



Planifiez votre succès

Guide de préparation d'un plan d'affaires



Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Canada 



Comment préparer un plan d'affaires

I INTRODUCTION

II PAGE COUVERTURE

III TABLE DES MATIÈRES

IV SOMMAIRE

V L'ENTREPRISE

- Description
- Gestion

VI LES POSSIBILITÉS

- Le produit ou service
- Le marché
- La concurrence
- Les ventes et la promotion

VII LA PRODUCTION

- L'emplacement
- Les installations
- Les matériaux et les fournitures
- Le personnel
- L'organisation physique
- Les opérations

VIII DONNÉES FINANCIÈRES

- L'investissement requis
- L'analyse du seuil de rentabilité
- Le bilan pro forma
- L'état pro forma des résultats
- L'état pro forma des mouvements de trésorerie
- Les rapports financiers des années antérieures

APPENDICES

Comment déterminer :

- la part du marché
- le rendement de l'investissement
- les aspects écologiques du plan d'entreprise

Comment préparer :

- un organigramme
- une analyse du seuil de rentabilité
- des bilans
- des états des résultats
- des mouvements de trésorerie



Le plan d'affaires

I INTRODUCTION

Un bon plan d'affaires permet en quelque sorte de faire une « vérification de la situation ». Il vous aide à déterminer les défis que devra relever votre entreprise ainsi que les possibilités qui s'offriront à elle. Il vous oblige à bien cerner vos marchés-cibles et la concurrence. Il vous incite à bien réfléchir à vos besoins opérationnels et financiers et à la façon dont vous vous occuperez des ventes et de la promotion. Mais ce qui est peut-être le plus important, c'est qu'il s'agit d'un outil pratique que les investisseurs potentiels pourront utiliser pour juger des possibilités que présente votre projet d'entreprise. Votre capacité d'attirer des investissements dépend grandement de votre capacité de fournir une description claire de votre projet. Il importe d'établir un plan pour toute entreprise, mais les précisions requises dans le plan peuvent varier selon la taille et l'envergure du projet d'entreprise. Si votre plan est établi dans le but d'obtenir du financement, vous devrez peut-être également indiquer comment vous comptez intégrer la technologie, Internet et le commerce électronique dans votre entreprise.

Comment préparer un plan d'affaires est un guide destiné à vous aider à dresser un profil de votre entreprise. Toutefois, si vous avez encore besoin d'aide pour établir le plan, nous vous invitons à communiquer avec le Centre de services aux entreprises du Canada (CSEC)* le plus près de chez vous. Vous n'avez qu'à composer le 1-800-668-1010. Un agent d'information compétent répondra à vos questions. Les CSEC* offrent aussi un logiciel interactif de planification d'entreprise par l'entremise de leur site Internet, à l'adresse www.cbsc.org/ibp

*Les CSEC font partie d'un large réseau de fournisseurs de services aux entreprises qui sont appuyés par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique au nom du gouvernement canadien.

II PAGE COUVERTURE

Inclure:

- la raison sociale de l'entreprise;
- le nom du document (« Plan d'affaires »);
- la date de rédaction ou de modification du document;
- le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'entreprise ou de la personne-ressource;
- le nom, l'adresse et le numéro de téléphone du particulier ou de l'entreprise qui a élaboré le plan d'affaires.

Facultatif

- un avis informant le lecteur que le plan est confidentiel.

III TABLE DES MATIÈRES

IV SOMMAIRE

Ce sommaire est habituellement rédigé une fois l'ensemble du plan achevé. Il vise à donner aux lecteurs un résumé bref mais dynamique des éléments clés du plan et, idéalement, à les convaincre d'examiner le reste du plan avec un intérêt encore plus vif.

Inclure les renseignements suivants:

- Indiquer qui demande l'argent, s'il s'agit d'une entreprise à propriétaire unique, d'une société de personnes ou d'une société constituée.
- L'occasion : le produit ou le projet d'entreprise proposé, la taille et le taux de croissance prévu.
- La valeur totale des besoins financiers. Indiquer les principales utilisations prévues de l'argent (achat d'installations, etc.).
- Les sources de financement (contribution du propriétaire, prêts à terme, etc.).
- Le taux de rendement espéré (voir appendice B).
- Pour un prêt : indiquer comment et quand le prêt devrait être remboursé.
- Un énoncé de vision. Où en sera l'entreprise dans cinq ou dix ans?
- Aspects pertinents des questions écologiques liées au projet, notamment les efforts déployés pour minimiser les problèmes et saisir les possibilités en matière d'environnement (voir appendice H).

V L'ENTREPRISE

Cette section devrait décrire la nature de l'entreprise et présenter un profil des personnes qui la dirigeront. Essayer de répondre à la question : Pourquoi un investisseur serait-il prêt à confier de l'argent à ces personnes?

Description

- Genre d'activité : commerce de marchandises, services, etc.
- Genre d'entreprise : entreprise à propriétaire unique, société de personnes ou société constituée.
- Situation : mise sur pied, agrandissement, etc.
- Taille : volume de vente, nombre d'employés, nombre et taille des installations.

Direction

- Propriétaires et membres de l'équipe de gestion : indiquer qui ils sont, quelles qualités ils contribuent à l'entreprise (expérience, connaissances spécialisées, etc.). Il faut être bref – inclure les curriculum vitae dans l'appendice.
- Indiquer le nom et le poste de chaque personne.
- Indiquer s'il s'agira du seul emploi qu'elles occuperont.
- Indiquer qui sont les conseillers professionnels (avocats, comptables, banquiers, experts-conseils, etc.)
- Décrire les plans de succession du propriétaire. Qui prendra la relève après sa retraite? Est-ce qu'il vendra?

VI LES POSSIBILITÉS

Cette section constitue la partie centrale de tout plan d'affaires. Elle met en évidence « la proposition de vente unique », le créneau distinctif ou l'avantage concurrentiel que cette nouvelle entreprise peut représenter sur le marché.

Le produit ou service

- Indiquer de quoi il s'agit et à quoi il sert.
- Indiquer s'il s'agit d'une idée nouvelle et si elle est protégée par brevet, droit d'auteur ou un autre moyen juridique.
- Décrire les caractéristiques particulières ou innovatrices.
- Indiquer à quel moment on peut s'attendre à ce que le produit ou service devienne désuet et si une modification ou une mise à jour est prévue dans l'avenir.



Le plan d'affaires

- Indiquer quelles sont les incidences négatives du produit ou du service pour l'environnement, notamment celles liées à sa production, à son utilisation et à son élimination, et comment elles peuvent être réduites.
- Décrire les caractéristiques uniques et particulières, dont les mesures prises pour promouvoir l'éco-efficacité (voir appendice H).

Le marché

- Indiquer qui sont les clients potentiels.
- Indiquer comment le produit ou service satisfait à leurs besoins.
- Indiquer si le produit ou service maximise la possibilité de profiter de la sensibilisation accrue des consommateurs à l'égard des questions écologiques.
- Indiquer la taille du marché. Justifier à l'aide de données obtenues par suite de recherches de marché, de statistiques, etc.
- Indiquer quel est le potentiel de croissance du marché. Justifier à l'aide de données basées sur des faits. Tenir compte des marchés local, national et international.
- Indiquer quelle est la part du marché de l'entreprise et quelle part elle espère obtenir au cours de la première année. (Voir appendice A)
- Établissement des prix : indiquer comment l'entreprise parviendra à réaliser des bénéfices tout en demeurant compétitive.
- Fournir des prévisions de ventes pour les cinq prochaines années (les pires résultats, les meilleurs résultats et les attentes).

La concurrence

- Principaux concurrents : leur nom et leur part de marché.
- Indiquer si les ventes des concurrents augmentent ou baissent, ou si elles sont stables, et expliquer pourquoi.
- Points forts et faiblesses : établir la comparaison entre l'entreprise et celle des concurrents (taille, réputation, emplacement, réseaux de distribution, etc.).
- Points forts et faiblesses : établir la comparaison entre le produit ou service et celui des concurrents (garantie, qualité, prix, image, etc.).
- Indiquer les connaissances acquises par l'observation des activités des concurrents.

Les ventes et la promotion

- Indiquer comment le bien ou service sera vendu (vente personnelle, correspondance, etc.).
- Préciser quels modes de publicité et promotion seront utilisés.

VII LA PRODUCTION

Qu'il s'agisse d'un projet d'entreprise dans le secteur de la fabrication ou dans le secteur des services, il importe d'avoir une connaissance approfondie des techniques à adopter pour une gestion rentable des activités de l'entreprise.

L'emplacement

- Indiquer les avantages qu'offre l'emplacement (proximité des marchés, fournisseurs, transport, main-d'oeuvre, etc.).

Les installations

- Indiquer si l'entreprise est propriétaire ou locataire des installations. Préciser les conditions.
- Décrire brièvement les installations. Inclure si possible des croquis ou des plans d'aménagement.
- Indiquer si des rénovations seront nécessaires. Indiquer en pourcentage le taux d'utilisation actuel de l'usine et du matériel et pendant combien de temps ce taux sera suffisant.
- Indiquer les responsabilités par rapport à l'environnement que peuvent entraîner les activités commerciales menées aux installations.

Les matériaux et les fournitures

- Décrire les risques associés aux matériaux ou fournitures (c.-à-d., s'il est possible d'obtenir toutes les fournitures d'un seul fournisseur, si les fournitures sont périssables et si les installations d'entreposage sont suffisantes).
- Décrire tout règlement, permis ou approbation visant l'utilisation des matériaux et fournitures pour la production.
- Indiquer s'il est possible d'utiliser d'autres matériaux et fournitures afin de réduire le risque pour l'environnement et les frais d'exploitation.

Le personnel

- Indiquer les besoins actuels en matière de personnel. Inclure au besoin un organigramme dans l'appendice pour montrer comment le personnel sera organisé. (Voir appendice C)
- Indiquer les compétences et la formation requises, notamment celles liées aux questions propres à l'environnement, à la santé et à la sécurité, et indiquer le coût de la formation.
- Dresser la liste des rémunérations et des avantages associés à chacun des postes. Inclure les traitements, les salaires, la rémunération des heures supplémentaires et les avantages sociaux.

L'organisation physique

- Indiquer combien de temps il faudra pour obtenir les installations, le matériel, le personnel, etc., et tout installer.
- Dans le cas des entreprises de fabrication : indiquer combien de temps après l'installation le premier cycle de production sera achevé.
- Indiquer les approbations municipales ou gouvernementales particulières qui pourraient être requises sur le plan de l'environnement ou autre et préciser les délais prévus pour les obtenir.
- Préciser s'il est possible d'éviter ou de réduire ces exigences en intégrant des mesures pour réduire la pollution en amont des activités de l'entreprise. (Voir appendice H)



Le plan d'affaires

L'exploitation

- Indiquer comment les installations intègrent les techniques écologiques et utilisent les meilleures techniques à toutes les étapes de l'exploitation.
- Préciser les matières dangereuses et les risques pour l'environnement liés à l'activité de production ainsi qu'à l'utilisation et à l'élimination du produit ou service.

VIII DONNÉES FINANCIÈRES

Aussi intéressant que puisse paraître le projet d'entreprise, la seule façon de persuader un investisseur potentiel est de lui présenter une analyse convaincante des données financières.

L'investissement requis

- Indiquer le montant total du financement nécessaire.
- Indiquer à quoi serviront les fonds (matériel, rénovations, stocks, fonds de roulement, etc.).
- Il n'est pas nécessaire de fournir une ventilation détaillée des dépenses.
- Indiquer la provenance des fonds (investissement du propriétaire, prêt hypothécaire, prêt à terme, etc.).
- Indiquer à quel moment les investisseurs peuvent s'attendre à se faire rembourser.
- Indiquer les limites de responsabilités et la protection nécessaire à l'égard des risques environnementaux et autres.

L'analyse du seuil de rentabilité (Voir appendice D)

Le bilan (Voir appendice E)

- Bilan d'ouverture
- Bilans pro forma mensuels pour la première année
- Facultatif : bilans pro forma trimestriels pour la deuxième et la troisième années

L'état pro forma des résultats (Voir appendice F)

- État mensuel des résultats pour la première année
- Facultatif : états trimestriels des résultats pour la deuxième et la troisième années

L'état pro forma des mouvements de trésorerie (Voir appendice G)

- État mensuel des mouvements de trésorerie pour la première année
- Facultatif : états trimestriels des mouvements de trésorerie pour la deuxième et la troisième années

Les rapports financier des années antérieures

- État des résultats pour l'année précédente
- Facultatif : états des résultats pour les trois à cinq années antérieures
- Bilan de l'année précédente
- Facultatif : bilans des trois à cinq années antérieures

Part du marché

On détermine la part du marché en divisant la valeur des ventes de l'entreprise par la valeur totale des ventes sur le marché.

Exemple :

Nom de l'entreprise	Ventes annuelles (\$)
Société ABC	50 000
Société XYZ	40 000
Société NEW	90 000
Société RED	90 000
Société MMM	25 000
Total	295 000 \$

Part du marché de la société A :

$$= \frac{50\,000\$}{295\,000\$} = 0,17$$

Multiplier par 100 pour obtenir le pourcentage.

La part du marché de la société ABC est de 17 p.100.

Les ventes de la société ABC représentent environ 17 p. 100 de la valeur totale des ventes sur le marché.

Pour déterminer le volume de vente

Pour déterminer le volume de vente de chacune des entreprises, il faut communiquer avec les fournisseurs, les détaillants, les associations commerciales ou d'autres qui pourraient être en mesure de vous aider à établir une estimation.

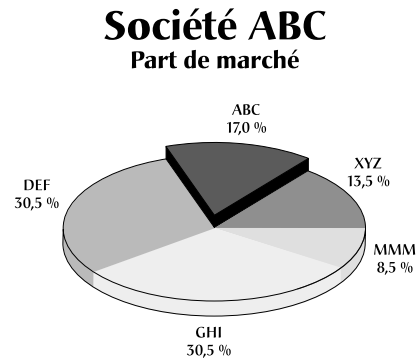
Autres sources d'information :

- Rapports annuels de chaque entreprise
- Rapports gouvernementaux concernant l'industrie, les tendances du marché, etc.
- Publications ou journaux spécialisés
- Strategis, le service d'information d'affaires en ligne d'Industrie Canada, offre aux Canadiennes et aux Canadiens un accès direct à des renseignements utiles pour les consommateurs et les entreprises, à des outils interactifs qui permettent de gagner du temps ainsi qu'à un nombre croissant de services de commerce électronique en ligne. Consulter le site à l'adresse suivante : www.strategis.ic.gc.ca



Le plan d'affaires

Note : Vous trouverez peut-être utile de présenter la valeur des parts de marché dans un graphique à secteurs comme dans l'exemple ci-dessous.



APPENDICE B

Rendement de l'investissement

Le « rendement de l'investissement » mesure l'efficacité de l'utilisation de l'actif de l'entreprise. Il permet également de comparer des entreprises dont la structure financière est différente.

On utilise la formule suivante pour calculer le rendement de l'investissement :

$$\text{TRI} = \frac{\text{Recettes nettes} + \text{l'intérêt}}{\text{Avoir propre}}$$

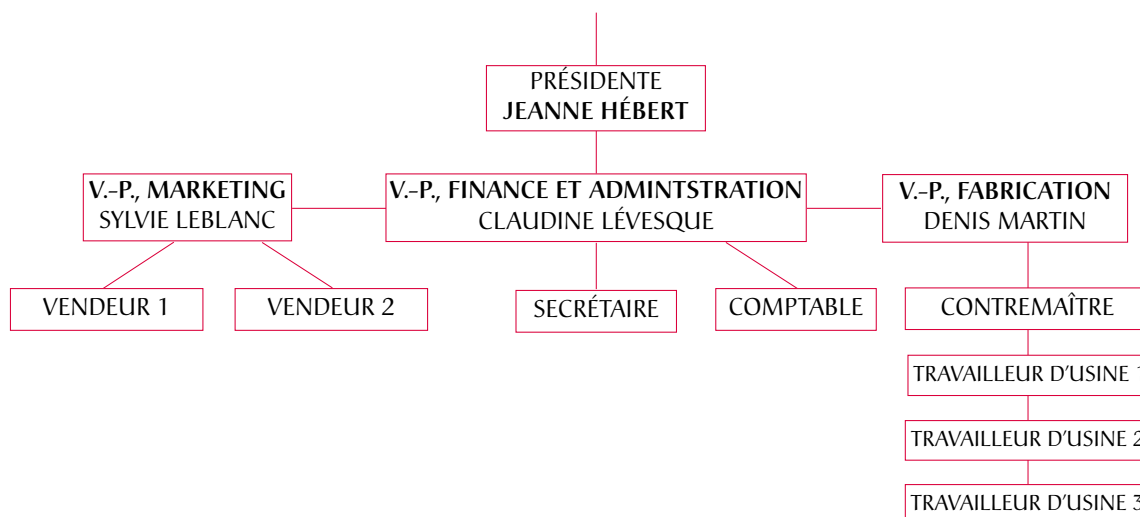
Note : L'intérêt est ajouté afin d'éliminer l'incidence des fonds empruntés.

APPENDICE C

Organigramme

Vous voudrez peut-être utiliser un organigramme pour montrer comment le personnel sera organisé. Vous trouverez un exemple d'organigramme ci-après.

COMPAGNIE ABC



APPENDICE D

Analyse du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité permet de déterminer le volume de vente nécessaire à l'entreprise pour commencer à réaliser des bénéfices.

La formule est la suivante:

$$\frac{\text{Coût fixes (\$)}}{\text{(Recette par unité-coûts variables par unité)}}$$

- Coûts fixes : Les coûts qu'il faut payer peu importe si des unités sont produites. Ces coûts sont seulement fixés pour une période donnée ou pour une durée ou une gamme de production particulières.
- Coûts variables : Les coûts dont la variation est directement liée au nombre d'articles produits. (En général, les matériaux, la main-d'oeuvre utilisée pour la production, le pourcentage des frais généraux.)

Exemple :

Coûts fixe = 50 000 \$ par année gamme de production de 10 000 à 30 000 unités

Coûts variables = 1,60 \$ pour les matériaux

3,00 \$ pour la main d'oeuvre

0,60 \$ pour les frais généraux

5,20 \$ gamme de production de 10 000 à 30 000 unités

Prix de vente = 9,00\$/l'unité



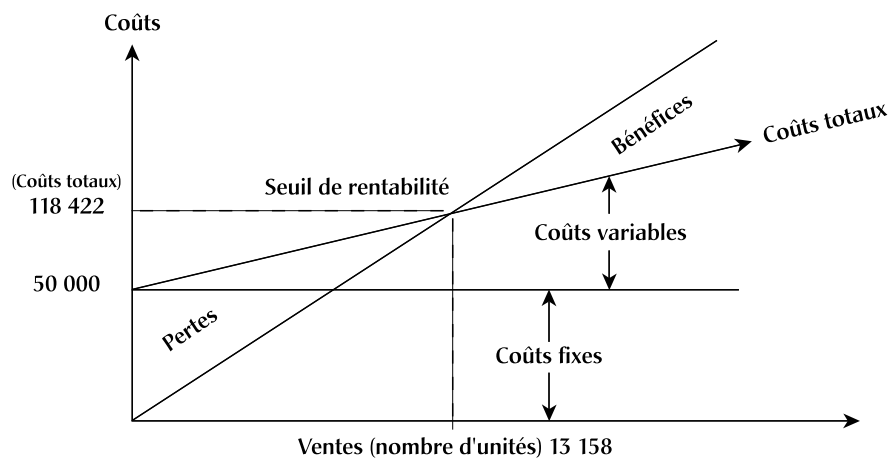
Le plan d'affaires

$$\begin{aligned} \text{Nombre d'unités nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité} &= \frac{50\,000\$/\text{année}}{(9\ \$/\text{unité} - 5,20/\text{unité})} \\ &= 13\,158\ \text{unités}/\text{année} \end{aligned}$$

Dans cet exemple, il faut vendre 13 158 unités à 9 \$ l'unité avant que l'entreprise ne commence à réaliser un bénéfice.

La façon la plus claire d'illustrer une analyse du seuil de rentabilité est d'utiliser un graphique comme celui qui est présenté ci-dessous.

Vous pouvez utiliser l'analyse du seuil de rentabilité pour déterminer comment les changements de prix, les changements dans les niveaux de vente ou les augmentations ou les baisses de prix influenceront sur la rentabilité.



APPENDICE E

Le bilan

Qu'est-ce qu'un bilan?

- Le bilan donne un aperçu de la situation passive et active à une date donnée.
- Le « bilan pro forma » montre quelle sera la situation dans des conditions données, plutôt que ce qu'elle est.
- Le mode de présentation des bilans est normalisé, mais on peut y inclure des données supplémentaires selon les circonstances applicables à l'entreprise visée.

Comment prépare-t-on un bilan?

L'EN-TÊTE :

RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Bilan

Date

Il est entendu que le bilan a été préparé à la fermeture des bureaux, à la date inscrite dans l'en-tête.

LE CORPS :

- Le corps du bilan se divise en deux sections :
- Actif
- Passif et avoir des propriétaires (c.-à.-d., qui a fourni les éléments d'actif?)
(Évidemment, le total des deux sections doit être le même.)

A quoi ressemble le bilan?

Chacune des rubriques suivantes contient plusieurs exemples des articles courants qu'on y retrouve, mais la liste n'est aucunement exhaustive.

SOCIÉTÉ ABC

Bilan

31 décembre 2004

Actif

Actif à court terme :

Caisse		1 000 \$	
Comptes débiteurs		400	
Stocks de marchandises		13 980	
Fournitures de bureau		120	
Fournitures de magasin		3 060	
Assurances payées d'avance		190	
Actif total à court terme			18 750 \$

Installations et matériel :

Matériel de bureau	1 800 \$		
moins : l'amortissement accumulé	<u>480</u>	1 320	
Matériel de magasin	3 800		
moins : l'amortissement accumulé	<u>850</u>	2 950	
Immeubles	95 000		
moins : l'amortissement accumulé	<u>9 300</u>	85 700	
Terrains		<u>33 000</u>	
Valeur totale des installations et du matériel			122 970
Actif total			141 720 \$

Passif

Passif à court terme :

Comptes créditeurs	2 700 \$		
Salaires payables	3 000		
Taxe de vente à payer	900		
Passif total			6 600 \$

Avoir propre des propriétaires

Jeanne Hébert, capital	45 040		
Denis Martin, capital	90 080		
Avoir propre total des propriétaires			135 120
Total du passif et de l'avoir propre des propriétaires			<u>141 720 \$</u>



Le plan d'affaires

Actif (Les ressources économiques que possède l'entreprise)

Actif à court terme (généralement réalisé dans un délai d'un an)

- Les éléments d'actif à court terme sont inscrits en premier, selon l'ordre de leur réalisation (l'ordre dans lequel ils seront normalement convertis en espèces).
- Caisse (argent en caisse et fonds en banque)
- Fonds investis temporairement
- Effets à recevoir
- Comptes débiteurs
- Stocks
- Fournitures
- Frais payés d'avance
- Impôts reportés

Après avoir calculé la somme des éléments d'actif à court terme, on inscrit habituellement les autres éléments d'actif sous les rubriques suivantes :

Investissements à long terme (échéance supérieure à un an)

- Actions
- Billets
- Obligations

Installations et matériel

- Mobilier et agencements
- Installations
- Matériel
- Terrains
- Ressources naturelles

L'amortissement accumulé est déduit pour certains éléments d'actif. L'amortissement correspond à la réduction de l'utilité d'un élément d'actif selon son âge. Vous pouvez consulter un ouvrage sur la comptabilité de base si vous ne connaissez pas les méthodes utilisées pour calculer la dépréciation.

Éléments d'actif incorporel

- Brevets
- Marques de commerce

Autres éléments d'actif

- Enfin, on inscrit le total des éléments de l'actif.

Passif (Sommes dues aux créanciers)

Comme les éléments d'actif à court terme, les éléments de passif à court terme sont inscrits en premier.

Passif à court terme (en général, exigible dans les douze mois)

- Comptes créditeurs (sommes dues aux fournisseurs pour des biens et des services achetés à crédit)
- Traitements et salaires à payer aux employés
- Taxes à payer
- Billets à payer
- Intérêts à payer

Après avoir fait le total du passif à court terme, on inscrit le passif à long terme.

Passif à long terme (échéance supérieure à un an)

- Hypothèques à payer
- Billets à payer

Enfin, on inscrit le total des éléments de passif.

Avoir du propriétaire (ou valeur nette)

(l'actif total moins le passif total)

Avoir du propriétaire

Si l'entreprise appartient à un seul individu, il faut indiquer l'avoir du propriétaire comme suit :

M. Jean Leblanc, capital	xx xx \$
--------------------------	----------

Avoir des associés

S'il s'agit d'une société de personnes, il faut indiquer le compte de capital de chaque associé :

M. Jean Leblanc, capital	xx xx \$
M. Claude Hébert, capital	xx xx \$
M ^{me} Jeanne Martin, capital	xx xx \$

Avoir des actionnaires

Dans le cas d'une société constituée, le nom des propriétaires n'est pas indiqué; il faut plutôt utiliser la formule suivante :

Capital-actions	xx xx \$
Contribution des propriétaires	xx xx \$
Bénéfices non répartis	xx xx \$



Le plan d'affaires

On inscrit alors « l'avoir total des propriétaires » (ou « l'avoir des associés » ou « l'avoir des actionnaires »), suivi de la somme du « Total des éléments de passif et l'avoir des propriétaires ». Le montant ainsi obtenu sera égal à la somme des éléments d'actif.

APPENDICE F

L'état des résultats

Qu'est-ce que l'état des résultats?

L'état des résultats est un état financier qui montre si une entreprise a réalisé des bénéfices ou a subi des pertes au terme d'une période donnée.

L'état des résultats est également appelé « compte de profits et pertes » ou « compte des résultats ».

Un « état pro forma des résultats » sert à montrer quelle sera la situation dans des conditions données, plutôt que ce qu'elle est à l'heure actuelle.

À quoi ressemble un état des résultats?*

SOCIÉTÉ ABC

État des résultats pour l'année se terminant le 1^{er} janvier 2004

RECETTES		224 500 \$
COÛT DES BIENS VENDUS		
Stock d'ouverture	15 000 \$	
Main-d'oeuvre directe	55 000	
Fournitures et approvisionnements	48 000	
Stock de fin d'année	<u>(12 500)</u>	
		<u>105 500</u>
PROFIT BRUT		119 000
DÉPENSES		
Publicité et promotion	5 100	
Amortissement du matériel	2 500	
Électricité	3 500	
Assurance	1 500	
Intérêts et frais bancaires	7 000	
Entretien et réparations	400	
Honoraires professionnels	2 000	
Salaires et avantages sociaux	45 000	
Fournitures de bureau	600	
Téléphone	3 500	
Frais liés aux véhicules et aux voyages	<u>8 000</u>	
		<u>79 100</u>
REVENU NET AVANT IMPÔTS		39 900
Moins : impôts sur le revenu		<u>13 900 \$</u>
REVENU NET		<u>26 000 \$</u>

*L'état des résultats fourni s'applique à une usine de fabrication.

Comment préparer un état des résultats?

RAISON SOCIALE
État des résultats
Date de fin de la période couverte

Recettes

Le produit de la vente des biens et des services (généralement après avoir déduit les rendus, rabais et escomptes).

Coût des biens vendus

Le coût des matériaux et de la main-d'oeuvre réellement utilisés pour fabriquer le bien ou offrir le service. Il doit inclure le coût de la sous-traitance ou le coût des biens achetés pour la vente.

Profit brut

Les recettes moins le coût des biens vendus

Dépenses

Tous les frais liés à la vente, à l'administration et aux finances, comme le personnel des ventes, les salaires et les commissions, la promotion, la publicité, les frais de location, le téléphone, le personnel de bureau, la gestion, la comptabilité, les services publics, les fournitures de bureau, l'amortissement des biens, l'intérêt, l'assurance, les honoraires professionnels, les frais liés aux véhicules et aux voyages, etc.

Revenu net avant impôts

Le profit brut moins les dépenses.

Moins : impôts

Le taux d'imposition multiplié par le revenu net avant impôts.

Revenu net (perte nette)

Le revenu net avant impôts moins les impôts.



Le plan d'affaires

APPENDICE G

L'état des mouvements de trésorerie

Qu'est-ce que l'état des mouvements de trésorerie?

L'état des mouvements de trésorerie montre les rentrées et les sorties mensuelles de fonds. Il indique si une entreprise aura suffisamment de fonds pour satisfaire ses besoins sur une base mensuelle.

Comment préparer un état des mouvements de trésorerie?

Un modèle simple d'état des mouvements de trésorerie est présenté à la page 17. Vous pouvez ajouter différentes rentrées et sorties de fonds qui correspondent à la situation de votre entreprise.

Il faut indiquer les rentrées de fonds de chaque mois pour la première année. La date indiquée dans l'en-tête correspond à la fin de la période visée par l'état des mouvements de trésorerie.

SOCIÉTÉ ABC
Prévisions des mouvements de trésorerie
Pour l'année terminée le 31 décembre 2004

Notes

	JANVIER	FÉVRIER	MARS
Solde d'ouverture			
RENTRÉE DE FONDS			
Recettes des ventes*			
Créances recouvrées			
Produits d'emprunts**			
Investissements personnels			
Vente d'éléments d'actif (autres, préciser...)			
TOTAL DES RENTRÉES DE FONDS			
SORTIES DE FONDS			
Comptes créditeurs***			
Fournitures			
Loyer			
Services publics			
Achat d'immobilisations			
Assurance			
Honoraires professionnels			
Publicité et promotion			
Salaires			
Traitements			
Dette à long terme			
Taxes (autres, préciser...)			
TOTAL DES SORTIES DE FONDS			
EXCÉDENT (DÉFICIT)			

* **Méthode d'inscription des ventes**

Certains clients règlent leurs achats au comptant, alors que d'autres achètent à crédit. Comme les achats à crédit ne donneront lieu à aucune rentrée de fonds avant une date ultérieure, il ne faut pas les inscrire avant le mois au cours duquel l'argent est effectivement reçu. Il faut par conséquent évaluer le pourcentage d'achats au comptant et d'achats à crédit. Il faut en outre déterminer le pourcentage des achats à crédit selon les différentes périodes de recouvrement de l'entreprise (30 jours, 60 jours, etc.).

** **Produits d'emprunts**

Lorsque le montant inscrit à la dernière ligne est un déficit, il faudra emprunter le montant du déficit. Il faut reporter le montant du déficit à la ligne des produits d'emprunts, et inscrire zéro comme déficit. De cette façon, les investisseurs sauront à quel moment vous serez aux prises avec un manque de fonds qui vous obligera à emprunter des fonds supplémentaires.

*** **Méthode d'inscription des « Comptes créditeurs »**

Il faut séparer les comptes créditeurs selon les modalités de paiement des fournisseurs. Par exemple, il se peut que le délai de paiement des articles achetés en janvier soit de 30 jours ou de 60 jours – ce qui signifie que les sorties de fonds n'auront effectivement lieu qu'en mars et avril, respectivement. Les comptes créditeurs sont inscrits pour le mois au cours duquel ils sont payés.



Le plan d'affaires

Dans l'exemple ci-dessous, la société ABC reçoit 10 p. 100 de l'argent qui lui revient immédiatement, 65 p. 100 dans un délai de 30 jours, et 25 p. 100 dans un délai de 60 jours.

1. Les ventes de janvier sont estimées à 100 000 \$.

- une somme de 10 000 \$ (10 p. 100 de 100 000 \$) est inscrite en janvier, sous la rubrique « Recettes des ventes »;
- une somme de 65 000 \$ (65 p. 100 de 100 000 \$) est inscrite en février, sous la rubrique « Recettes des créances recouvrées »;
- une somme de 25 000 \$ (25 p. 100 de 100 000 \$) est inscrite en mars, sous la rubrique « Recettes des créances recouvrées ».

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL
Recettes des ventes	10 000	0	0	0
Recettes des créances recouvrées	0	65 000	25 000	0

2. Les ventes de février sont estimées à 200 000 \$.

- une somme de 200 000 \$ (10 p. 100 de 200 000 \$) est inscrite en février, sous la rubrique « Recettes des ventes »;
- une somme de 130 000 \$ (65 p. 100 de 200 000 \$) est inscrite en mars, sous la rubrique « Recettes des créances recouvrées »;
- une tranche de 25 000 \$ des ventes de janvier a déjà été inscrite en mars, de sorte que les deux montants sont ajoutés et le total est inscrit (25 000 \$ + 130 000 \$ = 155 000).

Par conséquent, la somme de 155 000 \$ est inscrite en mars, sous la rubrique « Recettes des créances recouvrées ».

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL
Recettes des ventes	10 000	20 000	0	0
Recettes des créances recouvrées	0	65 000	155 000	50 000

SOCIÉTÉ ABC

Prévisions des mouvements de trésorerie Pour l'année terminée le 31 décembre 2004

	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Solde d'ouverture	15 000 \$	10 040 \$	3 440 \$	0 \$	710 \$	3 050 \$	5 290 \$	8 930 \$	17 670 \$	26 540 \$	29 270 \$	35 900 \$	
RENTRÉES DE FONDS													
Recettes des ventes	0	900	1 000	1 200	1 200	1 800	1 900	1 600	1 200	1 600	1 400	1 000	14 800
Créances recouvrées	0	0	2 700	8 400	9 600	10 800	12 600	16 500	16 200	10 800	14 400	13 800	115 800
Produits d'emprunts	0	0	660	0	0	0	0	0	0	0	0	0	660
TOTAL DES RENTRÉES DE FONDS	0	900	4 360	9 600	10 800	12 600	14 500	18 100	17 400	12 400	15 800	14 800	13 1260
SORTIES DE FONDS													
Comptes créditeurs	0	2 500	2 500	3 500	3 500	5 500	6 000	4 500	3 500	4 500	4 000	2 500	42 500
Loyer	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
Fournitures	120	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	450
Services publics	190	190	190	180	150	150	1 50	150	150	180	180	180	2 040
Téléphone	50	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	380
Assurance	150	0	0	0	0	0	0	0	70	80	80	80	460
Publicité et promotion	500	5 00	400	500	400	400	400	400	500	400	400	300	5 100
Entretien et réparations	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Traitements	1 800	1 600	2 000	2 000	1 700	1 600	1 600	1 600	1 600	1 800	1 800	1 600	20 700
Salaires	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	16 500
Taxes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements d'emprunts	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	55 00
Autres	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	24 00
TOTAL DES SORTIES DE FONDS	4 960	7 500	7 800	8 890	8 460	10 360	10 860	9 360	8 530	9 670	9 170	5 870	101 430
EXCÉDENT (DÉFICIT)	10 040 \$	3 440 \$	0 \$	710 \$	3 050 \$	5 290 \$	8 930 \$	17 670 \$	26 540 \$	29 270 \$	35 900 \$	44 830 \$	

Notes



Le plan d'affaires

APPENDICE H

Les aspects environnementaux de votre plan d'entreprise

En plus de fournir une description détaillée des aspects de gestion, de mise en marché, de production et de gestion financière de votre entreprise, un plan d'entreprise exhaustif devrait montrer aux investisseurs éventuels que vous avez examiné attentivement les questions écologiques et les avez intégrées à votre stratégie de planification.

Pourquoi est-ce nécessaire?

Pour simplifier, le fait d'éviter les risques pour l'environnement dans vos activités quotidiennes et de maximiser les possibilités liées à l'écologie peut rendre votre entreprise plus rentable. Les clients considèrent l'environnement comme un élément important lors de leurs achats. Les concurrents mettent en valeur les aspects écologiques de leurs produits et les gouvernements rendent les entreprises responsables de leur performance environnementale. La grande importance accordée aux possibilités et aux obligations liées à l'environnement a un effet non seulement sur votre capacité à rembourser vos prêts, mais aussi sur la vente et la valeur de vos avoirs. Pour ces raisons, vos investisseurs et vous-même devriez examiner attentivement les risques que la responsabilité environnementale aura sur la viabilité de votre entreprise et sur sa capacité de fournir un rendement acceptable du capital investi.

Quels éléments devez-vous considérer?

Chaque entreprise doit au moins traiter les questions de responsabilité suivantes :

- Connaissez-vous bien toutes les lois et les conditions applicables, ce qui inclut les réglementations environnementales fédérales, provinciales et municipales, relatives aux activités de votre entreprise?
- Comment votre entreprise s'y prend-elle pour réduire ou éviter tout impact négatif sur l'air, l'eau et les organismes vivants (p. ex. amélioration de la conception, modifications des procédures, remplacement de matériaux, surveillance, traitement, etc.) ?
- Comment les produits dangereux sont-ils manipulés, de leur achat jusqu'à leur élimination?
- Dans le passé, est-ce que vos biens ont été utilisés à des fins qui pourraient présenter un risque pour l'environnement?
- Quels sont les plans d'urgence de votre entreprise en cas de déversement accidentel, d'incendie ou d'explosion?
- Que fera la direction pour s'assurer que votre entreprise se conforme aux exigences réglementaires applicables?
- Comment votre entreprise s'y prendra-t-elle pour déceler les problèmes écologiques potentiels?
- Quelle formation visant l'écologie, la santé et la sécurité est donnée aux membres du personnel de votre entreprise?
- De quel type d'assurance-responsabilité votre entreprise aura-t-elle besoin et quel est le montant d'assurance requis? Que devrait-elle faire pour obtenir une telle protection?

En outre, les entreprises saisissent les possibilités liées à l'écologie de façon à accroître leur rentabilité. Elles s'efforcent également d'adopter un mode d'exploitation plus éco-efficace. L'éco-efficacité vise à rendre les modes de production plus efficaces et à créer des produits et des services nouveaux et améliorés en utilisant moins de ressources et en polluant moins. Les pratiques éco-efficaces présentent un intérêt tant pour les entreprises que pour les investisseurs, puisqu'elles peuvent entraîner un accroissement de la rentabilité. Une entreprise éco-efficace doit prendre les moyens pour :

- réduire la quantité de matériaux et de ressources utilisés dans la production des biens et des services;
- réduire la quantité d'énergie qu'elle utilise pour produire des biens et des services;
- réduire l'utilisation et l'émission de matières toxiques;

- faciliter la récupération et le recyclage des matériaux;
- veiller à protéger les ressources renouvelables (p. ex. l'eau et le bois) utilisées;
- prolonger la durabilité de ses produits;
- accroître le service d'entretien fourni pour ses biens et ses services.

Il est plus économique d'intégrer les facteurs éco-efficaces à chacune des étapes de votre entreprise, de la conception au service après-vente, en passant par la production et l'emballage. Comme cette intégration réduit vos frais d'exploitation, prenez soin de souligner les mesures prises dans votre plan d'entreprise.

Pour se renseigner sur l'éco-efficacité et la planification écologique, prière de s'adresser à :

Rodger Albright

Chef, Section de la gestion et de la technologie environnementales

Environnement Canada - Région de l'Atlantique

Tél. : (902) 426-4480

Fax : (902) 426-8373

courriel : rodger.albright@ec.gc.ca

site Web : <http://www.ns.ec.gc.ca/epb/pollprev>

Peggy Crawford Kellock

Coordonnatrice - Centre de l'éco-efficacité

Parc industriel Burnside, Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Tél. : (902) 461-6704

Fax : (902) 461-6703

courriel : kcrawfo@is.dal.ca

site Web : <http://www.dal.ca/eco-burnside>

Un engagement envers le développement durable

À l'APECA, nous croyons qu'un environnement sain est essentiel au développement d'une économie durable, forte et croissante. Nous voulons protéger l'environnement de la région en montrant l'exemple par la gestion écologique de nos activités, en faisant la promotion des entreprises durables et en favorisant l'industrie environnementale dans la région de l'Atlantique.

Siège social
Agence de promotion économique
du Canada atlantique
644, rue Main, C.P. 6051
Moncton (N.-B.)
E1C 9J8
Numéro sans frais : 1-800-561-7862
Numéro de téléphone : (506) 851-2271
Télécopieur : (506) 851-7403

Nouveau-Brunswick
Agence de promotion économique
du Canada atlantique
570, rue Queen, 3^e étage, C.P. 578
Fredericton (N.-B.)
E3B 5A6
Numéro sans frais : 1-800-561-4030
Numéro de téléphone : (506) 452-3184
Télécopieur : (506) 452-3285

Nouvelle-Écosse
Agence de promotion économique
du Canada atlantique
1801, rue Hollis, pièce 600
C.P. 2284, Succursale M
Halifax (N.-É.)
B3J 3C8
Numéro sans frais : 1-800-565-1228
Numéro de téléphone : (902) 426-6743
Télécopieur : (902) 426-2054

Société d'expansion du Cap-Breton
Commerce Tower, 4^e étage
15, rue Dorchester, C.P. 1750
Sydney (N.-É.)
B1P 6T7
Numéro sans frais : 1-800-705-3926
Numéro de téléphone : (902) 564-3600
Télécopieur : (902) 564-3825

Terre-Neuve-et-Labrador
Agence de promotion économique
du Canada atlantique
Immeuble Jean Cabot, 11^e étage
10, Barter's Hill, C.P. 1060,
Succursale C
St. John's (T.-N.-L.)
A1C 5M5
Numéro sans frais : 1-800-668-1010
Numéro de téléphone : (709) 772-2751
Télécopieur : (709) 772-2712

Île-du-Prince-Édouard
Agence de promotion économique
du Canada atlantique
Immeuble de la Banque Royal
100, rue Sydney, 3^e étage, C.P. 40
Charlottetown (Î.-P.-É.)
C1A 7K2
Numéro sans frais : 1-800-871-2596
Numéro de téléphone : (902) 566-7492
Télécopieur : (902) 566-7098

Site Web : www.acoa-apeca.gc.ca

Available in English
Pour commander cette brochure, prière de demander
ISBN : 0-662-84140-9
Numéro de catalogue : C89-4/59-1-1999F
ACOA : 2005-03



Imprimé sur papier recyclé
Printed on recycled paper


Imprimé au Canada
Printed in Canada