

# GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN DE CONTINUITÉ



**Développement**  
Abitibi-OUEST

---

## **GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN DE CONTINUITÉ**

---

Vous souhaitez profiter du programme *Fonds d'aide d'urgence pour les PME*? Ce prêt nécessite la réalisation d'un plan de continuité.



### **Pourquoi rédiger un plan de continuité?**

- Pour se rassurer sur la viabilité de votre entreprise;
- Pour structurer la reprise des activités de votre entreprise et mieux définir chacune des étapes à venir;
- Pour estimer adéquatement les besoins du fonds de roulement et les besoins de financement qui en découlent;

Élaborer un plan de continuité et des prévisions de trésorerie détaillées vous aidera à maintenir vos opérations courantes, bien qu'à une capacité moindre, et facilitera la reprise une fois la crise endiguée.

Nous avons tous été obligés de faire face à la situation et avons dû nous adapter. Nous espérons que les étapes qui suivent vous donneront la clarté dont vous avez besoin pour être prévoyant et réagir au quotidien ainsi que pour contrôler votre flux de trésorerie et établir une résilience opérationnelle.

***Avez-vous besoin d'aide pour votre plan de continuité ?  
Nous pouvons vous aider!***

*N.B. : Ce guide a été conçu en s'inspirant du texte de Par Alka Sood, Conseillère d'affaires principale, BDC Services-*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>L'ENTREPRISE</b>	<b>4</b>
1.1	IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	4
1.2	PRINCIPAL GESTIONNAIRE ET RESPONSABLE DE LA DEMANDE	4
1.3	STRUCTURE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNELLE	4
1.4	PORTRAIT DE L'ENTREPRISE AVANT COVID-19	5
1.5	PORTRAIT DE L'ENTREPRISE PENDANT LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	5
<b>2</b>	<b>MAIN D'ŒUVRE</b>	<b>6</b>
2.1	NOMBRE D'EMPLOYÉS AVANT LA COVID-19	6
2.2	NOMBRE D'EMPLOYÉS PENDANT LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	6
2.3	AVEZ-VOUS CONSERVÉ UN LIEN DE COMMUNICATION AVEC VOS EMPLOYÉS LICENCIÉS? LES AVEZ-VOUS INFORMÉ DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION?	6
2.4	AIDE FINANCIÈRE GOUVERNEMENTALE POUR LES SALAIRES DES EMPLOYÉS	6
2.5	QUELLES PRATIQUES AVEZ-VOUS MIS EN PLACE, OU PRÉVOYEZ-VOUS METTRE EN PLACE POUR ASSURER LA SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS?	7
<b>3</b>	<b>CLIENTS</b>	<b>8</b>
3.1	SUIVI DES COMPTES CLIENTS	8
3.2	ACTIVITÉS DE VOS CLIENTS PENDANT LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	8
3.3	ACTIVITÉS DE VOS CLIENTS APRÈS LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	9
<b>4</b>	<b>FOURNISSEURS</b>	<b>10</b>
4.1	SUIVI DES COMPTES FOURNISSEURS	10
4.2	ACTIVITÉS DE VOS CLIENTS PENDANT LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	10
4.3	ACTIVITÉS DE VOS FOURNISSEURS APRÈS LA PÉRIODE DE RÉDUCTION DES SERVICES ET ACTIVITÉS NON PRIORITAIRES LIÉE À LA COVID-19	10
4.4	AVEZ-VOUS TROUVÉ DES FOURNISSEURS DE PRODUITS ET SERVICES D'HYGIÈNE ET DE PROTECTION (GANTS, MASQUE, CLOISON EN PLEXIGLAS...)?	11
<b>5</b>	<b>RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	<b>11</b>
5.1	EST-CE QUE DES ASSOULISSEMENTS AUX ENGAGEMENTS FINANCIERS ACTUELS DE L'ENTREPRISE ONT ÉTÉ NÉGOCIÉS?	11
5.2	ÉVALUATION DES FRAIS D'EXPLOITATION	12
5.3	ÉVALUATION DE L'ACCÈS AUX LIQUIDITÉS	12

<b>6</b>	<b><u>VOTRE PLAN DE TRÉSORERIE HEBDOMADAIRE</u></b>	<b>13</b>
<b>6.1</b>	<b>DRESSER LA LISTE DES ENTRÉES DE FONDS</b>	<b>14</b>
<b>6.2</b>	<b>DRESSER LA LISTE DES SORTIES DE FONDS</b>	<b>14</b>
<b>6.3</b>	<b>ANALYSER LES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE POUR DÉTERMINER VOS BESOINS DE LIQUIDITÉ</b>	<b>14</b>
<b>6.4</b>	<b>ÉVALUER LA CAPACITÉ DE L'ENTREPRISE À FAIRE FACE À SES OBLIGATIONS FUTURES</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b><u>LA REPRISE</u></b>	<b>16</b>

# 1 L'entreprise

## 1.1 Identification de l'entreprise

Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) :	
Nom de l'entreprise :	
Adresse :	
Municipalité :	Code postal :
Téléphone :	Cellulaire :
Courriel	Site internet :

## 1.2 Principal gestionnaire et responsable de la demande

Nom :	Fonction :
Adresse (si différente de celle de l'entreprise):	
Municipalité :	Code postal :
Téléphone :	Cellulaire :
Courriel :	

## 1.3 Structure juridique et organisationnelle

Structure juridique :	
• Entreprise individuelle : <input type="checkbox"/> • Société en nom collectif : <input type="checkbox"/> • Société par actions: <input type="checkbox"/>	
• Coopérative : <input type="checkbox"/> • OBNL : <input type="checkbox"/>	
Noms et titres des propriétaires et/ou membres du conseil d'administration :	

### 1.4 Portrait de l'entreprise avant COVID-19

Date de constitution entreprise (AA-MM-JJ)	
Date de fin d'exercice financier (AA-MM-JJ)	
Chiffres d'affaires du dernier exercice financier	

Décrire sommairement les activités de l'entreprise avant la pandémie de la COVID-19 (*produits et services, heures d'ouverture, etc.*)

### 1.5 Portrait de l'entreprise pendant la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

Votre entreprise a-t-elle maintenu des activités pendant cette période ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, quelles sont les activités maintenues ou modifiées?		
Sinon, à quel moment prévoyez-vous redémarrer vos activités?		
Prévoyez-vous reprendre l'ensemble de vos activités?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

## 2 Main d'œuvre

*Si vous n'avez pas de main d'œuvre, passez directement à la section 3*

### 2.1 Nombre d'employés avant COVID-19

Temps plein		Temps partiel		Total	

### 2.2 Nombre d'employés pendant la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

Temps plein		Temps partiel		Total	
Les heures de travail ont-elles été réduites pour les employés qui sont demeurés au travail?				Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

### 2.3 Avez-vous conservé un lien de communication avec vos employés licenciés? Les avez-vous informé de l'évolution de la situation?

Est-ce que tous vos employés seront en mesure de réintégrer leur travail lorsque requis (maladie, garde des enfants, etc.)?

### 2.4 Aide financière gouvernementale pour les salaires des employés

Bénéficiez-vous d'une subvention salariale quelconque pour les employés demeurant au travail ou pour ceux qui seront rappelés?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
--	------------------------------	------------------------------

Si oui, laquelle?

**2.5 Quelles pratiques avez-vous mis en place, ou prévoyez-vous mettre en place pour assurer la sécurité des employés?**

Décrire les procédures d'hygiène et/ou équipements de protection (gants, masque, plexiglas) requis :	
Le cas échéant, décrire les modifications aux processus de fabrication et/ou livraison du service requis :	
Prévoyez-vous offrir de la formation à vos employés et/ou mettre en place des outils de communication pour informer adéquatement vos employés?	
Quels sont les coûts additionnels et/ou pertes de productivité liés à ces pratiques?	

Références disponibles : <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sante-au-travail>



## 3 Clients

### 3.1 Suivi des comptes clients

Avez-vous des comptes clients à recevoir ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, avez-vous communiqué directement avec vos clients pour discuter des échéanciers de paiement?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous pris des ententes de paiement avec eux?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
À quel moment prévoyez-vous recevoir les paiements? Envisagez-vous des pertes sur vos comptes clients?		

### 3.2 Activités de vos clients pendant la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

Avez-vous conservé un lien de communication avec vos clients pendant cette période ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Vos clients ont-ils maintenu des activités pendant cette période ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, ont-ils maintenu une relation d'affaires avec votre entreprise? Est-ce qu'ils ont développé de nouvelles relations d'affaires avec un concurrent?		
Sinon, à quel moment prévoient-ils reprendre leurs activités, en partie ou en totalité?		

### 3.3 Activités de vos clients après la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

Avez-vous confirmé l'état des commandes en cours et/ou prévues?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, est-ce que les commandes ont été révisées? À la hausse ou à la baisse?		
Avez-vous validé les besoins futurs de vos clients?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Quel(s) impact(s) anticipez-vous sur les besoins et/ou les habitudes de consommation de vos clients?		
Est-ce que les mesures de distanciation sociale auront un impact sur vos ventes et/ou l'achalandage de votre entreprise?		
Par rapport à votre niveau d'activité d'avant COVID-19, quel niveau de votre capacité vous permettrait de répondre aux commandes de vos clients?		
Comment envisagez-vous l'évolution de vos ventes dans les mois suivant la reprise de vos activités? À quel moment prévoyez-vous atteindre un niveau de vente comparable à celui des années antérieures?		

## 4 Fournisseurs

### 4.1 Suivi des comptes-fournisseurs

Avez-vous des sommes dues à vos fournisseurs?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, avez-vous pris des ententes de paiement avec eux?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Décrire sommairement les ententes.		

### 4.2 Activités de vos clients pendant la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

Avez-vous conservé un lien de communication avec vos fournisseurs pendant cette période ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Vos fournisseurs ont-ils maintenu des activités pendant cette période ?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Sinon, à quel moment prévoient-ils reprendre leurs activités, en partie ou en totalité?		

### 4.3 Activités de vos fournisseurs après la période de réduction des services et activités non prioritaires liée à la COVID-19

À la reprise, vos fournisseurs pourront-ils livrer vos fournitures en temps opportun? <i>Par exemple, certains fournisseurs pourraient ne pas être en mesure de reprendre leurs activités, ou encore, les contraintes à l'importation de certains produits pourraient les affecter.</i>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Sinon, êtes-vous en mesure de vous approvisionner ailleurs?		

Vos fournisseurs ont-ils modifié leurs conditions de paiement? À votre demande ou par eux-mêmes...	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, prévoyez-vous modifier vos pratiques d'approvisionnement de façon à limiter l'impact sur vos besoins de liquidité?		

4.4 Avez-vous trouvé des fournisseurs de produits et services d'hygiène et de protection (gants, masque, cloison en plexiglas...)?

## 5 Ressources financières

5.1 Des assouplissements aux engagements financiers actuels de l'entreprise ont-ils été négociés?

Avez-vous contacté votre institution financière et vos bailleurs de fonds afin de prendre des ententes sur le remboursement de vos emprunts (moratoire de capital et/ou intérêts)?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, quelles sont les ententes?		
Avez-vous vérifié les différentes possibilités de report de paiement auprès de Revenu Québec et/ou Revenu Canada?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous modifié et/ou reporté certains paiements aux propriétaires et/ou actionnaires (retraits, dividendes)?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

## 5.2 Évaluation des frais d'exploitation

Les dépenses pouvant être réduites, négociées ou reportées ont-elles été identifiées?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
À la reprise, toutes ces dépenses devront-elles revenir immédiatement à la normale?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
À la reprise, de nouvelles dépenses sont-elles susceptibles d'apparaître (nouvelles dépenses, augmentation des prix)?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, décrire sommairement ces dépenses.		

## 5.3 Évaluation de l'accès aux liquidités

Avez-vous procédé à la vente de certains actifs jugés non essentiels?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous diminué le niveau de vos inventaires?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, le niveau des inventaires devra-il être rétabli dès la reprise des activités?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous une marge de crédit?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si oui, quel est le montant autorisé? Avez-vous vérifié auprès de votre institution financière si ce montant est toujours autorisé en fonction du niveau actuel de vos inventaires et de vos compte-client?		

## 6 Votre plan de trésorerie hebdomadaire

Le plan de trésorerie agit comme une jauge d'essence pour votre entreprise. Les liquidités sont le carburant dont votre entreprise dispose; le plan de trésorerie est la mesure de la quantité de fonds de roulement dont vous aurez besoin pour atteindre votre destination après la reprise.

Vous avez maintenant des stratégies très précises à mettre en œuvre. En les regroupant dans un plan de trésorerie, vous pourrez déterminer exactement le fonds de roulement dont vous avez besoin.

<b>Entreprise exemple</b>	<b>Trésorerie 8 semaines</b>			
<b>Semaine débutant le</b>	<b>03-mai</b>			
	<b>03-mai</b>	<b>10-mai</b>	<b>17-mai</b>	<b>21-juin</b>
<b>Solde encaisse DÉBUT</b>	2 000	900	(600)	(16 900)
<b>Entrées de fonds (+)</b>				
Créances et effets à recevoir	500	450	-	-
Vente au comptant	1 500	900	-	-
Subventions salariales	-	-	-	500
<b>TOTAL des entrées de fonds</b>	<b>2 000</b>	<b>1 350</b>	<b>-</b>	<b>500</b>
<b>Sorties de fonds (-)</b>	<b>03-mai</b>	<b>10-mai</b>	<b>17-mai</b>	<b>21-juin</b>
Fournisseurs	1 100	900	-	900
Salaires	1 000	1 000	-	1 000
Charges sociales	-	-	-	-
CNESST	-	-	-	-
TPS-TVQ	-	-	-	-
Achat au comptant	-	-	-	-
Achat 1	800	750	-	2 250
Financement (cap + int)	200	200	-	200
<b>TOTAL des sorties de fonds</b>	<b>3 100</b>	<b>2 850</b>	<b>-</b>	<b>4 350</b>
<b>Solde encaisse FIN</b>	<b>900</b>	<b>(600)</b>	<b>(600)</b>	<b>(20 750)</b>

Nous vous présentons ici une feuille de calcul qui détaille les flux de trésorerie d'une semaine à l'autre. Remarquez qu'il s'agit de prévisions de trésorerie «mobiles». Cela signifie qu'elles doivent être mises à jour au début et à la fin de chaque semaine. Elles sont fondées sur une période de 12 semaines, mais vous aurez peut-être besoin d'utiliser une période plus longue.

### 6.1 Dresser la liste des entrées de fonds

Tout d'abord, il s'agit de dresser la liste des entrées de fonds: les comptes clients, les ventes au comptant, les subventions salariales pourraient notamment constituer des sources de liquidité.

### 6.2 Dresser la liste des sorties de fonds

Ensuite. Il s'agit de dresser la liste des sorties de fonds: comptes fournisseurs, paiements mensuels récurrents, et ainsi de suite.

Vous avez maintenant analysé vos dépenses et pris des mesures correctives pour réduire les effectifs et les dépenses d'exploitation. Vous avez bien défini ces dépenses au fil du temps, vous donnant ainsi une idée de la façon dont se produisent vos sorties de fonds. Vous devrez inclure les engagements financiers actuels de l'entreprise (emprunts, comptes à payer ...).

### 6.3 Analyser les prévisions de trésorerie pour déterminer vos besoins de liquidité

Une fois que vous aurez bien établi toutes vos entrées et sorties de fonds, vous serez prêt à analyser les résultats. Dans l'exemple, au début de la semaine 1, l'entrepreneur a un solde d'ouverture de l'encaisse de 2 000 \$. Il s'attend à avoir une dépense nette de 1 100 \$ et à ce que son solde à la fin de la semaine soit réduit à 900 \$.

Tout va donc bien pour la semaine 1. Mais regardez ce qui se passe à la semaine 2: les sorties de fonds commencent à drainer le compte bancaire vers une situation déficitaire. Après 13 semaines, le déficit d'encaisse est de 20 750 \$.

Le but de cet exercice est de déterminer quel est ce chiffre pour vous. Cela vous indiquera le montant du fonds de roulement dont vous avez besoin et vous fournira des renseignements à l'appui d'une demande de prêt de fonds de roulement.

**Vous devrez probablement examiner différents scénarios afin d'évaluer différentes dates de reprise des opérations et/ou des rythmes de reprise plus ou moins rapides.** Votre comptable ou l'équipe du service de développement de la MRC d'Abitibi-Ouest peuvent vous aider. Communiquez avec eux et voyez s'ils sont en mesure de le faire. Le temps est un facteur essentiel.

Avez-vous établi des scénarios en fonction de différentes dates de reprise des opérations?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Si non, la date de la levée des restrictions du gouvernement est-elle confirmée?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Avez-vous établi des scénarios en fonction d'un rythme de reprise plus ou moins rapide?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

### 6.4 Évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations futures

L'entreprise est-elle admissible aux programmes d'aide financière gouvernementale pour le financement des liquidités?	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
---	------------------------------	------------------------------

---

<b>Si oui, l'entreprise aura-t-elle la capacité de faire face aux obligations financières exigibles?</b>	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
<p>Si votre entreprise n'est pas en mesure de faire face aux obligations financières exigibles, vous devrez réévaluer les différents éléments de votre planification afin de réduire vos besoins de liquidité. Toutefois, il ne sert à rien d'opter pour des scénarios qui sont exagérément optimistes. Il en va de votre crédibilité et de votre santé financière!</p>		



## 7 La reprise

Il y a une lueur au bout du tunnel. Nous ne savons tout simplement pas combien de temps durera cette situation.



Ici, nous avons superposé l'activité commerciale à la progression du nombre de cas actifs de COVID-19. Vous verrez qu'une fois que le nombre de cas aura atteint un sommet, nous nous redresserons. Quand la reprise se produira, vous devrez garder une longueur d'avance :

- confirmer les commandes
- acheter des matériaux
- rappeler vos employés
- recevoir de nouveaux envois
- assurer l'opérationnalisation.

Planifiez également votre flux de trésorerie pour la phase de reprise. Lorsque les choses commenceront à revenir à la normale, vous devrez dépenser de l'argent pour en gagner. Il serait dommage de faire face au creux et de ne pas avoir les ressources nécessaires pour redresser votre entreprise.

À notre avis, tous vos plans devraient comprendre une période de reprise d'au moins quatre semaines. Au fur et à mesure que vous actualiserez vos flux de trésorerie chaque semaine, cette reprise sera automatiquement intégrée à vos estimations du fonds de roulement. Avec le retour des commandes, vous aurez les fonds nécessaires pour l'exploitation.