



**préparation  
d'un plan  
d'affaires**

*« La clé pour le  
success de votre  
entreprise »*

Tom Davies Square / Place Tom Davies  
200, rue Brady Street  
Sudbury, ON P3E 3L9  
705-688-7582 / 1-800-668-7582  
[www.regionalbusiness.ca](http://www.regionalbusiness.ca)





## VOUS AVEZ BESOIN D'AIDE AVEC VOTRE NOUVELLE ENTREPRISE?

Les consultant(e)s du Centre régional des affaires peuvent vous aider avec le processus de démarrage et de croissance.



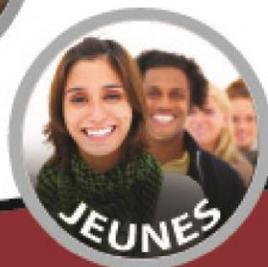
### **Nos services incluent:**

- L'information sur le démarrage et la croissance d'une entreprise
- Assistance avec le développement d'un plan d'affaires
- Conseils sur les règlements, les licences d'exploitation d'un commerce et l'inscription d'une entreprise
- Conseils sur des études de marché
- Accès aux prêts, aux subventions et aux autres programmes d'aide financière
- Ateliers d'affaires, des occasions de réseautage et de mentorat
- Enregistrement du nom commercial en ligne
- Consultations individuelles



### **Veillez vous procurer les guides suivants:**

- Guide de démarrage d'une petite entreprise
- Guide de préparation d'un plan d'affaires
- Guide de financement
- Guide de statistiques du Grand Sudbury



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
APERÇU DU PLAN D’AFFAIRES .....	6
TABLE DES MATIÈRES.....	8
SOMMAIRE EXÉCUTIF .....	10
APERÇU DE L’ENTREPRISE.....	12
PLAN D’OPÉRATIONS .....	20
ÉTUDE DE MARCHÉ.....	23
PLAN DE MARKETING.....	41
PLAN FINANCIER .....	51
LE BUDGET DE DÉMARRAGE.....	51
LE BUDGET DE TRÉSORERIE .....	54
L’ÉTAT DES RÉSULTATS .....	74
LE BILAN .....	78
ANNEXE .....	83

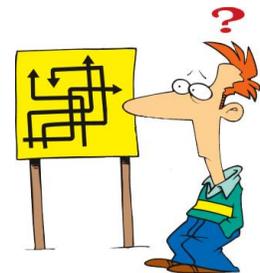
---

*Hint: Your business plan is a highly recommended tool that will map out the future of your business. Take it step by step, just like the directions you would follow to get to a destination.*

## INTRODUCTION

---

Après avoir décidé de vous lancer en affaires, vous devez absolument prendre le temps nécessaire pour formuler un plan réaliste. L'une des façons les plus sûres de connaître du succès, c'est de planifier votre itinéraire au moyen d'un plan d'affaires. Les gens qui mettent sur pied une entreprise commerciale sans avoir tracé la route vers le succès connaissent souvent des difficultés financières importantes plusieurs mois plus tard, lorsqu'ils se rendent compte qu'ils ne sont pas bien préparés.



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

Un plan d'affaires est un outil de gestion reconnu, utilisé par les entreprises prospères et/ou les futures entreprises de toutes les dimensions. Il définit les objectifs de l'entreprise et propose des étapes pour les atteindre dans une période précise. C'est un document écrit qui indique :

- qui vous êtes;
- ce que vous voulez accomplir;
- l'emplacement de l'entreprise;
- la date prévue d'entrée en activité;
- la manière dont vous surmonterez les risques inhérents à votre entreprise;
- les revenus prévus.

### Pourquoi a-t-on besoin d'un plan d'affaires? À quoi sert-il?

Un plan d'affaires fournira des renseignements sur votre entreprise aux prêteurs, aux investisseurs et aux fournisseurs; il leur montrera comment vous prévoyez utiliser leur argent et il contribuera à la crédibilité de votre projet. Plusieurs raisons importantes justifient l'établissement d'un plan d'affaires. En voici quelques-unes :

- Le processus de planification renforce le processus d'élaboration. Les grandes lignes de la planification vous mènent à une série de questions et de problèmes qui vous ont peut-être échappé lorsque

votre entreprise n'était encore qu'un projet. N'oubliez pas que vous êtes un investisseur dans votre propre entreprise. Vous êtes la première personne à devoir être convaincue de la viabilité de votre concept.

- Votre banque devra être convaincue de la viabilité ou de l'expansion de votre entreprise. Le plan d'affaires est un outil de communication. Il doit informer et influencer le lecteur à agir : accorder un prêt, octroyer un crédit ou investir dans votre entreprise.
- Votre plan d'affaires détermine certaines balises pour l'exploitation de votre entreprise. Vous établirez des objectifs et ensuite, lorsque votre entreprise sera lancée, vous pourrez évaluer ces objectifs par rapport au rendement réel.

### **Quand devrait-on préparer un plan d'affaires?**

Le plus tôt sera le mieux. Vous vous apercevrez que le rapport final de votre plan d'affaires peut différer de votre ébauche initiale, car vous le mettrez à jour, le réviserez et le raffinerez au fil du temps. Il est important que vous examiniez dès maintenant tous les facteurs pertinents. Vous n'aimeriez pas avoir des surprises une fois votre entreprise sur pied.

### **Qui devrait préparer le plan d'affaires?**

Votre plan d'affaires devrait être préparé par les personnes qui le mettront en œuvre. L'aide de conseillères, de comptables, de teneurs de livres et d'entrepreneurs expérimentés peut assurément vous aider, mais vous devez rédiger vous-même le plan initial. Après tout, c'est vous qui gérerez l'entreprise une fois en marche.

### **Mauvaise nouvelle...**



L'élaboration d'un plan d'affaires sera l'une des tâches les plus difficiles. Vous devrez impitoyablement remettre en question toutes les opérations commerciales de vos activités et chaque supposition concernant votre marché et votre produit ou service. Vous évaluerez rigoureusement les forces, les faiblesses et les lacunes de votre équipe de gestion,

les capacités de vos concurrents et votre capacité à prévoir les activités externes qui pourraient mettre des bâtons dans les roues de votre entreprise ou, au contraire, la mettre sur la voie de la réussite. Ce n'est pas vraiment une partie de plaisir, n'est-ce pas?

**Et maintenant, la bonne nouvelle...**

Votre travail sera récompensé. Un bon plan d'affaires, c'est la carte routière de votre entreprise. Il décrit en détail l'entreprise et indique chaque étape importante qu'il faut suivre pour la bâtir. On y trouve même des avertissements relatifs aux dangers éventuels en cours de route.

# APERÇU DU PLAN D'AFFAIRES

---

- 1) TABLE DES MATIÈRES
- 2) SOMMAIRE EXÉCUTIF
- 3) APERÇU DE L'ENTREPRISE
  - Description de l'entreprise
  - Description des produits et des services
  - Mission, vision, buts et objectifs
  - Ressources humaines
- 4) PLAN D'OPÉRATION
- 5) ÉTUDE DE MARCHÉ
  - Analyse de l'industrie
  - Étude de marché
  - Marché cible
  - Analyse de la concurrence
  - Analyse FFPM
- 6) PLAN DE MARKETING
  - Le premier P du marketing : Le produit ou le service
  - Le deuxième P du marketing : Le prix
  - Le troisième P du marketing : La place (emplacement)
  - Le quatrième P du marketing : La promotion
- 7) PLAN FINANCIER
  - Le budget de démarrage
  - L'état des résultats
  - Le budget de trésorerie
  - Le bilan
- 8) ANNEXE



## **TABLE DES MATIÈRES**

---

*L'objectif de la table des matières consiste à repérer rapidement les renseignements compris dans votre plan d'affaires.*

La table des matières est une liste des sections retrouvées dans un livre ou un document, organisée selon l'ordre dans lequel surviennent les sections. La table des matières se trouve généralement après la page titre et indique le numéro de la page à laquelle la section commence.



## SOMMAIRE EXÉCUTIF

---

*Le sommaire vise à attirer l'attention du lecteur en résumant les grands éléments du plan d'affaires. Il doit être court, précis et très bien écrit. On y présente un aperçu du plan d'affaires. Au fond, c'est un texte d'introduction sur l'entreprise. Par conséquent, il doit comprendre les éléments suivants :*



- une description de l'entreprise, y compris des produits et/ou des services;
- l'énoncé de mission;
- l'équipe de gestion;
- le marché cible et la clientèle;
- le marketing et les ventes;
- la concurrence;
- les activités de l'entreprise;
- les prévisions financières et les plans financiers.

Le sommaire se termine par une déclaration sommaire, soit une ou deux phrases récapitulatives visant à convaincre le lecteur que le plan d'affaires sera fructueux.



## APERÇU DE L'ENTREPRISE

---

Dans l'aperçu de l'entreprise, vous pouvez présenter votre entreprise plus en détail. Vous précisez ici les facteurs « qui, quoi, quand, où et pourquoi » de votre entreprise, de manière à permettre une compréhension claire du fonctionnement de l'entreprise.



## DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Cette section décrit en détail les produits et/ou les services de l'entreprise et les caractéristiques susceptibles d'intéresser la clientèle. En décrivant votre entreprise, vous devez vous pencher sur les éléments suivants :

- Décrivez les activités de votre entreprise en termes généraux.
- Comment votre entreprise se distingue-t-elle des autres?
- Présentez brièvement l'historique de l'entreprise, le cas échéant.
- Structure de l'entreprise : S'agit-il d'une nouvelle entreprise indépendante, d'une entreprise existante, d'une entreprise achetée, d'une expansion ou d'une franchise?
- Type d'activité : commerce de détail, entreprise manufacturière ou de service.
- Aspects juridiques – structure d'entreprise : propriétaire unique, société en nom collectif, société par actions. Indiquez les permis dont vous aurez besoin.
- Renseignements commerciaux : Qu'avez-vous appris de sources externes sur votre type d'entreprise (fournisseurs de marchandises, banques, franchisés, franchiseurs, publications)?
- Rentabilité : Pourquoi votre entreprise est-elle rentable? Quelles sont les possibilités de croissance?
- Indiquez tout autre renseignement pouvant intéresser le lecteur.

Mettez en valeur tout avantage particulier qui, selon vous, sera attrayant pour eux et expliquez comment et pour quelle raison. Cernez la mission et les objectifs, ce qui devrait permettre de préciser pourquoi vous faites des affaires ou pourquoi vous voulez le faire.

*Cherch.*  
Description is  
defined as a  
picture or image of  
a business firm or  
person that conveys  
the image of  
someone who has  
never been  
exposed to your  
business idea can  
be a business and  
landmark.



## **DESCRIPTION DES PRODUITS ET DES SERVICES**

Dans la présente section, on décrit en détail les produits ou les services de votre entreprise et les caractéristiques susceptibles d'intéresser la clientèle.



### **Principaux produits (entreprise de biens)**

- Décrivez chacun de vos produits. Il s'agit de votre gamme de produits.
- Si vous ne pouvez pas énumérer chaque produit, séparez vos activités en catégories logiques.
- Présentez les grandes caractéristiques de vos produits et ce qui les distingue de ceux de la concurrence (fonctionnalité, durabilité, facilité d'utilisation, etc.).
- Énumérez les protections de vos produits : brevet d'invention, droits d'auteur, marques de commerce, etc.

### **Principaux services (entreprise de services)**

- Décrivez précisément le type de services offerts.
- Décrivez les caractéristiques des services qui comptent pour la clientèle.
- Décrivez les protections de vos services : droits d'auteur ou marques de commerce, etc.



## **MISSION, VISION, BUTS ET OBJECTIFS**



La **mission** est l'énoncé qui définit de façon générale le programme d'activités que votre entreprise poursuivra. Elle établit les paramètres en fonction desquels vous fixez vos objectifs, développez vos stratégies et déployez vos tactiques. La mission exprime les valeurs qui sont au cœur de votre organisation. On l'appelle parfois « la main invisible » qui pousse le personnel à travailler de façon autonome mais collective en poursuivant les objectifs fondamentaux de l'organisation. Formulez la mission clairement et précisément, pour que le but de votre entreprise soit parfaitement évident.

Exemples :

### 1. Canadian Tire

L'entreprise sera le premier choix des Canadiennes et des Canadiens en matière de produits automobiles, d'articles de sport, de loisirs et d'articles pour la maison. Elle offrira une valeur totale grâce à un service axé sur la clientèle, à une sélection de produits ciblée et à des activités concurrentielles.

### 2. Telus

Ce sera la principale entreprise de communication du monde, qui aidera les gens à communiquer sans effort.

## **Vision**

Pour cerner la vision de votre entreprise, vous devez imaginer et planifier son avenir. La vision, c'est votre plan d'avenir, qui se fonde sur l'énoncé de mission établi lors de la création de l'entreprise.

## **Buts et objectifs**

Les buts et les objectifs expriment ce que l'on désire atteindre (une raison d'être ou une cible). Ils sont ce que l'entrepreneur ou l'entreprise tente d'obtenir ou désire obtenir.

Parmi les objectifs, notons les suivants :

- obtention de x % de parts de marché d'ici la fin de la première année;
- augmentation annuelle des ventes de 5 %;
- réduction des plaintes de la clientèle à 10 % des ventes;
- 2 % de marges de profit d'ici la deuxième année;
- ventes de 100 000 \$ d'ici la fin de la deuxième année.



## **RESSOURCES HUMAINES**

Cette section donne une excellente compréhension des gens qui participent à la gestion de l'entreprise.



Pour gérer une entreprise, il faut plus que la volonté d'être son propre patron. Il faut du dévouement, de la ténacité, être en mesure de prendre des décisions et de gérer à la fois du personnel et des finances.

Vous devez absolument savoir quelles sont vos aptitudes et celles qu'il vous faut puisque vous devrez peut-être embaucher du personnel ou faire appel à des conseillers professionnels pour compléter vos habiletés.

### **Sommaire de gestion**

- Comment vos antécédents ou votre expérience en affaires vous aident-ils?
- Quelles sont vos faiblesses et comment pouvez-vous les pallier?
- Quel impact la structure de gestion aura-t-elle sur les activités quotidiennes?
- Qui sera membre de votre équipe de gestion?
- Présentez les compétences techniques de chacun des dirigeants.
- Quelles sont les forces et les faiblesses des membres de l'équipe de gestion?
- Les fonctions sont-elles clairement définies?
- Rédigez une fiche de renseignements comportant les coordonnées (nom, adresse, téléphone, courriel, etc.) des gestionnaires.

### **Les besoins en matière de personnel**

- Quels sont vos besoins actuels en matière de personnel?
- Quels sont vos projets d'embauche et de formation de personnel?
- Quelles sont ses fonctions? Les descriptions de poste sont utiles.
- Qu'offrirez-vous sur le plan des salaires, des avantages sociaux, des vacances et des congés? S'il s'agit d'une franchise, parle-t-on de ces aspects dans la trousse de gestion remise par le franchiseur?
- Dressez une liste de tous les experts auxquels vous ferez appel (les avocats, les comptables, les banquiers, les courtiers d'assurance).



## Conseil :

Examinez votre entreprise avec minutie au moment d'élaborer votre plan de rédaction d'affaires. Car, si vous observez, vous constituerez un point de départ vers le succès.

# PLAN D'OPÉRATIONS

Résumez la façon dont vous prévoyez gérer votre entreprise (emplacement, capacité, etc.).

Réfléchissez à ces questions en préparant cette section de votre plan d'affaires :



## Planification :

- Quelles sont vos heures d'ouverture? Permettent-elles de servir le mieux possible votre clientèle?
- Quels sont les besoins sur le plan des installations et de l'équipement? Et les coûts (ponctuels ou permanents)?
- Quels sont les frais généraux associés aux installations? Serez-vous capable de vous les permettre?
- Quelles sont les exigences en matière d'achats?
- Quel est le meilleur procédé de fabrication? Et le plus rentable?
- Quelles sont vos exigences concernant les permis?

## Considération d'emplacement :

- Quels sont vos besoins en matière d'emplacement?
- De quel type d'espace avez-vous besoin?
- Quelle est la dimension souhaitable? Quel est le bâtiment approprié?
- L'emplacement est-il facilement accessible? Y a-t-il des transports en commun tout près? L'éclairage des rues y est-il adéquat?
- Emplacement du quartier (consulter une carte). Il est utile de fournir le nombre de véhicules y circulant et d'autres renseignements à l'appui comme la densité de la population dans le secteur.
- Emplacement du site – dans un centre commercial, dans un îlot urbain. Le cas échéant, indiquez les autres commerces du centre et l'endroit où se trouvent les terrains de stationnement et les voies de sortie.
- Emplacement des installations – y compris un diagramme du plan d'ensemble de l'entreprise.
- Affichage à l'intérieur et à l'extérieur des locaux.
- Risques associés à l'emplacement? Un terre-plein central sur la route où se situe l'entreprise empêchera d'y accéder. Vérifiez auprès du service d'urbanisme municipal avant de signer un bail.

### **Plan de production :**

Ce plan montre votre capacité à fabriquer des produits. Il se peut que cette section ne s'applique pas à une entreprise de services.

- un organigramme ou un schéma de procédé illustrant tout le procédé de production, du début à la fin
- une liste du matériel de production nécessaire, budget à l'appui
- les approvisionnements (entreprises qui fabriquent ou vendent des produits)
- le délai d'approvisionnement et de commande
- les conditions de vente
- les sources alternatives d'approvisionnement (on traite de la question des risques en matière d'approvisionnement)
- les systèmes de contrôle des stocks
- les exigences en matière d'espace (à moins que le sujet ne soit traité dans la section sur l'emplacement)

### **Service :**

- Quel secteur de la ville allez-vous desservir?
- Allez-vous faire tout le travail vous-même ou embaucher des sous-traitants?
- Combien de tâches pouvez-vous accomplir dans une journée?
- Qui sont vos fournisseurs? Quels sont leurs tarifs? Avez-vous des fournisseurs de rechange?

### **Politiques de l'entreprise**

- Précisez quelles politiques devront être élaborées pour votre entreprise. Selon le sujet touché, ces politiques devront être affichées dans votre lieu de travail.
- Exemple : Politiques concernant les remboursements ou les échanges

## Plan de circonstance

*Dans l'éventualité où l'entreprise échouerait, quel type de stratégie de sortie avez-vous envisagée?*

Aucun nouvel entrepreneur n'aime songer à cette possibilité. Toutefois, il est possible que des facteurs indépendants de votre volonté vous obligent à fermer votre entreprise. Voilà pourquoi vous devriez réfléchir à ce que vous pourriez faire pour réduire les problèmes qu'une telle situation pourrait vous présenter.

Voici d'autres choses à envisager au moment d'élaborer un plan de circonstance :

- Tenez une liste des personnes ou des entreprises que vous pouvez contacter en cas d'urgence.
- Procurez-vous un bon système de sauvegarde des données afin que vous puissiez récupérer toutes les données que vous pourriez perdre dans le cadre d'une urgence quelconque.
- Préparez-vous pour des pannes d'équipement inattendues et des réparations éventuelles.
- Sachez où se trouvent les interrupteurs et les robinets principaux pour les services d'électricité, d'eau et de gaz. Assurez-vous que vos employés en connaissent aussi l'emplacement.
- Préparez un testament qui assure l'avenir de votre entreprise dans l'éventualité d'un événement malencontreux. Sinon, l'entreprise pourrait tomber entre de mauvaises mains.
- Établissez une base d'information centrale dans laquelle vous conserverez les numéros d'entreprise, les numéros de taxe et les coordonnées des partenaires, des directeurs, des actionnaires et des fournisseurs de l'entreprise. Tenez également un répertoire des investissements, des plans d'affaires, des licences et des permis, des assurances, etc.
- Prévoyez toute possibilité de perte de marchés. Déterminez dans quel secteur vous désirez investir dans l'éventualité où votre marché cesserait d'exister.
- Préparez-vous pour les pannes d'électricité, les inondations, les incendies, etc.
- Un plan de circonstance aide à dépanner votre entreprise alors qu'elle surmonte certaines difficultés. Il vous aide à prévenir toute perte. Un plan de circonstance aide votre entreprise à se ressaisir après un crime, une fraude, un vol, un accident, le décès du propriétaire ou toute autre difficulté.

Vous devez tenir ce plan à jour, en fonction de la situation actuelle de votre entreprise. Cela signifie que tout changement apporté au processus ou à l'importance de chaque partie du processus doit être reflété adéquatement dans le plan.



## ÉTUDE DE MARCHÉ

---

*Cette section a pour but de prouver que, dans votre région, et compte tenu de la concurrence, le marché est assez vaste pour permettre à votre entreprise de survivre et de croître.*



### **ANALYSE DE L'INDUSTRIE**

Vous passez maintenant à l'analyse de l'environnement au sein duquel vous planifiez vos activités ou dans lequel vous entrez. Quels facteurs externes influencent votre secteur d'activité? Cette analyse vous permettra de comprendre les besoins de votre secteur et d'informer le lecteur.

Il faut tenir compte des éléments suivants :

- Décrivez votre domaine d'activité. Moins celui-ci est connu, plus une description est importante.
- Que s'est-il produit dans votre secteur d'activité? Présentez la situation du secteur d'activité. S'agit-il d'un nouveau domaine? Est-il en croissance, concurrentiel, stable, bien développé?
- Quelles sont les tendances? Assiste-t-on à une croissance, à une stabilisation ou à un déclin? Recueillez des renseignements sur les tendances du secteur sur le plan national ou international. Les ventes, le nombre de clients, le nombre d'articles vendus et les tendances dans les domaines d'activité connexes sont tous de bons indicateurs.
- Qui sont les principaux acteurs du secteur (fournisseurs, distributeurs, clientèle, etc.)? Quel est leur impact sur le secteur?
- Y a-t-il une réglementation gouvernementale influant sur votre secteur d'activité?
- Présentez la clientèle importante de votre domaine d'activité.
- Fournissez d'autres indicateurs économiques nationaux et internationaux qui favorisent la bonne santé de votre secteur d'activité.
- Évaluez les risques pour le secteur engendrés par les lois, les changements technologiques ou les menaces pour l'ensemble du domaine.



## Étude de marché

### **Pourquoi étudier le marché?**



Même si vos amis et votre famille vous disent qu'ils adorent vos photos, ce n'est pas une indication que votre entreprise de photos de mariage connaîtra un immense succès. Les idées originales et les intuitions fortes ne suffisent pas pour prédire l'intérêt que suscitera un produit ou un service. Vous aurez beau trouver votre idée géniale, il est tout simplement impossible de vendre ce que personne ne veut. L'étude du marché est indispensable pour vous aider à identifier ce que les gens veulent et qui sont les gens qui en veulent.

### **Les types de données : La collecte de données primaires**

Les données primaires sont des informations qui n'existent pas encore. Ce sont des informations qui doivent être recueillies par l'entreprise ou par une firme spécialisée embauchée par l'entreprise. Le sondage est certainement la méthode la plus populaire pour recueillir des données primaires. En général, il y a trois genres de sondage : par téléphone, par courrier et par entrevues personnelles.

### **L'élaboration d'un questionnaire**

Un questionnaire est un outil de collecte de renseignements qui peut servir aux fins de dépouillement, d'analyse et de discussion de votre recherche. Dans de nombreux cas, un questionnaire constitue la source principale de renseignements de premier ordre. La rédaction de questions et l'élaboration d'un questionnaire requièrent temps et attention. Avant de commencer, il est essentiel de connaître la nature des renseignements dont vous avez besoin et l'usage que vous en ferez. Chaque questionnaire doit être composé sur mesure pour répondre aux besoins de votre entreprise. Voici quelques lignes directrices à suivre :

- Dressez une liste des renseignements dont vous avez besoin. Que cherchez-vous à accomplir avec votre questionnaire?
- Les renseignements dont vous avez besoin existent-ils déjà? *Vérifiez toujours s'il y a des renseignements secondaires.*
- Ne posez la question que si elle a un objectif précis. Éliminez les questions qui risquent de créer de la confusion.
- Quel est l'objectif de chaque élément d'information? Comment

analyserez-vous chaque élément d'information?

- Au fur et à mesure que vous rédigez vos questions, essayez de les voir de la perspective des personnes interrogées. Ces dernières seront-elles en mesure de répondre à ces questions et seront-elles disposées à le faire?
- Portez une attention particulière à l'ordre dans lequel vous placez les questions. En général, on recommande une progression en entonnoir. Placez les questions générales au début du questionnaire, suivies de questions plus particulières, et terminez le questionnaire avec des questions plus générales, d'ordre démographique par exemple.
- Évitez les questions et les mots chargés ou tendancieux. Les mots « pourrait » et « devrait » ont des sens similaires, bien qu'ils soient susceptibles de produire un écart de 20 % dans les réponses positives à une question. Les questions tendancieuses pourraient inciter les personnes interrogées à répondre d'une manière socialement favorable.
- À la fin du questionnaire, prévoyez de l'espace où les personnes interrogées pourront ajouter leurs commentaires, puis remerciez-les de leur aide.

### **Mise en forme du questionnaire**

Les lignes directrices suivantes vous offrent des conseils pour vous aider à assembler votre questionnaire.

1. Commencez par une introduction qui énonce l'objectif de votre questionnaire, identifie sa source, explique la manière dont vous vous servirez des renseignements recueillis et assure les personnes interrogées du maintien de la confidentialité.
2. Les premières questions devraient être simples et éviter les sujets à controverse. Rédigez des questions intéressantes qui se rapportent clairement à l'objectif du questionnaire. Évitez de placer au début du questionnaire les questions à réponse libre et les longues questions aux choix de réponses interminables.
3. Abordez les sujets importants au début du questionnaire plutôt qu'à la fin.
4. Disposez les questions dans un ordre logique. Rassemblez les questions portant sur le même sujet. Commencez avec des questions

générales, puis poursuivez avec des questions plus particulières.

5. Essayez de vous servir du même type de questions et de réponses pour chaque série de questions sur un sujet précis.
6. Placez les questions démographiques à la fin du questionnaire.
7. Imprimez le questionnaire en caractères faciles à lire.
8. Une réponse chiffrée devrait signifier la même chose tout au long du questionnaire.
9. Évitez de faire tourner la page aux répondants au milieu d'une question ou entre une question et sa réponse.
10. Assurez-vous que la question se distingue des directives et des réponses. Par exemple, vous pouvez mettre les directives en gras ou en italique.
11. Il est plus facile de lire les questions et les réponses si elles se suivent à la verticale.
12. Fournissez des directives sur la manière de répondre à la question; placez les directives entre parenthèses immédiatement après la question. Mieux vaut répéter les directives trop souvent que pas assez souvent. Voici des exemples de directives précises : *Encerclez le chiffre qui correspond à votre réponse. Encerclez une seule réponse. Cochez toutes les réponses qui s'appliquent. Veuillez remplir les espaces.*
13. Recherchez la simplicité.

**Taux d'erreur :**

Peu importe la méthode de recherche employée, il y a toujours un certain pourcentage des réponses qui sont fautives. Ces réponses fausses peuvent résulter du fait que certains répondants n'étaient pas honnêtes ou que certaines questions n'étaient pas claires. Voilà pourquoi il est bon d'éliminer 20 % des réponses afin de compenser ces inexactitudes. Par exemple, sur 100 personnes interrogées, 85 ont démontré un intérêt pour le ski alpin. Afin d'éliminer les réponses fausses, 17 réponses (20 % de 85) doivent être considérées comme fautives.

## **EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE**

Bonjour, je m'appelle \_\_\_\_\_. Je fais un sondage pour évaluer les possibilités d'établir une boucherie dans le sud de Sudbury. Pourriez-vous prendre un instant pour répondre à quelques questions?

**1. Avez-vous fait des achats dans une boucherie au cours de la dernière année?**

- Oui  Non

Si non, pourquoi?

- Prix  Pas commode  
 Qualité  Sélection  
 Disponibilité  Autre

Si vous répondez non à cette question, passez à la question 6.

**2. Si oui, quelle boucherie fréquentez-vous?**

- Paquette  Tarini  
 V&R  Lagrandeur  
 Autre : \_\_\_\_\_

**3. Êtes-vous satisfait de cette boucherie (ou de ces boucheries)?**

- Oui  Non

Si non, pourquoi?

- Prix  Sélection  
 Pas commode  Disponibilité  
 Autre : \_\_\_\_\_

**3. En moyenne, combien d'argent dépensez-vous par mois dans une boucherie?**

- de 5 \$ à 25 \$  de 26 \$ à 50 \$  
 de 51 \$ à 75 \$  de 76 à 100 \$  
 plus de 100 \$

**4. Combien de fois par mois allez-vous dans une boucherie?**

- de 1 à 3 fois  de 4 à 6 fois  
 de 6 à 8 fois  plus de 9 fois  
 Autre : \_\_\_\_\_

5. **Appuieriez-vous l'établissement d'une nouvelle boucherie dans le sud de la ville?**

- Oui  Non

Si oui, puis-je noter votre nom et votre adresse pour vous aviser de la date de l'ouverture de la boucherie?

- Oui  Non

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

6. **Si oui, quels sont les facteurs qui vous inciteraient à donner votre appui à une nouvelle boucherie?**

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Qualité       | <input type="checkbox"/> Prix        |
| <input type="checkbox"/> Emplacement   | <input type="checkbox"/> Sélection   |
| <input type="checkbox"/> Disponibilité | <input type="checkbox"/> Service     |
| <input type="checkbox"/> Propreté      | <input type="checkbox"/> Autre _____ |

**Les questions suivantes sont posées uniquement à des fins statistiques.**

7. **Quel âge avez-vous?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Moins de 19 ans | <input type="checkbox"/> De 20 à 29 ans |
| <input type="checkbox"/> De 30 à 39 ans  | <input type="checkbox"/> De 40 à 49 ans |
| <input type="checkbox"/> De 50 à 59 ans  | <input type="checkbox"/> De 60 à 69 ans |
| <input type="checkbox"/> 70 ans et plus  |   |

8. **Avez-vous des enfants qui demeurent avec vous?**

- Oui  Non

Si oui, combien? (Encercler une réponse) :    1    2    3    4    5 +

9. **Sexe :**  Homme  Femme

10. **Dans quel secteur de la ville demeurez-vous?**

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sud de la ville | <input type="checkbox"/> Centre-ville |
| <input type="checkbox"/> Moulin à fleur  | <input type="checkbox"/> Gatchell     |
| <input type="checkbox"/> Nouveau-Sudbury | <input type="checkbox"/> Donovan      |
| Autre _____                              |                                       |

**Merci pour votre temps et votre collaboration!**

### **Les types de données : La collecte de données secondaires**

Les données secondaires sont des informations qui existent déjà. Ce sont les résultats de recherches antérieures qui ont été publiées. Les données secondaires représentent une source de nombreuses informations pour les responsables du marketing.

Les données secondaires sont importantes et la quantité des différentes informations disponibles est considérable. La majorité de cette information peut être recueillie sans frais. Les endroits idéals pour obtenir des données secondaires sont :

- le Centre régional des affaires
- le Centre de services pour les entreprises Canada-Ontario
- Scott's Directory of Canadian Manufacturers and Suppliers (publication anglaise seulement)
- Ontario Business Directory (publication anglaise seulement)
- Financial Post Canadian Markets (publication anglaise seulement)
- Canadian Almanac Directory (publication anglaise seulement)
- The Franchise Annual (publication anglaise seulement)
- l'Enquête sur les dépenses des ménages
- le Bureau des différents paliers de gouvernements
- Statistiques Canada
- les journaux et les périodiques d'affaires
- Internet (Statistiques Canada, Strategis, sites gouvernementaux)
- la bibliothèque et le centre de ressources
- les articles de sources fiables



## MARCHÉ CIBLE

Le marché cible regroupe la clientèle ou les entreprises les plus susceptibles d'acheter vos produits ou services. Vous devez d'abord cibler le premier groupe, soit votre marché cible principal. Quant au deuxième groupe, c'est votre marché cible secondaire. Il faut absolument comprendre votre marché cible; après tout, c'est la clientèle que vous devez satisfaire!



Le plan d'affaires doit répondre aux questions suivantes :

- Quelle est votre clientèle? Qui est le plus susceptible d'acheter votre produit ou service?
- Quelles sont les tendances du marché? Assiste-t-on à une croissance, à une stabilisation ou à un déclin?
- Les parts de marché sont-elles en croissance, se stabilisent-elles ou sont-elles en baisse?
- Quelle est la segmentation du marché?
- Les marchés sont-ils assez vastes pour connaître une croissance?

Remarque : Si vous faites appel au mode de distribution indirecte, vous devrez peut-être décrire votre clientèle ainsi que les utilisateurs finaux en tant que marché cible.

- Veuillez indiquer les résultats de sondages menés auprès de la clientèle.
- Indiquez les sources de tous les renseignements qui précèdent.



## ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Dans la présente section, on analyse à fond la concurrence dans votre domaine d'activité. Développer une entreprise prospère signifie en partie qu'il faut savoir quels sont les concurrents potentiels et leurs produits. Toute entreprise qui peut vendre un produit ou un service pouvant donner des résultats semblables aux vôtres est un concurrent. Par conséquent, les caractéristiques et les avantages d'un produit d'un concurrent peuvent également être attrayants pour votre marché cible. Il y a TOUJOURS de la concurrence!



Posez-vous les questions suivantes :

- Qui sont vos concurrents directs (offrant exactement la même chose que votre entreprise)?
- Depuis combien de temps font-ils des affaires? Leur entreprise est-elle stable, en croissance ou en décroissance?
- Qu'avez-vous appris de leurs activités? Et de leur publicité?
- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses? Assurez-vous d'être impartial.
- Existe-t-il des possibilités ou des menaces relativement à vos concurrents?
- Comment leurs produits ou services diffèrent-ils des vôtres? Quel est votre avantage concurrentiel?
- Qui sont vos concurrents indirects (qui offrent des substituts)?
- Analysez la situation des entreprises qui ont déjà fermé leurs portes et essayez d'en connaître la raison.
- Expliquez comment votre entreprise fera la lutte à ces concurrents afin de survivre dans ces marchés.
- Examinez les risques à l'entrée dans ce marché. Par exemple, votre concurrent principal réduit-il ses prix à ce moment-là?

Pour faciliter la comparaison avec vos concurrents, utilisez un tableau dans votre plan d'affaires.

Exemple :

Vous pouvez simplifier vos données en séparant les concurrents *directs* et les concurrents *indirects* dans votre tableau :

Concurrents directs	Forces	Faiblesses	Observations
<b>A</b>			
<b>B</b>			
<b>C</b>			

Concurrents indirects	Forces	Faiblesses	Observations
<b>A</b>			
<b>B</b>			
<b>C</b>			

Une fois que vous avez terminé votre tableau, étudiez et évaluez vos observations. Comment votre entreprise peut-elle se distinguer de la concurrence, voire la dépasser?



## **L'ANALYSE FFPM**

Cet outil permet de cerner les **f**orces, les **f**aiblesses, les **p**ossibilités et les **m**enaces. Il s'agit en particulier d'un modèle de base explicite permettant de savoir ce qu'un organisme peut faire ou ne peut pas faire et de connaître les possibilités et les menaces. Cette méthode d'analyse s'appuie sur l'analyse du contexte et divise les renseignements en enjeux internes (forces et faiblesses) et externes (possibilités et menaces). Elle détermine ensuite ce qui peut aider l'entreprise à atteindre ses objectifs et les obstacles à surmonter ou à minimiser afin d'obtenir les résultats souhaités.

En procédant à une telle analyse, soyez réaliste au sujet des forces et des faiblesses de votre entreprise. Sachez distinguer la position actuelle de votre entreprise d'avec sa situation éventuelle. Soyez précis, évitez les zones grises et faites toujours une analyse par rapport à la concurrence. Par exemple, votre situation est-elle pire ou meilleure que celle de vos concurrents?

Enfin, l'analyse doit être simple et concise. Il faut éviter la complexité et l'excès analytique, car une bonne part des renseignements est subjective. En somme, il s'agit d'un guide et non d'une exigence.

# MODÈLE D'ANALYSE FFPM

## EXEMPLES DE CRITÈRES

Avantages de la proposition?  
Capacités?  
Avantages concurrentiels?  
Argument clé de vente?  
Ressources, moyens, personnel?  
Expérience, connaissances, données?  
Réserves financières, rapport probable?  
Portée du marketing, distribution, sensibilisation?

## FORCES

## FAIBLESSES

## EXEMPLES DE CRITÈRES

Désavantages de la proposition?  
Lacunes des capacités?  
Manque de force concurrentielle?  
Réputation, présence, portée?  
Aspects financiers?  
Ses propres faiblesses connues?  
Calendriers, échéances et pressions?  
Rentrées de fonds, épuisement des fonds de démarrage?

## EXEMPLES DE CRITÈRES

Évolution du marché?  
Points faibles de la concurrence?  
Tendances de l'industrie, tendances sociales?  
Progrès et innovations technologiques?  
Influences mondiales?  
Nouveaux marchés, verticaux ou horizontaux?  
Marchés de niche?  
Géographie, importation, exportation?  
Tactiques : p. ex. surprises, gros contrats?

## POSSIBILITÉS

## MENACES

## EXEMPLES DE CRITÈRES

Influences politiques?  
Influences juridiques?  
Effets environnementaux?  
Diverses intentions de la concurrence?  
Demande du marché?  
Technologies, idées ou services nouveaux?  
Contrats et partenaires indispensables?  
Maintien des capacités internes?



# PLAN DE MARKETING

---

Un plan de marketing assure un contrôle efficace de ses ressources limitées. La stratégie de marketing de l'entreprise, c'est l'ensemble des efforts qui cherchent à satisfaire les besoins d'un segment précis du marché. Pour assurer le succès de cette stratégie, il est essentiel de bien organiser les éléments du marchéage ou du *marketing mix* (les 4 P : produit, prix, place et promotion).

## LE PREMIER P DU MARKETING : LE PRODUIT OU LE SERVICE

Dans la section « Aperçu de l'entreprise », vous avez énuméré et décrit les produits et les services que vous offrirez, mais dans la présente section, il est important de mettre l'accent sur les caractéristiques et les avantages de vos produits ou services. Les caractéristiques des produits sont, par exemple, la taille, la couleur, la puissance, la fonctionnalité, le design, les heures ouvrables, le tissu utilisé, etc. Les avantages répondent à la question suivante du client : Pourquoi voudrais-je acquérir ce produit? Les caractéristiques et les avantages que vous déterminez devraient vous aider à préciser l'orientation de votre plan de marketing. Vous pourriez vous pencher sur les aspects suivants (sans vous y limiter) :



- la fonctionnalité
- le style
- la qualité
- la sécurité
- les réparations et le service
- la garantie
- les accessoires et les services d'appoint
- etc.



## LE DEUXIÈME P DU MARKETING : LE PRIX

Pour établir le bon prix, il faut tenir compte de trois facteurs importants :

1. Quels sont vos coûts de production ou vos coûts d'achat pour vos produits ou services?
2. Quels sont les prix de vente de vos concurrents?
3. Quel prix le consommateur est-il prêt à payer pour vos produits ou services?



Il y a plusieurs façons d'établir le prix d'un produit ou d'un service. Voici quelques exemples de stratégies de prix :

- coût de détail et établissement des prix
- position concurrentielle
- établissement de prix inférieurs à ceux de la concurrence
- établissement de prix supérieurs à ceux de la concurrence
- coûts des services et établissement des prix (entreprises de services uniquement)
- composantes du service
- coût des matériaux
- frais de main-d'œuvre
- frais généraux

Dans cette section de votre plan d'affaires, vous pourriez répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les prix de vos produits et/ou services?
- Comment les avez-vous fixés (taux courant, majoration suivant les normes du secteur d'activité, etc.)?
- Offrez-vous des prix de forfaits?
- Quelle est votre image en matière de prix (prix réduits, intermédiaires, haut de gamme)? Est-elle conforme à votre marché cible?
- Dans quelle mesure vos prix sont-ils comparables à ceux de la concurrence?

- Quels sont vos coûts et vos marges de profit?
- Quand vous aurez établi votre prix, il est important de produire une analyse du seuil de rentabilité.

### **L'analyse du point mort (seuil de rentabilité)**

Ce seuil est le point où le chiffre des ventes est égal au total des dépenses. À cette étape, l'entreprise ne fait aucun profit, mais elle ne perd pas d'argent non plus. C'est le point où votre entreprise a vendu suffisamment de produits ou de services pour couvrir tous les coûts.

Le seuil de rentabilité sert également à évaluer la possibilité d'une expansion ou l'ajout d'autres dépenses. Il s'agit de savoir combien de revenus additionnels seront nécessaires afin de couvrir les coûts supplémentaires. Quelques définitions essentielles permettent de déterminer le seuil de rentabilité d'une entreprise.

- Les frais fixes (frais généraux) sont les coûts qui ne varient pas directement en fonction des ventes, p. ex. les services publics, les salaires, la publicité, les fournitures de bureau et les frais téléphoniques. Parfois, ils varient tous les mois. Il est important de les payer, peu importe à combien s'élèvent les ventes.
- Les frais variables (coût des marchandises) sont les coûts réels engagés pour fabriquer un produit ou offrir un service, notamment les matériaux, la livraison et la main-d'œuvre contractuelle.
- La production est régie par la capacité. On la mesure au nombre d'unités, aux heures facturables ou au volume des ventes.

$$\text{Point mort} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge bénéficiaire brute}}$$

Par exemple :  
 Ventes totales : 10 000 \$  
 Frais fixes : 5 000 \$  
 Frais variables : 3 000 \$

$$\text{Marge bénéficiaire brute (\%)} = \frac{\text{Ventes totales} - \text{frais variables}}{\text{Ventes totales}} = \frac{10\,000 \$ - 3\,000 \$}{10\,000 \$} = \frac{7\,000 \$}{10\,000 \$} = 0,70$$

$$\text{Point mort} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge bénéficiaire brute}} = \frac{5\,000 \$}{0,70} = 7\,142,86 \$$$



## **LE TROISIÈME P DU MARKETING : LA PLACE (EMPLACEMENT)**

Pour choisir un bon emplacement, il faut bien plus que choisir une adresse commerciale. L'emplacement a également un impact sur la stratégie de distribution.

Les caractéristiques des produits jouent un rôle important dans le choix du canal de distribution. Les objets périssables, tels les fruits et les légumes, doivent être distribués rapidement par des canaux directs. Le producteur peut acheminer ses biens directement aux détaillants ou même aux usagers finals. En revanche, les biens de grande consommation, tels les aliments en conserve, ont un canal de distribution très long : du fabricant, au grossiste, au détaillant, au consommateur.



- Quels canaux utiliserez-vous afin que vos produits soient à la disposition de votre clientèle?
- Songez aux avantages pour la clientèle : temps, accessibilité et possession.
- En ayant les produits sur place, à la disposition de la clientèle lorsqu'elle veut les acheter, vous lui faites gagner du temps précieux.
- En rendant les produits accessibles sur place, à la disposition de la clientèle, là où elle veut les acheter, vous créez une situation favorable.
- La possession s'entend du moment où les produits passent du fabricant au détaillant ou du détaillant au consommateur final.



## **LE QUATRIÈME P DU MARKETING : LA PROMOTION**

Cette étape du plan de marketing sert à informer les consommateurs, à les influencer et à les convaincre d'acheter votre produit. Pour certaines entreprises, influencer les décisions d'achat des consommateurs est l'élément le plus important du marketing. Les stratégies de communication les plus efficaces sont une combinaison de toutes les composantes promotionnelles (promotion, publicité et vente directe) qui agissent ensemble afin de transmettre le message de l'entreprise.



- Indiquez les canaux publicitaires prévus, p. ex. les journaux, les magazines, la radio, la télévision, le publipostage ou Internet.
- Dressez une liste des publicités mensuelles accompagnées du budget prévu.
- Vente personnalisée ou plan de service? (Le contact interpersonnel avec les clients que vous ciblez. C'est le seul lien personnel et direct que votre entreprise peut avoir avec votre clientèle cible.)
- Expliquez comment vous trouverez de nouveaux clients.
- Si vous avez des lettres d'entente, des contrats ou d'autres outils de vente, il est parfois bon de les annexer au plan d'affaires.

### **Des idées pour la publicité :**

- Foires commerciales
- Échantillons
- Concours / Rabais
- Radio
- Télévision
- Journaux
- Relations publiques / Réseautage
- Internet
- Affiches
- Cartes d'affaires
- Pamphlets
- Médias sociaux
- Lettres d'information (presse écrite / en ligne)
- Site Web
- Décals de voitures
- Annonces en ligne / Bannières
- Panneau d'affichage
- Objets promotionnels (stylos, chapeaux, etc.)
- Et beaucoup plus encore!

### Exemple d'un Plan de marketing :

Le tableau suggéré ci-dessous constitue un excellent moyen d'organiser votre stratégie de marketing dans votre plan d'affaires.

Description de la publicité	Public cible	Type de média	Calendrier	Coût
Annonce en ligne avec paiement au clic	Adolescents du Grand Sudbury (de 15 à 18 ans)	Facebook	De sept. 2010 à déc. 2010	30 ¢ par clic (budget maximal de 250 \$)



## PLAN FINANCIER

---

Un plan financier est essentiel à un bon plan d'affaires, surtout si vous avez l'intention d'obtenir un prêt d'un organisme financier. Une saine gestion financière est l'un des meilleurs moyens d'assurer la rentabilité continue de votre entreprise. Comme propriétaire d'entreprise, vous devrez établir et mettre en œuvre des politiques vous permettant de respecter vos obligations financières. Les quatre sections suivantes devraient figurer dans votre plan d'affaires :



- 1) Budget de démarrage
- 2) Budget de trésorerie
- 3) État des résultats projetés
- 4) Bilan

### LE BUDGET DE DÉMARRAGE

Pour établir votre budget de démarrage, vous dressez la liste de tous les produits et les services que vous devez acquérir et payer avant de lancer votre entreprise. En remplissant ce tableau, vous saurez combien d'argent vous devrez probablement gagner.

### Budget de démarrage

Description	Estimation des coûts	Capital du propriétaire	Bailleur de fonds n° 1	Bailleur de fonds n° 2
Rénovations				
Équipement				
Matériaux				
Assurance				
Loyer				
Publicité				
Enregistrement / Permis				
Services publics				
Téléphone / Internet				
Services juridiques				
Services de comptabilité				
Fonds de roulement				
<b>TOTAL des coûts de démarrage</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>

## L'EXPLICATION DU BUDGET DE DÉMARRAGE

Commencez par établir ce dont vous aurez besoin le « premier jour » de votre entreprise afin de pouvoir ouvrir vos portes et accepter des clients.

Le gabarit de budget, ci-joint, vous aidera à dresser votre propre budget de démarrage pour votre entreprise.



Voici quelques exemples des dépenses les plus communes :

- Installations : dépôts de garantie, meubles et accessoires fixes, améliorations apportées à l'immeuble donné à bail, enseignes.
- Équipement : mobilier de bureau, ordinateurs et équipement.
- Matériel et fournitures : pour votre bureau et vos aires de production; matériel de publicité et de marketing au démarrage.
- Autres coûts : commissions de montage des avocats et des comptables, licences et permis, dépôts de garantie.

Le gabarit vous permettra aussi de diviser les dépenses selon les possibilités de prêt – il s'agit d'une excellente manière d'organiser les bailleurs de fonds et ce qu'ils financent. Certains bailleurs de fonds ne financeront que des dépenses précises.

Par exemple :

### Budget de démarrage

Description	Estimation des coûts	Capital du propriétaire	SGFPNO Subvention	Banque Royale
Rénovations	20 000 \$		17 000 \$	3 000 \$
Équipement	5 000 \$		4 250 \$	750 \$
Matériaux	5 000 \$	1 540 \$		3 460 \$
Assurance	1 200 \$	1 200 \$		
Loyer	1 400 \$	1 400 \$		
Publicité	1 000 \$	800 \$	200 \$	
Enregistrement / Permis	60 \$	60 \$		
Fonds de roulement	2 000 \$			2 000 \$
<b>TOTAL des coûts de démarrage</b>	<b>35 660 \$</b>	<b>5 000 \$</b>	<b>21 450 \$</b>	<b>9 210 \$</b>



## **LE BUDGET DE TRÉSORERIE**

### **Qu'est-ce qu'un budget de trésorerie?**

Le budget de trésorerie est un outil très important pour toute entreprise. Il sert à démontrer les entrées et les sorties de fonds d'une entreprise sur une base mensuelle. Il montre aussi la balance de l'encaisse à la fin de chaque mois. Il paraît plus difficile à préparer qu'il ne l'est vraiment.



Un budget de trésorerie peut être fondé sur des montants actuels ou projetés. Ces deux formes représentent des outils financiers très importants.

### **Pourquoi préparer un budget de trésorerie?**

- Afin de déterminer si votre projet d'entreprise sera rentable.
- Afin de prévoir les mois où l'entreprise n'aura pas assez de capital pour couvrir toutes ses dépenses (sorties de fonds). Ceci vous permet d'effectuer les changements nécessaires au préalable ou de considérer d'autres sources de fonds (notamment une ligne de crédit).
- Afin d'obtenir du financement, puisque le budget de trésorerie démontre la viabilité du projet.
- Afin de démontrer la somme d'argent disponible pour des dépenses additionnelles, tel l'achat d'équipement ou l'embauche de nouveau personnel.

### **Comment préparer un budget de trésorerie prévisionnel?**

Un budget de trésorerie prévisionnel comporte cinq (5) sections :

- les ventes prévues;
- les encaissements (entrées de fonds);
- les décaissements (sorties de fonds);
- le sommaire de l'encaisse;
- les notes relatives au budget de trésorerie.

C'est une bonne idée de commencer par la section « ventes prévues ».

## 1) Les ventes prévues

La section des ventes prévues indique la somme des ventes au comptant et des ventes à crédit que l'entreprise prévoit enregistrer au cours de la première année d'opérations. Commencez par prévoir vos ventes annuelles.



### **Étape 1 : Prévoir vos ventes annuelles**

En vous fondant sur les résultats de votre sondage, déterminez quel groupe de gens a démontré le plus d'intérêt envers votre projet d'entreprise. Ce groupe est votre marché cible. Tenez compte surtout du sexe et du groupe d'âge des répondants. Par exemple, votre marché cible est composé d'hommes âgés de 30 à 39 ans.

Ensuite, obtenez l'information démographique qui correspond à la région sondée. Le Centre régional des affaires peut obtenir ces données. Cette information démographique démontrera la taille de votre marché cible. Par exemple, si vous avez effectué votre sondage à Val Caron, vous aurez besoin de l'information démographique pour le secteur de Vallée Est.

Les résultats de votre sondage démontrent aussi :

- la dépense moyenne par consommateur par visite;
- la fréquence des achats.

À partir de tous ces renseignements, vous pouvez obtenir vos ventes annuelles projetées.

Encore confus? Examinons le sondage que Diane a effectué afin d'établir la demande pour une boutique d'artisanat à Nickel Centre.

Diane a distribué son questionnaire à Garson. Elle a reçu 200 questionnaires complétés. Les résultats ont montré que 81 personnes encourageraient l'ouverture d'une nouvelle boutique d'artisanat à Garson.

D'après les résultats de son sondage, Diane a classé les 81 répondants intéressés (qui ont répondu « oui ») dans les catégories suivantes :

Femmes		Hommes	
Âge	Oui	Âge	Oui
19 ans et moins	5	19 ans et moins	0
20 à 29 ans	7	20 à 29 ans	1
30 à 39 ans	11	30 à 39 ans	0
40 à 49 ans	32	40 à 49 ans	2
50 à 59 ans	17	50 à 59 ans	0
60 ans et plus	6	60 ans et plus	0
Total	78	Total	3

Selon ces résultats, Diane a déterminé que son marché cible est composé de femmes âgées de 40 à 49 ans qui demeurent à Garson. En fonction de l'information démographique pour Garson disponible dans l'annexe D (Statistique des codes postaux, 2000), Diane a conclu que le nombre total de femmes dans ce groupe d'âge est de 4 223.

$$\frac{\text{Total des femmes à Garson}}{\text{Population totale à Garson}} = \frac{4\,223}{8\,207} = 0.51 \text{ (51 \%)}$$

Ensuite, il faut déterminer combien il y a de personnes âgées de 40 à 49 ans à Garson :

$$40 \text{ à } 44 \text{ ans} = 8,3 \%$$

$$45 \text{ à } 49 \text{ ans} = 7,1 \%$$

$$\text{Total} = 8,1 + 7,1 = 15,4 \%$$

$$15,4 \% \times 8\,207 \text{ (population totale de Garson)} = 1\,264 \text{ personnes}$$

Finalement, on détermine combien de femmes à Garson sont âgées de 40 à 49 ans :

$$51 \% \text{ (% de femmes à Garson)} \times 1\,264 \text{ personnes} = 645 \text{ femmes à Garson}$$

Le sondage a aussi révélé que :

- l'achat moyen est de 45 \$ par consommateur par visite;
- la fréquence des visites est, en moyenne, une fois tous les 2 mois (soit 6 fois par année).

Avec cette information, Diane peut obtenir son chiffre d'affaires annuel projeté.

- 1) Déterminez le potentiel du marché cible.  
La demande pour la boutique d'artisanat de Diane est :
  - $81$  (réponses positives « oui ») /  $200$  (nombre total de réponses) =  $40,5\%$
- 2) Le marché cible probable est :
  - $645$  (population du marché cible) \*  $40,5\%$  =  $261$  personnes
- 3) Enlevez  $20\%$  à ce nombre ( $261$ ). Cette pratique est commune dans le marketing. Elle a pour but d'enlever un certain nombre de gens du marché cible afin d'éliminer ceux et celles qui n'ont pas donné des réponses honnêtes lors du sondage. Ceci permet de produire des estimations plus réelles.
  - $261 * 0,8 = 209$  personnes (marché cible)
- 4) Estimez vos ventes annuelles (chiffre d'affaires) :
  - $209$  (marché cible) \*  $45$  \$ (dépense moyenne par personne) \*  $6$  (fréquence des visites par année) =  $56\ 430$  \$ pour 12 mois.

### **Étape 2 : Répartir votre chiffre d'affaires annuel parmi les 12 mois de l'année**

Le revenu annuel de  $56\ 430$  \$ doit être partagé parmi les 12 mois de la première année d'opérations. Il y a plusieurs facteurs à considérer :

- Quel est le revenu des entreprises semblables qui opèrent dans votre industrie? Examinez et analysez l'information disponible sur cette industrie (états financiers, ratios, tendances, etc.).
- Est-ce que votre entreprise opère de façon saisonnière? Est-ce qu'elle est influencée par des événements spéciaux (Noël, fête des Mères, etc.)?
- Est-ce que vos projections sont raisonnables? Par exemple, si le coût de votre produit est de  $10$  \$, est-ce raisonnable de projeter des ventes de  $20\ 000$  \$ en un mois? Pour atteindre cette somme, il faudrait vendre, en moyenne,  $100$  objets par jour, un total vraiment très ambitieux.
- Qu'est-ce que les résultats du sondage suggèrent? Par exemple,

combien les consommateurs sont-ils prêts à déboursier pour le produit et combien souvent prévoient-ils l'acheter (fréquence)?

- Quel est votre plan promotionnel? Est-ce que cette stratégie augmentera vos ventes pour un mois en particulier?
- Quelles sont les activités de vos concurrents? Par exemple, est-ce qu'ils planifient des promotions importantes? Est-ce que ces activités vont influencer vos ventes?

Retournons maintenant aux résultats du sondage de Diane.

Mois	Saison	Activité	Nombre de clients	Achat moyen	Ventes prévues
janvier	hiver	occupé	180	45 \$	8 100 \$
février	hiver	occupé	95	45 \$	4 275 \$
mars	printemps	tranquille	80	45 \$	3 600 \$
avril	printemps	tranquille	50	45 \$	2 250 \$
mai	printemps	très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
juin	été	très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
juillet	été	très tranquille	25	45 \$	1 125 \$
août	été	très tranquille	44	45 \$	1 980 \$
septembre	automne	modéré	105	45 \$	4 725 \$
octobre	automne	modéré	99	45 \$	4 455 \$
novembre	automne	très occupé	240	45 \$	10 800 \$
décembre	hiver	très occupé	250	45 \$	11 250 \$
<b>Total</b>			<b>1 254</b>		<b>56 430 \$</b>

Au cours d'une année, approximativement 1 254 personnes (209\*6) vont visiter le magasin et dépenser 45 \$ par visite. Des recherches supplémentaires ont démontré que l'industrie de l'artisanat connaît une augmentation importante au niveau des ventes durant les mois d'hiver, surtout pendant la période des fêtes. Cependant, le niveau d'activité dans l'industrie diminue considérablement au cours du printemps et de l'été.

Diane croit que le montant de 56 430 \$ devrait être réparti en fonction du nombre de clients prévu par mois.

**Étape 3 : Les ventes sont inscrites à la première ligne de votre budget de trésorerie.** (Voir le budget de trésorerie de Diane à la page 67.)

## Les encaissements (entrées de fonds)

### **Étape 1 : Déterminer le montant de ventes au comptant et de ventes à crédit**

Votre entreprise peut enregistrer seulement des ventes au comptant. Dans ce cas, le chiffre qui va paraître dans la ligne intitulée « ventes estimées » sera identique au chiffre à la ligne « ventes au comptant » (dans la section des encaissements).



Cependant, si certaines de vos ventes sont à crédit, vous devez déterminer le délai prévu dans la collecte de ces argents. Les grandes entreprises peuvent prendre jusqu'à 90 jours avant de vous payer pour des marchandises ou des services rendus, alors soyez raisonnable dans vos estimations. Le budget de trésorerie est un outil très utile pour votre entreprise, mais seulement si vos prévisions sont réalisables.

Diane va offrir 30 jours de crédit sur les ventes de produits dans sa boutique, mais seulement pour sa clientèle la plus fidèle. Diane a vérifié le comportement antérieur de chacun pour s'assurer qu'ils ont l'habitude de payer à temps. D'après le sondage, Diane a déterminé que ces clients effectueront des achats à crédit pour les montants suivants :

janvier	3 500 \$***
février	2 200 \$
mars	650 \$
avril	670 \$
mai	500 \$
juin	500 \$
juillet	500 \$
août	500 \$
septembre	700 \$
octobre	900 \$
novembre	5 000 \$
décembre	4 500 \$

\*\*\* Ceci signifie que Diane va vendre 3 500 \$ de marchandises à crédit en janvier. Un montant qu'elle prévoit recueillir en février (30 jours de crédit).

Diane a prévu des ventes de 8 100 \$ pour le mois de janvier. De cette somme, 3 500 \$ proviennent de ventes à crédit. Alors, Diane va recevoir 4 600 \$ (8 100 \$ - 3 500 \$) en ventes au comptant pour le mois de janvier.

Pour le mois de janvier, le budget de trésorerie indiquera 4 600 \$ à la ligne « ventes au comptant » et 0 \$ à la ligne « effets à recevoir acquittés ».

En février, la rangée « ventes au comptant » affichera un montant de 2 075 \$ (ventes prévues de 4 275 \$ moins le total des ventes à crédit de 2 200 \$). La section intitulée « effets à recevoir acquittés » indiquera le montant reçu pour les ventes à crédit du mois précédent (3 500 \$).

### **Étape 2 : Insérer le montant d'argent que vous prévoyez emprunter**

Dans la section désignée « emprunt bancaire » de votre budget de trésorerie, inscrivez le montant que vous devez emprunter au mois qui correspond. Ce montant peut être révisé.

Diane doit emprunter 15 000 \$ pour démarrer son commerce. Elle recevra ce montant en janvier.

### **Étape 3 : Écrire le montant de votre contribution personnelle**

À la ligne « Investissement du propriétaire », écrivez le montant d'argent que vous, en tant que propriétaire, allez investir dans l'entreprise.

Diane investira en janvier 5 000 \$ à même ses économies personnelles.

## 2) Les décaissements (sorties de fonds)

### Étape 1 : Frais de démarrage

Préparez une liste des objets et des services que vous devez acheter afin de démarrer votre entreprise. Ceci vous permet de déterminer le montant de l'emprunt bancaire requis. (Voir plus loin dans cette section une liste de frais communs).



Afin d'ouvrir sa boutique d'artisanat, Diane prévoit engager les dépenses suivantes :

Publicité	200 \$
Enregistrement du nom de l'entreprise	80 \$
Permis	50 \$
Équipement : Caisse enregistreuse	50 \$
Équipement : Calculatrice	40 \$
Équipement : Ordinateur et imprimante	3 000 \$
Fournitures : Étagères	2 000 \$
Fournitures : Chaises	50 \$
Fournitures : Table	200 \$
Fournitures : Comptoir	400 \$
Assurance (1 <sup>er</sup> mois)	200 \$
Inventaire	15 000 \$
Frais d'avocat (bail)	200 \$
Fournitures de bureau	200 \$
Sacs en plastique	200 \$
Loyer (1 <sup>er</sup> et dernier mois)	1 400 \$
Alarme de sécurité	500 \$
Téléphone	150 \$
<b>Total</b>	<b><u>24 370 \$</u></b>

### Étape 2 : Quel genre de dépenses pouvez-vous anticiper?

Lorsque vous avez déterminé les coûts essentiels au démarrage de votre commerce, il vous faut calculer le montant nécessaire pour demeurer en affaires.

Les coûts peuvent être fixes ou variables. Les coûts fixes ne sont pas influencés par le montant de ventes de votre entreprise (ex. : le loyer et les assurances). Les coûts fixes ne changent pas d'un mois à l'autre. Les frais variables, eux,

changent avec le volume des ventes. Quelques exemples de frais variables sont : les salaires, la publicité, l'électricité, etc. Vous devez premièrement dresser une liste de toutes les dépenses que votre entreprise aura à payer au cours des 12 premiers mois. Ensuite, vous devez déterminer lesquels sont fixes et lesquels sont variables. De plus, vous devez estimer quand ils doivent être payés. (Voir plus loin dans cette section une liste des frais courants.)

Diane croit qu'elle engagera les frais suivants :

<b>Frais</b>	<b>Fixe ou variable</b>	<b>Fréquence</b>
Publicité	Variable	Deux fois par mois
Frais bancaires	Variable	Chaque mois
Assurance	Fixe	Chaque mois
Stocks	Variable	Chaque mois
Remboursement d'emprunt	Fixe	Chaque mois
Fournitures de bureau	Variable	Deux fois par mois
Prélèvements de fonds	Variable	Chaque mois
Sacs en plastique	Variable	Deux fois par année
Loyer	Fixe	Chaque mois
Surveillance de sécurité	Fixe	Chaque mois
Téléphone	Fixe	Chaque mois
Électricité, eau, etc.	Variable	Chaque mois

### **Étape 3 : Incrire les décaissements**

Il est important de noter la dépense dans le mois qui correspond au déboursement. Par exemple, si vous déboursez 1 500 \$ au mois de janvier afin de couvrir les assurances pour la prochaine année, il faut l'inscrire comme un décaissement de 1 500 \$ au mois de janvier. Il ne faut pas diviser ce montant (1 500 \$) par 12 et l'inscrire comme une dépense chaque mois.

Pour les frais variables, par exemple le matériel et les stocks, vous ne pouvez pas déterminer le montant exact. Vous devez alors estimer ce chiffre en fonction de votre revenu (mensuel). Par exemple, si vous estimez que la vente de votre produit augmentera en décembre, vos frais pour le matériel et les stocks augmenteront aussi. Il est important de ne JAMAIS inscrire le même montant de mois en mois, étant donné que toutes les entreprises connaissent des changements dans le niveau des ventes d'un mois à l'autre. Menez des recherches exhaustives afin de vous assurer que vos prévisions sont réalistes.

Voir le budget de trésorerie de Diane à la page 67. Veuillez noter que votre entreprise aura, au cours du premier mois, des frais de démarrage et des frais constants.

### 3) Le sommaire de l'encaisse

#### Étape 1 : Calculer votre revenu net (ou votre perte nette)

Il faut soustraire vos décaissements du total des encaissements afin d'obtenir le total de votre revenu (ou de votre perte). Si vos déboursements sont plus élevés que vos encaissements, votre revenu net devient alors une perte et aura un effet négatif sur votre encaisse.



Pour Diane, le revenu net pour janvier sera - 425 \$ (24 600 \$ - 25 025 \$).

#### Étape 2 : Compléter le sommaire de l'encaisse

Inscrivez votre solde du début (encaisse); c'est normalement zéro pour le premier mois. Ajoutez le montant de votre revenu net à votre solde d'ouverture (du début). Ce total représente le solde de la fin et devient votre solde de début (encaisse) pour le prochain mois et ainsi de suite.

Votre solde de la fin est le montant d'argent que l'entreprise possède à la fin du mois (encaisse). Ceci n'est PAS votre profit. Votre profit est calculé avec l'état des résultats.

Examinons le budget de trésorerie de Diane :

À la fin du mois de janvier

Revenu	24 600 \$
Sorties totales	<u>(25 025 \$)</u>
Revenu net	<u>-425 \$</u>
Solde du début	0 \$
Revenu net	-425 \$
Solde de la fin	<u>-425 \$</u>

\*Pour le mois de février, votre encaisse d'ouverture sera de - 425 \$.

#### 4) L'explication du budget de trésorerie

Assurez-vous d'inclure une explication détaillée avec votre budget de trésorerie. Ce sommaire a pour but d'expliquer les chiffres qui apparaissent dans votre budget. Les notes (explications) que Diane a insérées pour expliquer ses décaissements paraissent ci-dessous.



#### **Revenu anticipé**

« D'après mon expérience et mes connaissances du marché, ainsi que les résultats de mon sondage, je prévois les ventes suivantes : »

Mois	Saison	Activité	Nombre de client(e)s	Achat moyen	Ventes prévues
janvier	hiver	occupé	180	45 \$	8 100 \$
février	hiver	occupé	95	45 \$	4 275 \$
mars	printemps	tranquille	80	45 \$	3 600 \$
avril	printemps	tranquille	50	45 \$	2 250 \$
mai	printemps	très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
juin	été	très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
juillet	été	très tranquille	25	45 \$	1 125 \$
août	été	très tranquille	44	45 \$	1 980 \$
septembre	automne	modéré	105	45 \$	4 725 \$
octobre	automne	modéré	99	45 \$	4 455 \$
novembre	automne	très occupé	240	45 \$	10 800 \$
décembre	hiver	très occupé	250	45 \$	11 250 \$
<b>Total</b>			<b>1 254</b>		<b>56 430 \$</b>

Pour le mois de décembre, le mois le plus occupé, Diane a prévu qu'elle ferait des ventes à 250 clients. Elle prévoit qu'au cours de ce mois, son commerce sera ouvert pendant 25 jours, 9 heures par jour. Ceci représente une moyenne de 10 clients par jour ou 1,1 client l'heure. Elle croit qu'il s'agit d'une estimation raisonnable.

#### **Encaissements (entrées de fonds)**

##### Ventes au comptant et ventes à crédit

Diane offre du crédit à ses meilleurs clients seulement. Elle a examiné le crédit antérieur et a communiqué avec les références de chacun. Ces personnes acquittent toujours leurs dettes de façon ponctuelle.

D'après son sondage, Diane a déterminé que ces clients vont effectuer les achats suivants à crédit :

janvier	3 500 \$
février	2 200 \$
mars	650 \$
avril	670 \$
mai	500 \$
juin	500 \$
juillet	500 \$
août	500 \$
septembre	700 \$
octobre	900 \$
novembre	5 000 \$
décembre	4 500 \$

#### Emprunt bancaire

Diane empruntera 15 000 \$ de son institution financière en janvier et 10 000 \$ en septembre.

#### Investissement personnel

Diane investira 5 000 \$ de ses propres fonds en janvier et 3 000 \$ en septembre.

### **Décaissements (Sorties de fonds)**

#### Frais bancaires

Frais mensuels	20 \$
Carnet de chèque	50 \$

(Le carnet contient 200 chèques, ce qui lui suffira pour 3 mois. Ensuite, elle va devoir en acheter 4 fois par année.)

#### Publicité

Diane planifie faire de la publicité pour sa boutique au cours des mois les plus lents (de mai à août) afin d'augmenter ses ventes.

- Publicité dans le journal local – 50 \$ par mois
- Annonce d'un quart de page – 500 \$ en mai
- Encart dans le journal local – 150 \$ par mois (de juin à août)
- Coupon dans le journal local – 150 \$ en décembre

### Assurances

Montant annuel (payable mensuellement) 2 400 \$ (200 \$ par mois)

### Stocks

En moyenne, le prix de vente est majoré de 80 %. Donc, le stock d'ouverture de 15 000 \$ représente 27 000 \$ en ventes.

Selon ses estimations des ventes, les stocks dureront jusqu'à la fin du mois de mai. Au mois de mai, Diane projette d'acheter 8 000 \$ en marchandises (stock), ce qui représente 14 400 \$ en ventes prévues. Ces marchandises dureront jusqu'à la fin du mois de septembre. En septembre, Diane projette d'acheter 20 000 \$ en marchandises, ce qui représente 36 000 \$ en ventes. Ce montant devrait être suffisant, compte tenu des ventes prévues pour les mois d'octobre, de novembre et de décembre.

### Remboursement de la ligne de crédit

Diane aura besoin d'une ligne de crédit de 2 000 \$ au mois de mai. Elle doit payer 2 % du solde impayé chaque mois. Le taux d'intérêt est de 10 %, payable sur une période de 5 ans. Son paiement mensuel est de 44 \$.

Au mois de septembre, elle doit emprunter 5 000 \$ de plus (selon les mêmes conditions). Son paiement mensuel sera alors de 154 \$.

### Emprunt bancaire

Initialement, Diane empruntera 15 000 \$ à sa banque à un taux de 10 % pour une durée de 5 ans. Son paiement mensuel sera de 275 \$.

En septembre, elle empruntera 20 000 \$ de plus selon les mêmes conditions que l'emprunt précédent. Son paiement mensuel augmentera alors à 367 \$.

### Fournitures de bureau

Son stock initial de fournitures devrait facilement durer 2 mois. Diane projette de passer ensuite une commande tous les 2 mois. Chacune de ces commandes se chiffre à 100 \$.

### Retraits de fonds

Pour répondre à ses besoins personnels, Diane doit retirer 1 400 \$ de l'entreprise chaque mois, à partir du mois de février.

### Sacs en plastique

Diane a acheté 1 000 sacs pour 200 \$. Cette quantité devrait lui durer 6 mois. Alors, son prochain achat sera au mois de juin.

### Loyer

Le loyer est de 700 \$ par mois.

### Surveillance, système de sécurité

Un taux fixe de 30 \$ par mois.

### Téléphone

Frais fixes de 50 \$ par mois. Les appels interurbains seront peu nombreux, environ 10 \$ par mois.

### Électricité et eau

D'après les factures antérieures du local, la dépense reliée à l'électricité est à son niveau le plus élevé au cours du mois de décembre (170 \$) et à son niveau le plus abordable durant l'été (environ 80 \$).

## Liste de dépenses courantes

- Frais de comptabilité
- Publicité
- Frais bancaires
- Taxes et impôts
- Congrès et ateliers
- Achat d'équipement
- Assurances
- Stocks
- Permis
- Paiements sur emprunts
- Prélèvements de fonds
- Développement professionnel (formation)
- Frais de promotion
- Loyer
- Frais de recherche et de développement
- Salaires
- Expédition des marchandises
- Prestations salariales
- Remboursement des montants collectés pour les taxes (TVH)
- Téléphone
- Eau, électricité, chauffage, etc.
- Frais de voyage
- Frais d'entretien

**EXEMPLE – Diane – FLUX DE TRÉSORERIE PRÉVU POUR LES 12 PREMIERS MOIS D'ACTIVITÉS**

	Notes	jan.	fév.	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept.	oct.	nov.	déc.	TOTAL
<b>Estimation des ventes</b>	1	8 100 \$	4 275 \$	3 600 \$	2 250 \$	1 935 \$	1 935 \$	1 125 \$	1 980 \$	4 725 \$	4 455 \$	10 800 \$	11 250 \$	56 430 \$
<b>RENTRÉES AU COMPTANT</b>														
Ventes au comptant		4 600 \$	2 075 \$	2 950 \$	1 580 \$	1 435 \$	1 435 \$	625 \$	1 480 \$	4 025 \$	3 555 \$	5 800 \$	6 750 \$	36 310 \$
Comptes clients réglés	2	0 \$	3 500 \$	2 200 \$	650 \$	670 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	700 \$	900 \$	5 000 \$	15 620 \$
Prêt de petite entreprise	3	15 000 \$								10 000 \$				25 000 \$
Capital du propriétaire	4	5 000 \$								5 000 \$				10 000 \$
Autre : ligne de crédit	5					2 000 \$				5 000 \$				7 000 \$
<b>Total des rentrées (A)</b>		<b>24 600 \$</b>	<b>5 575 \$</b>	<b>5 150 \$</b>	<b>2 230 \$</b>	<b>4 105 \$</b>	<b>1 935 \$</b>	<b>1 125 \$</b>	<b>1 980 \$</b>	<b>24 525 \$</b>	<b>4 255 \$</b>	<b>6 700 \$</b>	<b>11 750 \$</b>	<b>93 930 \$</b>
<b>PAIEMENTS AU COMPTANT</b>														
<i><b>Paiements fixes</b></i>														
Loyer		1 400 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	700 \$	9 100 \$
Enregistrement du nom principal		50 \$												50 \$
Assurance		200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	2 400 \$
Surveillance de sécurité		30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	360 \$
Téléphone		210 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	60 \$	870 \$
<i><b>Paiements variables</b></i>														
Publicité	6	200 \$	50 \$	50 \$	50 \$	550 \$	200 \$	200 \$	200 \$	50 \$	50 \$	50 \$	200 \$	1 850 \$
Frais bancaires / frais de compte		70 \$	20 \$	20 \$	70 \$	20 \$	20 \$	70 \$	20 \$	20 \$	\$70	20 \$	20 \$	440 \$
Équipement		3 090 \$												3 090 \$
Meubles et aménagement		3 100 \$												3 100 \$
Chauffage et électricité		170 \$	170 \$	170 \$	80 \$	80 \$	80 \$	80 \$	80 \$	80 \$	80 \$	80 \$	170 \$	1 320 \$
Services juridiques		200 \$												200 \$
Matériel et stocks		15 000 \$								15 000 \$				30 000 \$
Papeterie		200 \$		100 \$		100 \$		100 \$		100 \$		100 \$		700 \$
Dessins personnels			1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	1 400 \$	15 400 \$
Sacs en plastique		200 \$					200 \$							400 \$
Surveillance du système de sécurité		50 \$												500 \$

Autre :														0 \$
<b>Total partiel des paiements</b>		<b>24 620 \$</b>	<b>2 630 \$</b>	<b>2 730 \$</b>	<b>2 590 \$</b>	<b>3 140 \$</b>	<b>2 890 \$</b>	<b>2 840 \$</b>	<b>2 690 \$</b>	<b>17 640 \$</b>	<b>2 590 \$</b>	<b>2 640 \$</b>	<b>2 780 \$</b>	<b>69 780 \$</b>
<b>Autres paiements</b>														
Remboursement de ligne de crédit	7					44 \$	44 \$	44 \$	44 \$	154 \$	154 \$	154 \$	154 \$	792 \$
Remboursement de prêt	8	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	325 \$	543 \$	543 \$	543 \$	543 \$	4 772 \$
<b>Total des paiements (B)</b>		<b>24 945 \$</b>	<b>2 955 \$</b>	<b>3 055 \$</b>	<b>2 915 \$</b>	<b>3 509 \$</b>	<b>3 259 \$</b>	<b>3 209 \$</b>	<b>3 059 \$</b>	<b>18 337 \$</b>	<b>3 287 \$</b>	<b>3 337 \$</b>	<b>3 477 \$</b>	<b>75 344 \$</b>
<b>Flux net de trésorerie (A)-(B)=(C)</b>		<b>(345 \$)</b>	<b>2 620 \$</b>	<b>2 095 \$</b>	<b>(685 \$)</b>	<b>596 \$</b>	<b>(1 324 \$)</b>	<b>(2 084 \$)</b>	<b>(1 079 \$)</b>	<b>6 188 \$</b>	<b>968 \$</b>	<b>3 363 \$</b>	<b>8 273 \$</b>	<b>18 586 \$</b>
<b>SOMMAIRE DE L'ENCAISSE</b>														
Solde du comptant à l'ouverture		0 \$	(413 \$)	2 207 \$	4 302 \$	3 617 \$	4 213 \$	2 889 \$	805 \$	(274 \$)	5 914 \$	6 882 \$	10 245 \$	
Flux du comptant (C)		(345 \$)	2 620 \$	2 095 \$	(685 \$)	596 \$	(1 324 \$)	(2 084 \$)	(1 079 \$)	6 188 \$	968 \$	3 363 \$	8 273 \$	
Solde du comptant à la fermeture (une protection contre les découverts de 500 \$ est disponible)		(345 \$)	2 207 \$	4 302 \$	3 617 \$	4 213 \$	2 889 \$	805 \$	(274 \$)	5 914 \$	6 882 \$	10 245 \$	18 518 \$	

## NOTES RELATIVES AU FLUX DE TRÉSORERIE

### Estimation des ventes :

1. Ventes prévues : 56 430 \$ en fonction de 1 254 clients en un an, avec un achat moyen de 45 \$ (le montant de l'achat moyen est fondé sur les données d'une étude de marché).

Mois	Saison	Activité	N <sup>bre</sup> de clients	Achat moyen	Ventes prévues
Janvier	Hiver	Occupé	180	45 \$	8 100 \$
Février	Hiver	Occupé	95	45 \$	4 275 \$
Mars	Printemps	Tranquille	80	45 \$	3 600 \$
Avril	Printemps	Tranquille	50	45 \$	2 250 \$
Mai	Printemps	Très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
Juin	Été	Très tranquille	43	45 \$	1 935 \$
Juillet	Été	Très tranquille	25	45 \$	1 125 \$
Août	Été	Très tranquille	44	45 \$	1 980 \$
Septembre	Automne	Modéré	105	45 \$	4 725 \$
Octobre	Automne	Modéré	99	45 \$	4 455 \$
Novembre	Automne	Très occupé	240	45 \$	10 800 \$
Décembre	Hiver	Très occupé	250	45 \$	11 250 \$
<b>Total</b>			<b>1 254</b>		<b>56 430 \$</b>

### Rentrées au comptant :

2. L'entreprise offrira 30 jours de crédit sur les ventes aux clients les plus fidèles. Ces clients ont estimé leurs achats mensuels lors d'un sondage mené auprès d'eux.
3. Un prêt de petite entreprise de 25 000 \$ de la Banque Royale sera injecté dans l'entreprise. Ce prêt se divisera en une injection de 15 000 \$ en janvier et d'une autre injection de 10 000 \$ en septembre.
4. Le propriétaire prévoit injecter un total de 10 000 \$ à même ses épargnes personnelles au cours de la première année de l'entreprise.
5. L'entreprise fera appel à sa ligne de crédit à deux reprises au cours de la première année, pour compléter le flux de trésorerie, pour une somme totale de 7 000 \$.

Paiements au comptant :

6. L'entreprise prévoit différentes promotions au cours des mois les plus tranquilles (de mai à août) en vue d'augmenter ses ventes :
- publicité continue dans le Northern Life 50 \$ par mois
  - annonce promotionnelle d'un quart de page – Sudbury Star 500 \$ en mai
  - encart dans le Northern Life 150 \$ par mois (de juin à août)
  - coupon dans le Sudbury Star 150 \$ en décembre
7. L'entreprise aura besoin d'une injection de 2 000 \$ de sa ligne de crédit en mai et devra rembourser 2 % du solde impayé chaque mois. Le taux d'intérêt sera de 10 %. Les paiements mensuels se chiffreront à 44 \$.
8. L'entreprise empruntera d'abord 15 000 \$ de la Banque Royale en janvier, qu'elle devra rembourser sur une période de 5 ans, avec un taux d'intérêt de 10 %. Les paiements mensuels s'élèveront à 325 \$.

En septembre, l'entreprise empruntera 10 000 \$ selon les mêmes conditions. Les paiements mensuels s'élèveront alors à 543 \$.



## L'ÉTAT DES RÉSULTATS



Le but de l'état des résultats est de présenter un aperçu des activités de l'entreprise et de montrer sa rentabilité au cours d'un exercice. Il illustre la situation de l'entreprise (produits, dépenses et bénéfices) pour une période spécifique. Ce document présente à la direction de l'entreprise des renseignements essentiels à la planification et au contrôle efficace des activités. Un bénéfice existe lorsque les produits ou services sont supérieurs aux dépenses d'exploitation alors qu'une perte est subie dans la situation contraire.

Voici un exemple d'état des résultats anticipés pour une petite entreprise typique.

<b>Nom de l'entreprise</b>		
États des résultats anticipé		
de l'exercice terminé le 31 décembre 1998		
	\$\$\$	%
<b>Ventes (revenu)</b>	\$0.00	0.00%
<b>Coût des marchandises vendues</b>	\$0.00	0.00%
<b>Marge brute</b>	\$0.00	0.00%
<b>Frais variables</b>		
Salaires	\$0.00	0.00%
Prestations sur salaires	\$0.00	0.00%
Services externes	\$0.00	0.00%
Fournitures	\$0.00	0.00%
Réparation et entretien	\$0.00	0.00%
Publicité	\$0.00	0.00%
Frais de voyage	\$0.00	0.00%
Frais professionnels	\$0.00	0.00%
<b>Frais fixes</b>		
Loyer	\$0.00	0.00%
Amortissement	\$0.00	0.00%
Services (électricité, eau, gaz naturel)	\$0.00	0.00%
Assurances	\$0.00	0.00%
Palements sur emprunts	\$0.00	0.00%
Frais variés	\$0.00	0.00%
<b>Total des frais d'exploitation</b>	\$0.00	0.00%
<b>Bénéfice net (perte) avant impôts</b>	\$0.00	0.00%
<b>Impôts</b>	\$0.00	0.00%
<b>Bénéfice net</b>	\$0.00	0.00%

## Composantes de l'état des résultats

### Les revenus :

Ils sont générés par la vente de biens ou de services. Les revenus comprennent les gains tirés d'investissements, de ventes d'immobilier, de loyers, de dividendes, etc.

Vous devez déterminer le montant total des ventes de produits et de services que l'entreprise prévoit faire chaque mois afin de présenter des protections de revenus. Cependant, il faut tenir compte des rabais et des escomptes offerts, ainsi que des retours de marchandises défectueuses.

### Coûts des marchandises vendues :

Indique le coût des biens et des services vendus. Pour un détaillant, c'est le *coût d'achat* des marchandises destinées à la revente. Pour le fabricant, c'est le *coût des marchandises produites*, ce qui signifie l'achat de matières premières et de pièces pour produire un bien. Il faut inclure tous les frais de main-d'œuvre directement associés à la fabrication ou à la vente des produits et des services, ainsi que les frais de livraison de l'entreprise pour recevoir les matières premières ou les marchandises.

### Bénéfice brut :

La différence entre le revenu net total et le coût des marchandises vendues.  
Bénéfice brut = revenu net - coût des marchandises vendues

### Marque bénéficiaire brute :

Le bénéfice brut est exprimé en pourcentage du revenu net. Il est calculé avec la formule suivante :

$$\text{Bénéfice brut} \div \text{Revenu net}$$

### Frais variables :

- Salaires : rémunération du personnel (inclut les heures supplémentaires).
- Prestations des salaires : inclut les vacances payées, l'assurance-emploi, l'assurance-maladie, etc.
- Services externes : inclut toutes les dépenses rattachées à l'embauche de firmes externes pour accomplir des projets et des tâches spécifiques (ouvrages spéciaux, supplémentaires ou uniques).

- Fournitures de bureau : objets utilisés dans l'exploitation de l'entreprise (crayons, trombones, agrafes, papier, etc.).
- Réparation et entretien quotidien et réparation des pièces d'équipement. Comprend les grands projets de rénovation, tel peindre l'édifice.
- Publicité : contient les détails des frais de publicité engagés au cours de l'exercice en cours.
- Frais de voyage : comprend les frais rattachés à l'utilisation de sa voiture pour faire affaires, les frais de stationnement, la réparation, le logement, etc.
- Frais professionnels : le coût des services de professionnels externes tels les comptables, les consultants, les avocats, etc.

#### Frais fixes :

- Loyer : seulement pour les immeubles reliés au commerce.
- Amortissement : restitution de l'actif à long terme.
- Services : électricité, eau, gaz naturel, etc.
- Assurances : p. ex. la responsabilité publique, le feu, le vol, etc. Comprend aussi l'assurance-maladie.
- Paiements des emprunts : l'intérêt et le capital dus sur les emprunts bancaires.
- Frais variés : les petites dépenses qui n'ont pas de comptes distincts.

#### Bénéfice net avant impôts :

La différence entre la marge bénéficiaire brute et les frais d'exploitation totaux.

#### Impôts et taxes :

La TVH comprend la taxe fédérale de 5 % (TPS) et la taxe provinciale de 8 % (TVP) pour un total combiné de 13 %.

#### Bénéfice net :

La différence entre le bénéfice net avant impôts et le total des impôts et des taxes.

Bénéfice net = (bénéfice avant impôts) - (impôts et taxes)



## LE BILAN

Le bilan indique la situation financière de l'entreprise à une date précise. Il indique l'actif, le passif et les capitaux propres (avoir du propriétaire) de l'entreprise.



NOM DE L'ENTREPRISE			
Bilan			
au (insérer la date)			
ACTIF		PASSIF	
<b>Actif à court terme</b>		<b>Passif à court terme</b>	
Encaisse		Fournisseurs	
Caisse de dépenses courantes		Effets à payer	
Titres négociables		Intérêts à payer	
Effets à recevoir		Impôts à payer	
Stocks		Salaires à payer	
Frais payés d'avance		Marge de crédit	
Investissements à long terme			
<b>Total de l'actif à court terme</b>		<b>Total du passif à court terme</b>	
<b>Actif à long terme</b>		<b>Passif à long terme</b>	
Terrains		Hypothèques	
Bâtiments		Emprunts bancaires	
Améliorations		Obligations	
Équipement			
Véhicules		<b>Total du passif à long terme</b>	
<b>Moins : Amortissement cumulé</b>		<b>Avoir du propriétaire</b>	
		M. Paul Denis - Avoir au (insérer la date)	
<b>Total de l'actif à long terme</b>		Plus : Bénéfice net de l'exercice	
		Moins : Prélèvements	
		<b>Total de l'avoir du propriétaire</b>	
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR DU PROPRIÉTAIRE</b>	

## Les composantes du bilan

Doivent apparaître au haut de la page : le nom légal, le genre d'état (bilan, état des résultats ou budget de trésorerie) et la date de l'état (jour, mois, année).

### Actif

Il s'agit d'une liste de tout ce que l'entreprise possède ou loue et de tout ce que l'on doit à l'entreprise (ventes à crédit). Les principaux éléments de l'actif sont : les comptes clients (le montant que doivent à l'entreprise des clients qui ont acheté des marchandises ou des services à crédit), les fournitures, les stocks, l'équipement, les bâtiments, les terrains. L'actif peut aussi comprendre des biens incorporels comme les brevets d'invention, les droits d'auteur, etc.

#### Actif à court terme :

- Encaisse : argent liquide ou argent en banque
- Caisse de dépenses courantes (Petty Cash) : le total des fonds réservés pour des petites dépenses variées encourues lors de l'exercice
- Titres négociables : placements temporaires du bénéficiaire, des obligations ou d'autres investissements qui peuvent être rapidement convertis en argent comptant
- Comptes clients : le total des montants dus à l'entreprise par les clients qui achètent des marchandises ou des services à crédit. Cette section est aussi appelée *Effets à recevoir*.
- Stocks (*approvisionnement*) : les marchandises que possède l'entreprise, telles que des matières premières, des pièces, des produits en cours de fabrication et des produits finis
- Frais payés d'avance : coûts liés à certains services, tels que l'assurance et le loyer, qui sont payés d'avance. Fournitures qui ont été payées, mais qui n'ont pas été utilisées.
- Investissements à long terme : placements que l'entreprise prévoit garder pendant plus d'un an. Ce sont des investissements qui génèrent de l'intérêt ou des dividendes tels les actions et les bons.

#### Actif à long terme :

Cette section s'appelle aussi « Actif immobilisé » ou « Immobilisations ». Il signifie tous les éléments relativement permanents que l'entreprise prévoit utiliser pendant plus d'un an (par exemple : le terrain, les bâtiments, la machinerie, l'équipement de transport, les ordinateurs, le mobilier). Ce sont tous, à l'exception du terrain, des biens amortissables, parce qu'ils s'usent avec le temps, perdent de la valeur et doivent être remplacés.

L'*amortissement* consiste à étaler le coût d'acquisition d'un bien sur sa durée de vie. Il s'agit d'attribuer une partie du coût d'acquisition d'une machine ou d'une pièce d'équipement à chacune des années où l'objet sera utilisé. Ceci donne une représentation plus exacte des coûts engagés par l'entreprise.

### Passif

Il s'agit des dettes à crédit de l'entreprise. Elles comprennent toute obligation financière que l'entreprise a contractée auprès d'autres particuliers ou compagnies. Le passif d'une entreprise comprend les comptes fournisseurs, les salaires à payer, les impôts à payer, les emprunts hypothécaires, les intérêts à payer, etc.

#### Passif à court terme :

- Les dépenses qui seront remboursées au cours de l'exercice (une année financière).
- Comptes fournisseurs : les sommes dues aux fournisseurs pour l'achat de biens et de services reliés à l'exploitation de l'entreprise.
- Intérêts à payer : la somme due pour les intérêts reliés aux emprunts à court terme et à long terme.
- Impôts à payer : le montant d'impôt que l'entreprise a accumulé durant l'exercice.
- Salaires à payer : les dépenses en main-d'œuvre à régler par l'entreprise.

#### Passif à long terme :

Toute dette qui devient exigible une année ou plus après la date du bilan représente du passif à long terme. Le passif à long terme comprend les obligations, les effets à payer à long terme, les hypothèques et les autres prêts consentis par les institutions financières, dont le remboursement complet n'est pas prévu pour l'exercice en cours.

### Avoir du propriétaire :

Il s'agit du financement de l'actif par le propriétaire, les associés ou les actionnaires, c'est-à-dire l'investissement du propriétaire dans son entreprise. L'avoir du propriétaire comporte deux éléments : les placements effectués par le propriétaire de l'entreprise et les bénéfices non répartis. Une augmentation de l'avoir du propriétaire provient du bénéfice non réparti de l'entreprise et une diminution provient des prélèvements du propriétaire (retraits de fonds pour des raisons personnelles) ou de la distribution de ces bénéfices aux associés ou aux actionnaires.



## ANNEXE

---

Pour qu'un plan d'affaires s'enchaîne bien et afin d'accroître sa lisibilité, il est important de minimiser les détails excessifs et les renseignements généraux. Les annexes sont bien utiles en pareil cas. Au lieu d'inclure de longs renseignements dans le corps du plan, vous pouvez y faire allusion et demander au lecteur de se reporter aux annexes à la fin du plan pour obtenir des détails additionnels.

Les annexes devraient comprendre les pièces à l'appui, les documents justificatifs, les graphiques, les tableaux et les données auxquels vous avez fait allusion ou que vous avez mentionnés dans les sections écrites de votre plan d'affaires. Assurez que toutes les copies incluses dans le plan sont lisibles et complètes.

Voici une liste d'annexes que l'on peut retrouver dans un plan d'affaires :

- Curriculum vitae des membres de la gestion
- Plans directeurs et diagrammes
- Lettres patentes et/ou marques de commerce
- États financiers personnels et rapports de solvabilité
- Données démographiques
- Articles de journaux ou de magazines
- Lettres de références
- Échantillons des produits et documents publicitaires
- Couverture par la presse et coupures de presse
- Photos de l'entreprise ou des produits
- Documentation financière additionnelle
- Devis et prix relevés des fournisseurs
- Organigrammes
- Contrats importants
  - Baux ou ententes de location
  - Conventions d'achat-vente
  - Ententes de partenariat / de propriété
  - Conventions relatives à une option d'achat d'actions
  - Contrats de travail / Ententes relatives à la rémunération
  - Ententes de non-concurrence
  - Contrats avec les clients ou lettres d'intention
  - Contrats d'assurance

Vous serez étonné d'apprendre que la documentation parfois la plus recherchée se trouve en annexe d'un plan d'affaires. Assurez-vous de bien inclure tous les renseignements nécessaires pour appuyer et valider votre idée d'entreprise.



# Merci a nos collaborateurs

