

Gestion comptable des organismes culturels 4-940-02

Travail d'équipe présenté à
Johanne Turbide, professeure titulaire
D.E.S.S. en gestion d'organismes culturels

**ORCHESTRE
MÉTROPOLITAIN
YANNICK NÉZET-SÉGUIN
2010/11**

Par

Daniel Constantineau 11120020

Marc-Antoine d'Aragon 11138657

Danièle Doucet 85308292

Claire Marchand 11131070

HEC Montréal

7 décembre 2010

Sommaire exécutif

L'Orchestre Métropolitain (OM), tel que nous le connaissons aujourd'hui, a pignon sur rue depuis 1981. Il entame sa première saison régulière en 1985 et se voit accordé, la même année, une première subvention publique de la part du Ministère des Affaires culturelles du Québec. Dans la mesure où, à cette époque, Montréal abrite déjà une phalange symphonique d'importance — l'OSM — et que la tradition des milieux culturels canadiens et américains stipule de manière tacite qu'à une ville donnée doit correspondre un seul orchestre d'envergure, ce financement en cautionne l'existence de façon inusitée, voire délinquante. Quoi qu'il en soit, l'OM s'avère aujourd'hui un organisme à but non lucratif en bonne santé financière, formé de 56 musiciens et qui joue tout le répertoire symphonique à raison de plus de 50 concerts par an.

Plusieurs directions administratives et artistiques se succèdent à sa tête au cours de ses trente années d'existence. Ces dernières ne sont pas sans être marquées au coin de certains épisodes tumultueux, mais la venue, il y a dix ans, du jeune chef d'orchestre Yannick Nézet-Séguin (YNS), conjuguée à l'accession de Luce Moreau à sa direction générale, en 2008, calment la donne et conduisent progressivement l'OM à un recadrage de ses mandats artistiques et administratifs.

C'est ainsi qu'au chapitre de sa gouvernance, l'OM vient tout juste de procéder à la refonte de ses règlements généraux, ce qui lui procure notamment la possibilité de faire cotiser ses dirigeants tout en limitant leurs mandats, histoire d'éviter le syndrome du « bois mort » qui perdure en son sein.

D'autre part, de tout aussi récentes restructuration et redéfinition de son organigramme et des postes qui y sont afférents améliorent les rapports entre les membres de son administration et facilitent les canaux de communication et de distribution de l'information qui existent entre eux.

Sur le plan stratégique, l'OM se positionne selon un axe qui fait à la fois référence et réaction à son concurrent direct, l'OSM. Bien que légitime, voire inévitable, la manœuvre ne se concrétise pas sans quelques contradictions.

Finalement, d'orchestre déficitaire lors de sa saison 2005-2006, l'OM atteint progressivement l'équilibre financier dès l'année suivante, le conduisant à des surplus de 45 993 \$ en 2010. La chose nous semble due à une saine gestion comptable de la compagnie, mais il appert qu'à la lecture des états financiers de 2009-2010, certains éléments de vérification comptable laissent à désirer. Nous essaierons de les circonscrire dans le présent travail.

TABLE des MATIÈRES

TABLE des MATIÈRES	3
Historique et mission	4
Stratégie, CA et organisation administrative	5
<i>Conseil d'administration</i>	6
<i>Organisation administrative</i>	7
Contrôle financier	8
<i>Budget</i>	8
<i>États financiers</i>	8
<i>Données Marketing et État des résultats : produits</i>	8
<i>État des résultats : Charges</i>	10
<i>L'évolution des actifs nets</i>	11
<i>Excédent</i>	11
<i>Immobilisations</i>	11
<i>Le bilan</i>	13
Recommandations	14
<i>États financiers</i>	14
<i>Mission</i>	14
<i>Stratégie</i>	14
<i>Billetterie</i>	15
BIBLIOGRAPHIE	16
ANNEXE 1	17
<i>Frais fixes et variables</i>	17
ANNEXE 2	18
<i>RENAUD SIMARD/CA S.E.N.C.R.L. Etats financiers/Rapport des vérificateurs OM</i>	18
ANNEXE 3	19
<i>OM. Rapport d'activité saison 2009-2010</i>	19
ANNEXE 4	20
<i>OM. Règlements généraux, 2010</i>	20
ANNEXE 5	21
<i>Organigramme - Orchestre Métropolitain 2010</i>	21

Historique et mission

L'Orchestre Les Variations est créé en 1979 à l'initiative de quatre musiciens : Hun Bang, Marc Bélanger, Jean-Pierre Carpentier et Jean-Louis Gagnon. Immatriculé en tant que coopérative, l'orchestre et ses 55 musiciens se placent alors sous la direction musicale de Marc Bélanger. Dès 1981 cependant, l'ensemble troque son nom pour celui d'OM. En 1985, il entame sa première saison régulière au Théâtre Maisonneuve de la Place des Arts (PdA) et se voit accordé une première subvention par le Ministère des Affaires culturelles du Québec. En 1986, Agnès Grossmann est nommée directrice musicale ainsi que premier chef permanent de l'ensemble. L'homme d'affaires Pierre Péladeau devient président du Conseil d'administration en 1987 et le demeurera jusqu'en 1998. Cependant, plusieurs années tumultueuses marqueront l'orchestre par la suite.

En 2000, YNS, alors âgé de 24 ans, succède à Joseph Rescigno à la direction artistique de l'OM. L'image de l'orchestre s'en trouve améliorée, grâce au talent, à la fougue et à l'énergie de ce jeune chef. En 2008, la nomination de Luce Moreau à titre présidente directrice générale (PDG) marque pour sa part le renouvellement administratif de l'ensemble. En plus d'être un organisme à but non lucratif, l'OM est un organisme de bienfaisance enregistré formé de 56 musiciens, jouant tout le répertoire symphonique et produisant plus de 50 concerts par année.

L'accession de Luce Moreau à la direction générale de l'OM coïncide donc avec d'importants changements d'image et de positionnement de l'entreprise, éloquemment illustrés par la réécriture de sa mission, en 2010 : *composé de musiciens formés au Québec, l'OM est une organisation de calibre international, vouée au rayonnement de la musique classique d'ici et d'ailleurs, au service de toute la communauté métropolitaine de Montréal et ses diverses organisations culturelles.*¹

Cette nouvelle mission de l'OM s'articule donc autour des valeurs d'accessibilité et d'engagement auprès de la communauté, d'innovation et de créativité au plan artistique. De plus, elle englobe un important volet d'activités consacrées à la sensibilisation du jeune public, indiquant une nette volonté d'initier ce dernier à la musique classique et de lui faire découvrir l'orchestre symphonique. Ce volet est offert aux élèves et étudiants de tous niveaux de la région de Montréal par le biais de divers programmes qui leur sont adaptés.

¹ Informations puisées du site web de l'Orchestre Métropolitain (Page consultée le 28 novembre 2010), Orchestre Métropolitain [En ligne]. www.orchestremetropolitain.com

Stratégie, CA et organisation administrative

Malgré la renommée grandissante et fulgurante de son directeur musical (DA) et chef attitré, YNS, l'OM en est encore réduit à se positionner bon deuxième dans le cœur du public montréalais et à adopter une planification stratégique adaptée à cette réalité.

Plusieurs éléments expliquent ce phénomène : la relative verdeur de l'OM, en terme d'âge, en regard de celui de son aîné² ; le prestige accumulé de l'OSM, au fil des ans, auprès des clientèles influentes que constituent les milieux d'affaires et les communautés anglophone et juive de la métropole (ce prestige agit également au niveau du recrutement des membres du CA) ; la qualité des prestations musicales offertes par les deux ensembles, laquelle a penché, jusqu'à très récemment, en faveur de l'OSM et finalement, la confusion entre les sigles des deux orchestres³.

Pour contrer les effets négatifs de ces éléments, l'OM et sa présidente-directrice générale (PDG) tablent sur les points suivants, lesquels font partie d'un plan stratégique triennal dont on espère que les retombées se répercuteront dans les années à venir :

- La présence de YNS au poste de DA de l'OM jusqu'en 2015, laquelle devrait pérenniser le niveau artistique atteint par l'orchestre sous la baguette du jeune chef ;
- Un *revampage* de la mission de l'orchestre, dont nous avons parlé plus haut, axé sur son souhait de devenir une phalange « utilitaire⁴ » de calibre international, au rayon d'action limité à Montréal et à la politique d'embauche circonscrite aux musiciens québécois ;
- La poursuite d'une politique d'accessibilité auprès de son public, laquelle affecte le prix des billets aux guichets — les prix d'entrée à un concert sont de 50 à 343 % (!!) moins élevés à l'OM qu'à l'OSM —, et la soi-disant diversification de sa programmation de celle de son concurrent ;
- Une image marketing rajeunie, voire déjantée, qui se reflète à la fois sur le site web de l'orchestre, ses affiches et son nouveau logo, et qui vise une clientèle « jeune », c. à d. composée d'enfants de *baby-boomers* ainsi que des générations X et Y ;
- L'ajout de la particule « président » au titre de directeur général de l'orchestre, afin que cet administrateur puisse transiger d'égal à égal avec n'importe quel autre PDG de compagnie à but ou non lucratif, toujours dans l'objectif de développer une relation dite d'affaires entre les deux parties ;

2 L'OM fête ses 30 ans en 2011. C'est 45 de moins que son concurrent direct, l'Orchestre symphonique de Montréal.

3 Entrevue avec Luce Moreau. Il est même décidé, à titre stratégique (rapportée en page 35 du Rapport d'activités de l'OM), de « ne plus utiliser l'abréviation OM dans les communications officielles, pour éviter toute confusion de la population avec l'OSM ».

4 Ou de service : orchestre attitré de l'Opéra de Montréal, du Concours international de Montréal, etc.

• La modification des règlements généraux⁵ de l'orchestre afin de favoriser le renouvellement et le rajeunissement de son CA ainsi que l'obligation faite à ses membres de remplir le rôle de mécène à l'endroit de l'OM, par le biais d'une cotisation obligatoire.

Cette politique philanthropique ouvre la porte au financement privé, celui-là même qui donne le plus de fils à retordre à l'orchestre et qui doit servir à défrayer la totalité des coûts de production des trois concerts supplémentaires prévus à l'Adresse Symphonique, lors de la saison 2011-2012. Cette forme « d'automécénat » constitue une norme partout sur le continent nord-américain, sauf au Québec. Luce Moreau déplore cet état de fait et estime qu'il est urgent de le corriger, eu égard au nouveau paradigme de financement des OBNL à vocation artistique selon lequel le désengagement de l'état dans leur soutien financier ira en s'accroissant dans le futur.

Conseil d'administration

Pas étonnant, dans ce contexte, que la refonte des règlements généraux ait été l'une des priorités de Luce Moreau lors de son entrée en poste à la tête de la direction générale l'OM. Par ce biais on a retranché deux des cinq catégories de membres votants du CA pour n'en conserver que les éléments dits *actifs*, *gouverneurs* et *musiciens*, réduit le nombre de ses administrateurs de 15 à 12, redéfini les conditions d'admission, tâches et durée des mandats de ceux-ci et restructuré tous ses comités consultatifs. Le CA de l'OM abrite par ailleurs un peu plus de 20 membres gouverneurs au statut essentiellement honorifique. Contrairement aux membres actifs, dont les PDG et membres du comité des musiciens font d'office partie, ils n'ont pas droit de vote.

Les critères qui président au recrutement des membres se comparent à ceux qui ont cours dans les institutions culturelles d'envergure : passion avérée pour la discipline artistique en cause, compétences utiles pour la compagnie, engagement monnayable en termes de temps et d'argent et présentation d'un curriculum prestigieux. L'OM se fait damer le pion par l'OSM à ce dernier chapitre, lui qui attire sans peine le gratin de la Métropole. Notre Orchestre se rabat sur la génération des moins de quarante ans et la vague montante des dirigeants de PME *haute technologie* afin de résoudre le problème. Notons pour terminer que les saisons artistiques de l'OM se planifient au sein d'un comité artistique formé de dix membres.

⁵ Règlements généraux de l'OM, pp. 3 et 7, points 3.3 et 5.3.

Organisation administrative⁶

L'année 2009-2010 en a été un de grands changements sur le plan organisationnel, particulièrement en ce qui a trait à la structure hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise. À cet effet, l'organigramme de l'entreprise a complètement été revu afin de mieux représenter les responsabilités de chacun. Le CA a globalement conservé les mêmes liens qu'il entretenait avec les directions artistique et générale; on note toutefois qu'un lien fonctionnel direct n'existe plus entre le CA et l'adjoint à la direction. Ce dernier ne se réfère plus qu'à la direction générale. On propose ainsi une structure beaucoup plus classique, dans laquelle la PDG et le DA sont sur un pied d'égalité sous le CA et sont les deux seuls à lui rendre compte. Là où les changements sont probants, c'est d'une part la disparition des liens fonctionnels entre le DA et le reste de l'équipe et d'autre part la nouvelle hiérarchisation sous la PDG.

Pour ce qui est du DA, nous pouvons estimer que le travail jadis effectué par YNS aux bureaux de l'OM s'est tranquillement étioilé au fur et à mesure que ses engagements externes ont cru, ce qui a transformé ses rapports à l'interne. Un lien fonctionnel a maintenant été tracé entre la PDG et le DA, ce qui représente mieux les rapports fréquents et le travail quotidien qu'ils effectuent ensemble. La PDG a ensuite la responsabilité de transmettre cette information et de diriger trois postes plutôt que quatorze, comme auparavant. Ceux-ci sont le chef de l'exploitation, à qui la majorité des intervenants de l'OM doivent se référer ; le responsable du marketing et des communications, à qui un coordonnateur au marketing et un coordonnateur à la billetterie doivent se référer et finalement le contrôleur, à qui le commis-comptable transmet la tenue de livre. Il est intéressant de noter que les postes stratégiques de contrôleur et de directeur du marketing sont tous deux occupés par des individus à contrat, bien que leurs subordonnés soient des employés à temps plein. Notons finalement que le chef de l'exploitation, anciennement nommé directeur de l'exploitation, est la tête dirigeante des productions, ce qui ne se reflétait pas dans l'ancien organigramme. On peut conclure que cette redéfinition a grandement éclairé les rapports entre les membres de l'organisation et facilité les canaux de communication et de distribution de l'information.

⁶ Organigramme Orchestre Métropolitain 2010, Annexe 5

Contrôle financier

Budget

L'orchestre fonctionne selon un budget fixe qui n'est pas révisé et auquel très peu d'ajustements sont apportés au cours de l'année — ce malgré l'implantation du logiciel *Boxxo*, qui donne accès à une analyse des ventes de billets en temps réel. Par contre, un flux de trésorerie bimensuel, accessible à tous les jours, permet aux dirigeants de connaître l'état des liquidités de façon précise. De plus, on produit des états financiers mensuels non vérifiés afin de garder un contrôle serré sur les avoirs de l'OM.

États financiers

L'OM présente des états financiers (ÉF) dont la fin d'exercice est fixée au 31 août de chaque année. Ils sont vérifiés par l'auditeur et comptable agréé André Renaud, ce qui leur confère en principe un niveau d'assurance élevé. On suit les principes comptables reconnus au Canada et utilise le système comptable traditionnel ainsi que la méthode du report⁷. D'entrée de jeu, et à notre étonnement, l'auditeur nous présente un rapport sans réserve concernant l'intégralité des dons. Puisque l'OM est à la fois OBNL et OBE, il nous semble que le vérificateur ne peut ainsi avoir la certitude que la totalité des dons recueillis est comptabilisée. Par ailleurs, le rapport contient l'état des résultats, l'état de l'évolution des actifs nets, le bilan, les notes et des renseignements complémentaires sur les produits et les charges. Le flux de trésorier est cependant absent de l'ensemble. La note 12 nous informe qu'il n'apporterait aucune information supplémentaire aux utilisateurs. Pourtant, l'état des flux de trésorerie est, depuis le 1^{er} janvier 2009, requis pour tous les organismes, à l'exception de ceux dont l'excédent ou le déficit démontre le mouvement de trésorerie, ce que nous ne sommes pas en mesure de vérifier.

Données Marketing et État des résultats : produits

Les revenus de l'OM se composent de 31 %⁸ de revenus autonomes (revenus de concerts, d'abonnements, de disques et cachets garantis), 10 % de dons, 12 % de commandites et 46 % de

⁷ ÉF Orchestre Métropolitain, note 2, page 5, Annexe 2

⁸ Revenus autonomes = Billetterie + cachets garantis (revenus de concerts) = 1 019 251\$; Revenus autonomes / Revenus totaux = 1 019 251 / 3 270 810 = 31%

subventions publiques. En 2009-2010, les abonnements ont cru de 8,6%⁹ en regard de la saison précédente, malgré le groupe d'abonnés musiciens qui chute de 41%. L'OM se rattrape dans trois autres catégories d'abonnés, avec une croissance moyenne de plus de 10 %. Cette hausse ne suffit pas pour rejoindre les résultats de l'année 2007-2008, pendant laquelle un nombre record de billets à l'unité étaient vendus. On semble accorder une grande importance à la hausse de vente d'abonnements, sans considérer les résultats décevants des ventes de billets à l'unité, lesquels sont beaucoup plus payants pour l'OM ; cela explique la différence de résultats. En analysant le détail de chaque concert, on retrouve une disparité de taille entre l'assistance de chaque concert d'une même saison, quelle qu'elle soit.

Le total de l'assistance en salle atteint un seuil de 66 % pour 2009-2010. C'est un secret de polichinelle que de souligner que les revenus d'un concert et le volume de son assistance ne sont pas reliés. À titre d'exemple¹⁰, un spectacle rempli à 38 % seulement, mais dûment commandité offre des retombées de 47 751 \$ alors qu'un concert rempli à 80 %, sans commandite, ne rapporte que 24 482 \$. D'autre part, le suivi en temps réel des performances de la billetterie s'effectue grâce à la récente adoption, à du logiciel *Boxxo Alliance*, en réseau avec la PdA. Toutefois, les fonctionnalités de vente de billets en ligne sont exclusives à la PdA.

La diminution des ventes, commandites et dons de 20 % en 2010 s'explique par la réduction du nombre de concerts produits cette année-là. On s'attend au prochain exercice à une baisse similaire à celle de 2010, suite à la perte du commanditaire Rio Tinto et d'une forte agressivité de l'OSM sur ce terrain. Malgré la difficulté de trouver des commanditaires, on obtient, en 2010, un total de 410 642 \$, alors que ce montant représentait seulement 276 376 \$ en 2009. On peut prédire qu'avec l'Adresse Symphonique¹¹, la nouvelle direction, une nouvelle planification stratégique, l'enthousiasme des musiciens et la renommée grandissante du chef d'orchestre YNS, l'avenir laisse entrevoir un accroissement de la vente des billets et d'abonnements.

Il est important de souligner que 90 % des dons proviennent de trois importants mécènes québécois et qu'un effort est en cours afin de diversifier les donateurs. Madame Moreau tente de séduire les jeunes et riches entrepreneurs du milieu de la technologie et du secteur des multimédias. En 2010, les dons totalisent 305 195 \$, 9 % du revenu total, tandis qu'en 2009, 548 685 \$ forment presque 17 % des revenus. L'orchestre réagit à cette baisse.

⁹ Rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain , p.18, Annexe 3

¹⁰ Rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain , p.19, Annexe 3

¹¹ <http://www.adressesymphonique.gouv.qc.ca/>

Les dotations sont intelligemment placées à la Fondation du Grand Montréal (FGM), note 4 des ÉF, réduisant les risques, mais aussi la valeur de l'actif. Un legs jumelé au programme du CALQ fait bondir de 212 678 à 714 871 \$ la valeur de la dotation de l'orchestre. Grâce à Placement Culture, un fonds de réserve à même le fonds de dotation a pu être mis sur pied, voir note 3.

On constate que l'OM a reçu 52 % plus de subventions¹² qu'en 2009. Des subventions spéciales ont contribué à la planification stratégique, à la révision des actes constitutifs et règlements généraux¹³. Les utilisateurs doivent se rappeler que plus de 540 000 \$ de ces subventions ne seront pas nécessairement renouvelés en 2011 comme celle du CALQ de 497 750 \$¹⁴.

État des résultats : Charges

Notons que les charges sont divisées par activités, frais de production, de promotion et d'administration, les détails sont en annexe, ce qui permet une compréhension simple et rapide des charges. Par contre, comme les produits ne sont pas classés par activité, le rattachement entre les produits et les charges ne saute pas aux yeux. Entre autres, le détail des subventions aurait permis de mieux comprendre comment ces apports sont redistribués, les affectations se retrouvent seulement dans le rapport d'activité. Soulevons quelques interrogations quant à certaines dépenses, en page 14, annexe C, l'impression des billets coûte 22 430 \$ cette année pour un revenu de billetterie de 162 000 \$¹⁵, excluant ceux vendus par la PdA. Le coût d'impression d'un billet représente à lui seul 14 % du revenu de la vente d'un billet.

Aux frais d'administration en page 15 des ÉF, nous remarquons l'écart entre 2009 et 2010 au poste des créances irrécouvrables. De 1152 \$ en 2009, la facture grimpe à 12 793 \$. On s'interrogera sûrement de cette augmentation de 1100 %. Les déplacements et voyages de production ont quadruplé au cours de la dernière année, notre questionnement nous ramène à la mission qui décrit l'OM au service de toute la communauté métropolitaine. Pourquoi dépenser 60 000 \$ de frais de production en déplacement si ce n'est que pour s'éloigner de la mission.

Les coûts variables se rattachent aux postes des dépenses artistiques (salaires, cachets et *per diem* des musiciens et solistes, transport des instruments, location des salles de répétition et de diffusion, achat des partitions) mais également aux postes administratifs tels que la direction du

12 ÉF Orchestre Métropolitain p. 13, Annexe 2 et rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain pp.30-31, Annexe 3

13 Rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain p.30, Annexe 3

14 Rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain p.30, Annexe 3

15 Rapport d'activité 2009-2010 Orchestre Métropolitain p.19, Annexe 3

personnel du chœur, la direction technique, le marketing et communications et le contrôle financier. Malgré leur caractère fluctuant, ils sont en général hautement prévisibles et ne posent pas problème à la direction de l'OM. Ces frais variables¹⁶ représentent presque 150 % des frais fixes, un bon signe, moins de concerts et la majorité des coûts diminuent. Une analyse horizontale de frais variables comparés $2\,447\,034 - 2\,604\,202 / 2\,604\,202 \times 100 = -6\%$ en 2010, reflète bien une réduction du nombre de concert.

L'évolution des actifs nets

L'évolution des actifs nets révèle que l'OM a doublé ses actifs nets de 2009 à 2010, passant de 65 019 \$ à 111 012 \$, grâce à un excédent qui a plus que triplé et des investissements en immobilisations qui ont augmenté de 68 %. Par ailleurs, le (38 574 \$) sous la colonne « Investis en immobilisation » ne correspond pas au total des amortissements inscrits aux charges (C 3568 + D 1564 + E 27 631 = 32 763 \$), comme cela devrait l'être, mais bien comme la différence entre le montant des subventions non affectées de 2010 et l'excédent du produit sur les charges de 2010. La manœuvre nous apparaît donner une idée imprécise du détail des capitaux investis en immobilisation. Le transfert de fonds de 73 896 \$ se rattache quant à lui à une affectation d'origine interne.

Excédent

L'OM affiche un excédent qui a explosé de plus de 400 % de 2009 à 2010 passant de 11 369 \$ à 45 993 \$ et ce grâce aux subventions majorant les produits de 2 % pendant que les charges n'évoluent que de 1 %. Pour évaluer la performance de l'OM, nous avons calculé le ratio de rentabilité $45\,993 / 3\,270\,810 = 1,4\%$, nous comprenons que ce montant impressionne peu, mais il démontre une bonne santé financière pour un OBNL. De plus, avec un actif total de 1 225 955, l'OM génère des revenus de 3 270 810, soit 266 % de rotation de leur actif.

Immobilisations

La note 6 sur les immobilisations révèle que l'achat d'instruments a été réduit de la subvention du MCCC. Or selon les normes, on ne doit pas réduire le coût d'achat de l'immobilisation, mais

¹⁶ Annexe 1 (frais variables et fixes)

bien inscrire une subvention reportée au passif et amortir dans les produits la subvention au même rythme que l'amortissement de cette immobilisation.

Nous avons remarqué une immobilisation du site web au coût de 69 490 \$, amortie linéairement sur deux ans. En sus d'évoquer la pertinence d'amortir un tel élément, cette écriture a soulevé d'autres questions. D'une part, dans le rapport d'activité 2009-2010 p. 37, le budget accordé au site est de 15 000 \$. D'autre part, le poste « amortissement et entretien du site » totalise 1 564 \$ à l'annexe D des ÉR. Bien qu'on ne puisse pas vraiment réconcilier les chiffres d'amortissement à cause d'ajouts ou retraits possibles en mi-année, ces données nous semblent difficilement compréhensibles.

On retrouve dans les engagements contractuels, note 11 la location du local, les versements futurs pour le photocopieur, que l'on traite comme une location-exploitation ainsi qu'une mention de contrats présignés à la Guilde des musiciens pour des concerts reliés au prochain exercice. Cette information répond à l'interrogation concernant l'augmentation en 2010 de 13 % des créateurs au passif à court terme. Cette note 11 complète la note 8 nous informant d'un dû à la Guilde et aux musiciens suite à des contrats signés d'avance. L'OM s'est donc engagé à payer ces montants aux créateurs, mais ne peut rattacher ces charges à un produit de l'état des résultats puisque l'activité n'a pas lieu dans le même exercice. Le concept relatif à la constatation ne serait pas respecté si ces montants apparaissant dans les charges. Pour le photocopieur en location qui est passé en dépenses puisque les immobilisations n'affichent pas d'équipement de bureau, est-ce réellement une location ou une acquisition? Si tel est le cas, le principe relatif à la qualité de l'information de la prééminence de la substance sur la forme permettrait de passer leur photocopieur en immobilisation et de l'amortir.

La note 15 qui nous informe que « les chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés afin de rendre leur présentation identique à celle de l'exercice 2010 ». Est-ce que les principes comptables relatifs à la qualité de l'information telle que la comparabilité des exercices et la permanence des méthodes n'auraient pas été bousculés pendant ce reclassement?

Seuls, ces ÉF sont insuffisamment détaillés pour s'adresser aux bailleurs de fonds, mais lorsque combiné aux rapports d'activité, un portrait économique complet se dresse. Le lecteur doit se livrer à quelques recherches pour déceler les forces et faiblesses de l'orchestre.

Le bilan

Peu de commentaires sur les actifs à court terme, si ce n'est de souligner le fait qu'un poste de taxes de vente figure à l'actif indiquant probablement que les taxes de vente ont été payées d'avance sans que les concerts pour lesquels les billets ont été vendus aient eu lieu. Ce qui nous ramène à la note 9, où figure le détail des apports reportés des billets et abonnements vendus d'avance au montant de 160 314 \$. Le poste des stocks de disques est à 0 en 2010, en regard aux dépenses de production, il est difficile de se prononcer sur la tenue d'enregistrement de disque, on retrouve un poste achat de disque en production et ventes de disques dans les revenus des ÉF non vérifiés. Le poste « autres revenus » cache probablement ses informations. Le financement interne est seulement de 9 % ($111\,012 / 1\,225\,955 \times 100$) ce qui nous semble maigre pour une entreprise, mais probablement respectable pour un OBNL. Le ratio de liquidités nous informe que le fonds de roulement est de 1,16 ($1\,092\,601 / 942\,313$) permettant ainsi de couvrir ses dettes sans problèmes. On peut ajouter que le ratio de liquidités relatives nous informe de la capacité (tout juste) de l'OM à payer rapidement ses dettes: $516\,576 + 488\,045 / 942\,313 = 1,08$. La rentabilité globale de l'OM pour 2010 est donc de 3 % ($45\,993 / 1\,225\,955 \times 100$) tandis qu'en 2009 on atteignait difficilement 1 % ($11\,369 / 1\,113\,897 \times 100$). Donc malgré la baisse de revenus de 20 % les gestionnaires ont réussi à augmenter de 2 % la rentabilité globale de l'entreprise.

Recommandations

Suite à notre analyse, quoique la santé financière et la gestion comptable nous apparaissent solides, intègres et bénéficiant d'une attention particulière, nous aimerions proposer quelques recommandations au sujet de points qui nous semblent le requérir.

États financiers

- Ajouter un flux de trésorerie aux états financiers. La mesure nous semble impérative.
- Ajouter un paragraphe de réserve concernant l'intégralité des dons.
- Inscrire la subvention affectée aux instruments de musique du MCCCCF (cf. note 6 des ÉF) à titre de *subvention reportée au passif* et l'inscrire conséquemment dans les produits au même rythme que son amortissement.
- Détailler les affectations des subventions et autres produits afin de favoriser une analyse plus précise de ceux-ci.
- Revoir le calcul des montants investis en immobilisation de l'état des variations des actifs nets.
- Réviser les états financiers révisés et éviter les coquilles de références erronées : fin de note 6, p. 9 : « (...) tel que décrit à la note **10** » — et non pas 9.

Mission

- Faire de l'engagement de solistes et de chefs invités *québécois* une priorité, au même titre que ses musiciens.
- Assouplir la mission afin de ne pas fermer la porte à certains engagements qui pourraient amener l'OM à l'extérieur de Montréal, et d'ainsi devoir renoncer à des subventions à la diffusion hors Québec, comme celle obtenue en 2009.

Stratégie

- Concrétiser de manière équitable, c'est-à-dire en accord avec ses concurrents directs et indirects, le souhait de l'OM de devenir l'orchestre de service officiel de Montréal.

- Bien que l'abandon de l'utilisation du sigle OM nous semble justifié, concevoir une manière de corriger le fait que la dactylographie des lettres OM sur Google nous conduise sur le site de l'Olympique de Marseille...
- Réévaluer ses fréquentations pressenties par événement donné, en tenant compte des tendances des 10 dernières saisons, afin d'ajuster en conséquence de la popularité la salle choisie en fonction de deux pôles : les choix de répertoire, ainsi que des solistes ou chefs invités. L'objectif serait de maintenir un minimum de 60% de salle à chaque soir pendant la saison.
- Trouver une manière réaliste de souligner que le répertoire abordé par l'OM se distingue de celui de l'OSM — ce qui n'est pas le cas présentement. Abandonner cette idée si elle est fautive et insister sur l'accessibilité de ces œuvres par le biais de prix imbattables à la billetterie.

Billetterie

- Consentir un effort afin de réduire les frais d'impression des billets.
- Introduire une billetterie en ligne directement sur le site de l'OM, et non transféré sur le site de la PdA, afin de récupérer les frais de gestion, et d'avoir un meilleur contrôle de la cueillette de données clients.
- Optimiser l'utilisation de *Boxxo* afin qu'il puisse favoriser la vente de billets à l'unité et servir à introduire une forme de tarification dynamique afin de maximiser les revenus par billet, en fonction du type d'acheteur.

BIBLIOGRAPHIE

Documents :

OM. *Rapport d'activité saison 2009-2010*, Montréal, 44 p.

OM. *Règlements généraux*, 2010, Montréal, 17 p.

OM. États financiers non vérifiés

RENAUD SIMARD/CA S.E.N.C.R.L. *ÉF/Rapport des vérificateurs OM*, Montréal 2010, 15 p.

SERGE POISSON DE HARO ET KIM LAJEUNESSE, *L'OM à la croisée des chemins*, Revue Internationale de Cas en gestion, Volume 8, no 1, Février 2010, HEC Montréal.

Sites Web:

BOXXO - Logiciel de billetterie pour professionnels. Impression de billets. Système de billetterie. (Page consultée le 2 décembre 2010), [En ligne]. www.boxxo.info/menu.htm

PDA. (Page consultée le 2 décembre 2010), *PdA - Spectacles à Montréal*, [En ligne]. www.pda.qc.ca

OM. (Page consultée le 28 novembre 2010), OM [En ligne]. www.orchestremetropolitain.com

COMPTABLES AGRÉÉS DU CANADA, [En ligne]. <http://www.cgrg.ca/organismes-sans-but-lucratif/index.aspx>: Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser.

OSM. (Page consultée le 4 décembre 2010), [En ligne]. <http://www.osm.ca>

COMPTABLES AGRÉÉS DU CANADA, [En ligne]. <http://www.cgrg.ca/organismes-sans-but-lucratif/index.aspx>: Normes canadiennes d'audit

ANNEXE 1

Frais fixes et variables

Frais variables	2010		2009
Cachets des musiciens et charges sociales	1 374 852		1 600 145
Per diem	29 324		20 102
Direction musicale, artiste et chef invités	336 760		324 599
Location salle	48 939		47 365
Service technique et son	75 880		75 155
Divers production	1 830		3 022
Location et transport	45 639		52 776
Achat de disques	4 003		706
Location partition musicale	6 166		9 427
Déplacement et voyage	59 085		14 850
Impression billetterie	22 430		25 229
Honoraires professionnels (22 410+119 301)	141 711	(7449 + 75599)	68 150
Publicité	104 459		94 067
Commandites en service (promotion)	179 318		111 274
Frais d'impression	52 214		47 533
Services graphiques	52 955		69 510
Transport administration	13 778		15 744
Déplacements et représentation	32 520		21 340
Divers promotion	6 882		3 208
F.V. Total	2 447 034		2 604 202
Baisse de 6% entre 2010 et 2009			
Frais fixes			
Salaire et a.s.	476 225		421 265
Immobilisation	422 932		non fourni
Charges locatives	32 234		32 530
Frais de bureau	27 867		36 388
Télécommunications	11 515		9 388
Assurance	13 719		13 570
Taxes et permis	13 921		7 841
Formation professionnelle	4 795		849
Intérêt et frais bancaire 9 652 + 588	10 240		4 665
FF Total	1 010 443		données incalculables



ANNEXE 2

RENAUD SIMARD/CA S.E.N.C.R.L. Etats financiers/Rapport des vérificateurs OM



ANNEXE 3

OM. Rapport d'activité saison 2009-2010



ANNEXE 4

OM. Règlements généraux, 2010



ANNEXE 5

Organigramme - Orchestre Métropolitain 2010