

# **MON PROJET D'ENTREPRISE**

*Guide de rédaction*

## **PLAN D'AFFAIRES**



**SADC**  
Société d'aide  
au développement  
de la collectivité  
Matawinie inc.

1080, route 343, Saint-Alphonse-Rodriguez (Québec) J0K 1W0  
☎ : (450) 883-0717 / 1-888-880-7824    📠 : (450) 883-2006  
sadc@matawinie.qc.ca / www.matawinie.qc.ca

Tiré du "Guide de rédaction" produit par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie

# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>PAGE COUVERTURE.....</b>	<b>4</b>
1.0 LE PROJET .....	4
1.1 <i>Résumé du projet</i> .....	4
1.2 <i>Mission d'entreprise</i> .....	4
1.3 <i>Objectifs</i> .....	5
1.4 <i>Calendrier des réalisations</i> .....	5
2.0 LES PROMOTEURS.....	5
2.1 <i>Curriculum vitae</i> .....	6
2.2 <i>Bilan personnel</i> .....	6
2.3 <i>Structure organisationnelle</i> .....	6
2.4 <i>Forme juridique</i> .....	7
2.5 <i>Répartition de la propriété</i> .....	7
3.0 MARKETING.....	7
3.1 <i>Produits/Services</i> .....	8
3.2 <i>Analyse du marché</i> .....	8
3.3 <i>Stratégie de mise en marché</i> .....	11
4.0 LES OPÉRATIONS .....	11
4.1 <i>Production</i> .....	12
4.2 <i>Approvisionnement</i> .....	12
4.3 <i>Aménagement</i> .....	12
4.4 <i>Main-d'oeuvre</i> .....	12
5.0 LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES .....	13
5.1 <i>Fonds requis au démarrage</i> .....	13
5.2 <i>Budget de caisse</i> .....	13
5.3 <i>États financiers prévisionnels</i> .....	16
5.4 <i>Coût et financement du projet au démarrage</i> .....	19
5.5 <i>Seuil de rentabilité</i> .....	19

## INTRODUCTION

Ce modèle de plan d'affaires a été conçu afin de faciliter la planification et la réalisation de votre projet d'entreprise. En ce sens, il vous permettra de prévoir les différentes étapes du lancement de votre entreprise et également de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évoluera. En outre, ce plan d'affaires deviendra un outil précieux lorsque viendra le temps de négocier le financement de votre projet.

Le promoteur désireux de s'associer à une entreprise existante peut utiliser le même document pour planifier son projet. Il complétera les mêmes sections en suivant, s'il y a lieu, les directives spécifiques à un projet d'associations.

"Mon projet d'entreprise" est constitué de deux parties interreliées. La présente partie, "Guide de rédaction", fournit un encadrement au promoteur en lui expliquant, point par point, les éléments devant apparaître dans la deuxième partie, "Plan d'affaires".

Ce modèle s'adapte aussi bien à une entreprise manufacturière, commerciale ou de services. Quelques sous-sections peuvent ne pas s'appliquer à votre situation. Dans ce cas, inscrivez simplement la mention ? **Ne s'applique pas ?**

Pour vous aider à comprendre, de nombreux exemples fictifs accompagnent les explications du guide. Il est toutefois probable que vous vous posiez des questions lors de la rédaction de certaines sections. Au besoin, n'hésitez pas à consulter des personnes-ressources dans le domaine. Ce qui importe, c'est que vous réalisiez votre plan d'affaires avec le plus d'exactitude et de réalisme possible. Le succès de votre entreprise pourrait en dépendre.

# PAGE COUVERTURE

Dans l' espace réservé à cette fin, inscrivez le nom prévu de votre entreprise de même que son adresse d' affaires.

## 1.0 LE PROJET

Cette première section a pour objectif de présenter un aperçu général du projet d' entreprise.

### 1.1 *Résumé du projet*

Décrivez brièvement votre projet. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- ?    Quoi ?        L' idée, le secteur d' activités, le marché visé et les particularités du produit (bien ou service)
- ?    Qui ?         Les promoteurs
- ?    Où ?         La localisation de l' entreprise
- ?    Combien ?    Le coût du projet
- ?    Quand ?      La date prévue de démarrage

Si vous vous associez à une entreprise existante, joignez un bref historique au résumé du projet.

### 1.2 *Mission d'entreprise*

En une ou deux phrases, décrivez la mission (raison d' être) de votre entreprise. Voici quelques exemples de missions d' entreprises oeuvrant dans différents secteurs.

#### **Entreprise de fabrication de meubles de haute qualité :**

*Concevoir, fabriquer et vendre des meubles haut de gamme ayant un design exclusif.*

#### **Commerce de vêtements et d' équipements de plein air :**

*Vendre des vêtements et des articles de loisir de qualité, adaptés aux sports de plein air. Conseiller la clientèle en fonction de ses besoins.*

## **Entreprise de conception de logiciels comptables informatisés :**

*Concevoir, réaliser et vendre des logiciels comptables informatisés faciles d' utilisation et adaptés au contexte de l' entreprise.*

### **1.3 Objectifs**

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre, en commençant par ceux à court terme et en terminant par ceux qui sont à plus long terme.

Exemples d' objectifs, par ordre chronologique :

- ? *Faire connaître l' entreprise auprès de la clientèle*
- ? *Atteindre le seuil de rentabilité avant la fin de la première année d' opération*
- ? *Réaliser un profit de 12 000 \$ la première année*
- ? *Atteindre un chiffre d' affaires de 300000 \$ dès la deuxième année*
- ? *Rembourser mes emprunts personnels d' ici trois ans*
- ? *Développer le marché de l' exportation*
- ? *etc.*

En vous associant à une entreprise existante, décrivez les objectifs personnels que vous y poursuivez.

### **1.4 Calendrier des réalisations**

Énumérez les principales étapes de réalisation de votre projet (incorporation ou enregistrement, location d' espaces, achat d' équipements, publicité, date prévue de démarrage, etc.).

Dans le cas d' une association, énumérez les étapes de réalisation des projets prévus par les propriétaires actuels et reliés à votre intégration.

## **2.0 LES PROMOTEURS**

Cette section permettra de faire connaître les promoteurs tout en identifiant leur apport personnel au projet (mise de fonds, expériences, formation) de même que leur rôle au sein de l' entreprise.

## 2.1 *Curriculum vitae*

Complétez le curriculum vitae suggéré. Indiquez votre formation et vos expériences de travail en commençant par les plus récentes. Mentionnez toutes autres expériences pertinentes qui pourraient s'avérer utiles pour l'entreprise.

## 2.2 *Bilan personnel*

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs) et de tout ce qu'il doit (les passifs). Complétez le bilan personnel suggéré en prenant soin de préciser :

Pour les actifs : La valeur marchande (le prix que vous pourriez obtenir actuellement) de vos biens, actions et obligations, et non leur prix d'achat;

Pour les passifs : le solde à payer sur vos emprunts, hypothèques ou autres dettes. De plus, pour chacun, indiquez entre parenthèses le versement mensuel.

**Exemple :**

*Emprunts (caisse, banque, etc.)*

*Prêt personnel (128 \$/mois)            1 239 \$*

Finalement, déterminez votre valeur nette. Celle-ci s'obtient de la façon suivante :

$$\text{Valeur nette} = \text{Actifs} - \text{passifs}$$

## 2.3 *Structure organisationnelle*

### **Répartition des tâches**

Donnez un bref énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise.

## 2.4 *Forme juridique*

Énoncez la forme juridique (incorporation, enregistrement ou coopérative) choisie par les promoteurs tout en expliquant les raisons qui ont motivé ce choix.

*Pour obtenir des renseignements concernant les formes juridiques, vous pouvez vous procurer « Les principales formes juridiques au Québec » en vente dans les librairies de Les Publications du Québec.*

## 2.5 *Répartition de la propriété*

Indiquez la répartition de la propriété de l' entreprise en mentionnant la forme de participation de chaque promoteur (financière ou autre). S' il s' agit d' une entreprise incorporée, indiquez la répartition des différents types d' actions. Dans le cas d' une entreprise enregistrée ayant au moins deux associés, indiquez la répartition des parts sociales. Dans les deux cas ci-haut mentionnés, joignez en annexe une convention d' affaires. Ce contrat écrit devrait prévoir les droits et obligations de chacun de même que la manière de régler les conflits ou les conséquences du décès d' un des actionnaires ou associés. Dans le cas d' une association, veuillez décrire la répartition de la propriété avant et après votre association et joignez en annexe une convention d' affaires. La convention d' affaires est un contrat entre actionnaires établissant les règles qui verront à la bonne conduite des affaires de la compagnie, son mode de financement, l' arrivée d' un nouvel actionnaire, le retrait ou le décès d' un actionnaire et la marche à suivre lorsqu' il y a désaccord profond sur un sujet ou entre actionnaires, etc. Il est donc souhaitable de rédiger cette convention au moment où tous les membres ont les meilleures intentions du monde soit, avant le démarrage de l' entreprise.

## **3.0 MARKETING**

Cette section devra démontrer qu' il existe un segment de marché ayant un potentiel de ventes suffisant et que la stratégie de marketing permettra de positionner avantageusement l' entreprise par rapport à la concurrence.

### 3.1 *Produits/Services*

Faites une description détaillée de votre produit (bien ou service) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, emballage, garantie, etc.).

- ? Décrire la nature des produits/services et en donner les caractéristiques physiques (taille, poids, emballage, couleur, formats, etc.). Si votre produit/service n'est pas à une étape où il peut être exploité commercialement, indiquer son stade de développement.
- ? Décrire leur utilisation, ce à quoi ils servent.
- ? Identifier les avantages qui les distinguent des produits/services des concurrents. Font-ils quelque chose que les autres ne font pas, le font-ils mieux, font-ils plus, etc.?
- ? Si vous détenez des titres de propriété, brevets, marques de commerce, en préciser les termes et les avantages qu'ils vous confèrent.
- ? Votre produit/service peut-il être sujet à des développements futurs qui permettraient de prolonger son cycle de vie? Risque-t-il d'être remplacé par un produit substitut, plus évolué technologiquement?
- ? Quels sont les objectifs que vous visez pour chacun des produits/services?
- ? Quelle stratégie d'entrée sur le marché et de croissance, par la suite, comptez-vous mettre en place pour atteindre les objectifs visés?

### 3.2 *Analyse du marché*

#### **Marché global**

À partir de données statistiques des dernières années, évaluez l'importance et l'évolution de votre secteur d'activités pour la région visée (en dollars). Abordez également les tendances du marché.

## Marché visé

Déterminez le groupe de consommateurs le plus susceptible d' acheter votre produit (groupe d' âge, sexe, revenu, profession, etc.). Déterminez où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Résumez les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu' ils achètent un produit semblable (qualité, prix, originalité, attrait du produit, etc.). Également, décrivez leurs habitudes d' achats (en vrac, dans des boutiques spécialisées, à rabais, etc.).

L' analyse du marché est une des étapes les plus importantes dans la préparation du plan d' affaires. C' est à cette étape que l' on établit s' il existe un marché pour le produit/service envisagé, considérant la demande globale et le nombre de concurrents qui se la partagent. L' objectif ultime est de déterminer le chiffre d' affaires et la stratégie appropriée pour l' atteindre.

Les habitudes et les comportements d' achats ne sont pas les mêmes pour tous les types de clientèles. Il faut déterminer la nature de la clientèle et la segmenter en la regroupant selon certains critères qui en font des groupes homogènes, à partir des comportements d' achat (volume d' achat, taux de consommation, fidélité à la marque), des caractéristiques démographiques et socio-économiques (âge, sexe, revenus, etc.), des variables psychographiques (style de vie, personnalité) ou encore des variables psychologiques (motivations, attitudes, préférences, perceptions).

- ? À partir de données statistiques disponibles et/ou d' informations recueillies dans une étude de marché, déterminer quelle est le montant de la demande globale actuelle pour votre produit/service et comment cette demande a évolué dans le passé.
- ? Identifier la nature de la clientèle, à savoir si c' est une clientèle de consommation, industrielle, institutionnelle ou gouvernementale, ou toute combinaison de ces dernières. Segmenter par la suite, selon les critères de segmentation déjà identifiés et les plus pertinents pour votre produit/service. Ainsi vous aurez déterminé la demande actuelle pour chacun des segments.
- ? Identifier quels sont les facteurs déterminants de la demande pour chacun des segments que vous avez identifiés précédemment et déterminer leur évolution future pour les 3 à 5 prochaines années, afin de déterminer la demande globale pour le futur. À titre d' exemple, si vous comptez exploiter un commerce qui vend des robes de mariées, l' évolution du nombre de mariages dans le futur sera un facteur déterminant de la demande.

## **Situation concurrentielle**

À l' aide du tableau suggéré, énumérez vos principaux concurrents par ordre d' importance, en énonçant leurs forces et faiblesses. En contrepartie, produisez le même tableau pour votre entreprise.

### **Exemples de forces et de faiblesses :**

*Forces : qualité supérieure, bonne localisation, service à la clientèle exemplaire, bonne présentation du produit, etc.*

*Faiblesses : qualité médiocre, pas de garantie sur le produit, etc.*

*Voici quelques sources d' information pour vous aider à réaliser votre analyse du marché :*

*Consultez les publications statistiques du Bureau de la Statistique du Québec et de Statistique Canada. Celles-ci sont disponibles dans plusieurs bibliothèques publiques ou universitaires.*

*Pour avoir des informations sur ces publications statistiques, vous pouvez communiquer avec :*

*Institut de la Statistique du Québec : (418) 691-2401 ou 1-800-463-4090  
[www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)*

*Statistique Canada ? Montréal : (514) 283-5725 ou 1-800-263-1136.  
[www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)*

*À l' hôtel de ville de votre municipalité, vous devriez y obtenir des renseignements détaillés par secteur et par quartier (nombre de personnes, revenu moyen, âge, etc.).*

*Les commissariats industriels et votre direction régionale du ministère de l' Industrie, du Commerce et de la Technologie, mettent à votre disposition une liste des entreprises manufacturières, commerciales et de services.*

*Autres sources d' information usuelles :*

- les pages jaunes;*
- le bottin des gens d' affaires de la région;*
- les journaux locaux et régionaux;*
- les revues spécialisées;*
- les chambres de commerce;*
- les associations de fabricants et de détaillants;*
- les fournisseurs.*

### 3.3 *Stratégie de mise en marché*

#### **Distribution ou localisation**

Dans le cas d'une entreprise manufacturière, expliquez comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur (par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes). Pour un commerce ou une entreprise de services, déterminez la localisation de votre entreprise et expliquez les motifs ou les critères qui ont conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, proximité des services publics tels que : égout, eau, électricité, etc.). Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.).

#### **Promotion**

Faites part de vos objectifs publicitaires, du budget alloué pour chacun des moyens choisis pour atteindre la clientèle (publicité dans les journaux, dépliants promotionnels, articles promotionnels, ouverture officielle, "Pages Jaunes", etc.). Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez les objectifs de ventes et les territoires à couvrir. Établissez un calendrier des activités promotionnelles.

#### **Prix**

Déterminez la politique générale des prix de vos produits. Expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits. Faites part de votre politique de crédit.

## **4.0 LES OPÉRATIONS**

D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'oeuvre. Il est possible qu'une des sous-sections suivantes soit plus ou moins pertinente si vous vous associez à une entreprise déjà existante.

## 4.1 *Production*

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières

Décrivez le processus de fabrication de votre produit et énumérez les principaux équipements qui seront requis. Mentionnez les matières premières qui seront utilisées. Déterminez la capacité de production de votre entreprise à l'aide des paramètres suivants: nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées.

**Exemple de capacité de production :** *Dans mon local de 500 mètres carrés, l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, 150 chaises de bureau par jour, avec une équipe de production de sept employés, à raison de huit heures de travail par jour. Cette capacité de production permettrait d'atteindre un chiffre de ventes annuelles de l'ordre de 750 000 \$.*

## 4.2 *Approvisionnement*

Cette sous section s'applique aux entreprises manufacturières et commerciales.

Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leurs délais de livraison, leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de matières premières si c'est une entreprise manufacturière, ou votre inventaire de marchandises si c'est une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).

## 4.3 *Aménagement*

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et fournissez, si disponible, un plan d'aménagement de ce local de même qu'un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement.

## 4.4 *Main-d'oeuvre*

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quelle sera la rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Discutez de la disponibilité de cette main-d'œuvre dans votre bassin de population.

## 5.0 LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Cette dernière section permettra de traduire en termes monétaires votre projet d'entreprise. Elle en évaluera sa rentabilité, son coût et en suggérera le mode de financement.

### 5.1 *Fonds requis au démarrage*

Établissez la liste de tous vos frais de démarrage en détaillant chacun des postes suivants:

#### **Immobilisations**

- Terrain
- Bâtisse
- Matériel roulant
- Équipements
- Mobilier
- Améliorations locatives
- Autres (brevet, frais d'incorporation, etc.)

#### **Inventaire de départ**

Si vous projetez de vous associer à une entreprise existante, ignorez cette section et veuillez joindre les états financiers des trois dernières années de cette entreprise

### 5.2 *Budget de caisse*

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des entrées et des sorties d'argent de l'entreprise. Ce faisant, il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. En outre, il sert à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois du démarrage.

En utilisant l'annexe A, déterminez d'abord vos prévisions de ventes et d'achats. Par la suite, en vous servant du modèle suggéré, faites votre budget de caisse pour les deux premières années d'opération. Expliquez à la fin de l'annexe A, toutes les autres hypothèses relatives à vos recettes et déboursés. **Soyez réaliste dans vos prévisions.**

**Encaisse au début du mois.** Pour le premier mois d'opération, on supposera que le montant est égal à zéro. Pour les autres mois, prenez l'encaisse à la fin du mois précédent et reportez-la à l'encaisse au début du mois suivant.

## **Recettes**

**Ventes encaissées.** En tenant compte de votre politique de crédit, inscrivez le montant des ventes au moment où l'entreprise les perçoit. Si vous faites une vente de 100 \$ le premier mois, et que selon votre politique de crédit 50% est payable immédiatement et 50% dans les 30 jours, le montant des ventes encaissées se répartirait comme suit: 50 \$ le premier mois dans ventes encaissées comptant, 50 \$ le deuxième mois dans ventes encaissées 30 jours.

**Emprunts à court terme, emprunt à long terme, mise de fonds, subvention(s).** Déterminez d'abord comment seront financées vos dépenses requises au démarrage (section 5.1) et indiquez ces hypothèses à l'annexe A.

### **Exemple :**

Les dépenses requises au démarrage au montant de 54 000 \$ seront financées de la façon suivante:

Les équipements (22 000 \$) et le mobilier (6 000 \$) seraient financés par un emprunt à long terme de trois ans au taux annuel de 14,5 %. Cet emprunt serait garanti à 50 % sur l'équipement et le mobilier, et à 50 % par les deux promoteurs.

Le camion évalué à 13 000 \$ sera fourni par un des promoteurs en guise de mise de fonds. L'autre promoteur investira un montant équivalent en argent, soit 13 000 \$. Cette somme d'argent servira à payer les autres dépenses requises au **démarrage** (améliorations locatives, 3 200 \$; frais d'incorporation, 800 \$; inventaire de départ, 9 000 \$).

En tenant compte de ces hypothèses, inscrivez les sommes d'argent (emprunt(s), mise de fonds, subvention(s)) à partir du moment où elles seront encaissées.

## **Déboursés**

**Immobilisations.** Inscrivez les déboursés entraînés par l'achat d'immobilisations. Par exemple, si vous achetez pour 1 000 \$ de mobilier de bureau durant le premier mois d'opération et que vous avez 30 jours pour payer, le montant de 1 000 \$ devra apparaître dans le deuxième mois.

**Achats.** Inscrivez les montants déboursés pour vos achats de matières premières, marchandises ou matériel au moment où ils sont payés.

**Salaires et avantages sociaux de production.** S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, indiquez les salaires et avantages sociaux de toutes les personnes affectées directement à la fabrication de votre produit. S'il s'agit d'une entreprise de services, faites de même pour toutes les personnes qui seront affectées directement à la réalisation de votre service. Calculez le pourcentage des avantages sociaux en tenant compte des éléments suivants:

Assurance-emploi, Régie des rentes du Québec, Régime d'assurance-maladie du Québec, Commission santé sécurité au travail, Commission des normes du travail, vacances, congés payés, comité paritaire, etc.

Pour tous les autres déboursés, faites une évaluation mensuelle des différents postes suggérés. Gardez à l'esprit que les montants sont inscrits au moment où ils entraînent une sortie d'argent pour l'entreprise.

**Excédent (déficit) mensuel = total recettes - total déboursés**

### **Fonds de roulement**

Pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, il convient de déterminer les sommes d'argent qui seront nécessaires pour que l'entreprise rencontre ses obligations à court terme (les débourses) dans le cadre de ses opérations quotidiennes. Sauf exception, une entreprise en démarrage rencontre rarement ses obligations durant les premiers mois avec les seules entrées de fonds générées par ses ventes. Par exemple, avant de vendre un produit, l'entreprise commerciale doit d'abord se doter d'un inventaire de marchandises, ce qui entraîne des sorties de fonds importantes. Les entrées de fonds ne viendront que par la suite. Ces décalages entre les entrées et les sorties de fonds, conjugués à toute la situation du démarrage conduisent à des déficits temporaires. C'est cet écart entre les liquidités et les obligations à très court terme (un mois) que l'on identifie ici comme étant le fonds de roulement. Ainsi, lorsque les liquidités de l'entreprise sont supérieures aux obligations, on dit que le fonds de roulement est positif. Inversement, lorsque les liquidités sont inférieures aux obligations, on dit que le fonds de roulement est négatif. Pour obtenir le fonds de roulement, additionnez l'encaisse au début du mois à l'excédent (déficit) mensuel.

Étant donné que le fonds de roulement de votre entreprise sera probablement négatif dans les premiers mois, il importe donc de le financer par un emprunt bancaire afin de le rendre au moins égal à zéro. Votre besoin total en fonds de roulement au moment du démarrage sera déterminé par le déficit cumulatif le plus élevé des premiers mois de votre budget de caisse (an 1).

Note : Ce besoin en fonds de roulement sera inscrit à la section 5.4 à Fonds de roulement

La partie du bas de votre budget de caisse servira à démontrer de quelle manière vous procéderez à l'ajustement de votre fonds de roulement (emprunt bancaire) pour maintenir un solde d'encaisse toujours positif.

**Encaisse à la fin du mois.** Déterminez ce montant en additionnant le fonds de roulement avant emprunt à l'emprunt bancaire s'il y a lieu.

Faites de même pour chaque mois des deux années de votre budget de caisse. Pour les premiers mois d'opération, vous devrez probablement ajuster votre fonds de roulement en procédant à un emprunt bancaire. Celui-ci apparaîtra dans « augmentation ». Le remboursement de cet emprunt apparaîtra dans remboursement et comprendra le capital et les intérêts.

Note : Pour le budget de caisse et les états financiers prévisionnels, les chiffres négatifs doivent être inscrits entre parenthèses.

### 5.3 *États financiers prévisionnels*

#### **États des résultats prévisionnels**

L'état des résultats permet de mesurer la performance de l'entreprise en comparant le chiffre des ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une période donnée. La différence entre les deux donne un bénéfice ou une perte.

À l'aide du modèle suggéré, présentez les états des résultats prévisionnels de votre entreprise pour les deux prochaines années d'opération.

#### **Revenus**

**Ventes.** Utilisez les données issues de vos prévisions de ventes annuelles apparaissant à l'annexe A.

**Coût des produits vendus.** Utilisez l'annexe B pour déterminer les montants.

**Marge brute** = Total des revenus moins le coût des produits vendus.

**Contribution marginale** = Marge brute moins commission des vendeurs.

## **Dépenses**

**Amortissements.** On entend par amortissement, la somme imputée à l'état des résultats de la répartition du coût des immobilisations sur la durée prévue de ces biens. Il existe plusieurs façons de calculer l'amortissement d'une immobilisation. Il importe cependant de tenir compte des lois de l'impôt pour déterminer les dépenses d'amortissement qui sont admissibles. Puisque ces lois changent régulièrement, aucun exemple n'est mentionné ici. Il est recommandé de faire appel à une personne ressource. Une bonne planification au niveau des dépenses d'amortissement pourrait vous faire épargner de l'impôt. Les hypothèses de calcul de l'amortissement doivent apparaître à l'annexe C.

Pour plus d'informations concernant l'amortissement fiscal et les aspects généraux de la fiscalité, vous pouvez vous procurer le livre "Impôts et planification" publié par les éditions Sciences et Cultures inc.

Pour les autres dépenses, utilisez les données issues de votre budget de caisse.

**Impôt.** Dans le cas d'une entreprise incorporée, vérifiez votre taux d'imposition auprès du ministère du Revenu du Québec et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Pour l'entreprise enregistrée, les bénéfices nets de l'entreprise s'ajoutent aux revenus personnels des propriétaires.

## **Bilans prévisionnels**

Le bilan est la liste des actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède), des passifs (ce qu'elle doit) et de l'avoir des propriétaires ou valeur nette de l'entreprise, soit la différence entre les actifs et les passifs. Le bilan est en quelque sorte une photographie de l'entreprise à une date donnée.

En vous servant du modèle suggéré, faites les bilans de votre entreprise à la fin de l'an 1 et de l'an 2.

## **Actif**

**Encaisse.** Prenez l' encaisse à la fin du dernier mois de l' année de votre budget de caisse.

**Comptes à recevoir.** À partir de vos prévisions de ventes mensuelles (annexe A) et de votre politique de crédit, déterminez la portion des ventes qui ont été effectuées pendant l' année mais qui seront perçues lors de l' année suivante.

**Inventaire.** Utilisez l' annexe D pour évaluer le montant de l' inventaire de la fin de l' année.

**Immobilisations.** Inscrivez le montant total des immobilisations au coût d' achat.

**Amortissements cumulés.** Pour l' an 1 du bilan ce montant sera égal à la dépense d' amortissement apparaissant à l' an 1 de l' état des résultats. Pour l' an 2, ce montant sera déterminé en additionnant les dépenses d' amortissements des deux premières années des états des résultats.

## **Passif**

**Emprunt bancaire.** À partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l' emprunt bancaire à court terme.

**Comptes à payer.** À partir de vos prévisions d' achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs (annexe A), déterminez les achats qui ont été effectués pendant l' année et qui seront payés lors de l' année suivante.

**Partie courante de la dette à long terme.** Indiquez la partie de la dette à long terme (capital) échéant au courant de la prochaine année.

**Dette à long terme.** Inscrivez la portion de la dette à long terme (capital) qui reste à rembourser, excluant la partie courante de la dette à long terme.

## **Avoir net**

**Capital.** Indiquez la mise de fonds des promoteurs

**Bénéfices non répartis.** Il s' agit des bénéfices nets de l' entreprise qui n' ont pas été distribués aux propriétaires.

**Subvention(s).** Indiquez tout montant obtenu dans le cadre d' une subvention.

$$\text{Actif total} = \text{passif total} + \text{avoir net}$$

#### 5.4 *Coût et financement du projet au démarrage*

En vous servant du modèle suggéré, déterminez le coût de votre projet et la façon dont il sera financé. Dans le cas ou simultanément ~ votre association, un projet d' expansion est prévu à court terme dans l' entreprise, vous pouvez utiliser ce modèle pour déterminer le coût et le financement de ce projet. Tel que mentionné précédemment, le besoin en fonds de roulement équivaut au déficit cumulatif le plus élevé des premiers mois de démarrage. Quant aux coûts de l' inventaire de départ et des immobilisations, ils ont été évalués à la section 5.1.

Évidemment, le total des actifs nécessaires et le total des sources de financement doivent être égaux.

#### 5.5 *Seuil de rentabilité*

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l' entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce n' est qu' après avoir franchi ce point que l' entreprise commence à être rentable.

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes. Les frais variables (coûts directs) sont les frais qui varient directement en fonction des ventes (matières premières, marchandises, matériel, main-d' oeuvre directement affectée à la production du produit ou du service, commissions des vendeurs). Les frais fixes sont les dépenses qui demeurent relativement stables en dépit des variations du niveau des ventes (loyer, téléphone, etc.).

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante:

$$V = \frac{FF}{1 - (FV / VT)} \quad \text{où } V : \text{chiffre de ventes au seuil de rentabilité}$$

FF : frais fixes

FV : frais variables

VT : ventes totales de l' exercice

**Exemple :**

Supposons qu' une entreprise prévoit les résultats suivants selon son état des résultats de l' an 1:

Frais fixes = 70 000 \$

Frais variables = 63 000 \$

Ventes = 140 000 \$

Le seuil de rentabilité serait:

$$70\,000 \$ = \frac{127\,273 \$}{1 - (63\,000 \$ / 140\,000 \$)}$$

En vous servant du modèle suggéré, déterminez le seuil de rentabilité de votre entreprise.