

*planification  
d'activités et prévisions  
financières*



*Avez-vous besoin d'un*  
**COUP DE MAIN**  
*pour monter votre entreprise ?*



*Société de développement économique, nous sommes en mesure de vous donner un coup de main pour tout ce qui est lié à l'entreprise, du démarrage à la recherche de financement.*

*Mais, nos services ne s'arrêtent pas là : nous sommes aussi actifs dans les secteurs du tourisme et de l'économie du savoir et pouvons vous donner des conseils si vous oeuvrez dans ces secteurs en pleine croissance.*

*Passez donc nous voir, ce pourrait être votre meilleur investissement.*



Société de développement économique de la Colombie-Britannique  
220 1555, 76 avenue Ouest Vancouver, C. B. V6J 1S1  
Téléphone : (604) 732-3534 Sans frais : 1-877-732-3534  
Télécopieur : (604) 732-3516 Courriel : info@sdecb.com  
Site Web : www.sdecb.com

# Table des matières

<b>Le plan d'affaires</b>	1	Promotion	7
Introduction	1	Plan publicitaire (publicité payée)	7
Pourquoi un plan d'affaires?	1	Plan de relations publiques	7
Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?	2	Plan de ventes personnelles	7
Le lecteur ne peut voir que ce qu'il a sous les yeux	2	Internet	7
À faire	2	Exploitation	8
Introduction (résumé)	3	Plan de production	8
Concept d'entreprise	3	Ordinogramme de production (entreprises de fabrication)	8
Objectif du plan - objectifs clés	3	Approvisionnement (entreprises de fabrication ou de vente de produits)	8
Administration/propriété	3	Sous-traitants (produits ou services)	8
Produit/service	3	Ressources humaines (si vous avez plus de cinq employés)	8
Produits clés (commerce de produits)	3	Professionnels et mentors - personnes à qui l'entrepreneur s'adresse pour obtenir de l'aide	9
Services clés (entreprise de services)	4	Questions administratives et juridiques	9
Risques relatifs aux produits	4	<b>Le plan financier</b>	10
Études de secteur d'activité et de marché	4	Introduction	10
Recherche de secteur d'activité	4	Seuil de rentabilité	10
Marché cible - recherche sur la clientèle	4	Exemple	11
Analyse de la concurrence	6	Seuil de rentabilité avec marge brute	11
Marketing (stratégies de développement de marché)	6	Exemple	12
La stratégie de prix	6	Le bilan	12
Distribution	6	Actif à court terme	13
Emplacement (pour commerces de vente au détail, restaurants et entreprises dépendantes de l'emplacement)	7		

Passif à court terme	13	Garanties de prêt personnel	21
L'état des résultats prévisionnels	14	Programme et financement	21
Prévision des ventes	14	Actif à court terme	22
Prévision à l'aide de la méthode des unités	14	Annexes	23
Prévision à l'aide de la méthode des ventes	14	Quelques derniers conseils	24
Prévision du coût des biens	14		
Méthode du coût unitaire	14		
Méthode du coût en pourcentage	15		
Prévision des frais généraux	15		
Modèle d'état des résultats	16		
Dépenses	16		
Prévision de trésorerie	16		
Pourquoi faire une prévision de trésorerie?	16		
Encaissements	17		
Déboursés	17		
Comment faire votre prévision de flux de trésorerie?	17		
Démarrage – Pour les entreprises en démarrage seulement	18		
Financement de l'entreprise	20		
Financement bancaire	20		
Critères de prêt	20		
État de l'avoir personnel net	21		

## Solutions pour les petites entreprises : avant-propos des quatre publications

Ce manuel fait partie de la série Solutions pour les petites entreprises, parrainée par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et le ministère de la Petite entreprise, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique.

Les deux organismes s'emploient à répondre aux besoins des petites entreprises, et on peut trouver de plus amples informations sur les programmes et services pour les petites entreprises sur leurs sites Web respectifs : [www.wd.gc.ca](http://www.wd.gc.ca) et [www.gov.bc.ca/sbtc](http://www.gov.bc.ca/sbtc).

La série *Solutions pour les petites entreprises* est également publiée sur ces deux sites Web, ainsi que sur le site Web du Centre de services aux entreprises Canada/Colombie-Britannique [www.sb.gov.bc.ca](http://www.sb.gov.bc.ca). Les quatre publications ont pour titre :

- *Planification d'activités et prévisions financières* (business planning and financial forecasting);
- *Exploration des possibilités d'affaires : guide pour les entrepreneurs* (exploring business opportunities: a guide for entrepreneurs);
- *Guide des ressources pour les entreprises de la Colombie-Britannique : lignes directrices et exigences pour les entreprises* (bc business resource guide);
- *Lancement d'une entreprise à domicile* (starting a home-based business: a manual for success).

Le programme des Services aux entreprises Canada-Colombie-Britannique est une initiative conjointe de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et du ministère de la Petite entreprise, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique. Le programme offre les services d'experts pouvant fournir des conseils en taxation, statistiques et planification d'affaires, en plus d'une vaste gamme de renseignements d'affaires et d'outils interactifs de planification d'affaires.

Les Services aux entreprises Canada-C.-B. comptent des bureaux à Vancouver et à Victoria, ainsi que des centres régionaux établis un peu partout en province, dans les bureaux des agents du gouvernement et des Sociétés d'aide au développement des collectivités. Pour connaître leur emplacement ou obtenir de plus amples informations, visitez le site [www.sb.gov.bc.ca](http://www.sb.gov.bc.ca) ou appelez au 1-800-667-2272.



# 1

## Le plan d'affaires

### Introduction

Vous souhaitez établir votre propre entreprise, ou agrandir celle que vous avez déjà. Vous avez une idée géniale en tête, une attitude du tonnerre et tout l'esprit d'entreprise qu'il faut. Vous prenez donc rendez-vous avec le directeur du crédit de votre succursale bancaire locale et, une fois sur place, vous commencez à lui expliquer votre idée de génie. C'est alors qu'il vous interrompt pour vous dire : « Tout cela est merveilleux, mais où donc est votre plan d'affaires? ».

La scène se répète quotidiennement au Canada. Les gens ont des idées d'entreprise, souvent de très bonnes idées, et ils sont prêts à se lancer en affaires sans même avoir fait un plan d'affaires! Le guide que nous vous présentons ici vise à expliquer en langage clair le concept du plan d'affaires et à vous montrer comment établir votre propre plan d'affaires. Vous avez à votre disposition de nombreuses sources d'assistance, dont les autres manuels de cette série, les cours de votre commission scolaire ou collègue local et, bien entendu, le plan d'affaires interactif que vous trouverez à l'adresse [www.sb.gov.bc.ca](http://www.sb.gov.bc.ca).

### Pourquoi un plan d'affaires?

Il existe de nombreuses et importantes raisons pour lesquelles vous devriez vous munir d'un plan d'affaires, entre autres :

- **La démarche de planification vient éclairer votre processus de réflexion.** La démarche de planification vous force à vous pencher sur une série de questions et de points que vous pourriez avoir négligés en ne vous concentrant que sur votre entreprise. Rappelez-vous que vous êtes un investisseur dans votre propre entreprise. Et vous êtes la principale personne qui doit être convaincue de la validité de votre concept d'affaires.
- **Il faut convaincre votre banquier de la viabilité de votre projet de lancement ou d'expansion d'entreprise.** Le plan d'affaires est un outil de communication. Il sert à informer le lecteur et à l'amener à prendre des décisions, que ce soit de vous consentir un prêt, de vous faire crédit ou d'investir dans votre entreprise.
- **Votre plan d'affaires fournit des points de repère pour l'exploitation de votre entreprise.** Vous fixez des objectifs, puis, une fois en affaires, vous pouvez mesurer votre performance en fonction de ces objectifs. Les objectifs doivent être précis, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps.

Votre plan d'affaires comprend trois éléments.

Il vous **prépare**, comme entrepreneur, à lancer votre entreprise.

Il **décrit** votre entreprise et **démontre** sa viabilité aux autres.

Il énonce clairement vos **objectifs** d'affaires (précis, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps).

## Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

Il existe autant de plans d'affaires qu'il y a de types d'entreprises. Vous trouverez sur le marché des dizaines de guides, de modèles, d'ouvrages, de bandes audio, de logiciels et de services de planification en direct qui traitent de plans d'affaires. Ils ont tous des points en commun et des différences. (Lors des recherches menées pour préparer ce guide, l'auteur n'est jamais tombé sur deux modèles de plans d'affaires qui soient identiques). Le modèle que nous vous présentons dans ce guide est très simple. Il est facile à suivre pour le lecteur, et il n'est pas coulé dans le béton. S'il y a des éléments à ajouter, faites-le. De même, n'hésitez pas à éliminer ce dont vous n'avez pas besoin. Si vous préparez votre plan en vue de le présenter à une banque, informez-vous pour savoir ce qui compte pour elle. La plupart des banques peuvent vous fournir de très bons renseignements sur l'obtention des prêts commerciaux.

## Le lecteur ne peut voir que ce qu'il a sous les yeux

Vous ne pouvez présumer que la personne qui lit votre plan peut voir plus loin que ce qui est écrit. Vous pouvez bien savoir ce que vous avez voulu dire, mais l'avez-vous clairement exprimé? À mesure que vous franchissez les diverses étapes du modèle proposé, demandez-vous constamment si un lecteur qui ne connaît pas bien votre secteur d'activité ou votre domaine d'affaires réussira à comprendre ce que vous dites. *Votre plan d'affaires est souvent votre seule forme de représentation auprès de gens de l'extérieur, comme les banquiers!* Voici quelques suggestions pour la rédaction du plan :

## À faire

- Tentez de limiter le texte à moins de vingt pages, sans les annexes.
- Dans la mesure du possible, employez le style télégraphique et des listes numérotées.
- Assortissez votre plan de graphiques, de diagrammes et de photographies, mais sans en faire un usage abusif.
- Demandez à une personne impartiale – de préférence quelqu'un qui n'a pas d'expérience dans votre domaine d'activité – de lire le plan .

## À proscrire

- Les termes complexes et les phrases trop longues. Ils ne feront que confondre le lecteur.
- La terminologie technique et le jargon inutile. Si vous devez employer un terme technique, définissez-le.
- Les gens font souvent l'erreur d'employer des acronymes et des abréviations. Même si vous connaissez bien les acronymes que vous employez, ce n'est peut-être pas le cas de vos lecteurs. Si un acronyme est passé dans la langue, comme dans le cas de « laser », alors utilisez-le. Par contre, si le terme appartient au langage technique, comme URL, vous pourriez alors devoir le définir et en donner la signification.

Maintenant que vous savez un peu plus sur le concept du plan, passons aux divers éléments du plan d'affaires.

## Introduction (résumé)

*Objet* : Ce résumé a pour but de capter l'attention du lecteur en lui présentant un sommaire des éléments clés du plan d'affaires. Il doit être court, à propos et très bien rédigé.

On pourrait dire qu'il s'agit de l'élément le plus important du plan d'affaires. L'introduction doit amener le lecteur à vouloir pousser plus loin sa lecture. Il serait bon de rédiger le plus complètement possible l'introduction au début du processus de planification. Ce premier jet vous aidera à centrer votre attention sur les objectifs du plan. Vous devriez ensuite réviser l'introduction une fois que vous aurez terminé le reste du plan d'affaires. Ainsi, vous pourrez vous assurer d'avoir pris en compte les particularités du plan, ainsi que les changements apportés au cours du processus de planification.

Concept d'entreprise

- Décrivez en termes généraux ce que fait votre entreprise.
- Décrivez ce qui distingue votre entreprise des autres.
- Décrivez brièvement vos antécédents en affaires, le cas échéant.
- Donnez tout autre renseignement qui puisse soulever l'enthousiasme du lecteur au sujet de votre entreprise.

### Objectif du plan – objectifs clés

- Indiquez au lecteur ce que vous attendez de lui (p. ex. un prêt d'un montant précis pour l'achat d'équipement).
- Indiquez vos objectifs de ventes, de production et de profit.

## Administration/propriété

- Décrivez les compétences techniques de chaque personne clé de l'entreprise.
- Décrivez les compétences en affaires de chaque personne clé de l'entreprise.
- Indiquez au lecteur la structure d'entreprise (entreprise individuelle, société de personnes ou entreprise constituée en société).
- Fournissez une fiche d'information donnant les coordonnées des personnes : nom, adresse, téléphone, courrier électronique, etc.

## Produit/service

*Objet* : La section sur le produit/service décrit en détail ce que votre entreprise offre aux clients, et ce qui rend votre offre attrayante pour les clients.

### Produits clés (commerce de produits)

- Décrivez chaque produit que vous vendez. Il s'agit de votre éventail ou gamme de produits.
- Si vous ne pouvez indiquer chaque produit, ventilez-les par catégories logiques.
- Décrivez les caractéristiques des produits clés, et comment ils se démarquent de ceux de vos concurrents (fonctionnalité, durée de vie, facilité d'emploi, etc.).
- Décrivez la protection dont bénéficie tout produit : brevets, droits d'auteur et marques de commerce.

## Services clés (entreprise de services)

- Décrivez chaque type de service que vous offrez (Soyez précis.).
- Décrivez les caractéristiques des services qui intéressent le consommateur.
- Décrivez la protection dont bénéficie tout service offert : brevets, droits d'auteur et marques de commerce.

## Risques relatifs aux produits

- Si quelque risque que ce soit est associé à l'un de vos produits ou services, que cela touche la responsabilité à l'égard du produit, la responsabilité professionnelle ou la facilité de reproduction par les concurrents, indiquez-les et montrez comment vous les éviterez.

## Études de secteur d'activité et de marché

Objet : La section sur les études de secteur d'activité et de marché vise à démontrer que, compte tenu de la concurrence dans votre secteur, le marché est assez vaste pour assurer la survie et la croissance de votre entreprise.

### Recherche de secteur d'activité

- Décrivez votre secteur d'activité. Moins le secteur d'activité est connu, plus cette description s'avère nécessaire.
- Décrivez la situation du secteur. Est-ce un nouveau secteur d'activité, un secteur en plein essor, un secteur où la concurrence est forte, ou un secteur d'activité stable et arrivé à maturité?
- Décrivez les tendances du secteur d'activité à l'échelle mondiale et

nationale. Les ventes, le nombre de clients, le chiffre des ventes, les tendances dans les secteurs d'activité connexes sont tous de bons indicateurs de la vitalité du secteur d'activité.

- Décrivez la clientèle principale de votre secteur d'activité particulier.
- Donnez d'autres indicateurs économiques internationaux/nationaux qui favorisent votre secteur d'activité.
- Analysez les risques découlant de la législation et de l'évolution technologique ou toute autre menace qui est susceptible d'affecter le secteur d'activité dans son ensemble.

### Marché cible – recherche sur la clientèle

Le *marché cible* est constitué des groupes de consommateurs ou d'entreprises les plus susceptibles d'acheter vos produits ou services. Le premier groupe que vous voulez cibler représente votre marché cible primaire, le second, votre marché cible secondaire. Il est très important que vous connaissiez bien votre marché cible, car il s'agit des clients que vous devez satisfaire!

	Marchés de consommateurs	Marchés d'entreprises
<p>Qui sont les clients?</p> <p>(Fournissez la description et les autres données sur la clientèle dans cette section).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age</li> <li>• Sexe</li> <li>• Revenu</li> <li>• État civil</li> </ul> <p>Assurez-vous d'indiquer le nombre de clients de chaque groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de secteur d'activité</li> <li>• Taille de la clientèle</li> <li>• Chiffre de ventes annuel</li> </ul> <p>Donnez une estimation du nombre d'entreprises qui consultent les annuaires ou les Pages jaunes</p>
Où se trouvent les clients?	Ciblez la zone géographique de votre bassin de clientèle par ville, région, province ou pays.	TLes marchés d'entreprise sont en général plus vastes que les marchés de consommateurs.
Quand achètent-ils?	Y a-t-il une saison où la demande pour votre produit est particulièrement forte, p. ex. à Noël?	Si vous vendez à des entreprises saisonnières, la coordination peut être vitale, p. ex. la vente en gros.
Qu'achètent-ils?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens de première nécessité</li> <li>• Articles de luxe</li> <li>• Produit coûteux représentant un grand investissement pour le consommateur</li> <li>• Produit de consommation ne représentant pas un grand investissement pour l'acheteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens d'équipement</li> <li>• Articles de stocks (pour revente)</li> <li>• Articles de consommation</li> </ul>
Pourquoi achètent-ils?	Que procure votre produit ou service au consommateur?	Comment votre produit améliore-t-il le rendement de cette entreprise?
Combien en achètent-ils?	Déterminez combien vos clients dépensent pour l'achat de votre produit.	Donnez une estimation des dépenses commerciales par les secteurs d'activité dans votre marché cible.

Nota : Si vous faites de la distribution indirecte, vous pourriez devoir décrire à la fois votre client et le consommateur ultime comme marchés cibles.

- Donnez les résultats de tout sondage de clientèle que vous avez fait.
- Indiquez les sources d'information pour tout élément ci-dessus.

## Analyse de la concurrence

- Dressez la liste de vos concurrents directs sur le marché local, c'est-à-dire les entreprises qui offrent exactement le même produit que vous. Donnez le nombre actuel et le nombre de concurrents au cours des trois dernières années.
- Dressez la liste de vos concurrents indirects sur le marché local, c'est-à-dire les entreprises qui offrent des produits substitués.
- Faites une analyse sur tout concurrent qui a fermé ses portes dans le passé et, dans la mesure du possible, donnez les raisons de la fermeture.
- Expliquez comment votre entreprise se mesurera aux concurrents, pour démontrer que vous pouvez réussir à vous implanter sur leurs marchés.
- Analysez les risques qui pourraient se présenter à votre entrée sur le marché. Par exemple, pourrez-vous subsister si votre principal concurrent réduit ses prix lorsque vous ouvrez votre entreprise?
- Montrez comment vos produits/services ou votre entreprise se démarquent de la concurrence. (C'est ce qu'on appelle le positionnement d'un produit)

## Marketing (stratégies de développement de marché)

*Objet* : La section sur le marketing vise à montrer comment vous prévoyez conquérir le marché. Elle englobe la fixation des prix, la distribution, les ventes et les stratégies de promotion et de publicité.

## La stratégie de prix

- Quels sont vos prix pour les divers produits et services offerts?
- Comment en êtes-vous arrivé à ces prix? (prix courant ou majoration standard dans le secteur, etc.)
- Avez-vous des « prix pour ensembles » ou des forfaits?
- Quelle est votre image en matière de prix? (bon marché, moyen, haut de gamme). Est-ce que cela correspond à votre marché cible?
- Comment vos prix se comparent-ils à ceux de vos concurrents?
- Avez-vous tenu compte des rabais de prix et des ventes promotionnelles à prix réduit?

## Distribution

Parmi les méthodes de distribution suivantes, décrivez celles que vous prévoyez employer pour votre entreprise :

- Distribution directe – vendre directement du producteur/fournisseur aux consommateurs.
- Distribution en gros – vendre à un détaillant qui vend au consommateur.
- Courtiers ou agents – recours à un tiers pour vendre le produit, habituellement à commission. On peut employer cette approche sur le marché des biens (agents commerciaux) ou des services (service de conférenciers)
- Distribution hybride – employer plus d'une des méthodes de distribution mentionnées ci-dessus.
- Ventes internet – voir la section Stratégies internet

## **Emplacement (pour commerces de vente au détail, restaurants et entreprises dépendantes de l'emplacement)**

- Quartier (utilisez une carte) – Les données d'achalandage et autres données à l'appui, comme la zone géographique du bassin de clientèle, sont utiles.
- Emplacement – Site dans un centre commercial ou un quadrilatère de la ville. Indiquez les autres locataires et les entrées/sorties de stationnement, s'il y a lieu
- Site – inclure un diagramme du plan d'aménagement de l'entreprise.
- Affichage à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- Vérifiez les risques reliés à l'emplacement. La présence d'un terre-plein central sur la rue coupera l'accès à votre entreprise. Faites des vérifications auprès du service d'urbanisme avant de signer un bail.

## **Promotion**

Votre stratégie de publicité et de promotion est constituée de trois principaux éléments. Les entreprises n'emploient pas toutes ces trois éléments. Alors, n'abordez que ceux qui vous intéressent.

### **Plan publicitaire (publicité payée)**

- Donnez une liste de médias que vous prévoyez utiliser : journaux, magazines, radio, télévision, publipostage ou publicité internet.
- Élaborez un programme publicitaire mensuel, en indiquant les dépenses prévues.

- Si vous avez des publicités écrites ou des brochures, joignez-les en annexe au plan d'affaires.

### **Plan de relations publiques**

- Indiquez les sources médiatiques auxquelles vous prévoyez recourir pour promouvoir votre entreprise.
- Joignez les communiqués de presse en annexe au plan d'affaires.
- Si vous avez retenu les services d'une entreprise de relations publiques, indiquez ici son nom.

### **Plan de ventes personnelles**

- Décrivez comment vous ferez la prospection de clientèle.
- Décrivez comment vous allez informer ces clients potentiels sur vos produits.
- Si vous avez des lettres d'entente, des contrats ou d'autres outils de vente, il est parfois recommandé de les joindre en annexe au plan d'affaires.

### **Internet**

La présence de l'internet est de plus en plus marquée dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Industrie Canada utilise un modèle d'analyse des avantages pour les consommateurs connu sous l'appellation CCDT. Vous devriez définir votre stratégie internet en vous fondant sur le même modèle :

- Collecte d'information – Elle englobe les renseignements fournis au consommateur au sujet de votre entreprise, de vos produits et de vos services.

- Communications – Elles comprennent des formes plus précises d’intercommunication, comme le service à la clientèle et les mécanismes en place pour obtenir ses commentaires.
- Divertissement – Il s’agit de l’élément multimédia de votre site. Il comprend l’animation, et les extraits audio et vidéo.
- Transactions – Cet élément porte sur la capacité de commander les produits et de les payer via l’internet.

## Exploitation

*Objet : La section Exploitation sert à décrire comment vous prévoyez organiser l’exploitation de votre entreprise ou, en d’autres termes, comment vous fournirez les services ou les produits.*

## Plan de production

Le plan de production démontre votre capacité de produire ou de fabriquer les produits. Cette section pourrait ne pas s’appliquer aux entreprises de services.

## Ordinogramme de production (entreprises de fabrication)

- Fournissez un ordinogramme/diagramme montrant tout le processus de production, du début à la fin.
- Dressez la liste de l’équipement de production dont vous avez besoin pour l’entreprise, et établissez le budget d’acquisition.

## Approvisionnement (entreprises de fabrication ou de vente de produits)

- Sources d’approvisionnement et délais d’approvisionnement
- Modalités de vente
- Autres sources d’approvisionnement (cet élément permet de composer avec les risques de coupure d’approvisionnement)
- Systèmes de contrôle d’inventaire
- Besoins de locaux (à moins que le sujet ait été abordé dans la section Emplacement)

## Sous-traitants (produits ou services)

- Dressez une liste de sous-traitants
- Décrivez précisément ce que font ces sous-traitants et où ils cadrent dans le processus de production de l’entreprise
- Indiquez d’autres choix de sous-traitants (cet élément permet de composer avec les risques de la sous-traitance)

## Ressources humaines (si vous avez plus de cinq employés)

- Organigramme (Montrez la structure d’organisation)
- Description de tâches (Décrivez ce que les gens font)
- Énoncé des exigences (Décrivez les compétences et connaissances exigées pour chaque poste)
- Recrutement – Où trouverez-vous les personnes qu’il vous faut?

- Administration – Comment traiterez-vous ces personnes?
- Rémunération – Quelle sera la rémunération de vos employés? Ceci comprend le salaire de base, les commissions, les bonis et les autres incitatifs. (N'oubliez pas les primes de régimes d'avantages sociaux statutaires – A.-E., RPC, indemnisation des accidents du travail et salaires de vacances – en plus de tout avantage que vous prévoyez ajouter)
- Risques liés aux ressources humaines – Prévoyez des plans d'urgence pour la perte de personnel clé, les pénuries de main-d'œuvre ou les grèves.

**Professionnels et mentors – personnes à qui l'entrepreneur s'adresse pour obtenir de l'aide**

- Comptable
- Avocat
- Services bancaires
- Conseillers d'affaires et mentors (il pourrait être utile de fournir une biographie d'un paragraphe sur les principaux conseillers de l'entreprise).

**Questions administratives et juridiques**

- Structure juridique (entreprise individuelle, société de personnes, société par actions et coopérative d'affaires.)
- Répartition des actions (sociétés par actions seulement)
- Administrateurs et agents (sociétés par actions seulement)
- Entente d'achat vente (sociétés de personnes et sociétés par actions seulement)
- Donnez la liste des ententes juridiques clés comme les contrats, les baux, les ententes, les ententes de franchise, les garanties de prêt personnel, etc. (La documentation comme telle est souvent incluse en annexe du plan d'affaires)
- Assurance/gestion des risques

# 2

## Le plan financier

### Introduction

Le plan financier est essentiel au succès de votre plan d'affaires, surtout si vous l'avez établi en vue d'obtenir un prêt bancaire. La prévision de trésorerie est indubitablement l'élément le plus important du plan, bien que chacun des autres documents soit également important pour la planification.

### Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité dans votre entreprise correspond au point où le revenu des ventes égale l'ensemble de vos dépenses. À ce point, vous ne faites pas d'argent, mais vous n'en perdez pas non plus. Le seuil de rentabilité vous indique le volume de ventes que vous devez atteindre tout juste pour survivre. Il constitue un bon indicateur de la viabilité d'un projet d'affaires. Le seuil de rentabilité peut aussi vous servir pour l'évaluation d'un projet d'expansion ou de toute autre dépense d'affaires. Vous n'avez qu'à déterminer le revenu supplémentaire qu'il faut générer pour couvrir les dépenses supplémentaires.

*Trois éléments clés servent à déterminer le seuil de rentabilité d'une entreprise, soit :*

*les coûts fixes (frais administratifs), qui ne sont pas directement influencés par les ventes. Les services publics, les salaires, la publicité, les fournitures de bureau et le téléphone n'en sont*

*que quelques exemples. Le montant peut varier chaque mois, mais ce qu'il importe de retenir, c'est qu'il faut acquitter ces frais, peu importe les ventes réalisées.*

*les coûts variables (coût des biens), qui représentent le coût de revient d'un produit ou d'un service que l'on fournit. Ils peuvent englober le matériel, le transport et la main-d'œuvre contractuelle.*

*la capacité, qui détermine le volume de production. On peut la mesurer en unités de production, en heures facturables ou en volume de ventes.*

Pour calculer le seuil de rentabilité en unités, nous utilisons la formule suivante :

$$\frac{\text{Coûte fixe}}{(\text{prix unitaire} - \text{coût variable})} = \text{seuil de rentabilité en unités}$$

Cette méthode est connue sous le nom de méthode du *coût de revient total*, car en divisant le coût total par le nombre d'unités vendues, les coûts fixes sont absorbés. Cette méthode nous permet de calculer *le seuil de rentabilité* pour l'entreprise. Dans chaque plan d'affaires, que ce soit pour le lancement ou l'expansion d'une entreprise, il faut établir coût du projet et des affaires avant d'aller plus loin.

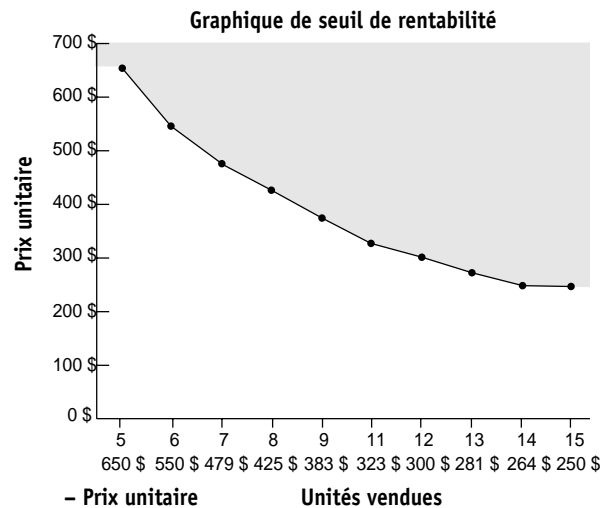
*Nota : Aux fins de planification, traitez le paiement intégral de tout prêt à terme, capital et intérêts inclus, comme un coût fixe de l'entreprise.*

### Exemple

Jeanne, qui possède une entreprise de poterie à domicile, fabrique des tasses artisanales à la caisse. Elle a une *capacité* de production maximale de 15 caisses par semaine. Elle a évalué *le coût variable* pour la production d'une caisse, ce qui englobe l'argile, le vernis et l'emballage, à 50 \$ la caisse. Il en coûte à Jeanne 3 000 \$ par semaine pour exploiter son entreprise, son salaire inclus. Le coût à la caisse, lorsqu'on inclut les 3 000 \$ par semaine *de coûts fixes*, change selon le nombre de caisses produites chaque semaine. Le calcul est présenté dans le tableau ci-dessous.

Unités produites	Coûts fixes	Coûts variables	Prix unitaire
5	3 000 \$	250 \$	650 \$
6	3 000 \$	300 \$	550 \$
7	3 000 \$	350 \$	479 \$
8	3 000 \$	400 \$	425 \$
9	3 000 \$	450 \$	383 \$
10	3 000 \$	500 \$	350 \$
11	3 000 \$	550 \$	323 \$
12	3 000 \$	600 \$	300 \$
13	3 000 \$	650 \$	281 \$
14	3 000 \$	700 \$	264 \$
15	3 000 \$	750 \$	250 \$

Comme vous pouvez le constater, le seuil de rentabilité n'est pas fixe; il change en fonction de chaque prix. Si elle peut obtenir 425 \$ la caisse pour ses tasses, elle doit alors produire et vendre huit caisses par semaine. Nous pouvons voir ces différences sur le graphique suivant :



Ce qui se situe au-dessus de la ligne représente un profit, et ce qui se situe sous la ligne, une perte.

### Seuil de rentabilité avec marge brute

Parfois, une entreprise vend un si large éventail de produits qu'il est tout à fait insensé de calculer un seuil de rentabilité pour chaque unité. Dans un tel cas, comme on le voit dans le commerce de détail, nous calculons le seuil de rentabilité en revenus plutôt qu'en unités. On utilise alors la formule suivante :

$$\frac{\text{Coûts fixes}}{\text{Marge brute}} = \text{Seuil de rentabilité en revenus de ventes}$$

$$\frac{(\text{Prix} - \text{coût})}{\text{prix}} = \text{marge brute}$$

On peut obtenir auprès de Statistique Canada des ratios financiers standard à l'égard d'un grand nombre de petites entreprises. Ces ratios comprennent la marge de bénéfice brut, exprimée en pourcentage des ventes.

### Exemple

Sarah désire ouvrir un magasin de vente en détail de cadeaux. Elle estime ses coûts fixes mensuels à 9 000 \$. Elle détermine que la marge brute standard pour les magasins de cadeaux est de 45 %. Elle calcule donc comme suit son seuil de rentabilité :

$$\frac{\text{Coûts fixes}}{\text{Marge brute}} = \text{Seuil de rentabilité en} \\ \text{revenues de ventes}$$

$$\frac{9,000 \$}{45\%} = 20\,000 \$ \text{ par mois}$$

Sarah doit être convaincue qu'elle pourra avoir un chiffre d'affaires d'au moins 20 000 \$ par mois (ou 240 000 \$ par an) à l'emplacement choisi avant de se lancer en affaires. Les résultats de sa recherche de marchés, l'emplacement, les plans publicitaires et la superficie doivent lui permettre d'atteindre ce niveau de ventes, sinon elle court à l'échec.

Le calcul du seuil de rentabilité est une importante première étape en vue d'évaluer les occasions d'affaires. L'objectif de l'entreprise n'est certes pas le seuil de rentabilité, mais c'est sans aucun doute le premier objectif à atteindre pour avoir une entreprise rentable.

## Le bilan

*Le bilan* est un instantané de l'entreprise à un point précis dans le temps. Dans le cas d'un démarrage d'entreprise, il s'agit souvent d'un *bilan d'ouverture*. Le bilan comprend trois parties :

*Actif* : les biens que l'entreprise possède

*Passif* : les dettes de l'entreprise

*Avoir des propriétaires* : l'investissement et le réinvestissement des propriétaires dans l'entreprise

Tout ce que l'entreprise possède, son actif, doit avoir été payé. Il est donc calculé selon la formule suivante :

$$\text{Actif} = \text{passif} + \text{avoir des propriétaires}$$

Cet élément est d'une importance capitale, car il permet au lecteur de voir dans quelle mesure l'entreprise est financée par les propriétaires (avoir des propriétaires) ou par des créanciers (passif). Dans un démarrage d'entreprise, vous devriez déterminer l'actif nécessaire pour lancer l'entreprise, et ensuite vous demander comment vous financerez ce démarrage. Si vous n'avez pas tout le capital qu'il y a à investir dans l'entreprise, vous devrez emprunter le reste.

## Entreprise individuelle X

Bilan

31 décembre 2000

<b>Actif</b>		<b>Passif</b>	
<i>Actif à court terme</i>		<i>Passif à court terme</i>	
Encaisse	2 000 \$	Fournisseurs à payer	2 000 \$
Stocks	15 000	Salaires à payer	3 000
Débiteurs	<u>12 000</u>	Emprunt (marge de crédit)	<u>4 000</u>
<i>Actif à court terme - Total</i>	<u>29 000 \$</u>	<i>Passif à court terme - Total</i>	<u>9 000 \$</u>
<i>Biens d'équipement</i>		<i>Dettes à long terme</i>	
Véhicule	20 000 \$	Prêt à terme	10 000 \$
Moins amortissement cumulé	<u>(5 000)</u>	Billet à payer	<u>6 000</u>
Valeur comptable (Véhicule)	15 000	<i>Dettes à long terme - Total</i>	<u>16 000 \$</u>
Équipement	15 000	<b>Passif - Total</b>	25 000 \$
Moins amortissement cumulé	<u>(3 000)</u>	Avoir des propriétaires	
Valeur comptable (Équipement)	12 000	<b>Avoir des propriétaires</b>	31 000 \$
<i>Biens d'équipement - Total</i>	<u>27 000 \$</u>	<b>Passif et avoir des propriétaires - Total</b>	56 000 \$
<b>Actif - Total</b>	<b>56 000 \$</b>		

## L'état des résultats prévisionnels

*L'état des résultats prévisionnels* sert à indiquer les prévisions de revenus et de dépenses de votre entreprise au cours d'une période donnée, habituellement un an. On parle également de *comptes prévisionnels* ou d'*état des résultats pro-forma*. L'état des résultats prévisionnels doit comprendre trois éléments : prévision des ventes, prévision du coût des biens et prévision des frais administratifs.

### Prévision des ventes

La prévision des ventes est sans doute la plus difficile des projections à faire, surtout pour une entreprise en démarrage. Parfois, le seuil de rentabilité peut servir de point de départ pour établir une prévision des ventes. Il faut toutefois se rappeler que cette prévision des ventes, contrairement aux prévisions météorologiques, n'est pas un pronostic, mais plutôt un objectif que vous fixez à l'entreprise et que vous cherchez activement à atteindre.

Dans le cas d'une entreprise en place, vous devriez examiner les données antérieures sur les ventes. Il faut voir si les tendances sont à la hausse ou à la baisse, puis tenir compte des ajouts et des retraits de produits. *La prévision des ventes doit concorder avec vos stratégies et objectifs d'entreprise.*

### Prévision à l'aide de la méthode des unités

Dressez la liste de tous les produits ou services que vous prévoyez offrir. Vous devrez calculer le nombre d'unités de chaque type de produit ou service que vous prévoyez vendre. Les unités de mesure varient d'un secteur à l'autre. Par exemple, pour un artisan, l'unité peut être un article en bois, tandis que pour un

chercheur, ce pourrait être une heure de travail. Vous devrez estimer le prix de vente de chaque unité pour ensuite établir la prévision des ventes au moyen de l'équation suivante :

$$\text{Total des ventes} = \text{nombre d'unités vendues} \times \text{prix unitaire}$$

Le propriétaire d'entreprise fait une prévision des ventes à l'égard de chacun de ses produits et la somme de ces prévisions constitue la prévision des ventes totales.

### Prévision à l'aide de la méthode des ventes

Parfois, une entreprise peut se fonder sur les ventes d'unités, car il serait impossible de prédire les ventes pour chacun des 5 000 articles d'un magasin de cadeaux. Dans ce cas, certains propriétaires d'entreprise passent directement à la prévision des revenus. Si les produits de l'entreprise peuvent être répartis par départements ou catégories logiques, il faut alors prévoir le revenu de chaque secteur pour obtenir la prévision des ventes totales.

### Prévision du coût des biens

La prévision du coût des biens est directement reliée à la prévision des ventes. Le coût de production des biens varie directement en fonction du volume des ventes. Pour calculer la prévision du coût des biens, vous pouvez utiliser soit la méthode du pourcentage des ventes, soit la méthode du coût unitaire.

### Méthode du coût unitaire

Cette méthode est exactement comme la prévision des ventes d'unités, sauf qu'au lieu d'utiliser le prix, vous utilisez le coût par unité.

$$\text{Coût des biens} = \text{nombre d'unités vendues} \times \text{coût unitaire}$$

Comme dans le cas de la prévision des ventes d'unités, vous devez faire le calcul pour chaque unité vendue. La somme du coût des biens fait alors partie de l'état des résultats.

#### **Méthode du coût en pourcentage**

Dans le commerce de détail, caractérisé par la majoration et la démarque des prix de vente, on emploie généralement le *complément de coût* pour déterminer le coût des biens. Le complément de coût équivaut au pourcentage du revenu ou du prix de vente que représente le coût des biens. Par exemple, si un article coûte 12,00 \$ et que son prix de vente est de 20,00 \$, le complément de coût équivaut à  $12,00\$/20,00\%$ , soit 60 %. (Si le *complément de coût* est de 60 %, alors la *marge de bénéfice brut* est de 40 %.) Vous pouvez vous baser sur les données antérieures de complément de coût ou sur la norme du secteur pour prévoir le coût des biens et le bénéfice brut dans vos états des résultats.

#### **Prévision des frais généraux**

La prévision des frais généraux est une estimation de vos dépenses pour l'année. La liste des éléments à inclure devrait être similaire à la liste établie pour les coûts fixes dans votre analyse de seuil de rentabilité. En général, les frais généraux comprennent :

- Publicité et promotion
- Automobile
- Frais bancaires et financiers
- Communications
- Amortissement
- Assurance

- Divertissements et repas
- Locaux
- Courrier et fournitures de bureau
- Honoraires professionnels
- Perfectionnement professionnel
- Salaires et avantages sociaux
- Voyages et hébergement
- Autres
- Retrait ou salaire des propriétaires

L'étape suivante consiste à faire une évaluation des coûts dans chaque domaine. Vous pouvez les calculer mensuellement ou annuellement. Toutefois, il vous faudra connaître vos dépenses mensuelles dans chaque domaine pour faire vos prévisions de trésorerie. Pour certaines de vos prévisions, vous devrez contacter un fournisseur et lui demander une proposition de prix, comme c'est le cas par exemple dans le domaine des assurances. Parfois, vous devrez décider du montant que vous prévoyez dépenser pour atteindre vos objectifs de revenus. Si vous avez des données antérieures, vous devriez vous en servir comme guide, en vous assurant que les augmentations et diminutions de coûts sont compatibles avec vos objectifs de revenu.

Vous devriez rédiger à l'intention du lecteur une note brève décrivant les principaux articles de dépenses projetées (p. ex., vous pourriez avoir obtenu un prix d'un courtier pour votre projection d'assurance.) Ceci s'avère particulièrement nécessaire, dans le cas d'une entreprise établie, s'il y a un important changement dans les états.

## Modèle d'état des résultats

**Entreprise individuelle X**  
**État des résultats**  
**Exercice terminé le 31 décembre 2001**

Ventes	84 100 \$
Moins cût des biens	15 000 \$
<b>Marge brute</b>	<b>69 100 \$</b>
<b>Dépenses</b>	
Publicité	1 500 \$
Amortissement	8 000 \$
Intérêts	2 000 \$
Loyer	4 000 \$
Voyages	600 \$
Salaires	7 000 \$
<b>Dépenses - Total</b>	<b>23 100 \$</b>
<b>Profit net</b>	<b>46 000 \$</b>
(Marge brute - dépenses totales)	
Retrait du propriétaire	15 000 \$
<b>Profit net après retrait</b>	<b>31 000 \$</b>

Nota : Le terme retrait dans le cas d'une entreprise individuelle désigne l'argent que le propriétaire prend ou retire de l'entreprise. Les profits gardés dans l'entreprise sont des *bénéfices non répartis*. Ces bénéfices font partie de l'avoir des propriétaires inscrit au bilan. Il faut aussi noter que dans une entreprise individuelle, l'impôt sur le revenu à payer est établi en fonction du *bénéfice net* plutôt qu'en fonction des *retraits du propriétaire*.

### Prévision de trésorerie

La *prévision de trésorerie* ou *prévision de flux de trésorerie* est sans doute votre plus important outil financier. Elle vous montre, le cas échéant, les moments où vous manquerez de fonds essentiels pour l'exploitation de votre

entreprise. Elle vous permet d'aller au devant des coups et même de faire des calculs « hypothétiques » avant de vous lancer dans de nouveaux projets. Il s'agit d'une prévision de trésorerie de 12 mois donnant les projections *d'encaissements* et de *déboursés* de votre entreprise. Dans une situation de démarrage, il est préférable d'établir un mois de démarrage pour montrer précisément au lecteur les dépenses engagées pour lancer l'entreprise.

### Pourquoi faire une prévision de trésorerie?

Trop souvent, les propriétaires d'entreprise se contentent de faire la prévision de trésorerie dans leur tête. Toutefois, si vous la couchez sur papier, la prévision de trésorerie mettra à votre disposition les outils suivants :

- Un cadre vous permettant d'optimiser l'emploi de votre encaisse (gestion d'encaisse).
- Un calendrier des prévisions d'encaissements – faites le suivi pour vous assurer que vous atteignez vos objectifs.
- Un calendrier des priorités de paiement des comptes – respectez-le!
- Une mesure de l'importance de changements inattendus – p. ex. la baisse de ventes, une grève, un manque de liquidités, etc.
- Une liste, sur papier, de tous les détails de paiement des factures qui vous trottent dans la tête et vous gardent éveillé la nuit. La prévision de flux de trésorerie n'est pas un remède à l'insomnie, mais elle vous aidera certes à passer de meilleures nuits. Elle vous libère également l'esprit pour que vous puissiez vous consacrer

- à des choses plus positives.
- Une évaluation du montant que vous devez emprunter pour financer votre exploitation au jour le jour. Il s'agit peut-être de la plus grande utilité d'une prévision de trésorerie.
  - Un tableau permettant de vous convaincre et de montrer au prêteur que vous avez assez d'encaisse pour respecter vos échéances de remboursement de prêt.

### **Encaissements**

Les encaissements constituent les paiements en espèces que reçoit l'entreprise pour une raison ou une autre. C'est comme faire un dépôt dans votre compte courant. Les principales sources d'encaissements sont :

- ventes au comptant;
- recouvrements de comptes clients;
- produits de prêts. Ils comprennent les prêts à terme, les prêts de démarrage, les marges de crédit et les billets;
- contributions des propriétaires. Elles comprennent les investissements et les prêts d'actionnaires (les prêts d'actionnaires ne touchent que les sociétés par actions).

### **Déboursés**

Les déboursés sont constitués des sommes d'argent que l'entreprise débourse pour une raison ou une autre. Les principales sources de déboursés sont :

- dépenses au comptant ou achats de stocks;
- paiement de comptes ou dépenses à payer;

- remboursement de prêt (prêts de banque ou d'actionnaires);
- paiements au propriétaire (dividendes dans une société par actions ou retraits dans une entreprise individuelle)

Dans le flux de trésorerie, nous parlons d'encaissements et déboursés et de déficits ou surplus plutôt que de revenus et dépenses et de profits ou pertes.

### **Comment faire votre prévision de flux de trésorerie?**

Le flux de trésorerie est constitué de trois sections distinctes : les encaissements, les déboursés et le calcul du flux de trésorerie. En raison de la complexité de la section des déboursés, celle-ci a été divisée en une série de sous-sections. Chaque ligne est codée au moyen d'une lettre et d'un chiffre. Les lettres forment les sections suivantes de votre feuille de flux de trésorerie :

- A – Encaissements
- B – Déboursés pour achats de stocks et main-d'œuvre de travail à la pièce/sous-traitance
- C – Déboursés pour frais généraux
- D – Déboursés pour achat de biens d'équipement
- E – Remboursements – prêts bancaires, billets et investisseurs
- F – Calcul du flux de trésorerie

En outre, il y a deux tableaux – projection des ventes mensuelles/comptes clients, et projection des achats de stocks. Ces prévisions seront inscrites aux lignes A1 et A2 et B1 et B2, respectivement.

## Démarrage – Pour les entreprises en démarrage seulement

La colonne *Démarrage* ne sert que pour les situations de démarrage d'entreprise. On y consigne tous les encaissements et déboursés qui se produisent dans le cadre du lancement de l'entreprise. Ceux-ci englobent les achats de biens d'équipement, les dépenses de démarrage, l'investissement initial nécessaire pour lancer l'entreprise et les prêts bancaires initiaux. Il est utile, pour le bénéfice du lecteur, de séparer les coûts de démarrage des coûts d'exploitation. Ainsi, il voit rapidement pourquoi vous affichez de gros déficits dans la phase de développement initial de l'entreprise.

Le lecteur comprend plus facilement vos flux de trésorerie si vous avez inclus une colonne *Démarrage*. (Dans le cas d'un démarrage d'entreprise, vous devriez être en mesure de trouver immédiatement le bilan d'ouverture en jetant un coup sur la colonne *Démarrage*.)

### A – Encaissements

La section des ventes et des comptes clients est directement reportée du tableau 1. Tous les investissements et produits de prêt des propriétaires sont inscrits à la ligne appropriée. Vous constaterez que certaines marges de crédit sont reportées par tranches de 5 000 \$. D'autres sont traitées comme découverts de compte. On peut employer les deux méthodes dans la section A. La vente de biens d'équipement est un autre exemple d'encaissement.

## B – Déboursés pour achat de stocks et main-d'œuvre de travail à la pièce/sous-traitance

Les données de cette section sont reportées directement du tableau 2.

Parfois, vous pouvez remplacer tout le matériel que vous utilisez dans un mois donné. Dans un tel cas, vos achats correspondent au coût total de vos achats mensuels de matériel. D'autres entreprises doivent se constituer des stocks. Il en est ainsi lorsque votre capacité de production est inférieure aux ventes pour le mois où vous enregistrez le plus haut volume de ventes. Vous vous constituez alors des stocks pour pouvoir remplir les commandes durant les périodes de pointe. Vous devrez dresser des prévisions de stocks en fonction de vos ventes et de votre production.

*Stocks de début de mois (B1.1)* Ces données sont tirées soit du bilan ou des prévisions de fin de période du mois précédent.

*Stocks de fin de mois (B1.2)* Il s'agit ici du niveau de stocks visé pour la fin du mois. Il est fondé sur les besoins saisonniers de l'entreprise et vous permet de compenser les hausses et les baisses de niveaux de stocks.

*Coût du matériel (B1.2)* Il s'agit du coût du matériel puisé des stocks et vendu aux clients. (Veuillez noter qu'il n'est comptabilisé qu'au coût du matériel.)

*Achats (B1.4)* Il s'agit du matériel nécessaire pour remplacer le matériel utilisé et ramener les stocks au niveau ciblé pour la fin de mois.

Pour calculer les achats, voici la formule à utiliser :

*Stocks de fin de mois (B1.2) + matériel utilisé (B1.3) – stocks de début de mois CBI.1) = achats (B1.4)*

Le chiffre des stocks de fin de mois est ensuite reporté à la ligne des stocks d'ouverture du mois suivant. On répète la procédure pour le cycle entier de douze mois. Si vous avez négocié des modalités de paiement auprès de vos fournisseurs, vous devriez alors apporter les ajustements nécessaires en fonction des comptes fournisseurs (B1). Ceci suppose habituellement l'achat un mois et le paiement de cet achat le mois suivant.

Les prévisions de main-d'œuvre de travail à la pièce (B2) se font en même temps que celles de la production mensuelle.

### **C – Déboursés pour frais généraux**

La section C présente les sorties de fonds pour vos frais généraux. Si vous payez intégralement votre prime annuelle d'assurance un mois donné, ce montant intégral est inscrit comme déboursé pour le mois en question. Certains déboursés sont identiques chaque mois, comme le loyer. D'autres, comme les dépenses de publicité, concordent avec le profil des ventes. Et certains déboursés sont trimestriels, comme les acomptes d'impôt sur le revenu ou, chez certaines entreprises, le paiement de la TPS.

*Nota : il est recommandé de déposer les montants de TPS et TVP dans un compte distinct d'où vous puiserez les sommes à remettre au gouvernement. Ainsi, vous disposez de ces fonds au moment voulu plutôt que de les avoir utilisés pour les dépenses courantes de l'entreprise.*

### **D – Déboursés pour achat de biens d'équipement**

Si vous prévoyez faire des acquisitions de biens d'équipement à un moment ou l'autre, comptabilisez ces achats dans la section D. Si vous ne payez pas immédiatement l'achat, rappelez-vous de consigner le montant dans le mois où vous ferez le paiement.

### **E – Remboursement de prêts bancaires et de billets, et remboursement des investisseurs**

Dans le flux de trésorerie, il n'y a aucune distinction pas entre le capital et les intérêts. Le paiement entier sur un prêt à terme sera inscrit au flux de trésorerie. S'il y a des intérêts à payer sur une marge de crédit ou des découverts de compte, ils doivent être comptabilisés. Tout comme ils sont reportés par tranches de 5 000 \$, les montants de certaines marges de crédit sont remboursés en tranches de 5 000 \$. Vous devriez aussi comptabiliser les remboursements de prêts aux actionnaires, les retraits des propriétaires non comptabilisés comme salaires ou tout dividende à la ligne appropriée de la section E.

### **F – Calcul du flux de trésorerie**

Le calcul du flux de trésorerie (indiqué sur votre feuille de flux de trésorerie) se fait comme suit :

*Encaisse d'ouverture + total des encaissements – total des déboursés = solde d'encaisse de clôture*

Vous pouvez maintenant adapter votre flux de trésorerie et vos stratégies d'entreprise pour faire en sorte de ne pas manquer de liquidités ou de ne pas dépasser le montant de votre marge de crédit ou de vos autorisations de découverts.

## Financement de l'entreprise

Il existe deux principaux types de financement, à savoir le financement par actions et le financement par emprunt. Le *financement par actions* est synonyme de propriété. Dans un financement par actions, un prêteur met de l'argent à la disposition de l'entrepreneur en contrepartie ou en échange de parts dans l'entreprise. Il peut s'agir d'un commanditaire ou d'un associé passif (ne participant pas activement à l'entreprise) ou d'un actionnaire. La possibilité d'un financement par actions ou sa pertinence dépend de la structure de l'entreprise et de la relation entre l'emprunteur et le prêteur ou investisseur.

Dans le cas du financement par emprunt, le prêteur perçoit des intérêts ou un « loyer » pour l'argent prêté, mais il n'obtient pas d'actions ou de parts dans l'entreprise. Le financement par emprunt est bien connu de la plupart des gens parce que c'est le principe sur lequel se fonde le plus souvent le crédit personnel. Le financement provient souvent des banques, mais peut aussi se présenter sous forme de crédit des fournisseurs (comptes à payer) ou de crédit des vendeurs, pour les achats de biens d'équipement.

### Financement bancaire

Nombre d'entrepreneurs s'adressent aux banques pour obtenir une partie du financement de leur entreprise, que ce soit pour le lancement ou pour l'expansion de l'entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, le financement bancaire occupe une place importante dans le développement de la petite entreprise.

Les banques utilisent divers instruments de financement des entreprises. Les deux principaux sont la marge de crédit et le prêt à terme.

La *marge de crédit*, ou ligne de crédit, est une avance similaire à un découvert personnel. Elle sert à financer le manque de liquidités lié au roulement des stocks et au paiement des comptes clients. Elle est parfois créditée à votre compte de chèques en tranches de 5 000 \$. Le taux d'intérêt, souvent variable, est calculé en fonction du taux préférentiel. En général, *la marge de crédit sert à financer l'actif à court terme.*

Le *prêt à terme* est un emprunt contracté pour une durée déterminée. Une entreprise peut avoir simultanément plusieurs prêts à terme, pour financer différents projets ou biens. Le prêt à terme peut ou non être à taux d'intérêt fixe, selon les modalités d'emprunt. Habituellement, le prêt à terme sert à financer les achats de biens d'équipement, bien que l'on puisse parfois y recourir pour augmenter l'encaisse (actif à court terme) de l'entreprise.

### Critères de prêt

Nombre de banques se fondent sur les quatre critères suivants pour évaluer les demandes de prêt :

**Flux de trésorerie :** La capacité de rembourser le prêt avec l'encaisse. On la mesure à l'aide des prévisions de flux de trésorerie de votre plan d'affaires.

**Garanties :** La valeur de tout bien interne ou externe offert en garantie qui peut être liquidé. On établit la valeur en comparant la valeur marchande des biens de l'entreprise au montant des dettes. Ce calcul permet de

déterminer ce qui pourrait arriver en cas de non-remboursement du prêt. Parfois, on offrira un actif à l'extérieur de l'entreprise comme garantie de prêt commercial. C'est ce qu'on appelle une garantie externe. Dans ce cas, il peut s'agir d'un actif d'une entreprise affiliée ou encore d'un actif personnel du propriétaire de l'entreprise. (Voir Garantie de prêt)

**Réputation :** Des traits ou caractéristiques du ou des propriétaires de l'entreprise qui portent à croire à leur solvabilité. Les banques se fondent souvent sur les antécédents des propriétaires de l'entreprise pour déterminer leur attitude face au crédit. Elles analysent aussi les compétences d'affaires et les compétences techniques qu'ils présentent dans le plan d'affaires.

**Engagement :** L'engagement financier des propriétaires dans l'entreprise. On détermine cet engagement en analysant l'avoir des propriétaires ou les prêts d'actionnaires dans l'entreprise, et le dossier des bénéfices non répartis de l'entreprise.

### **État de l'avoir personnel net**

L'état de l'avoir personnel net est une mesure de la richesse du propriétaire ou des propriétaires de l'entreprise. Il est similaire au bilan, sauf que les actifs sont comptabilisés à leur valeur marchande. Voici la formule à employer pour calculer l'avoir net :

$$\text{Avoir net} = \text{actif (valeur marchande)} \\ - \text{passif}$$

### **Garanties de prêt personnel**

Quand une petite entreprise contracte un emprunt bancaire, les actionnaires doivent souvent signer ce qu'on appelle une garantie de prêt personnel. Cela s'apparente au cas où une personne accepte d'être cosignataire d'un prêt accordé à l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise ne rembourse pas le prêt ou, comme on le dit en jargon bancaire, est en défaut de paiement, les actionnaires doivent personnellement rembourser la dette de l'entreprise.

Il n'est pas inusité que les conjoints d'actionnaires aient également à signer la garantie. On évite ainsi que le garant (la personne qui signe la garantie) puisse céder son avoir à son conjoint. On exige des garanties pour la plupart des prêts commerciaux. Rappelez-vous toujours qu'une garantie est un document légal, et qu'il est recommandé de consulter un avocat avant d'en signer une.

### **Programme et financement**

L'élément Programme et financement sert à décrire le besoin d'emprunt et l'acquisition de l'actif. Il ressemble à un petit bilan en ce sens que le document indique ce que vous comptez acheter, et comment vous comptez le payer.

Prenons à titre d'exemple le cas de l'entreprise individuelle X qui désire acheter une pièce d'équipement de 5 000 \$. Elle décide d'emprunter 3 000 \$, d'utiliser 1 000 \$ d'encaisse de l'entreprise, et d'investir un montant additionnel de 1 000 \$. Le bilan d'ouverture, le programme et financement et le bilan pro forma se présenteraient comme suit :

## Bilan d'ouverture

	Programme et financement	Bilan pro-forma
<b>Actif</b>		
<i>Actif à court terme</i>		
Encaisse	2 000 \$	1 000 \$
Stocks	15 000 \$	15 000 \$
Comptes clients	12 000 \$	12 000 \$
<i>Actif à court terme - Total</i>	<i>29 000 \$</i>	<i>28 000 \$</i>
 <b>Biens d'équipement</b>		
Valeur comptable (véhicule)	15 000 \$	15 000 \$
Valeur comptable (équipement)	12 000 \$	17 000 \$
<i>Biens d'équipement - Total</i>	<i>27 000 \$</i>	<i>32 000 \$</i>
<b>Actif - Total</b>	<b>56 000 \$</b>	<b>60 000 \$</b>
 <b>Passif</b>		
<i>Passif à court terme</i>		
Fournisseurs à payer	2 000 \$	2 000 \$
Salaries à payer	3 000 \$	3 000 \$
Marge de crédit	4 000 \$	4 000 \$
<i>Passif à court terme - Total</i>	<i>9 000 \$</i>	<i>9 000 \$</i>
 <i>Dettes à long terme</i>		
Prêt à terme	10 000 \$	13 000 \$
Billet à payere	6 000 \$	6 000 \$
<i>Dettes à long terme - Total</i>	<i>16 000 \$</i>	<i>19 000 \$</i>
<b>Passif - Total</b>	<b>25 000 \$</b>	<b>28 000 \$</b>
 <b>Avoir</b>		
Avoir des propriétaires	31 000 \$	32 000 \$
<b>Passif et avoir des propriétaires - Total</b>	<b>56 000 \$</b>	<b>60 000 \$</b>

Il faut joindre au plan d'affaires la feuille de programme et financement, ainsi que les états de l'avoir personnel net, pour démontrer la solvabilité du projet d'entreprise.

## Annexes

*Objet : Les annexes fournissent des documents à l'appui de l'exposé présenté dans le plan d'affaires. Elles pourraient ne pas être consultées, mais le lecteur les aura à sa disposition s'il souhaite le faire.*

- Curriculum vitae des principaux investisseurs, propriétaires;
- Documents légaux (baux, assurance, etc.);
- Lettres d'entente;
- Exemples d'annonces et de brochures;
- Données d'enquêtes de marché;
- Autres.

*Votre banquier ou un investisseur potentiel peut vous demander de fournir la documentation suivante :*

- État de l'avoir personnel net (ce qui comprend la valeur des biens personnels, le comptant, les prêts bancaires, les comptes d'achat, les hypothèques et les autres dettes; cette information viendra étayer la valeur de votre garantie personnelle, si on la demande en guise de garantie);
- Inventaire des biens (type, âge, valeur);
- Liste des améliorations locatives (description, date d'exécution);
- Liste des biens d'équipement (description, âge, valeur marchande courante; description officielle des terrains; description des grèvements sur des biens d'équipement à fournir en garantie);

- Listes de prix (pour étayer les prévisions de coûts);
- Description des assurances (polices d'assurance, valeur);
- Sommaire des comptes débiteurs (inclure la liste chronologique des débiteurs);
- Sommaire des comptes fournisseurs (inclure le calendrier des paiements);
- Copies des accords juridiques (contrats, baux, accords de concession exclusive, hypothèques, obligations non garanties);
- Évaluations (inclure les récentes évaluations de biens tels que les immeubles, les propriétés et l'équipement ou fournir une évaluation commerciale de l'entreprise et une liste des biens décrivant les biens, et donnant l'année et le montant d'achat);
- États financiers des sociétés affiliées (s'il y a lieu);
- Nom des établissements où vous avez des prêts (succursale et type de comptes);
- Nom de l'avocat (donner l'adresse et le numéro de téléphone/fax);
- Nom du comptable (donner l'adresse et le numéro de téléphone/fax).

Les renseignements suivants font partie intégrante des demandes de prêt :

- Nom des prêteurs, montant prêté et période de paiement pour les prêts à court et long terme;
- Prêt à terme demandé (montant, durée, au besoin);

- Avoir du propriétaire (votre degré d'engagement envers l'entreprise);
- Marge de crédit demandée (nouvelle marge ou augmentation de la limite, garanties offertes);
- Financement actuel, y compris les prêts à terme et les marges de crédit;
- Faire le total des investissements des propriétaires/investisseurs/actionnaires et des prêteurs pour obtenir le total des sources de financement.

Donnez la liste des utilisations du financement en indiquant les montants et les totaux. Ces données peuvent englober :

- Terrains;
- Bâtiments et installations;
- Équipement et machinerie;
- Remaniements, rénovations et améliorations locatives;
- Stocks initiaux;
- Actif net à court terme (pour les dépenses d'exploitation);
- Actif non liquide fourni par les propriétaires.

Nota : Le montant total des utilisations du financement doit correspondre au montant total des sources de financement. La plupart de ces données devraient avoir été établies dans le plan d'affaires, mais il faut les fournir à nouveau pour les demandes de prêt.

## Quelques derniers conseils

Dwight Eisenhower a déjà dit : « *En se préparant pour la bataille, j'ai découvert que les plans sont inutiles, mais indispensables* ». Lancer une entreprise est une superbe aventure et il faut se préparer en conséquence. Voici donc quelques suggestions à garder à l'esprit durant votre démarche de planification :

- Gardez l'esprit ouvert. Ce n'est pas parce que le projet vous plaît que vous devez chercher pas à faire fonctionner quelque chose qui est voué à l'échec.
- Soyez flexible lorsque vous élaborez votre plan d'affaires. D'autres idées, marchés, produits ou services peuvent vous venir à l'esprit. Explorez-les.
- Faites vos erreurs sur papier, car c'est beaucoup moins coûteux que de les faire dans la réalité des affaires.
- Poursuivez la planification! Il peut s'avérer difficile de planifier alors que vous êtes occupé à diriger votre entreprise, mais il est très utile de revoir régulièrement vos buts et objectifs. Ne laissez jamais l'entreprise bâillonner votre créativité.

# Feuille de flux de trésorerie

Projection :  
paiement en especes  
comptes recevable  
comptes à payer





# Feuille de flux de trésorerie

**Tableau 1 Ventes et débiteurs**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
<b>Prévision des ventes</b>												
A1	Ventes au comptant (Reporter au flux de trésorerie)											
A2.1	Débiteurs, 30											
A2.2	Débiteurs, 60											
A2.3	Débiteurs, 90											
A2.4	Débiteurs Demier exercice											
A2	Total des débiteurs (Reporter au flux de trésorerie)											

**Tableau 2 Inventaire & main-d'œuvre (coût variable)**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
B1.1	Stocks de début de mois											
B1.2	Stocks de fin de mois											
B1.3	Coût du matériel											
B1.4	Achats (B1.2+B1.3-B1.1)											
B1	Ajustements en fonction des comptes fournisseurs (Reporter au flux de trésorerie)											
B2	Travail à la pièce / soustraction ajusté en fonction des comptes débiteurs (Reporter au flux de trésorerie)											

# Feuille de flux de trésorerie

## Déboursés

	Démarrage	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4
<b>Stocks</b>					
B1* Achats de stocks					
B2* Main-d'oeuvre (coût variable)					
<b>Frais généraux</b>					
C1 Publicité					
C2 Automobile - Essence					
C3 Automobile - Location					
C4 Automobile - Réparations					
C5 Frais bancaires					
C6 Droits et permis					
C7 Transport					
C8 Assurances					
C9 Services internet					
C10 Locaux - autres frais					
C11 Locaux - Loyer					
C12 Locaux - Taxes					
C13 Locaux - Services publics					
C14 Fournitures / Courrier					
C15 Honoraires					
C16 Téléphone					
C17 Voyages / Hébergement					
C18 Salaire et avantages sociaux - Personnel					
C19 Salaire et avantages sociaux - Propriétaire					
C20					
C21					
C22					
C23					
C24 Acomptes de TPS					
C25 Acomptes de TVP					
C26 Acomptes d'impôt					
<b>Biens d'équipement</b>					
D1 Achats de biens d'équipement, véhicule					
D2 Achats de biens d'équipement, équipement					
D3 Achats de biens d'équipement, ordinateur					
D4 Achats de biens d'équipement, autres					
<b>Prêt</b>					
E1 Remboursement de prêt bancaire					
E2 Remboursement de prêt à terme					
E3 Intérêt de découvert					
E4 Intérêt de marge de crédit					
E5 Remboursement de marge de crédit					
E6					
E7					
E8 Remboursement de prêt actionnaires					
E 9 Dividendes					
<b>E10 Désboursés</b>					

\* See Schedule 2



Imprimé par le ministère de la Petite Entreprise, du Tourisme et la Culture de la Colombie-Britannique, et par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, en partenariat avec la Société de développement économique de la Colombie-Britannique. Faire parvenir ses commentaires ou ses suggestions au sujet de la présente publication à l'une des adresses suivantes :

Province de la Colombie-Britannique  
Ministère de la Petite Entreprise, du Tourisme et de la Culture  
C.P. 9805, succ, du gouvernement provincial  
Victoria (Colombie-Britannique)  
V8W 9W1

Diversification de l'économie de l'Ouest  
601, rue Hastings ouest, Bureau 700  
Edifice Price Waterhouse  
Vancouver (Colombie-Britannique)  
V6B 5G9

Cette brochure fait partie de la série « Solutions pour les petites entreprises » parrainée par Diversification de l'économie de l'Ouest et le ministère des Petites entreprises, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique.

Les deux organismes se sont engagés à soutenir les petites entreprises, et leurs sites Web ([www.deo.gc.ca](http://www.deo.gc.ca) et [www.gov.bc.ca/sbtc](http://www.gov.bc.ca/sbtc)) offrent des renseignements sur les programmes et les services qui leurs sont offerts.

La série Solutions est disponible sur les deux sites Web précités ainsi que sur celui du Centre de services aux entreprises Canada/C.-B. ([www.sb.gov.bc.ca](http://www.sb.gov.bc.ca)).

Autres titres disponibles dans la série :

**Lancement d'une  
entreprise à domicile  
Comment s'y prendre**

**Guide des ressources  
pour les petites  
entreprises en  
Colombie-Britannique  
Lignes directives et  
exigences concernant  
les entreprises**

**Exploration des  
possibilités d'affaires  
Guide pour les  
entrepreneurs**



BRITISH  
COLUMBIA

Canada