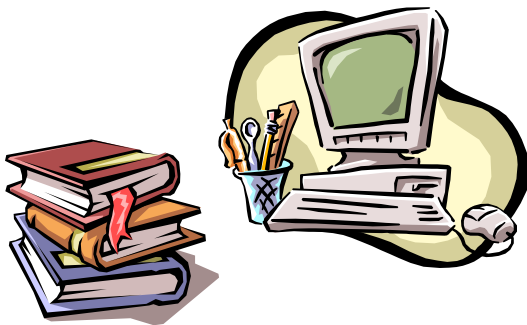


Gestion d'affaires pour entrepreneurs : plan de cours général













◆ Ce plan de cours présente aux formateurs et aux consultants une liste détaillée des sujets qui devraient être couverts dans un cours de gestion d'affaires pour entrepreneurs. Des sujets additionnels pourraient être ajoutés pour tenir compte d'intérêts locaux particuliers et de besoins spécifiques aux entrepreneurs en formation. Quand c'était possible, nous avons fourni une liste de documents publiés pour aider à compléter certains sujets. Les formateurs devraient aussi utiliser leurs propres références si elles sont plus pertinentes aux besoins locaux, par exemple une liste de ressources locales en formation.

Le cours doit enseigner des techniques pratiques et efficaces qui permettront aux entrepreneurs d'améliorer leurs méthodes commerciales; plus c'est facile pour eux de les utiliser, plus ils sont susceptibles de les adopter. N'essayez pas d'en faire des spécialistes; montrez-leur plutôt le genre de connaissances dont ils ont besoin, les types d'expertise externe qui sont à leur disposition, et les avantages de travailler avec des spécialistes comme des comptables et des avocats.

Note : Les ateliers devraient comprendre des discussions sans formalités au cours desquelles les entrepreneurs partageront leurs expériences. Quand le temps ne permet pas cette approche, vous pouvez présenter ces exemples comme étant une partie du cours.

Table des matières

	Préparation d'un budget	3
	Bien tenir ses dossiers	5
	Tenue des dossiers et préparation d'un budget, partie II.....	7
	Gestion de l'équipement.....	9
	Décider quand remplacer l'équipement	11
	Achat d'équipement versus location avec option d'achat	13
	Gestion des employés.....	15
	Autosuffisance.....	17
	Gérer vos affaires avec l'aide de professionnels	19
	Annexe : ressources additionnelles	21

Préparation d'un budget

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient comprendre pourquoi les budgets sont nécessaires, comment les utiliser, et comment les préparer.



Pourquoi devrais-je avoir un budget?

- la préparation d'un budget vous aide à planifier et à programmer vos dépenses, et à prendre les mesures nécessaires avant qu'un problème ne survienne

Qu'est-ce qu'un budget?

- budget = plan financier pour l'avenir (revenus, dépenses, et répartition dans le temps)
- opportunités d'identifier des moyens d'épargner et de faire d'autres économies

Comment préparer un budget?

- définir la période
- détailler les revenus et les dépenses
- prévoir leur répartition dans le temps
- créer un calendrier pour faciliter la planification

Quand utiliser un budget?

- pour vérifier l'état du « cash-flow » (définir « cash-flow »)
- pour comparer la situation courante avec celle des années précédentes
- pour prévoir la situation dans les années à venir
- pour préparer les relevés du « cash-flow »
- budgets à court terme versus à long terme

Comment utiliser mon budget pour me guider sur la façon d'obtenir de l'argent?

- achat versus location avec option d'achat
- marges de crédit

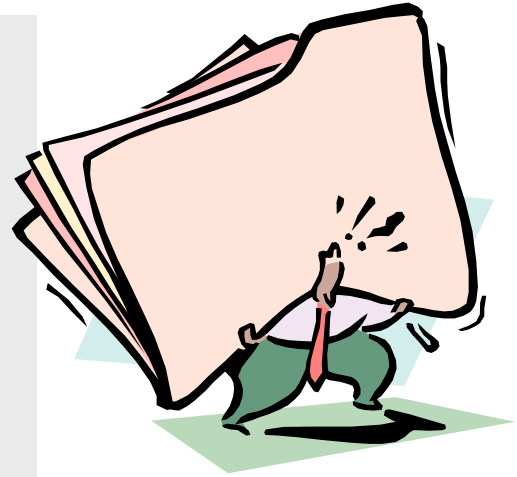
Ressources

- Brochure de FERIC, *Prévisions budgétaires*
- Vidéo de FERIC, *La récolte du bois, une entreprise commerciale*
- un exercice pratique de préparation d'un budget serait utile, particulièrement si vous n'incluez pas le module subséquent du cours (« Tenue des dossiers et préparation d'un budget, partie II ») qui passe en revue les logiciels disponibles
- Articles de About.com sur la préparation d'un budget :
www.financialplan.about.com/library/howto/htbudget.htm
www.financialplan.about.com/library/weekly/aa090799a.htm
- Information de Creditworthy sur l'obtention de crédit : www.creditworthy.com/
- Discussion de Eye4Money à propos des bilans :
www.eye4money.com/inv_balance_sheet.html

Bien tenir ses dossiers

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient comprendre pourquoi la tenue de dossiers est utile, comment tenir de bons dossiers, comment les analyser, et comment améliorer progressivement leur méthode de tenir des dossiers à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience dans le domaine.



Quels dossiers devrais-je conserver?

- les données qui serviront de base à vos décisions
- les dossiers financiers : dépenses, renseignements fiscaux
- les dossiers opérationnels : taux d'utilisation des machines, pannes, entretien

Comment recueillir les données qui entreront dans les dossiers?

- travailler avec l'opérateur de la machine
- utiliser un journal de bord
- utiliser un calendrier
- utiliser des enregistreurs de données

Comment gérer les dossiers?

- engager un teneur de livres?
- le faire soi-même?

Qu'entend-on par « bonne » information et comment l'utiliser?

- une « bonne » information fournit assez de détails pour permettre de prendre des décisions éclairées
- rechercher les tendances
- discuter avec chaque membre de l'équipe pour arriver à des décisions sur les mesures à prendre à propos de ces tendances

Ressources

- brochure de FERIC, *Bien tenir ses dossiers*
- vidéo de FERIC, *La récolte du bois, une entreprise commerciale*
- CD-ROM de FERIC, *Stratégies d'entretien pour entrepreneurs*
- série de quatre documents sur l'établissement d'un système de tenue de dossiers, par About.com : www.entrepreneurs.about.com/library/weekly/aa110200a.htm
- « Keeping the books » : www.business-plan.com/keeping.html
- The Entrepreneur Network : guide sur la tenue des dossiers (écrit par Ed Zimmer) : www.tenonline.org/art/bsr.html
- comptabilité et tenue de dossiers pour les propriétaires de petites entreprises : www.webcom.com/duane/acct0.html
- discussion sur la tenue de dossiers proposée par l'Arkansas Small Business Development Center : www.asbdc.uarl.edu/fod/1508.htm

Tenue des dossiers et préparation d'un budget, partie II

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient posséder davantage qu'une compréhension de base touchant la préparation d'un budget et la tenue des dossiers et, en fait, être capables d'effectuer eux-mêmes une partie du travail. (Cette section devrait présenter une leçon pratique plus avancée fondée sur leurs connaissances théoriques en permettant aux élèves de les appliquer au moyen d'outils réels.)



Comment puis-je améliorer ma façon de tenir des dossiers et de préparer un budget?

- comment passer d'un système simple, élémentaire, fonctionnel à un système plus puissant (informatisé) : perfectionnez votre approche à mesure que vos compétences augmentent

Quels sont les outils disponibles pour m'aider?

- choix d'un ordinateur approprié : caractéristiques de l'ordinateur, appareils périphériques (p. ex. imprimantes)
- choix d'un logiciel approprié : possibilités et désavantages des tableurs (feuilles de calcul), des bases de données et des traitements de textes
- avantages et possibilités des logiciels spécialisés : logiciels pour finances personnelles (p. ex. Quicken), tenue de livres (p. ex. QuickBooks), ou comptabilité (DACEasy, Peachtree)
- liens Internet possibles : sites Web qui offrent des cours ou du matériel de formation ou de référence

Comment utiliser ces outils?

- exemples pratiques d'utilisation de logiciels : pas un cours sur un logiciel particulier, mais plutôt une démonstration du potentiel de logiciels spécialisés
- attention : choisir un logiciel compatible avec celui de votre teneur de livres ou de votre comptable
- l'importance de protéger vos données :
 - logiciel antivirus
 - copie de sauvegarde de vos données

Ressources

- <http://strategis.ic.gc.ca/>
- les écoles locales de formation technique, les collèges communautaires (CEGEP au Québec) et les universités offrent souvent des cours sur les logiciels courants de bureautique

Gestion de l'équipement

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient savoir comment se servir de leurs dossiers pour mieux comprendre la façon dont leur équipement forestier est utilisé, et devraient être capables de se servir de ces connaissances pour trouver des moyens d'abaisser leurs coûts ou d'augmenter leur productivité.



Quels outils puis-je utiliser pour surveiller le temps de fonctionnement et les autres données d'une machine?

- outils simples : journaux de bord et feuilles de notes
- outils avancés : enregistreurs à cartes (capteurs de vibrations), enregistreurs de données comme le MultiDAT
- quels sont les outils intégrés à votre machine (p. ex. l'ordinateur d'une abatteuse-façonneuse) et comment pouvez-vous les utiliser?

Quelles sont les valeurs importantes à surveiller et comment dois-je les calculer?

Décrire l'importance des éléments suivants, comment les surveiller (exemples de feuilles pour enregistrer les données brutes), et comment calculer les résultats (à partir des données brutes) qui serviront de base aux décisions :

- disponibilité mécanique et taux d'utilisation des machines
- productivités
- coûts de fonctionnement
- coûts de réparation et d'entretien
- information recueillie par les enregistreurs de données (p. ex. discuter du MultiDAT de FERIC)

Quels types d'analyse devrais-je faire?

- par quart de travail
- par opérateur
- par machine
- par site

Comment puis-je utiliser (interpréter) les dossiers de ces machines?

- établir des tendances
- détecter des problèmes
- chercher des opportunités d'amélioration
- faire un meilleur budget en comprenant mieux les coûts

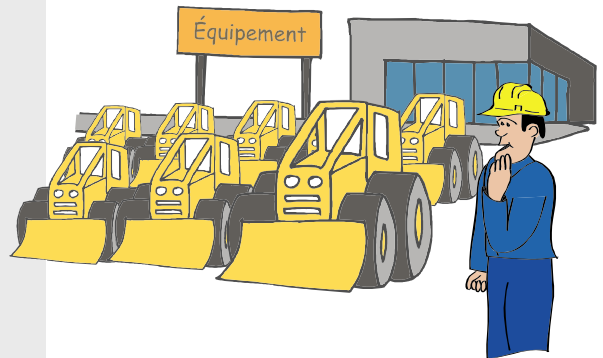
Ressources

- brochure MultiDAT de FERIC
- Feuilles de calcul (Microsoft Excel) fournies par FERIC : calcul de la consommation de carburant (Calculateur de carburant.xls), calcul des coûts de fonctionnement des machines (Calcul du cout de machines.xls), comparaison des coûts de récolte par arbres entiers versus par bois tronçonnés (Bois courts vs. bois longs.xls)
- *La récolte du bois, une entreprise commerciale*, vidéo de FERIC
- Bérard, J.A., Dibblee, D.H.W., Horncastle, D.C. 1968. Standard definitions of machine availability and utilization. Assoc. can. pâtes et papiers, Montréal, Qué. Woodlands Section Index 2428. 2 p.
- Giguère, P., Folkema, M.P., Heidersdorf, E. 1981. Disponibilité et productivité par poste de travail : aide-memoire révisé pour la cueillette et la consignation des données. 13 p.
- Rickards, J.; Savage, G.D. 1983. Costing mechanical equipment—McNally revised. Assoc. can. pâtes et papiers, Montréal, Qué. 16 p.

Décider quand remplacer l'équipement

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient comprendre comment déterminer objectivement à quel moment une machine a pris de l'âge au point où il faut la remplacer. (Cette décision peut aussi être influencée par des facteurs subjectifs, mais elle devrait reposer principalement sur des calculs objectifs.)



Quels sont les facteurs qui déterminent le moment de remplacer une machine?

- coûts de fonctionnement (par heure et par unité produite)
- performance (pour déterminer quand la productivité commence à diminuer)
- coûts de financement (par heure et par unité produite)
- l'équipement ne répond plus à vos besoins (symptômes)

Comment planifier en vue d'un remplacement?

- définissez vos objectifs pour l'équipement : planification à court et à long terme
- utilisez un logiciel (tableurs) ou des formulaires sur papier (feuilles de calcul) pour aider à ces calculs
- gardez un œil sur le marché de l'équipement pour vous tenir au courant de la disponibilité de machines plus récentes et plus productives
- facteurs subjectifs qui influencent cette décision

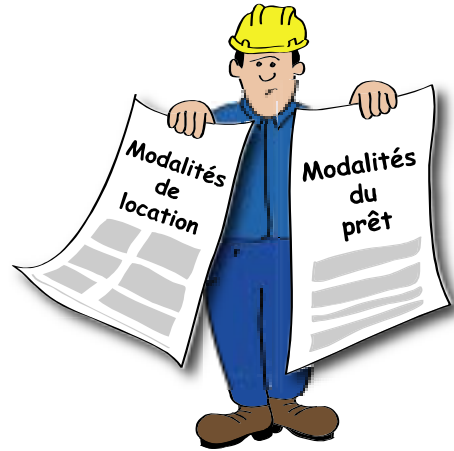
Ressources

- vidéo de FERIC, *La récolte du bois, une entreprise commerciale*
- Programme de formation *Conducteur averti pour camions forestiers*
- feuilles de calcul de FERIC (Microsoft Excel):
 - calcul de la consommation de carburant (Calculateur de carburant.xls)
 - calcul des coûts de fonctionnement des machines (Calcul du cout de machines.xls)
 - comparaison des coûts de récolte par arbres entiers versus par bois tronçonnés (Bois courts vs. bois longs.xls)

Achat d'équipement versus location avec option d'achat

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient pouvoir choisir objectivement entre l'achat et la location de nouvel équipement, ou devraient être capables de comprendre les conseils de leur comptable concernant l'achat ou la location.



Comment choisir la bonne machine?

- estimez la productivité requise
- faites la liste des caractéristiques dont vous avez besoin versus celles que vous désirez
- définissez les coûts d'acquisition et de fonctionnement

Avantages et inconvénients de l'achat et de la location

- avantages et inconvénients de l'achat
- avantages et inconvénients de la location avec option d'achat
- options disponibles pour l'achat et la location

Quel est mon coût réel (net)?

Considérez :

- la valeur de revente
- le prix de « rachat » à la fin de la location
- s'il est logique de devenir propriétaire de la machine à la fin du contrat de location ou de vente
- les implications au point de vue fiscal
- l'impact des taux d'intérêt
- les paiements mensuels
- le total des paiements sur le montant du prêt

Ai-je les moyens d'acheter la machine?

- comment ces coûts s'intègrent-ils à votre revenu et à vos dépenses courantes (avez-vous assez d'argent pour payer les frais de crédit mensuels)?

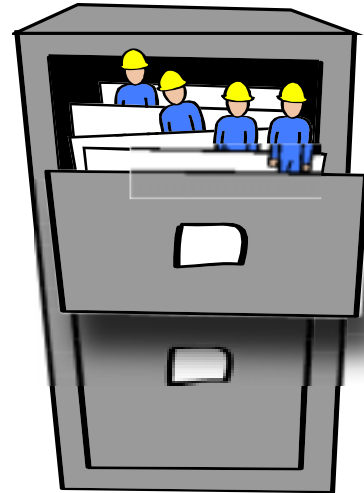
Ressources

- logiciels de FERIC : *Otto*, *Spec+*, *Interface*, CD *Stratégies d'entretien pour entrepreneurs*
- vidéo de FERIC, *La récolte du bois, une entreprise commerciale*

Gestion des employés

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient saisir les problèmes qu'implique la gestion des employés et comment faire face à ces problèmes. De plus, ils devraient comprendre à quoi sert le « service du personnel » dans une compagnie et savoir comment remplir ou obtenir ces fonctions.



De quelles qualités interpersonnelles ai-je besoin?

- la capacité d'encourager le dialogue
- la capacité de résoudre les problèmes
- des stratégies de communication dans les situations tendues (p. ex. quand vous détectez un problème)
- la capacité de gérer le stress quand il faut faire passer les travailleurs d'un système de travail à un autre

Gestion des employés

- comment trouver, interviewer et évaluer des employés potentiels.
- engagement et licenciement des employés : considérations légales et pratiques
- établissement des échelles de salaire (c.-à-d. avantages relatifs de primes au rendement, à la qualité, et au temps de disponibilité, plus différences entre les quarts de jour et de nuit, compensation pour des conditions de travail difficiles, rémunération des heures supplémentaires, etc.)
- quels types d'avantages sociaux sont communément offerts dans les industries concurrentes (p. ex. la construction)?

Comment empêcher mes employés de partir?

- éléments qui peuvent contribuer à garder les employés heureux à leur travail de façon qu'ils ne pensent pas à partir et qu'on n'ait pas à les remplacer
- conditions de travail
- maintien de relations de travail amicales et positives avec les employés

Comment fixer les objectifs à atteindre?

- définir et maintenir la qualité du travail et du produit
- sécurité : établissement et application d'un programme de sécurité

Quels avantages sociaux devrais-je offrir?

- exigences légales auxquelles est soumis l'entrepreneur (selon la province)
- salaire : horaire ou fixe
- temps supplémentaire
- primes au rendement et pénalités
- régimes de retraite
- assurance-maladie et assurance-accidents
- assurance-vie
- vacances
- formation et rendement de cet investissement
- la valeur de consultants dans les domaines de la gestion ou des avantages sociaux

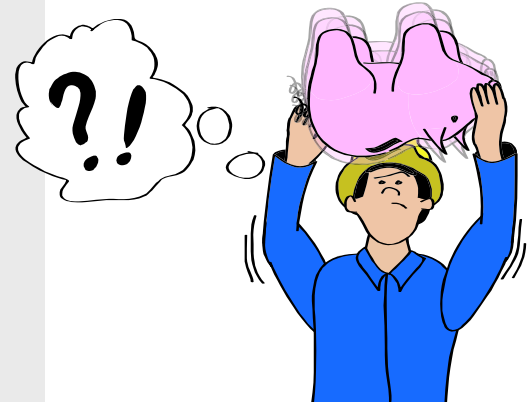
Ressources

- Jamieson, S. 2002. Human matters: with fewer operators responsible for your operation, maintaining a motivated, skilled staff is more important than ever. Canadian Forest Industries, mai/juin 2002: 6, 8.

Autosuffisance

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs devraient comprendre quels sont les aspects de leur entreprise dont ils sont capables de s'occuper eux-mêmes, et les mesures à prendre à propos des autres aspects.



Quels plans devrais-je faire en cas de catastrophe?

- assurance : pour couvrir les pertes financières
- plans en prévision de catastrophe : que faire quand les problèmes surviennent

Avec qui puis-je travailler pour m'aider à rencontrer mes besoins?

- d'autres entrepreneurs :
 - se fier à leur expertise quand vous ne pouvez résoudre vous-même un problème
 - « coopératives » d'entrepreneurs (p. ex. partage des stocks de pièces, achats en grosses quantités pour obtenir un meilleur prix)
- concessionnaires et fabricants :
 - localiser des sources fiables de pièces et de conseils
 - disponibilité des pièces de rechange
 - contrats
 - protection de votre garantie
- contacts-clés : qui devez-vous être capable de contacter rapidement en cas de problème?
 - mécaniciens
 - chauffeurs de semi-remorques surbaissées (fardiens)
 - vendeurs de pièces
 - autres entrepreneurs

Comment gérer mes stocks?

- ce que vous devriez garder en stock
- ce que vous ne devriez pas garder en stock

Comment gérer mes opérations d'entretien?

- insister sur l'importance de l'entretien
- suggérer d'autres ressources (p. ex. le logiciel de FERIC, voir ci-dessous) pour les détails

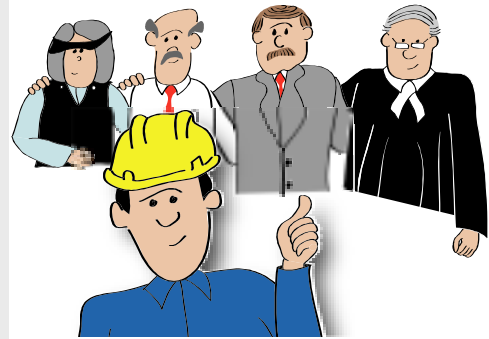
Ressources

- CD-ROM de FERIC, *Stratégies d'entretien pour entrepreneurs*

Gérer vos affaires avec l'aide de professionnels

Objectif du cours

Après avoir complété cette section, les entrepreneurs comprendront pourquoi ils devraient avoir recours à des teneurs de livres, des comptables, des banquiers et autres prêteurs, ainsi que des avocats, et ils connaîtront les aspects clés de leurs relations avec ces professionnels.



Quelles sont les fonctions d'un teneur de livres?

Couvrir les points suivants :

- classer vos dossiers et les mettre à jour
- établir un système pour faciliter la préparation des documents financiers
- faire le suivi des comptes à recevoir et des comptes à payer

Quelles sont les fonctions d'un comptable?

Couvrir les points suivants :

- analyser les entrées dans les livres pour identifier les tendances
- s'occuper de la planification fiscale
- établir des systèmes pour examiner « d'un coup d'œil » la situation de votre entreprise
- préparer les documents financiers courants et annuels
- traiter avec les banquiers
- donner des conseils à propos de situations financières compliquées (p. ex. achats importants ou contrats de location)

Quelles sont les fonctions d'un prêteur?

Couvrir les points suivants :

- offrir des options quand vous n'avez pas l'argent nécessaire pour faire un achat ou payer une facture immédiatement
- offrir diverses options de financement (durée, taux, remboursement anticipé, rachat, etc.)
- aider à gérer votre argent (paiements versus rentrées de fonds versus prêts versus économies)

Quelles sont les fonctions d'un avocat?

Couvrir les points suivants :

- s'assurer que vous respectez les lois et recevez la protection qui vous est due selon la loi
- préparer ou réviser des contrats
- vous aider à traiter avec les gouvernements et d'autres organismes

Conclusion

- Comment pouvez-vous travailler plus efficacement avec ces professionnels un à la fois ou en équipe?

Ressources

- Brochure de FERIC, *Gérer vos affaires avec l'aide de professionnels*
- Tracy, J.A. 1997. *Accounting for dummies. A reference for the rest of us.* IDG Books Worldwide, New York, N.Y. 356 p.
- possibilité d'inviter des professionnels locaux pour présenter les services qu'ils peuvent offrir aux entrepreneurs
- « Do I need an accountant? » : www.members.aol.com/greenzine/issues/issue4/acountnt.html
- Biztalk : <http://biztalk.com/articles/2000/07/accountant/>
- <http://www.bvca.co.uk/publications/guide/professionaladvisers.html>
- financement des petites entreprises : www.storm.ca/~dclarke/smetext.htm
- British Venture Capital Association : « The role of professional advisers » : www.bvca.co.uk/publications/guide/professionaladvisers.html

Annexe : ressources additionnelles

Liste de ressources en formation, localement et à distance : collèges, écoles secondaires, télé-enseignement en ligne, centres d'éducation aux adultes, consultants en formation professionnelle.



Divers documents imprimés

- Anon. 2002. Small and medium-sized enterprise (SME) financing in Canada. Industrie Canada, Ottawa, Ont. Catalogue No. lu4-7/2002E. [Disponible sur le Web à <http://strategis.ic.gc.ca/fdi>]
- Clapp, H.; Clapp, D.; Anson, S. 1993. Maintaining excellence: a guide to maintenance management for independent woods contractors in the Maritimes. Forêts Canada, Région des Maritimes, Fredericton, N.-B. R&D Report No. 3, 104 p.
- Duggan, M. 1988. Business of logging. Proc. seminar held in Rotorua, New Zealand, May 1988. New Zealand Logging Industry Research Association, Rotorua, Nouvelle-Zélande. [22 conférences, sans pages]
- Franklin, G. 1997. La récolte du bois, une entreprise commerciale. Inst. can. rech. en génie for., Pointe-Claire, Qué. Vidéo et cahier d'exercices.
- Gray, D.; Gray, D. 2000. The complete Canadian small business guide. 3rd ed. McGraw-Hill Ryerson, Toronto, Ont. 626 p.
- Hoffman, B.F. 1991. How to improve logging profits. Northeastern Loggers' Association, Old Forge, N.Y. 60 p.
- Loving, R.E. 1991. Components of logging costs. Virginia Polytechnical Inst. and State University, Dep. Forestry, Blacksburg, Virginie. 205 p.
- Rickards, J.; Savage, G.D. 1983. Costing mechanical equipment—McNally revised. Assoc. can. pâtes et papiers, Montréal, Qué. 16 p.
- Riddle, A. 1994. Business management for logging. New Zealand Logging Industry Research Association, Rotorua, Nouvelle-Zélande. 300 p. + disquette
- Sluss, R.G. 1992. Managerial and operational characteristics of "safety successful" logging contractors. Virginia Polytechnical Inst. and State University, Dep. Forestry, Blacksburg, Virginie. M.Sc. Forestry thesis.
- Sundt, P.C. 1999. Business start-up handbook. Guidelines and pitfalls. Cibolo Press, Houston, Texas. 114 p.
- Vodak, M.C.; Reisinger, T.W.; Stuart, W.B.; Walbridge, T.A. Jr. 1983. Business management hand book for eastern timber harvesting. USDA Forest Service, Blacksburg, Virginie. USFS Contract No. 53-437P-9-00473. 266 p.

Diverses ressources sur Internet

- About.com's – Centre d'aide aux petites entreprises (anglais seulement) : <http://sbinformation.about.com/>
- About.com – Ressources pour entrepreneurs (anglais seulement) : <http://entrepreneurs.about.com/>
- Arkansas Small Business Development Center : www.asbdc.ualr.edu
- B.C. government small business resources : www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/busplan.html
- Biztalk.com : <http://biztalk.com/>
- boîte à outils pour propriétaires d'entreprises (anglais seulement) : www.toolkit.cch.com
- logiciel de plan d'affaires (anglais seulement) : www.business-plan.com/automate.html
- site de Canada One sur les ressources aux petites entreprises (anglais seulement) : www.canadaone.com/
- Georgia Center for Continuing Education : www.gactr.uga.edu/conferences/forestry/index.html
- Haines Small Business Resource & Support Center : www.hainesbiz.org/starting.html
- How to Advice : www.howtoadvice.com/businessstartup
- InfoPlease business information : www.infoplease.com/bus.html
- Volvo's "partners in business" : www.partners-in-business.com/
- Yahoo Canada – répertoire de ressources pour les entreprises : http://cf.dir.yahoo.com/Exploration_geographique/Pays/Canada/Commerce_et_economie/