipé	Frais de gestion	31 699,76 $	
	Total	383 919,28 $	
	Rétribution annuelle par places disponibles	38 391,93 $	
	Rétribution annuelle par places disponibles / jour	105,18 $	

Budgétisation des versements annuels

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
nombres de jours	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Coûts d'opérations - FF	8 168,50 $	7 378,00 $	8 168,50 $	7 905,00 $	8 168,50 $	7 905,00 $	8 168,50 $	8 168,50 $	7 905,00 $	8 168,50 $	7 905,00 $	8 168,50 $	96 177,50 $
Coûts d'opérations liés à l'immeuble	3 555,70 $	3 211,60 $	3 555,70 $	3 441,00 $	3 555,70 $	3 441,00 $	3 555,70 $	3 555,70 $	3 441,00 $	3 555,70 $	3 441,00 $	3 555,70 $	41 865,50 $
90% - niveau 1	9 731,52 $	8 789,76 $	9 731,52 $	9 417,60 $	9 731,52 $	9 417,60 $	9 731,52 $	9 731,52 $	9 417,60 $	9 731,52 $	9 417,60 $	9 731,52 $	114 580,80 $
Frais d'administration	1 931,01 $	1 744,14 $	1 931,01 $	1 868,72 $	1 931,01 $	1 868,72 $	1 931,01 $	1 931,01 $	1 868,72 $	1 931,01 $	1 868,72 $	1 931,01 $	22 736,14 $
													0
Paiement anticipé :	23 386,73 $	21 123,50 $	23 386,73 $	22 632,32 $	23 386,73 $	22 632,32 $	23 386,73 $	23 386,73 $	22 632,32 $	23 386,73 $	22 632,32 $	23 386,73 $	275 359,94 $
													0
													0
60 premiers jours de placement	742,14 $	670,32 $	742,14 $	718,20 $	742,14 $	718,20 $	742,14 $	742,14 $	718,20 $	742,14 $	718,20 $	742,14 $	8 738,10 $
rétribution reliée au soutien et assistance	15 405,30 $	13 914,46 $	15 405,30 $	14 908,35 $	15 405,30 $	14 908,35 $	15 405,30 $	15 405,30 $	14 908,35 $	15 405,30 $	14 908,35 $	15 405,30 $	181 384,93 $
Coûts d'opérations - FV	2 042,90 $	1 845,20 $	2 042,90 $	1 977,00 $	2 042,90 $	1 977,00 $	2 042,90 $	2 042,90 $	1 977,00 $	2 042,90 $	1 977,00 $	2 042,90 $	24 053,50 $
Frais d'administration	2 692,31 $	2 431,76 $	2 692,31 $	2 605,46 $	2 692,31 $	2 605,46 $	2 692,31 $	2 692,31 $	2 605,46 $	2 692,31 $	2 605,46 $	2 692,31 $	31 699,76 $
Mesure de stabilité	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Allocation et autres rétributions	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $	- $
Cotisation associative	(81,52) $	(73,63) $	(81,52) $	(78,89) $	(81,52) $	(78,89) $	(81,52) $	(81,52) $	(78,89) $	(81,52) $	(78,89) $	(81,52) $	(959,80) $
													0
Moins: ajustements	(11 662,53) $	(11 662,53) $	(10 533,90) $	(11 662,53) $	(11 286,32) $	(11 662,53) $	(11 286,32) $	(11 662,53) $	(11 662,53) $	(11 286,32) $	(11 662,53) $	(11 286,32) $	(137 316,94) $
													0
Paiement mensuel :	9 138,60 $	7 125,58 $	10 267,22 $	8 467,59 $	9 514,80 $	8 467,59 $	9 514,80 $	9 138,59 $	8 467,59 $	9 514,80 $	8 467,59 $	9 514,80 $	107 599,55 $
Encaissement mensuel	32 525,33 $	28 249,08 $	33 653,96 $	31 099,91 $	32 901,54 $	31 099,91 $	32 901,54 $	32 525,33 $	31 099,91 $	32 901,54 $	31 099,91 $	32 901,54 $	382 959,49 $

Budget annuel des coûts d'opérations

Exemple: 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Recettes	Déboursés	Surplus
Coûts d'opérations	120 231,00 $		
Salaires et avantages cuisine - entreten ménager		59 110,94 $	
Denrées et autres fournitures		36 500,00 $	
Amortisssement mobilier		5 000,00 $	
Électricité		6 000,00 $	
Matériel de loisirs et petit matériel		2 000,00 $	
Assurances		4 000,00 $	
Pharmacie		2 000,00 $	
Entretien et réparation		5 000,00 $	
	120 231,00 $	119 610,94 $	620,06 $
Allocation de 10 heures par jour pour préparation repas et entretien général			
Allocation de 10$ par jour pour les denrées alimentaires à chaque résident			
Achat de mobilier = 5 000$ par occupant amorti sur 10 ans			

Budget annuel des coûts immeuble

Exemple: 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Recettes	Déboursés	Surplus
Coûts immeuble (niveau 2) 30 000$ à 55 000$	41 865,50 $		
Coût du loyer ou de l'hypothèque			
. capital		14 600,00 $	
. intérêts		14 600,00 $	
Taxes municipales et scolaires si proprio		8 250,00 $	
Rénovations		4 415,50 $	
	41 865,50 $	41 865,50 $	- $
Valeur de Immeuble	550 000,00 $		
Mise de fonds	50 000,00 $		
Taux d'intérêt	3,00%		
Amortissement	25 ans		
Taxes municipales et scolaires	1,50$/100$		

Per diem immobilier par région

Région	Per diem moyen	1 - 6,25$	2 - 11,47$	3 - 16,70$	4 - 21,90$	5 - 27,12$	6 - 32,33$	Total
01 Bas-Saint-Laurent	10,77 $	289	218	39	83			629
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	16,32 $	146	88	29	122	82	20	487
03 Capitale-Nationale	14,90 $	180	320	240	47	84	50	921
04 Mauricie	15,40 $	279	354	299	102	148	69	1251
05 Estrie	15,02 $	46	30	46			25	147
06 Montréal	19,14 $	663	692	297	375	568	682	3277
07 Outaouais	19,13 $	69	45	104	22	167	7	414
08 Abitibi-Témiscamingue	9,67 $	110	14	22	16			162
09 Côte-Nord	11,73 $	91	88	56	24			259
10 Nord-du-Québec	14,08 $	6			6			12
11 Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	11,99 $	48	56	52	6			162
12 Chaudière-Appalaches	14,34 $	160	116	21		46	55	398
13 Laval	16,21 $	78	218	281	56	112	8	753
14 Lanaudière	15,95 $	169	113	315	99	118		814
15 Laurentides	18,29 $	105	309	73	74	263	64	888
16 Montérégie	16,90 $	368	523	303	431	253	135	2013
Total	16,56 $	2807	3184	2177	1463	1841	1115	12587

Budgétisation des besoins en main-d'œuvre

Exemple: 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

Liste des employés	statut	Horaire	Taux à l'heure	Total des heures Semaine	Salaire hebdo	BM (10%)	Coût annuel	s & a 75%	Cuisine et entretien 25%
semaine	temps plein	00h00- 24h00	14,00-14,50	200,00	2 840,00 $	284,00 $	162 448,00 $	121 836,00 $	40 612,00 $
fin de semaine	temps partiel	00h00- 24h00	12,50-13,00	80,00	1 016,00 $	101,60 $	58 115,20 $	43 586,40 $	14 528,80 $
Sous total							220 563,20 $	165 422,40 $	55 140,80 $
Vacances	4,0%						8 822,53 $	6 616,90 $	2 205,63 $
Fériés	3,2%						7 058,02 $	5 293,52 $	1 764,51 $
							236 443,75 $	177 332,81 $	59 110,94 $

Hypothèses	5 quarts de travail de 8 heures par jour
	Taux horaire moyen 16,24$
Soutien et assistance	280 heures semaine X 75% = 210 heures semaine
	soit : 3 heures soutien par jour X 7 jours X 10 résidents
Cuisine et entretien	280 heures semaine X 25% = 70 heures semaine
	soit : 10 heures par jour pour préparation 3 repas et entretien général

Budget annuel des coûts en soutien et assistance

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Recettes	Déboursés	Surplus
Soutien et Assistance (personnes agées)	190 123,03 $		
Salaires et avantages soutien - assistance		177 332,81 $	
	190 123,03 $	177 332,81 $	12 790,21 $
% 60 premiers jours / places occupées	5,0%		
Niveau de services Montérégie	3,00		
places occupées / places disponibles	100,0%		
Allocation de 3 heures par jour pour soutien et assistance pour un résident selon le niveau de services attendus			

Échelle de rétribution reliée au soutien et assistance

Taux quotidien par usager selon le niveau de services	À compter du 31-03-2015		Heures requises
60 premiers jours	47,88 $		2,95
Niveau de services 1	34,88 $		2,15
Niveau de services 2	43,60 $		2,68
Niveau de services 3	52,31 $		3,22
Niveau de services 4	61,03 $		3,76
Niveau de services 5	69,74 $		4,29
Niveau de services 6	78,47 $		4,83

Niveau moyen d'intensité par région (Perte d'autonomie - vieillissement) au 31 décembre 2014

	Usagers								
Région	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveaux 1 à 6	Niveau moyen
01- BAS-SAINT-LAURENT	402	24,4%	42,5%	17,3%	10,5%	4,5%	0,8%	381	2,3
02- SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN	331	43,1%	38,0%	12,5%	5,8%	0,6%	0,0%	313	1,8
03- CAPITALE-NATIONALE	344	31,9%	43,1%	18,0%	6,2%	0,6%	0,3%	339	2,0
04- MAURICIE ET CENTRE-DU-QUÉBEC	997	16,9%	44,2%	24,2%	9,8%	3,8%	1,1%	892	2,4
05- ESTRIE	49	12,8%	21,3%	42,6%	19,1%	4,3%	0,0%	47	2,8
06- MONTRÉAL	1 600	22,7%	33,4%	22,8%	16,5%	4,2%	0,4%	1 500	2,5
07- OUTAOUAIS	279	55,5%	29,9%	9,1%	2,8%	2,0%	0,8%	254	1,7
08- ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	157	46,3%	34,9%	14,1%	4,0%	0,7%	0,0%	149	1,8
09- CÔTE-NORD	139	16,8%	28,6%	21,8%	22,7%	7,6%	2,5%	119	2,8
10- NORD-DU-QUÉBEC	6	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5	1,6
11- GASPÉSIE - ÎLES-DE-LA-MADELEINE	116	26,2%	34,0%	21,4%	15,5%	1,9%	1,0%	103	2,4
12- CHAUDIÈRE-APPALACHES	273	11,0%	35,6%	31,4%	16,7%	4,5%	0,8%	264	2,7
13- LAVAL	315	37,2%	48,2%	13,0%	1,7%	0,0%	0,0%	301	1,8
14- LANAUDIÈRE	552	23,1%	27,4%	28,2%	15,2%	5,8%	0,4%	468	2,5
15- LAURENTIDES	601	39,0%	37,0%	16,0%	6,2%	1,8%	0,0%	549	1,9
16- MONTÉRÉGIE	1 446	10,5%	27,4%	26,8%	24,1%	10,6%	0,7%	1 379	3,0
Toutes les régions	7 607	28,7%	36,6%	19,9%	11,0%	3,3%	0,5%	7 063	2,3

Niveau moyen d'intensité par région (déficience intellectuelle) au 31 décembre 2014

	Usagers								
Région	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveaux 1 à 6	Niveau moyen
01- BAS-SAINT-LAURENT	72	7,1%	11,4%	30,0%	18,6%	22,9%	10,0%	70	3,7
02- SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN	53	3,8%	3,8%	32,1%	35,8%	24,5%	0,0%	53	3,7
03- CAPITALE-NATIONALE	244	2,5%	7,9%	33,2%	34,0%	19,5%	2,9%	241	3,7
04- MAURICIE ET CENTRE-DU-QUÉBEC	16	0,0%	6,3%	12,5%	43,8%	25,0%	12,5%	16	4,3
05- ESTRIE	17	29,4%	47,1%	23,5%	0,0%	0,0%	0,0%	17	1,9
06- MONTRÉAL	716	2,4%	7,9%	15,7%	27,9%	26,2%	19,9%	709	4,3
07- OUTAOUAIS	12	0,0%	8,3%	25,0%	25,0%	33,3%	8,3%	12	4,1
09- CÔTE-NORD	86	3,5%	8,2%	20,0%	28,2%	25,9%	14,1%	85	4,1
11- GASPÉSIE - ÎLES-DE-LA-MADELEINE	26	0,0%	15,4%	15,4%	19,2%	38,5%	11,5%	26	4,2
12- CHAUDIÈRE-APPALACHES	58	0,0%	8,8%	38,6%	26,3%	19,3%	7,0%	57	3,8
13- LAVAL	189	6,3%	11,6%	18,0%	35,4%	22,2%	6,3%	189	3,7
14- LANAUDIÈRE	15	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	40,0%	53,3%	15	5,5
15- LAURENTIDES	92	6,7%	6,7%	15,6%	24,4%	28,9%	17,8%	90	4,2
16- MONTÉRÉGIE	171	3,6%	8,3%	16,1%	33,9%	27,4%	10,7%	168	4,1
Toutes les régions	1 767	4,7%	10,7%	21,1%	25,7%	25,3%	12,5%	1 748	3,9

Niveau moyen d'intensité par région (Santé mentale) au 31 décembre 2014

	Usagers								
Région	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveaux 1 à 6	Niveau moyen
01- BAS-SAINT-LAURENT	106	24,0%	31,7%	34,6%	8,7%	1,0%	0,0%	104	2,3
02- SAGUENAY - LAC-SAINT-JEAN	64	32,7%	23,6%	23,6%	18,2%	0,0%	1,8%	55	2,3
03- CAPITALE-NATIONALE	325	27,2%	25,1%	29,7%	15,8%	2,2%	0,0%	323	2,4
04- MAURICIE ET CENTRE-DU-QUÉBEC	168	24,8%	33,3%	29,7%	10,3%	1,8%	0,0%	165	2,3
05- ESTRIE	50	0,0%	0,0%	2,0%	16,0%	36,0%	46,0%	50	5,3
06- MONTRÉAL	1 101	24,4%	22,7%	26,0%	21,2%	5,1%	0,5%	1 069	2,6
07- OUTAOUAIS	78	41,9%	28,4%	18,9%	9,5%	1,4%	0,0%	74	2,0
09- CÔTE-NORD	19	42,1%	31,6%	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	19	1,8
10- NORD-DU-QUÉBEC	6	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	6	4,8
11- GASPÉSIE - ÎLES-DE-LA-MADELEINE	12	55,6%	22,2%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	9	1,8
12- CHAUDIÈRE-APPALACHES	50	14,3%	30,6%	22,4%	28,6%	4,1%	0,0%	49	2,8
13- LAVAL	97	20,6%	36,1%	36,1%	6,2%	1,0%	0,0%	97	2,3
14- LANAUDIÈRE	108	0,0%	7,5%	19,8%	39,6%	27,4%	5,7%	106	4,0
15- LAURENTIDES	37	5,7%	8,6%	37,1%	25,7%	11,4%	11,4%	35	3,6
16- MONTÉRÉGIE	286	15,1%	15,4%	24,2%	32,3%	11,6%	1,4%	285	3,1
Toutes les régions	2 507	21,9%	21,1%	22,8%	18,4%	10,2%	5,6%	2 446	2,9

Rétribution selon la classification en soutien et assistance

Perte d'autonomie (7 607 places)		
Bas = 1,6	Médiane = 2,3	Haut = 3,0
40,11 $	46,21 $	52,31 $
Déficience intelectuelle (1 767 places)		
Bas = 1,9	Médiane = 3,9	Haut = 5,5
42,73 $	60,16 $	74,10 $
Santé Mentale (2 507 places)		
Bas = 1,8	Médiane = 2,9	Haut = 5,3
41,86 $	51,44 $	72,36 $

Budget annuel des coûts administratifs

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Recettes	Déboursés	Surplus
Administration	31 699,76 $		
Honoraires de gestion et comptabilité		28 000,00 $	
Frais de bureau		2 000,00 $	
Cotisations associatives		959,80 $	
	31 699,76 $	30 959,80 $	739,96 $
Moins de 400 000$	9,0%		
Plus de 400 000$ et moins de 800 000$	7,0%		
Plus de 800 000$	5,0%		

Budget du résultat net

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	Recettes	Déboursés	Surplus
Total	383 919,28 $	369 769,05 $	14 150,23 $
Plus: Remboursement capital / hypothèque			14 600,00 $
Profitabilité			28 750,23 $
			7,5%

Contrôle budgétaire

Mesure et contrôle de rendement

- Comparaison des revenus avec les dépenses
- Reconnaître les écarts importants
- Réagir promptement à tout problème

Contrôle budgétaire

Analyser, comprendre et corriger les prévisions

- Analyser les données passées afin de comprendre les liens de causes à effets entre les différentes variables de son modèle d’affaires
- Identifier les variables les plus sensibles de son modèle d’affaires
- Raffiner son modèle de prévisions

Contrôle budgétaire

Exemple : 10 places occupées à 100% niveau 3 en soutien et assistance

	avril		
	budget	actuel	écart
Solde à l'encaisse au début	**10 000 $**	**10 000 $**	**- $**
Encaissement- revenu			
versement anticipé	23 387 $	22 500 $	(887) $
versement mensuel	9 139 $	10 000 $	861 $
Total encaissement	32 525 $	32 500 $	(25) $
Sous total	**42 525 $**	**42 500 $**	**(25) $**
Décaisssement - déboursé			
Salaires et avantages - paie	25 450 $	26 500 $	1 050 $
Paie de vacances	- $	- $	- $
Férié	882 $	1 000 $	118 $
Sous total	26 332 $	27 500 $	1 168 $
Frais d'opérations	5 733 $	6 000 $	267 $
Frais immobiliers	2 500 $	2 400 $	(100) $
Frais de bureau	1 000 $	1 500 $	500 $
Total décaissement	**35 565 $**	**37 400 $**	**1 835 $**
Solde de l'encaisse à la fin	**6 961 $**	**5 100 $**	**(1 861) $**

Erreurs courantes en budgétisation

- Manque de précision dans la définition des revenus et des coûts (divers)
- Prévision des revenus irréaliste / sous-estimation de certains coûts
- Mauvaise allocation des sources de fonds
- Absence de budget de prévision des flux monétaires / besoins de fonds de roulement
- Manque d’outils pour bien suivre et analyser les écarts avec le budget

Merci!

Tél.: 514 353-8933 | 1 800 663-4606 | Téléc.: 514 353-8930 | www.arihq.com
1431, rue Fullum, bureau 202, Montréal (Québec) H2K 0B5