



Le Musée d'Art Toliza

Début 2009, Juan Antonio Jimenez vient de prendre ses fonctions de directeur exécutif du Musée d'Art de Toliza ("Toliza"). Toliza est un magnifique musée d'art situé dans la ville de Toliza, en Espagne. La collection d'art de Toliza comprend une grande variété d'œuvres d'art classiques et contemporaines, toutes hébergées dans un musée de quarante pièces et un jardin de sculptures au cœur de la ville.

Toliza présente ses œuvres d'art au public de deux manières : les **expositions régulières** et les **expositions spéciales**. Les expositions régulières se déroulent tout au long de l'année et présentent des pièces de la collection permanente du musée, qui se concentre sur l'art de la région de Toliza. Les expositions spéciales sont des expositions limitées dans le temps (souvent de quatre à six semaines) qui présentent des œuvres d'artistes renommés prêtées par d'autres musées.

Lorsque M. Jimenez a été engagé comme directeur exécutif, le conseil d'administration lui a clairement indiqué que sa première priorité devait être d'analyser les finances du musée. Le conseil d'administration est préoccupé par les résultats financiers du musée en 2008, durant laquelle Toliza a enregistré une perte malgré l'organisation de trois expositions spéciales bien accueillies.

Les revenus de Toliza proviennent des droits d'entrée, des expositions, des adhésions annuelles, des dons et des subventions publiques. Les dépenses sont principalement des coûts de main-d'œuvre.

Outre Jimenez, l'équipe de direction de Toliza comprend un directeur du développement et un conservateur en chef. Les autres employés comprennent quatre membres du personnel administratif, septante conservateurs professionnels et de nombreux agents de sécurité et d'entretien rémunérés à l'heure. Quatre-vingt-neuf personnes travaillent actuellement à temps partiel pour la sécurité.

En se promenant dans l'une des salles d'exposition spéciale du musée - qui présente actuellement les premières œuvres de Pablo Picasso - Jimenez commence à se demander ce qui avait causé la perte du musée en 2008 et quels résultats financiers pouvaient être attendus en 2009. Arrivé à son bureau, il s'est attelé à répondre à ces questions, en commençant par examiner les données financières et opérationnelles présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Comptes annuels audités, 2008 (en euros)

<u>Revenus</u>	<u>Budget 2008</u>	<u>2008 Réel</u>
Droits d'entrée au musée	€ 10,000,000	€ 12,000,000
Entrées aux expositions spéciales	3,000,000	3,344,000
Adhésions annuelles	1,560,000	1,335,000
Dons	7,500,000	7,224,500
<u>Subventions publiques</u>	<u>7,000,000</u>	<u>6,876,000</u>
Total	€ 29,060,000	€ 30,779,500
<u>Dépenses</u>		
Directeur exécutif (salarié)	€ 250,000	€ 250,000
Directeur du développement (salarié)	150,000	150,000
Conservateur en chef (salarié)	125,000	125,000
Personnel administratif (salarié)	120,000	120,000
Avantages sociaux pour les employés salariés @40% du salaire	258,000	258,000
Staff des Conservateurs (rémunérés à l'heure)	2,080,000	2,653,350
Agents de sécurité (rémunérés à l'heure)	2,028,000	3,304,100
Assurance	4,750,000	6,500,000
Maintenance	1,150,000	1,175,600
Energie	3,450,000	5,236,500
<u>Emprunt</u>	<u>12,000,000</u>	<u>12,000,000</u>
Total	€ 26,361,000	€ 31,772,550
Total Excédent / (déficit)	€ 2,699,000	(€ 993,050)
Données opérationnelles		
<u>Opérations</u>		
Entrées au musée (nombre de visiteurs)	800,000	1,000,000
Admissions aux expositions spéciales (nombre de visiteurs)	150,000	167,200
Adhésions annuelles vendues (# vendues)	20,800	17,800
<u>Œuvres d'art exposées</u>		
Expositions régulières	200	210
<u>Expositions spéciales</u>	<u>100</u>	<u>105</u>
Total des pièces exposées	300	315
<u>Nombre total d'heures travaillées par les conservateurs</u>		
Expositions régulières	72,000	76,681
<u>Expositions spéciales</u>	<u>32,000</u>	<u>62,969</u>
Nombre total d'heures	104,000	139,650
<u>Nombre total d'heures travaillées par les agents de sécurité</u>		
Expositions régulières	100,000	107,101
<u>Expositions spéciales</u>	<u>35,200</u>	<u>71,449</u>
Nombre total d'heures de gardiennage	135,200	178,550

QUESTION 1

a. Préparez les écarts totaux de revenus, de dépenses et d'excédent/déficit en utilisant le tableau ci-dessous, et indiquez si chacun des écarts est favorable (F) ou défavorable (D).

	Réels	Budgétisés	Variance/Écart	F/D
Revenus	30,779,500	29,060,000		
Dépenses	31,772,550	26,361,000		
Excédent/déficit	-993,050	2,699,000		

b. Calculez le prix, la quantité et l'écart total pour les revenus des "droits d'entrée au musée" (par visiteur).

	Prix réel	Prix budgétisé	Quantité	Écart	F/D
Écart de prix					

	Quantité réelle	Quantité budgétisée	Prix	Écart	F/D
Écart de quantité					

	Réel	Budgétisé	Écart	F/D
Ecart de revenus des droits d'entrée au musée				

c. Calculez le prix, la quantité et l'écart total pour la dépense "Frais de personnel du staff de conservateurs" (par heure).

	Prix réel	Prix budgétisé	Quantité	Écart	F/D
Écart de prix					

	Quantité réelle	Quantité budgétisée	Prix	Écart	F/D
Écart de quantité					

	Réel	Budgétisé	Écart	F/D
Écart des frais de personnel du staff de conservateurs				

d. Sur la base de votre analyse dans les parties (b) et (c), comment pouvez-vous expliquer la différence entre les montants réels et les montants budgétisés pour les postes suivants ?

- 1) Revenus des droits d'entrée au musée
- 2) Frais de personnel du staff de conservateurs

e. Afin d'augmenter les recettes, M. Jimenez envisage d'augmenter le prix d'entrée réduit pour les étudiants et les personnes âgées. En 2008, 300.000 visiteurs ont payé le prix d'entrée réduit de 5 euros, tandis que 700.000 visiteurs ont payé le prix d'entrée normal de 15 euros. M. Jimenez souhaiterait augmenter le prix applicable aux étudiants et aux personnes âgées à 10 euros, mais s'il le fait, il pense que le nombre total de visites d'étudiants et de personnes âgées diminuerait de 10 %. Estimez l'impact total sur les revenus de 2008 si le prix d'entrée réduit avait été augmenté pour toute l'année 2008. (De combien les revenus auraient-ils augmenté/diminué si ce changement avait été en vigueur pendant toute l'année 2008 ?)

QUESTION 2 (Parties a, b, c, d et e)

Jimenez souhaite effectuer une analyse plus détaillée de la structure des coûts du musée. Plus précisément, il souhaite mieux comprendre le coût pour le musée de l'organisation d'expositions spéciales. Les expositions spéciales sont souvent populaires auprès des médias et du grand public, mais Jimenez craint qu'elles ne constituent une charge financière pour le musée.

Pour déterminer le coût des expositions spéciales, Jimenez a décidé d'utiliser la méthode des coûts par activité. La première étape a consisté à dresser un tableau indiquant l'affectation de chaque catégorie de dépenses à l'une des quatre activités :

- 1) Expositions régulières
- 2) Expositions spéciales
- 3) Activités des conservateurs
- 4) Activités de sécurité

Jimenez pourrait imputer certains coûts directement aux expositions régulières ou aux expositions spéciales, mais de nombreuses dépenses ne peuvent être imputées qu'aux activités de conservation ou aux activités de sécurité. Par conséquent, il devrait calculer le coût total de chaque activité, puis utiliser l'inducteur de coût approprié pour imputer les coûts aux expositions normales ou aux expositions spéciales. Il pourrait alors calculer le coût total des expositions régulières et des expositions spéciales et comparer ces coûts aux revenus associés à chaque programme. Le tableau 2 présente les informations qu'il a collectées pour son analyse.

Tableau 2 : Répartition des coûts par activité (%)

	Expositions régulières	Expositions spéciales	Activités des conservateurs	Activités de sécurité
Directeur exécutif et avantages sociaux	35%	30%	20%	15%
Directeur du développement et avantages sociaux	55%	35%	5%	5%
Conservateur en chef et avantages sociaux	0%	0%	100%	0%
Personnel administratif et avantages sociaux	35%	30%	20%	15%
Staff de Conservateurs	0%	0%	100%	0%
Agents de sécurité	0%	0%	0%	100%
Assurance	50%	50%	0%	0%
Maintenance	67%	33%	0%	0%
Energie	50%	50%	0%	0%
Emprunt	67%	33%	0%	0%

a. Calculez les montants pour chaque groupe de coûts par activité et complétez le tableau ci-dessous. (Utilisez les données réelles de 2008, tableau 1.)

	Expositions régulières	Expositions spéciales	Activités des conservateurs	Activités de sécurité	Total
Directeur exécutif	€ 122,500	€ 105,000	€ 70,000	€ 52,500	€ 350,000
Directeur du développement	115,500	73,500	10,500	10,500	210,000
Conservateur en chef	0	0	175,000	0	175,000
Personnel administratif			33,600		
Staff de Conservateurs			2,653,350		
Agents de sécurité			0		
Assurance	3,250,000	3,250,000	0	0	6,500,000
Maintenance	787,652	387,948	0	0	1,175,600
Energie	2,618,250	2,618,250	0	0	5,236,500
Emprunt	<u>8,040,000</u>	<u>3,960,000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>12,000,000</u>
Total			€ 2,942,450	€ 3,392,300	€ 31,772,550

b. Entourez l'inducteur d'activité le plus approprié pour les coûts liés aux activités des conservateurs et de sécurité. Complétez ensuite le tableau ci-dessous.

- A. Nombre de visiteurs
- B. Nombre d'heures de travail du personnel
- C. Nombre d'expositions spéciales

Groupe de coûts par activité	Activités des conservateurs	Activités de sécurité
Quantité d'inducteur d'activité		
Coût de l'inducteur d'activité		€18.999

c. Calculer le coût total des expositions régulières et des expositions spéciales.

	Expositions régulières	Expositions spéciales
Coûts directement alloués		
Activités des conservateurs		
Activités de sécurité		
Coûts totaux		

d. Jimenez sait que les revenus totaux (indiqués dans le tableau ci-dessous) attribuables aux expositions régulières sont de 20.385.250 €, tandis que les revenus totaux attribuables aux expositions spéciales s'élèvent à 10.394.250 €. Sur la base de ces chiffres et des coûts totaux calculés dans les parties 2(c), que peut conclure Jimenez sur la performance financière de chaque programme ?

	Expositions régulières	Expositions spéciales
Revenus	€20,385,250	€10,394,250
Coûts totaux (question 2c)		
Excédent / Déficit		

e. Sur la base de l'analyse des écarts et de l'analyse des coûts par activité, que recommanderiez-vous pour améliorer la performance financière du musée ?
