

# Manuel de planification d'entreprise



**Parlons Affaires...Let's Talk Business!**

Canada 

  
**csecm**  
Centre de services aux entreprises

Manitoba 

# Manuel de planification d'entreprise

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| 1. L'ADN d'un entrepreneur.....  | 5  |
| 2. Avant de vous lancer, préparez un plan! .....                       | 5  |
| 3. Votre idée est-elle viable? .....                                   | 6  |
| 4. Quel type d'entreprise allez-vous créer? .....                      | 8  |
| 5. Quelle devra être votre mise de départ? .....                       | 11 |
| 6. Le plan d'affaires : Le résumé .....                                | 15 |
| 7. Le plan d'affaires : La description de votre entreprise .....       | 17 |
| 8. Le plan d'affaires : La commercialisation de votre entreprise ..... | 19 |
| 9. Le plan d'affaires : L'emplacement.....                             | 26 |
| 10. Le plan d'affaires : La concurrence .....                          | 27 |
| 11. Le plan d'affaires : Les opérations.....                           | 29 |
| 12. Le plan d'affaires : Le résumé financier.....                      | 39 |
| 13. Le plan d'affaires : La trésorerie personnelle.....                | 41 |
| 14. Le plan d'affaires : Les frais de démarrage .....                  | 42 |
| 15. Le plan d'affaires : La prévision des ventes.....                  | 44 |
| 16. Le plan d'affaires : Le flux de trésorerie.....                    | 49 |
| 17. Le plan d'affaires : Le bilan prévisionnel.....                    | 53 |
| 18. Le plan d'affaires : L'état des résultats prévisionnels.....       | 54 |
| 19. Le plan d'affaires : L'analyse des risques.....                    | 55 |
| 20. Le plan d'affaires : Les documents à l'appui.....                  | 56 |
| 21. Le plan d'affaires : L'aide .....                                  | 57 |
| 22. Le plan d'affaires : Les définitions .....                         | 58 |
| Notes .....  | 60 |

**Vous devez tenir compte des points suivants avant de lancer votre entreprise :**

- Choix d'un type d'entreprise (société par actions, société en nom collectif, entreprise individuelle ou coopérative)
- Choix et enregistrement d'un nom d'entreprise
- Plan d'affaires (Il est peu probable d'obtenir du financement sans un plan d'affaires; utilisez le Plan d'affaires interactif sur notre site Web.)
- Opérations bancaires (prêts, marges de crédit, cartes de crédit, Interac)
- Assurances (responsabilité, véhicule, propriété, biens)
- Formulaire pour la taxe de vente au détail (TVD)
- Formulaire pour la taxe sur les produits et services (TPS)
- Licences et permis
- Emplacement/zonage (local acheté ou loué, entreprise à domicile, permis d'occupation)
- Taxes et impôts
- Employés (indemnisation des accidents du travail, normes d'emploi, retenues salariales, RPC, AE)
- Publicité et marketing
- Tenue de livres
- Communications d'entreprise (téléphone/cellulaire/téléavertisseur/boîte vocale)

Autres points à ne pas oublier :

- Avocat, comptable, autres services professionnels
- Établissement des prix et distribution
- Présence sur Internet
- Besoins en informatique (matériel et logiciels)
- Fournitures, contrôle des stocks
- Véhicules
- Fournitures de bureau et papeterie
- Photocopieur, télécopieur, services téléphoniques
- Locaux (commerciaux ou à domicile)
- Mobilier de bureau
- Affiliation à votre chambre de commerce locale

## À propos du Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba

- CLIQUEZ pour trouver des guides pratiques, de l'information sur les activités à venir, des renseignements sur le commerce et les affaires, une foire aux questions et des outils d'affaires interactifs, entre autres, sur le site Web complet du CSECM.
- APPELEZ-NOUS pour parler à des agents de renseignements commerciaux qui peuvent vous fournir gratuitement et rapidement de l'information sur des centaines de programmes et de services gouvernementaux et sur la réglementation.
- RENDEZ-VOUS au CSECM pour obtenir de l'information et des publications gratuites portant sur divers sujets liés au commerce et aux affaires ou pour vous entretenir avec un spécialiste du lancement d'une entreprise.
- Nous offrons des possibilités d'apprentissage en matière d'entrepreneuriat sous forme de séminaires sur le développement des affaires et du commerce comme la planification d'entreprise, l'exportation, la gestion financière, le lancement d'une entreprise, le commerce électronique, la propriété intellectuelle, la gestion des ressources humaines, le marketing et le franchisage, pour n'en nommer que quelques-uns.
- Nous offrons un service d'aide au démarrage d'entreprise pour les clients qui visitent le Centre et veulent discuter avec un spécialiste.
- Nous offrons des postes de travail branchés à Internet et à d'autres bases de données interrogeables en ligne.
- Nous offrons de l'aide à la planification d'entreprise et à l'obtention de financement offert par l'entremise de programmes gouvernementaux.
- Nous avons 34 sites d'accès régionaux au Manitoba pour appuyer les entrepreneurs, peu importe l'endroit où ils habitent ou travaillent.
- Nous offrons l'accès au Réseau de services aux entreprises autochtones, qui a pour mission d'aider les entrepreneurs autochtones, qu'ils soient nouveaux ou chevronnés.
- Nous avons une bibliothèque de consultation complète sur les affaires et le commerce où travaillent des bibliothécaires et des techniciens chevronnés qui vous aideront à trouver des renseignements sur une foule de sujet, dont le lancement d'un type d'entreprise précis, les marchés internationaux et la démographie.
- Nous offrons la possibilité de parler à des spécialistes de l'information qui vous fourniront des renseignements et vous feront part de pratiques exemplaires dans les domaines de la planification, de l'exploitation de nouveaux marchés et de l'accès à divers programmes. Par ailleurs, ils peuvent vous aiguiller vers des personnes-ressources qui pourront vous donner un coup de main.
- Nous offrons un programme de conseillers invités qui donne aux entrepreneurs manitobains l'occasion de discuter avec des avocats, des comptables et des spécialistes des services bancaires qui leur font profiter de leur expérience bénévolement.
- Nous offrons des services à l'exportation pour aider les exportateurs, nouveaux et établis, en ce qui a trait aux plans d'affaires, à l'information commerciale, à la recherche et à la pénétration des marchés.

Le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba aimerait remercier le Réseau de services aux entreprises autochtones et les Sociétés d'aide au développement des collectivités – Manitoba d'avoir autorisé l'utilisation, entière ou partielle, de leurs documents.

#### AVERTISSEMENT

Ces documents contiennent l'information nécessaire pour pouvoir effectuer une demande de crédit chez la plupart des institutions financières. Toutefois, nous vous recommandons de communiquer avec votre bailleur de fonds pour connaître ses exigences particulières.

## **1. L'ADN d'un entrepreneur**

---

Les entrepreneurs peuvent vivre en ville, dans un village ou en région éloignée. Ces personnes peuvent provenir de n'importe quel milieu, culture ou endroit. Ce sont des hommes et des femmes, des jeunes et des adultes; il n'y a pas d'âge pour être entrepreneur.

Toutefois, les entrepreneurs ont quelques points en commun. Ils se caractérisent par :

- leur capacité de voir une belle occasion là où les autres ne voient qu'un problème;
- leur persévérance. S'ils subissent un échec, ils apprennent de leurs erreurs et tentent de nouveau leur chance;
- leur volonté de toujours essayer quelque chose de nouveau et d'apprendre;
- leur réaction devant un obstacle : ils le considèrent ni plus ni moins comme un casse-tête à résoudre;
- leur préférence pour des projets qu'ils peuvent gérer du début à la fin;
- leur désir d'être maître de leur destin et leur refus de laisser leur succès reposer sur la décision d'autrui;
- leur confiance en leurs habiletés et en leurs capacités;
- leur ardeur au travail parce qu'ils en sont passionnés.

## **2. Avant de vous lancer, préparez un plan!**

---

Un plan d'affaires est un exposé écrit de votre idée d'entreprise et des étapes qu'il vous faudra suivre pour démarrer votre entreprise et assurer sa croissance. Le plan d'affaires sert à deux choses :

1. Il constitue une feuille de route personnelle qui vous indique ce que vous devez faire et comment vous allez procéder.
2. Il montre à vos bailleurs de fonds, à vos fournisseurs, à vos investisseurs et à toute personne jouant un rôle dans votre entreprise que vous avez un plan pour réussir.

Il n'existe pas de plan d'affaires qui convient à toutes les entreprises. Chaque entreprise possède ses particularités et chaque entrepreneur doit personnaliser son plan d'affaires en conséquence.

Le présent manuel est un guide qui vise à aiguiller votre réflexion et à préciser les renseignements que doit comprendre votre plan d'affaires. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse : il s'agit du plan pour votre entreprise

### 3. Votre idée est-elle viable?

---

Quelle est votre idée d'entreprise? Décrivez-la de façon très détaillée en utilisant, au besoin, une deuxième page.

---

---

---

---

Quelles raisons vous ont motivé à choisir ce type d'entreprise?

---

---

---

---

Lesquelles de vos compétences vous seront utiles dans cette entreprise? Quels talents les gens vous attribuent-ils?

---

---

---

S'agira-t-il d'une entreprise saisonnière (par exemple, une entreprise de pêche ou de déneigement) ou d'une entreprise dont les activités dureront toute l'année?

---

---

Quelles seront vos heures d'ouverture? Votre entreprise sera-t-elle ouverte en soirée ou la fin de semaine?

---

---

---

En quoi votre entreprise se différencie-t-elle des autres? Pourquoi un client irait-il chez vous plutôt qu'ailleurs? Par exemple, le produit ou le service que vous offrez est-il moins cher? De meilleure qualité? Votre produit ou votre service est-il si exceptionnel que personne d'autre n'est en mesure de l'offrir? Garantisiez-vous votre travail alors que personne d'autre ne le fait?

---

---

---

Les gens ont-ils besoin de votre produit ou de votre service? Veulent-ils se le procurer? Par exemple, une personne âgée peut avoir besoin de quelqu'un pour enlever la neige, car elle n'est pas en mesure de le faire elle-même. Afin de disposer de plus de temps pour d'autres activités, une famille peut désirer faire appel aux services d'une femme de ménage.

---

---

---

Votre activité vous rapportera-t-elle de l'argent? Consultez la page 50.

## 4. Quel type d'entreprise allez-vous créer?

Avant de lancer votre entreprise, vous devez en décider le type. Trois choix s'offrent à vous : l'entreprise individuelle, la société en nom collectif ou la société par actions. La franchise est un autre type d'entreprise que nous aborderons à la page suivante. Chaque type d'entreprise a ses avantages et ses inconvénients. À la dernière page de la brochure, nous avons inscrit certains termes que vous devez connaître et leur signification, ainsi que d'autres termes importants.

|   | Avantages   | Inconvénients  |
|---|---|--|
| <b>Entreprise individuelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous êtes la seule personne responsable.</li> <li>• Généralement une très petite entreprise avec peu ou pas d'employés.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les bénéfices vous reviennent.</li> <li>• Très facile à mettre en place.</li> <li>• Ne coûte pas cher.</li> <li>• Il peut y avoir des avantages fiscaux.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous supportez tous les risques.</li> <li>• Votre entreprise et vous ne formez qu'une seule et même entité. Vous êtes responsable de toutes les dettes. Cela signifie que la banque peut saisir vos biens personnels tels que votre maison ou votre voiture si vous ne pouvez effectuer vos paiements.</li> </ul> |
| <b>Société en nom collectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous et une ou plusieurs autres personnes êtes responsables de l'exploitation de l'entreprise.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile à mettre en place.</li> <li>• Tous les partenaires apportent leur contribution en matière de compétences, de temps, de connaissances et d'actifs.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des désaccords entre les partenaires peuvent provoquer des problèmes.</li> <li>• Étant donné que tous les partenaires sont responsables des dettes à parts égales, si l'un d'eux prend une mauvaise décision, c'est l'ensemble des partenaires qui devra en payer le prix.</li> </ul>                             |
| <b>Société par actions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre entreprise et vous formez deux entités distinctes.</li> <li>• Les propriétaires d'entreprise dont les actifs ou les dettes sont importants (tels que les restaurants ou les gymnases) utilisent souvent cette formule.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut y avoir des avantages fiscaux.</li> <li>• Étant donné que votre entreprise et vous formez deux entités distinctes, vous n'êtes responsable que des biens personnels que vous utilisez à titre de garantie pour l'entreprise. L'entreprise est responsable du reste.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Type d'entreprise le plus compliqué et coûteux à mettre en place.</li> <li>• Il y a davantage de documents à remplir et de règlements.</li> </ul>   |

Les autres points auxquels il faut penser avant de lancer votre entreprise :

1. Étant donné que vous pouvez constituer votre entreprise en société à tout moment, vous pouvez donc lancer une entreprise individuelle et décider de la constituer en société par la suite.
2. Vous pouvez constituer votre entreprise en société selon le régime provincial ou fédéral. Si vous prévoyez faire des affaires au Manitoba, une constitution en société en vertu de la loi provinciale sera alors la meilleure marche à suivre. Si vous comptez faire des affaires dans d'autres provinces, il pourrait être avantageux de songer à la constitution en société de régime fédéral.
3. Afin d'obtenir un numéro de téléphone, un compte bancaire ou tout autre service pour votre entreprise, vous devez posséder les documents prouvant que vous avez enregistré soit un nom commercial soit une société en nom collectif ou que votre entreprise est constituée en société.

Je compte créer une entreprise de type \_\_\_\_\_

Pour les raisons suivantes : \_\_\_\_\_

### *La franchise*

Nous allons très brièvement parler des franchises. Il s'agit d'une forme différente d'entreprise selon laquelle vous achetez le droit d'exploiter la division locale d'une entreprise établie. Vous devenez alors le « franchisé », la société qui détient la franchise est le « franchiseur », et l'entreprise devient la « franchise ». Le coût d'achat d'une franchise peut aller de 5 000 \$ à un million de dollars. Quiznos, Fabutan, Pizza Hut, 7-Eleven, McDonald et Tim Hortons sont des exemples bien connus de franchises.

En quelque sorte, l'entreprise vous appartient – vous gérez les activités quotidiennes, embauchez le personnel et pouvez en retirer d'importants bénéfices. Par contre, le franchiseur garde toujours le contrôle de certains aspects de l'entreprise. Par exemple, le franchiseur peut s'occuper de mener les campagnes publicitaires pour l'ensemble des franchises. Que vous aimiez ou non la publicité, vous devez vous en accommoder. Le franchiseur peut également vous imposer ses fournisseurs, même si vous en avez trouvé de moins chers.

Si vous décidez d'acheter une franchise, vous devez signer un « accord de franchise ». Il s'agit d'un contrat dans lequel sont décrits des éléments tels que la façon dont vous gèrerez l'entreprise, la durée d'exploitation et le pourcentage des revenus que vous devrez remettre au franchiseur.

Le domaine des franchises est très complexe et nous ne faisons que souligner un certain nombre d'éléments qui les différencient d'une entreprise créée de toutes pièces. Toutefois, si votre plan d'affaires est solide, si vous possédez assez d'argent pour acheter une franchise et si vous choisissez celle qui convient à votre marché, alors il n'existe pas de limite quant aux bénéfices que vous pourrez en retirer.

Si vous désirez en savoir plus sur les franchises, le site Web de l'Association canadienne de la franchise est un excellent point de départ : <http://www.cfa.ca/> (en anglais).

## 5. Quelle devra être votre mise de départ?

---

Lorsque vous démarrez une entreprise, ne vous attendez pas à en tirer de gros bénéfices immédiatement. Il faut en effet du temps pour que les gens entendent parler de vous, qu'ils fassent appel à vos services ou qu'ils achètent vos produits, et qu'ils soient ensuite prêts à vous payer en retour. Nous conseillons toujours de mettre assez d'argent de côté pour pouvoir vivre pendant quelques mois, juste au cas où il faudrait un peu de temps pour que l'entreprise prenne son envol.

Les questions suivantes vous permettront de prendre une décision quant à la somme dont vous aurez besoin.

Que devez-vous acheter pour démarrer votre entreprise et combien cela coûtera-t-il? Par exemple, quel sera le coût des permis dont vous aurez besoin? Si vous louez un local, devrez-vous donner un dépôt en cas de dommages? Avez-vous besoin d'acheter un ordinateur?

Notre feuille de calcul aux pages 42 et 44 vous aidera à déterminer la somme dont vous avez besoin pour démarrer votre entreprise.

### *Que cherchent les prêteurs?*

Bon nombre d'entrepreneurs sont déçus lorsque le financement qu'ils essaient d'obtenir est refusé. Cette situation est habituellement attribuable au fait qu'ils n'arrivent pas à prouver au prêteur que l'entreprise est un projet sérieux, que les fonds demandés sont destinés à la financer et que l'entrepreneur continuera de l'exploiter bon an, mal an. Dans votre plan général, vous devez démontrer aux prêteurs que s'ils décident de vous soutenir dans votre projet, ils ne seront pas perdants.

Les prêteurs s'appuient sur des critères couramment désignés, en anglais, comme les « 5 C du crédit », c'est-à-dire :

1. La réputation (« character »)
  - Êtes-vous en mesure de fournir de bonnes références personnelles et professionnelles, ainsi que des références de solvabilité?

- Pouvez-vous démontrer qu'une fois que vous prenez une obligation, vous vous en acquittez jusqu'au bout?
  - Êtes-vous en mesure de prouver que vous possédez les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour mener à bien votre entreprise?
2. Le capital (« capital/cash »)
    - Avez-vous du capital à investir dans l'entreprise? Aucune institution ne vous prêtera la totalité du financement demandé. Une entreprise représente un risque, et ce risque doit être partagé.
  3. La garantie (« collateral »)
    - Ce sont les éléments d'actif que vous possédez qui garantissent l'emprunt. Un prêteur veut en connaître la valeur réelle, au cas où il faudrait les vendre pour rembourser vos dettes.
  4. La capacité (« capacity »)
    - Les bénéfices qu'engendrera votre entreprise seront-ils suffisants pour rembourser l'emprunt et payer les frais d'exploitation, les salaires, ainsi que vos frais de subsistance?
  5. Les conditions (« conditions »)
    - Quelles sont les conditions sociales de la région? Quelle est la population
    - Quelle est la conjoncture économique? Le taux de chômage est-il élevé?
    - Quels sont les lois et les règlements qui pourraient avoir une incidence sur votre entreprise?

En plus de ces points, les prêteurs vont vous demander ce que vous comptez faire si un problème survient. Par exemple, que ferez-vous si les employés de votre fournisseur déclenchent une grève? Comment allez-vous vous approvisionner? Comment réagirez-vous si, en cas d'incendie, vous devez cesser vos activités le temps des réparations? Réfléchissez aux situations possibles qui pourraient avoir une incidence sur votre entreprise, puis pensez à ce que vous pourriez faire pour contourner le problème et poursuivre vos activités. Reportez-vous à la partie « Analyse des risques » qui se trouve à la page 61.

*Qu'est-ce qu'un « actif » et quelle est sa valeur réelle?*

Nous parlons des éléments d'actif et les définissons à la fin de cette publication, dans la liste qui se trouve sous la rubrique « Définitions » à la page 58. Mais quelle est la valeur réelle de vos actifs?

Ce qu'il importe le plus de se rappeler, c'est qu'un « actif » est ce que vous possédez réellement. En d'autres termes, c'est la somme d'argent que vous pourriez garder si vous vendiez votre bien. Disons, par exemple, que vous achetez un terrain d'une valeur de 25 000 \$. Vous donnez 10 000 \$ en argent comptant et vous contractez un emprunt ou une hypothèque de 15 000 \$. Dans cet exemple, vos capitaux propres dans l'actif sont évalués à 10 000 \$. Si vous louez une voiture, vous ne la possédez pas et elle n'est donc pas considérée comme un élément d'actif. Si vous avez acheté votre voiture et que vous avez fini de la payer, elle pourrait être considérée comme un élément d'actif. L'argent que vous avez placé dans des obligations d'épargne, des fonds communs de placement, ou tout autre type d'investissement, sont autant d'éléments d'actif qui viennent s'ajouter à votre investissement de départ, plus les intérêts que vous en avez retirés.

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle vous permet d'avoir une idée de la valeur des éléments d'actif que vous possédez.

Possédez-vous des éléments d'actif à investir dans votre entreprise?

Total du montant estimatif de trésorerie \$ \_\_\_\_\_  
(Inscrivez ce chiffre dans la case D 4 de la page 43)

Total du montant estimatif des autres capitaux propres \$ \_\_\_\_\_  
(Inscrivez ce chiffre dans la case D 5 de la page 43)

Montant total d'argent provenant d'amis et de membres de la famille \$ \_\_\_\_\_  
(Inscrivez ce chiffre dans la case D 6 de la page 43)

### *Où trouver des fonds pour votre entreprise?*

En plus de l'argent que vous devrez investir dans votre entreprise, il se peut que vous ayez besoin de trouver d'autres sources de financement.

Ces fonds peuvent provenir de différentes sources :

1. Membres de la famille ou amis.
2. Banque ou caisse populaire.
3. Subvention, emprunt ou contribution non remboursable d'un ministère, d'un conseil de bande ou d'autres organisations autochtones de financement pour le développement d'entreprise.
4. Investisseur providentiel.\*
5. Investisseur en capital-risque.\*\*

Vous êtes maintenant prêt à transférer ces renseignements dans votre plan d'affaires.

\* Les investisseurs providentiels exigeront généralement que vous ayez déjà lancé votre entreprise et que vous puissiez démontrer que vous en retirez des bénéfices.

\*\*Les investisseurs en capital-risque prêtent généralement une somme considérable aux nouvelles entreprises de technologie qui ont une réelle probabilité de réaliser rapidement d'importants bénéfices. Les fonds provenant d'investisseurs en capital-risque sont très difficiles à obtenir et, dans le cas où vous y parviendriez, vous devrez renoncer à un contrôle partiel de votre entreprise.

## 6. Le plan d'affaires : Le résumé

---

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

Numéro d'inscription à la TVD/TVP : \_\_\_\_\_

Numéro d'inscription à la TPS : \_\_\_\_\_

Adresse de l'entreprise : \_\_\_\_\_

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

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Numéro de télécopieur : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone cellulaire : \_\_\_\_\_

Site Web : \_\_\_\_\_

Adresse électronique : \_\_\_\_\_

De quel type d'entreprise s'agit-il?

Entreprise individuelle

Société en nom collectif

Société par actions

Franchise

Quel est le numéro d'enregistrement du nom commercial de votre entreprise ou société en nom collectif ou quels sont les statuts de la constitution?

---

À quelle date l'entreprise ou la société en nom collectif a-t-elle été enregistrée ou constituée en société?

---

| Nom du propriétaire, des partenaires ou des parties intéressées | Poste/Titre (gestionnaire, président, etc.) | Pourcentage des parts dans l'entreprise (51 %, 100 %, etc.) |
|---|---|---|
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |
|   |   |   |

## **7. Le plan d'affaires : La description de votre entreprise**

---

Décrivez en détail le produit que vous vendez ou le service que vous offrez.

---

---

---

Qu'est-ce qui vous distingue des autres entreprises? Quelles sont les caractéristiques principales qui feront qu'un client achètera votre produit ou fera appel à vos services, et non à ceux d'un concurrent?

---

---

---

---

Décrivez les tendances qui sont actuellement observées dans le secteur de votre entreprise. En d'autres termes, que se passe-t-il dans ce secteur qui pourrait avoir ou non des incidences sur votre entreprise? Par exemple, si vous envisagez de louer des films sur DVD, mais que les entreprises de distribution par câble et par satellite offrent des films à la demande qu'il est possible de commander avec la télécommande, devrez-vous vendre d'autres produits et services pour compenser le fait que moins de personnes loueront des films sur DVD?

---

---

---

Qui sera votre fournisseur? Qui vous fournira les matériaux dont vous aurez besoin pour fabriquer votre produit? Qui vous fournira tous les biens dont vous avez besoin pour offrir un service? Ces fournisseurs sont-ils fiables? Sont-ils en mesure de vous fournir le produit dont vous avez besoin au moment où vous en avez besoin?

---

---

---

Prévoyez-vous développer votre entreprise en offrant de nouveaux produits ou davantage de services? Par exemple, si vous exploitez un salon de toilettage pour chiens, vous désirez peut-être prendre de l'expansion en vendant des produits connexes tels que des shampoings et des revitalisants pour chiens, des jouets, des lits, des laisses, etc.

---

---

---

Avez-vous, ou prévoyez-vous obtenir, une protection par brevet, marque de commerce, droit d'auteur ou conception industrielle pour protéger votre produit ou votre service?

---

---

---

## **8. Le plan d'affaires : La commercialisation de votre entreprise**

### *L'étude de marché*

La recherche est une étape nécessaire pour comprendre vos consommateurs. Elle vous permet par ailleurs d'émettre des hypothèses quant à vos prévisions financières, ce que voudront voir les prêteurs et investisseurs.

La section suivante explique les différentes méthodes que vous pouvez utiliser en matière de recherche sur la clientèle.

### *La recherche primaire*

Il s'agit de l'information que vous recueillez pour vos propres besoins. Les méthodes les plus couramment utilisées en matière de recherche primaire sont les suivantes :

L'entretien personnel ou le questionnaire : Cette méthode consiste à parler directement aux personnes ou à inscrire vos questions sur papier. Elle est économique et vous permet d'obtenir les réponses immédiatement.

Les sondages téléphoniques : Il s'agit de la méthode la plus efficace pour couvrir une large zone et avoir rapidement une rétroaction. Préparez vos questions, puis choisissez deux numéros de téléphone dans chaque page de l'annuaire et commencez à passer des appels.

L'expérimentation sur le marché : Cette méthode est principalement utilisée pour tester la réaction des clients devant un nouveau produit ou service, son prix ou son emballage. L'expérimentation se fait généralement à petite échelle afin de vérifier s'il vaut la peine que vous consacriez temps et argent à la poursuite de ce concept d'entreprise.

Les groupes témoins : Cette méthode consiste à réunir de façon informelle de 8 à 10 personnes issues de votre marché cible (personnes âgées, adolescents, etc.), de leur poser des questions précises sur votre produit ou service, puis de les encourager à discuter de ce qui leur plaît et leur déplaît. Ces groupes permettent souvent de remarquer des problèmes auxquels vous n'auriez pas pensé et d'avoir une rétroaction immédiate sur votre produit ou votre service.

L'observation personnelle : Vous êtes le détective. Vous observez les habitudes d'achat des consommateurs et parlez aux commis des magasins en vue de recueillir de l'information sur les motifs qui poussent les consommateurs à acheter un produit ou un service.

### *La recherche secondaire*

Cette méthode consiste à utiliser des renseignements qui existent déjà, tels que les données démographiques et les facteurs environnementaux.

Les données démographiques : Il s'agit de données statistiques qui vous permettent de recueillir de l'information sur votre marché potentiel. Les données démographiques sont composées des dénombrements de la population (ventilations par sexe, âge, revenu, profession, niveaux d'éducation) et des données sur les ménages (propriétaires, locataires, habitudes d'achat, etc.).

Les facteurs environnementaux : Bien qu'ils soient habituellement hors de notre contrôle, ils ont des incidences sur les achats des consommateurs. Connaître les facteurs qui influencent les acheteurs vous permet de vous tenir prêt en cas d'occasions soudaines ou de brusques retournements. Si, par exemple, vous envisagez de vous lancer dans la salmoniculture, mais que les médias encouragent les consommateurs à acheter du saumon frais plutôt que du saumon d'élevage pour des raisons nutritionnelles, votre entreprise peut s'en ressentir. Les changements en matière de réglementation gouvernementale, les changements culturels et la technologie peuvent jouer un rôle sur les habitudes d'achat des consommateurs et avoir une incidence sur votre entreprise.

### *Les techniques de vente*

Votre marché se compose des différentes personnes qui peuvent désirer votre produit ou service. Votre but est de les convaincre d'acheter ce que vous vendez. Pour ce faire, vous devez comprendre ce qui pousse les consommateurs à acheter.

Nous savons, grâce à de nombreuses années de recherche, que les consommateurs achètent des biens et des services en vue de satisfaire leurs besoins personnels. En début de liste se trouve la nécessité de satisfaire les besoins physiques primaires tels que ceux liés à l'alimentation, au logement, à l'habillement, à la sécurité et au transport.

Une fois que les besoins physiques primaires sont remplis, les clients tentent alors de satisfaire leurs besoins affectifs comme le prestige, le plaisir et la commodité. Le nom

de certaines marques, les produits de beauté, le chocolat et les bijoux font partie des produits de cette catégorie.

Le troisième niveau répond aux besoins intellectuels et à la nécessité d'une grande réalisation personnelle. Les articles qui entrent dans cette catégorie ne sont généralement pas matériels et reposent plutôt sur des expériences de vie telles que les colloques, les périodes de réflexion, les centres de détente et le tourisme d'aventure.

Répondre aux besoins des clients est votre principal objectif. L'approche de la clientèle passe par les « caractéristiques et les avantages ».

### *Les caractéristiques et les avantages*

Les clients veulent tous savoir une chose : « Que puis-je en retirer? »

Répondre à cette question, c'est gagner un client. Toutefois, ce n'est pas aussi simple. Vous devez lui montrer comment les caractéristiques et les avantages de votre produit ou service peuvent répondre à ses besoins.

Une **caractéristique** est un élément de haute qualité qui ajoute de la valeur à votre produit.

Un **avantage** est la façon dont la caractéristique répond aux besoins du client.

Par exemple, les acheteurs de voiture ont tous des besoins particuliers. Les critères des personnes avec une famille diffèrent de ceux d'une personne célibataire. Les personnes désirant une voiture familiale pensent principalement à des caractéristiques comme des coussins gonflables, l'économie d'essence et l'espace utilitaire supplémentaire en raison d'avantages tels que la sécurité, l'épargne et le côté pratique. La personne célibataire peut, quant à elle, être à la recherche de caractéristiques comme des sièges en cuir, une chaîne stéréo de haute qualité et le nom d'une certaine marque en raison d'avantages tels que le prestige et le plaisir que procure la conduite d'une voiture de luxe.

*Qui sont vos clients?*

Quelles sont les recherches effectuées qui vous portent à croire que les gens seront prêts à payer le produit ou le service que vous offrez? Par exemple, avez-vous consulté des sondages ou des statistiques? Vous êtes-vous fondé sur le simple fait que vous avez entendu des personnes dire qu'elles aimeraient qu'un certain produit ou service soit à leur disposition dans la région?

---

---

---

Votre produit ou service répond-il à un besoin ou à quelque chose que les gens désireraient avoir? Cela aura une incidence sur la composition de votre clientèle. Par exemple, si vous ouvrez un salon offrant des services de manucure et de pédicure, les femmes disposant d'un budget supplémentaire pourraient désirer s'offrir ces services régulièrement. Si vous démarrez une entreprise de plomberie, la plupart de vos clients auront besoin de vos services de façon ponctuelle, ce qui signifie que vous devrez constamment renouveler votre clientèle.

---

---

---

Décrivez votre clientèle type. Parmi elle, quelle proportion vit proche de chez vous et dans des villes voisines? Est-ce que ce sont des hommes ou des femmes? De quel âge? Où vivent-ils par rapport à votre entreprise? Quel est leur revenu? À quelle fréquence auront-ils besoin de votre produit ou de votre service?

---

---

---

*La publicité commerciale, la promotion, la publicité médiatique et les relations publiques*

Comment les différencier?

La **publicité commerciale** consiste à faire connaître votre entreprise. Vous pouvez le faire en créant un site Web, une brochure, avec des cartes de visite ou en passant une annonce payante dans le journal local.

La **promotion** consiste plutôt à effectuer un rappel de votre entreprise. Vous pouvez le faire en offrant un bon de réduction ou des soldes « deux pour un » à vos clients. Les activités liées à la publicité, aux soldes et aux relations publiques sont souvent considérées comme des aspects de la promotion.

On parle de **publicité médiatique** lorsque des médias, comme une station de radio ou un journal, demandent à avoir une entrevue avec vous en vue d'une émission ou veulent écrire un article sur votre entreprise. C'est gratuit et les retombées sont infinies.

Les **relations publiques** consistent en la façon dont votre personnel et vous-même vous comportez en public. Gardez toujours à l'esprit que votre personnel et vous représentez l'entreprise, et ce, en tout temps. De bonnes relations publiques consiste à remercier les clients en souriant plutôt qu'en fronçant les sourcils, à donner des produits ou à offrir gratuitement les services de votre entreprise à une vente aux enchères caritative locale. Les relations publiques permettent de renforcer de façon positive les liens entre votre entreprise et les clients.

Ces activités ne doivent pas être « uniques ». Vous devez constamment faire connaître et promouvoir votre entreprise, en plus de maintenir de bonnes relations publiques et de chercher les possibilités de publicité gratuite.

Comment ferez-vous connaître votre entreprise?

---

---

---

Comment pouvez-vous faire la publicité de votre entreprise?

---

---

---

Comment ferez-vous la promotion de votre entreprise?

---

---

---

Existe-t-il un moment de l'année plus propice à la publicité qu'un autre? Par exemple, si vous exploitez un camp de pêche, vous pouvez lancer une campagne publicitaire dès le début de l'année, lorsque les gens réservent et planifient leurs vacances.

- Activités caritatives/communautaires
- Annonces dans les magazines
- Babillards
- Ballons
- Brochures
- Bulletins d'information
- Calendriers
- Cartes de visite
- Cartes postales
- Cocktails d'entreprise
- Idées promotionnelles
- Incitatifs pour l'aiguillage de clients
- Indications sur les trottoirs
- Internet
- Lettres personnelles
- Offres deux pour un
- Panneaux lors d'événements sportifs
- Panneaux sur les édifices/dans les fenêtres
- Papier à en-tête et enveloppes
- Parrainage

- Communiqués de presse
- Concours
- Conférences et présentations
- Coupons
- Courriel
- Démarchage téléphonique
- Démonstrations à domicile
- Dépliants
- Dossiers et classeurs
- Échantillons
- Essais gratuits ou séances d'information
- Événements spéciaux
- Petites annonces
- Prospectus
- Publicité aérienne
- Publicité ou encarts dans les journaux
- Publicités sur les taxis et les autobus
- Publicité sur les véhicules
- Publipostage
- Repas d'affaires
- T-shirts
- Télévision
- Vidéos/DVD

Quel budget pensez-vous devoir allouer à la publicité ou à la promotion de votre entreprise chaque mois? Inscrivez le montant total dans la case B 1 de la page 42.

---

---

---

## 9. Le plan d'affaires : L'emplacement

---

L'emplacement est l'un des aspects les plus importants pour votre entreprise, mais il est malheureusement souvent négligé. Si les clients ne sont pas en mesure de vous trouver, ils ne viendront pas. S'ils n'ont pas de place pour garer leur voiture, ils ne viendront pas. Si vous êtes trop loin, ils trouveront une entreprise plus proche de chez eux. Si vous n'êtes pas situé à proximité d'un arrêt d'autobus, il se peut qu'ils ne puissent pas venir.

L'emplacement est également important pour vous. Si vous avez souvent besoin de fournitures, vous aurez tout intérêt à ce que votre fournisseur soit proche de vous. Si votre principal concurrent se trouve dans un centre commercial, il serait bon de vous établir dans un autre centre. Si votre entreprise se trouve loin de votre résidence, serez-vous en mesure d'arriver à l'heure tous les jours? Votre entreprise engendrera-t-elle beaucoup de bruit ou produira-t-elle des émanations? Avez-vous besoin de beaucoup d'espace pour les véhicules, les stocks ou la machinerie? Les clients iront-ils vous voir souvent, de temps en temps ou jamais? Si vous devez prendre de l'expansion, pourriez-vous le faire à l'emplacement actuel ou devriez-vous déménager dans un endroit plus grand?

Nous avons établi le profil de votre clientèle dans la partie 8. D'après vos réponses, où devriez-vous situer votre entreprise afin que cela soit pratique pour vos clients?

---

---

---

Mettons vos clients de côté pour un moment et concentrons-nous sur vous. Quel serait le meilleur emplacement pour répondre à vos besoins?

---

---

---

Maintenant, si vous deviez choisir un emplacement pratique pour vous et vos clients, quel serait-il et pourquoi?

---



---



---

## **10. Le plan d'affaires : La concurrence**

La plupart des entreprises doivent rivaliser avec la concurrence. Il en existe deux sortes : la concurrence directe et la concurrence indirecte.

Un concurrent direct vend exactement le même produit ou service que vous. Par exemple, si vous tenez un salon de beauté, il peut y en avoir plus d'un dans le secteur qui offrent la même chose que vous.

Un concurrent indirect offre des produits ou des services différents des vôtres, mais vise la même clientèle. Par exemple, si vous vendez des produits de santé naturels, vos concurrents indirects pourraient être un centre de détente, une pharmacie qui vend des vitamines, un centre de conditionnement physique, un supermarché qui vend des aliments biologiques, un herboriste, un vendeur qui offre des bracelets magnétiques et qui tient un kiosque dans un centre commercial, ou toute autre personne qui vend un produit ou un service en mesure de répondre aux besoins relatifs à un mode de vie sain du client.

*Qui sont vos concurrents?*

| Nom du concurrent | Emplacement | Forces | Faiblesses | Direct ou indirect |
|-------------------|-------------|--------|------------|--------------------|
|                   |             |        |            |                    |
|                   |             |        |            |                    |
|                   |             |        |            |                    |
|                   |             |        |            |                    |

Maintenant que vous avez une idée de qui sont vos concurrents, répondez aux questions suivantes.

---

Votre marché augmente-t-il ou diminue-t-il? Par exemple, la population augmente-t-elle ou diminue-t-elle? La circulation est-elle en augmentation ou en baisse? Pourquoi? Pensez-vous que la tendance se maintiendra?

---

---

---

La clientèle de votre secteur est-elle suffisante pour votre entreprise et celles de vos concurrents?

---

---

---

Comment votre entreprise se démarque-t-elle des autres? Pourquoi les clients vous choisiront-ils?

---

---

---

Percevez-vous des difficultés à pénétrer le marché? Si oui, quelles sont-elles et comment allez-vous les surmonter?

---

---

---

## **11. Le plan d'affaires : Les opérations**

---

### *Le contrôle des stocks*

Combien de fois devrez-vous renouveler votre stock? Quelle quantité de stock prévoyez-vous garder? Si l'exploitation de votre entreprise nécessite de garder une grande quantité de stocks ou différents types de produits, comment allez-vous les répertorier?

---

---

---

### *Le suivi permanent et la planification*

Comment comptez-vous inventorier vos ventes? Comment allez-vous effectuer le suivi de vos clients afin de déterminer qui est un nouveau client et qui est un client régulier? Comment allez-vous effectuer le contrôle mensuel des ventes?

---

---

---

### *La tenue des livres et les contrôles financiers*

Qui va tenir vos livres? À quelle fréquence allez-vous produire des états financiers? Comment allez-vous vous protéger contre les vols commis par les employés? Comment allez-vous protéger vos actifs? À quelle fréquence allez-vous faire l'inventaire des stocks?

---



---



---

### *Les fournisseurs*

Qui sont vos principaux fournisseurs? Sur quels autres fournisseurs pouvez-vous compter si votre fournisseur principal se trouve dans l'incapacité de vous approvisionner?

| Principaux fournisseurs | Emplacement | Mode de transport des marchandises | Durée du temps de transport des marchandises | Modalités de crédit, ristournes |
|-------------------------|-------------|------------------------------------|--|---------------------------------|
|                         |             |                                    |  |                                 |
|                         |             |                                    |  |                                 |
|                         |             |                                    |  |                                 |
|                         |             |                                    |  |                                 |
|                         |             |                                    |  |                                 |

| Autres fournisseurs | Emplacement | Mode de transport des marchandises | Durée du temps de transport des marchandises | Modalités de crédit, ristournes |
|---------------------|-------------|------------------------------------|--|---------------------------------|
|                     |             |                                    |  |                                 |
|                     |             |                                    |  |                                 |
|                     |             |                                    |  |                                 |
|                     |             |                                    |  |                                 |

## *L'emplacement*

Dans la partie 9, nous avons parlé des raisons de choisir un certain emplacement. Dans la partie portant sur les opérations, nous parlons du coût de l'emplacement que vous avez choisi.

Envisagez-vous :

- d'établir votre entreprise sur un terrain ou dans un immeuble qui vous appartient?
- d'acheter un terrain ou un immeuble?
- de louer un terrain ou un immeuble?
- d'exploiter une entreprise à domicile?

### 1. Terrain ou immeuble vous appartenant

Valeur estimative du terrain \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case D 1 de la page 42)

Valeur estimative de l'immeuble \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case D 2 de la page 42)

Remboursement mensuel de  
l'emprunt hypothécaire \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 8 de la page 42)

### 2. Achat d'un terrain ou d'un immeuble

Coût d'achat du terrain \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case A 1 de la page 42)

Coût d'achat de l'immeuble \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case A 2 de la page 42)

Remboursement mensuel de l'emprunt hypothécaire \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 8 de la page 42)

### 3. Location ou concession d'un terrain ou d'un immeuble

Coût mensuel de la location \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 8 de la page 42)

### 4. Entreprise à domicile

Si vous envisagez d'exploiter une entreprise à domicile, vous pourrez déduire un pourcentage de vos dépenses de votre revenu d'entreprise. Pour obtenir plus d'information sur le démarrage d'une entreprise à domicile, téléphonez au Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba au 204-984-2272 ou au 1-800-665-2019 et demandez un exemplaire gratuit du « Guide sur le lancement et l'exploitation d'une entreprise à domicile au Manitoba ».

Les autres frais associés à la propriété :

Combien coûtent mensuellement les services publics? (électricité, eau, etc.) \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 14 de la page 42)

Existe-t-il d'autres frais mensuels associés au local? (stationnement, entretien, etc.) \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 10 de la page 42)

Quelles sont les taxes annuelles sur la propriété (le cas échéant)?  
Diviser ce nombre par 12. \_\_\_\_\_ \$

(Inscrivez ce nombre à la case B 4 de la page 42)

*Le matériel*

Possédez-vous déjà l'équipement que vous utiliserez pour votre entreprise? Si oui, établissez la liste des articles que vous possédez et écrivez leur valeur.

| Équipement   | Numéro de série | Âge | Valeur estimative |
|--|-----------------|-----|-------------------|
|  |                 |     | \$                |
|  |                 |     | \$                |
|  |                 |     | \$                |
|  |                 |     | \$                |
|  |                 |     | \$                |
|  |                 |     | \$                |
| Valeur totale de l'équipement (transcrivez le total à la case D 3 de la page 42) |                 |     | \$                |

Aurez-vous besoin d'acheter de l'équipement pour votre entreprise? Si oui, établissez la liste des articles dont vous aurez besoin et inscrivez leur coût.

| Équipement  | Coût estimatif |
|---|----------------|
|   | \$             |
|   | \$             |
|   | \$             |
|   | \$             |
|   | \$             |
|   | \$             |
| Total des frais d'équipement (transcrivez le total à la case A 4 de la page 42) | \$             |

### Les rénovations

Si vous achetez la propriété, vous pouvez faire autant de rénovations que vos moyens vous le permettent. Si vous louez la propriété, vérifiez auprès du propriétaire si vous pouvez faire des rénovations et, le cas échéant, quelle sorte de rénovation vous pouvez entreprendre ou si le propriétaire est prêt à assumer certaines rénovations pour vous.

Si vous rénovez, quels sont les coûts des éléments suivants :

|  |    |
|--|----|
| Construction (bois, cloisons sèches)   | \$ |
| Amélioration du système électrique, de la plomberie, du système de chauffage     | \$ |
| Remplacement des portes, des fenêtres  | \$ |
| Revêtement de sol (carrelage, moquette, revêtement de vinyle)                    | \$ |
| Peinture, papier peint   | \$ |
| Honoraires de l'entrepreneur (si vous en embauchez un pour réaliser les travaux) | \$ |
| Autres rénovations _____   | \$ |
| Autres rénovations _____   | \$ |
| Coût total des rénovations (transcrivez le total à la case A 3 de la page 42)    | \$ |

### Le mobilier et les fournitures de bureau connexe

Que devez-vous acheter pour installer votre bureau?

|  |    |
|--|----|
| Mobilier (bureaux, chaises, classeurs, etc.)                       | \$ |
| Ordinateurs, imprimantes, numériseurs, logiciels                   | \$ |
| Photocopieur, télécopieur, déchiqueteuse                           | \$ |
| Papier, stylos, chemises de classement, etc.                       | \$ |
| Accessoires de décoration (tableaux, ornements, etc.)              | \$ |
| Autres   | \$ |
| Autres   | \$ |
| Total des coûts (transcrivez le total à la case A 5 de la page 42) | \$ |

*Les télécommunications*

Combien coûtent mensuellement ces services?

|   |    |
|---|----|
| Téléphone   | \$ |
| Internet  | \$ |
| Câble   | \$ |
| Liaison par satellite   | \$ |
| Téléphone cellulaire  | \$ |
| Répondeur, papier   | \$ |
| Total des coûts (transcrivez le total à la case B 12 de la page 42) | \$ |

*Les véhicules*

Établissez la liste de tous les véhicules et de l'équipement connexe (tel que des remorques) que vous devez acheter.

|  |    |
|--|----|
|  | \$ |
|  | \$ |
|  | \$ |
|  | \$ |
| Coût total (transcrivez le total à la case A 6 de la page 42) \$ | \$ |

Établissez la liste des véhicules et de l'équipement connexe que vous louerez pour votre entreprise et inscrivez le paiement mensuel de la location :

|  |    |
|--|----|
|  | \$ |
|  | \$ |
|  | \$ |
|  | \$ |
| Total des paiements de location (transcrivez le total à la case B 2 de la page 42) | \$ |

*Les assurances*

Avez-vous besoin d'une protection pour :

- Immeuble(s)                       Contenus
- Véhicule(s)                       Perte d'exploitation
- Responsabilité civile             Assurance-vie et invalidité pour les  
propriétaires de l'entreprise
- Autre : \_\_\_\_\_
- Autre : \_\_\_\_\_

Coût annuel des assurances : \_\_\_\_\_ \$

Divisez ce nombre par 12 et transcrivez le total à la case B 9  
de la page 42) \_\_\_\_\_ \$

*Les règlements*

Si vous avez besoin d'aide pour trouver les licences et permis dont vous aurez besoin pour votre entreprise, consultez le site Web PerLE (<http://www.bizpal.ca/fr/>) ou appelez le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba au 204-984-2272 ou au 1-800-665-2019.

Avez-vous besoin de licences ou de permis pour exploiter votre entreprise? Lesquels?

| Type de licences et permis   | Coût |
|--|------|
|  |      |
|  |      |
|  |      |
|  |      |
|  |      |
|  |      |
|  |      |
| Total des frais de licences et de permis                                     |      |
| Divisez ce nombre par 12 et transcrivez le total à la case B 3 de la page 42 |      |

### *Les propriétaires, la direction et le personnel*

L'un des aspects les plus importants à considérer lorsqu'on démarre une entreprise est de savoir ce que vous pouvez faire vous-même ou pas. Par exemple, si vous êtes un excellent sculpteur sur bois, mais que les chiffres ne font pas partie de vos points forts, envisagez d'embaucher un commis comptable. Si vous passez 12 heures par jour à faire de la plomberie chez les gens, vous n'aurez pas le temps de veiller au bon fonctionnement de votre bureau et pourriez avoir besoin d'engager quelqu'un pour répondre au téléphone, payer les factures, etc. Les gens capables de réaliser toutes les opérations en lien avec l'exploitation d'une entreprise sont rares; il est donc important de connaître vos forces et d'être honnête en ce qui concerne les domaines pour lesquels vous avez besoin d'aide.

Quelles sont les compétences et les qualifications qui vous seront utiles dans l'exploitation de votre entreprise? Si vous avez formé une société en nom collectif, quelles sont les compétences et les qualifications de chacun des partenaires?

### *Les compétences des propriétaires*

Maintenant que vous savez ce que vos partenaires et vous apportez à l'entreprise, vous devez prendre une décision quant à savoir si vous allez embaucher des personnes pour combler les lacunes et, le cas échéant, le nombre de personnes dont vous aurez besoin. Parfois, un employé peut assumer plus d'une fonction. Par exemple, votre chef de bureau peut très bien se charger aussi de la tenue quotidienne des comptes. Dans d'autres cas, si le travail exige que l'employé détienne des compétences particulières, comme le service à la clientèle, il se peut que vous ayez à embaucher une personne juste pour cette fonction. Vous pourriez également vous demander si vous avez besoin de vos employés à temps plein ou si vous pouvez commencer en les embauchant à temps partiel.

|                                 | Nous pouvons le faire nous-mêmes | Nous pouvons l'apprendre | Nous embaucherons quelqu'un pour le faire |
|---------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| Comptabilité/fiscalité          |                                  |                          |   |
| Planification/organisation      |                                  |                          |   |
| Services à la clientèle         |                                  |                          |   |
| Gestion financière              |                                  |                          |   |
| Gestion des ressources humaines |                                  |                          |   |
| Publicité/promotion             |                                  |                          |   |
| Prise de décisions              |                                  |                          |   |
| Contrôle des coûts              |                                  |                          |   |
| Compétences en gestion          |                                  |                          |   |
| Aspects juridiques              |                                  |                          |   |
| Établissement des prix          |                                  |                          |   |
| Autre :                         |                                  |                          |   |
| Autre :                         |                                  |                          |   |

*Le résumé relatif à la dotation*

Faites une estimation de nombre d'employés dont vous aurez besoin, des tâches que vous leur attribuerez et du salaire que vous leur verserez. N'incluez pas le ou les propriétaires.

| Poste/titre | N <sup>bre</sup> de personnes nécessaires | Tâches/compétences | Salaire (par mois) |
|-------------|---|--------------------|--------------------|
|             |   |                    |                    |
|             |   |                    |                    |
|             |   |                    |                    |
|             |   |                    |                    |
|             |   |                    |                    |
|             |   |                    |                    |

Nombre total d'employés : \_\_\_\_\_

Total estimatif des salaires (transcrivez le total à la case B 6 de la page 42) : \_\_\_\_\_ \$

*Les avantages sociaux*

Les avantages sociaux sont des coûts qui s'ajoutent aux salaires que vous versez à vos employés. Pensez aux avantages sociaux que vous comptez leur offrir.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Assurance-emploi                   | <input type="checkbox"/> Régime de pensions du Canada           |
| <input type="checkbox"/> Vacances payées                    | <input type="checkbox"/> Indemnisation des accidents du travail |
| <input type="checkbox"/> Soins dentaires/Prestation-maladie | <input type="checkbox"/> Autres : _____                         |

Coût total estimatif des prestations mensuelles : \_\_\_\_\_ \$

(Transcrivez ce nombre à la case B 7 de la page 42)

Selon le type d'entreprise que vous exploitez, vous serez tenu d'offrir certains avantages sociaux. Par exemple, si vous exploitez une entreprise de construction, vous devrez offrir l'indemnisation des accidents du travail. Les autres avantages sont optionnels.

Pour obtenir plus d'information sur les avantages sociaux, appelez le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba au 204-984-2272 ou, sans frais, au 1-800-665-2019.

## 12. Le plan d'affaires : Le résumé financier

---

Le budget est l'étape la plus importante de la planification de votre entreprise. Ceci comprend vos flux de trésorerie, les coûts et les recettes, que nous expliquerons plus en détail au cours des pages suivantes.

Cette partie du plan d'affaires est souvent connue sous le nom de « L'heure juste ». C'est là que vous verrez si votre idée est viable, combien cela coûtera et les revenus que vous devrez tirer de l'entreprise. Il est important d'être totalement honnête au sujet de vos dépenses et des prévisions de ventes à cet endroit.

Cette partie du plan peut sembler demander beaucoup de travail, mais c'est elle qui vous aidera à déterminer si votre entreprise sera viable ou non avant de dépenser temps et argent pour la lancer.

Voici quelques éléments à garder à l'esprit :

- Lorsque vous calculez vos coûts, incluez tout ce que vous pourriez devoir acheter. Si vous avez besoin de fournitures de bureau, écrivez le prix de tous les articles, aussi bien les meubles que les trombones. Si vous vous lancez dans la restauration, sortez les prix de chaque article allant du système de ventilation à la friteuse, en passant par les serviettes de table et les rouleaux de papier utilisés pour la caisse enregistreuse.
- Décidez de l'endroit où vous allez demander du financement et incluez la façon dont vous comptez rembourser l'emprunt.
- Chercher les statistiques dont vous avez besoin pour estimer correctement vos bénéfices et vos dépenses. Voici des sites Web que vous pouvez consulter :
  - Performance Plus : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/pp-pp.nsf/fra/accueil>  
Fournit des données détaillées en matière de finances et d'emploi sur plus de 600 types d'entreprises au Canada. Ce site comprend en outre des « indicateurs de rendement » destinés à aider les petites entreprises à savoir où elles se situent par rapport à la concurrence.
  - Statistique Canada - <http://www.statcan.gc.ca>  
Fournit, en autres, des statistiques sur la population, le sexe, le revenu, etc.
  - Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba  
<http://www.entreprisescanada.mb.ca>  
Offre de l'information sur tous les aspects de la création d'une entreprise.

## *La préparation des états financiers*

Les états financiers peuvent être une tâche difficile pour tout le monde. Au cours des pages suivantes, nous donnons des exemples des différents types d'états financiers dont vous aurez besoin pour votre entreprise. Nous vous recommandons de demander de l'aide pour préparer ces formulaires ou d'utiliser les versions en ligne présentées dans la partie sur le Plan d'affaires interactif du site Web du Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba : <http://www.entreprisescanada.mb.ca>.

### 13. Le plan d'affaires : La trésorerie personnelle

Le flux de trésorerie personnelle fait partie des documents les plus importants, car il indique le montant d'argent que vous devrez générer avec l'entreprise pour subvenir à vos besoins et à ceux de votre famille. Pour connaître la somme d'argent dont vous aurez besoin, vous devez en tout premier lieu savoir combien vous dépensez chaque mois pour la nourriture, le logement, les vêtements et toutes autres dépenses connexes.

|   |    |    |
|---|----|----|
| (A) Revenu familial mensuel net, y compris le salaire du conjoint |    | \$ |
| Loyer ou hypothèque   | \$ |    |
| Remboursement de crédits (autres)                                 | \$ |    |
| Paiements des cartes de crédit                                    | \$ |    |
| Taxes foncières/scolaires   | \$ |    |
| Assurance habitation  | \$ |    |
| Électricité   | \$ |    |
| Chauffage   | \$ |    |
| Eau   | \$ |    |
| Téléphone   | \$ |    |
| Téléphone cellulaire  | \$ |    |
| Internet/câble  | \$ |    |
| Satellite (Bell, Star Choice), TV                                 | \$ |    |
| Assurance automobile  | \$ |    |
| Réparations d'automobiles et carburant                            | \$ |    |
| Assurance-vie   | \$ |    |
| Médicaments   | \$ |    |
| Épicerie/restaurants  | \$ |    |
| Habillement   | \$ |    |
| Autre   | \$ |    |
| Autre   | \$ |    |
| (B) Total des dépenses mensuelles                                 |    | \$ |
| (A) - (B) Excédent mensuel net                                    |    | \$ |

Si l'excédent mensuel net (C) est négatif, c'est le salaire mensuel minimum que vous devrez tirer de l'entreprise pour survivre.

Total estimatif des salaires mensuels de tous les propriétaires (x 3) \_\_\_\_\_ \$

(Transcrivez le total à la case B 5 de la page 42)

## 14. Le plan d'affaires : Les frais de démarrage

Remplissez toutes les cases vides qui n'ont pas été couvertes dans les pages précédentes. Si une case ne s'applique pas à votre entreprise, laissez-la vide.

| A) Coûts en capital                            |    |                      |
|--|----|----------------------|
| Terrain  | \$ | (A 1) (voir page 31) |
| Immeuble(s)                                    | \$ | (A 2) (voir page 31) |
| Rénovations                                    | \$ | (A 3) (voir page 34) |
| Achat d'équipement                             | \$ | (A 4) (voir page 33) |
| Stock d'ouverture/fournitures                  | \$ | (A 5) (voir page 34) |
| Véhicules                                      | \$ | (A 6) (voir page 35) |
| Total partiel des coûts en capital (A 1 à A 6) |    | _____ \$ (A)         |

| B) Coûts d'exploitation (pour 1 mois, sauf indication contraire) |  |                       |
|--|--|-----------------------|
| Publicité/promotion  |  | (B 1) (voir page 24)  |
| Automobile (paiements, carburant)                                |  | (B 2) (voir page 35)  |
| Taxe d'affaires/honoraires/licences                              |  | (B 3) (voir page 36)  |
| Taxe foncière  |  | (B 4) (voir page 32)  |
| Salaire des propriétaires (3 mois)                               |  | (B 5) (voir page 41)  |
| Autres salaires/traitements (3 mois)                             |  | (B 6) (voir page 38)  |
| Avantages sociaux  |  | (B 7) (voir page 38)  |
| Loyer/hypothèque   |  | (B 8) (voir page 31)  |
| Assurances   |  | (B 9) (voir page 36)  |
| Entretien et réparations   |  | (B 10) (voir page 32) |
| Frais de bureau (frais postaux, messagerie, etc.)                |  | (B 11)                |
| Téléphone/télécopieur/Internet                                   |  | (B 12) (voir page 35) |
| Frais juridiques/gestion comptable                               |  | (B 13)                |
| Services publics   |  | (B 14)                |
| Autres coûts d'exploitation                                      |  | (B 15)                |
| Total partiel des coûts d'exploitation (B 1 à B 15)              |  | _____ \$ (B)          |

| C) Total des frais de démarrage   |  |              |
|---|--|--------------|
| Total partiel des coûts en capital (A) + total partiel des coûts d'exploitation (B) = (C) |  | _____ \$ (C) |

| D) Votre mise de fonds : Liste de la valeur estimative des éléments de capitaux propres que vous apportez à l'entreprise |  |                      |
|--|--|----------------------|
| Terrains   |  | (D 1) (voir page 31) |
| Immeubles  |  | (D 2) (voir page 31) |
| Équipement   |  | (D 3) (voir page 33) |

|  |  |                      |
|--|--|----------------------|
| Trésorerie   |  | (D 4) (voir page 13) |
| Autres capitaux propres<br>(investissements, etc.)       |  | (D 5) (voir page 13) |
| Argent provenant d'amis ou de membres<br>de la famille   |  | (D 6) (voir page 13) |
| Total partiel de la mise de fonds du demandeur (D1 à D6) |  | _____ \$ (D)         |
| Montant total du financement nécessaire (C) - (D)        |  | _____ \$ (E)         |

(Sur la feuille de trésorerie qui se trouve à la page 51, transcrivez la somme de la case E dans la partie relative au premier mois de la section « Prêts »)

## 15. Le plan d'affaires : La prévision des ventes

---

Un aspect important du plan financier est la capacité d'estimer l'argent que vous prévoyez gagner en vendant votre produit ou service.

Votre prévision, ou estimation, sera fondée sur l'étude de marché dont nous avons parlé au chapitre 8. Il s'agit des recherches primaire et secondaire que vous avez effectuées pour vous aider à comprendre ce qui motivait vos clients potentiels. Vous pourrez également utiliser l'information recueillie sur vos concurrents au chapitre 10 pour vous aider à établir le meilleur prix.

Cette étape consiste essentiellement à calculer la somme d'argent que vous pensez raisonnablement être en mesure de gagner chaque mois avec les ventes. Si vous surestimez vos ventes, vous pourriez très vite vous retrouver en difficulté financière. Par conséquent, assurez-vous que vous avez effectué les recherches nécessaires et restez modéré avec les chiffres.

Vous pouvez utiliser deux méthodes pour prévoir vos ventes :

- la méthode descendante, qui est fondée sur le potentiel de marché;
- la méthode ascendante, qui repose sur votre capacité de production.

Il existe une troisième façon de calculer vos ventes. Il s'agit de la « méthode du seuil de rentabilité » qui repose sur le total des ventes que vous devez effectuer afin de ne pas perdre d'argent.

### *La méthode descendante*

Veillez répondre aux questions suivantes en utilisant les chiffres que vous avez trouvés lors de votre étude de marché.

1. Combien de personnes vivent dans la région où vous prévoyez réaliser vos ventes?

\_\_\_\_\_

2. À partir du nombre donné ci-dessus, combien de ces personnes entrent précisément dans votre marché cible? \_\_\_\_\_

3. À partir du nombre donné à la deuxième question, combien de ces personnes pourraient acheter votre produit ou votre service? \_\_\_\_\_
4. À quelle fréquence achèteraient-elles votre produit ou votre service? \_\_\_\_\_
5. Multipliez le prix que vous demanderiez par le nombre que vous avez fourni à la quatrième question. \_\_\_\_\_
6. Le nombre que vous avez donné à la cinquième question multiplié par celui fourni à la troisième constituent votre potentiel de vente. \_\_\_\_\_

*Exemple :*

Une personne démarre une entreprise d'entretien de pelouses appelée « Le pouce vert ».

1. Le propriétaire a choisi de s'implanter à Winnipeg. Selon les recherches qu'il a effectuées, la région de Winnipeg compte 20 000 foyers. Ce chiffre englobe les maisons, les immeubles en copropriété et les appartements.
2. L'entrepreneur société cible le marché des maisons. Il n'est pas intéressé par les immeubles en copropriété ou les appartements. Les maisons représentent 20 % des foyers de Winnipeg, donc  $20\% \text{ de } 20\,000 = 4\,000$  maisons.
3. En se fondant sur son étude de marché, le propriétaire de l'entreprise *Le pouce vert* estime que 4 % des personnes vivant dans une maison feront appel à ses services.  
 $4\% \text{ de } 4\,000 = 160$  maisons.
4. Il estime que les propriétaires de maison feront appel à ses services une fois par semaine pendant les mois de l'année où Winnipeg n'a pas de neige ou de temps trop froid (18 semaines).
5. Il facturera à chaque maison 30 \$ par visite :  $30\ \$ \times 18 \text{ visites} = 540\ \$$  par maison.
6.  $540\ \$ \times 160 \text{ maisons} = 86\,400\ \$$ .

**86 400 \$ représente le chiffre d'affaires annuel prévu à l'aide de la méthode descendante.**

Selon ces chiffres, le potentiel de générer un revenu annuel très élevé est réel. Cependant, ce travail ne peut être effectué par une seule personne. Le propriétaire du *Pouce vert* devra maintenant déterminer les tâches qu'il est en mesure d'accomplir lui-même. Il peut se servir de la méthode ascendante pour ce faire.

### *La méthode ascendante*

La méthode ascendante repose sur votre propre capacité de production.

1. Combien d'heures travaillerez-vous par jour? \_\_\_\_\_
2. Combien de jours travaillerez-vous par mois? \_\_\_\_\_
3. Quelle quantité de produits pourrez-vous produire ou à combien de demandes de service pourrez-vous répondre? \_\_\_\_\_
4. Combien facturerez-vous à chaque client? \_\_\_\_\_

Exemple :

Le propriétaire du Pouce vert est disposé à travailler 8 heures par jour. Il estime qu'il peut assurer l'entretien de 3 terrains par jour. Il ne travaillera pas pendant les fins de semaine. Il travaillera donc 21 jours par mois.

Coût du service : 30 \$

Total des terrains entretenus chaque jour : 3

Coût par terrain : 30 \$

Le calcul est 3 terrains x 30 \$ par terrain = 90 \$ par jour

90 \$ par jour x 21 jours par mois = 1 890 \$ par mois

1 890 \$ par mois x 4,5 mois = 8 505 \$ par année

8 505 \$ représente le chiffre d'affaires annuel prévu à l'aide de la méthode ascendante.

Bien que ce montant semble constituer un bon revenu, il ne comprend pas ce qu'il en coûtera au Pouce vert pour fournir ce service. Pour équilibrer les recettes et les dépenses, nous utilisons la méthode du seuil de rentabilité.

### *La méthode du seuil de rentabilité*

Cette méthode permet d'avoir rapidement « l'heure juste » en ce qui concerne le montant minimal de ventes que vous devez effectuer pour couvrir toutes vos dépenses. Avant de poursuivre dans cette voie, vous devrez connaître vos coûts fixes et vos coûts variables.

Les coûts fixes comprennent tous les frais que vous devez déboursier pour exploiter votre entreprise. Ils sont « fixes » parce qu'ils ne changent pas, peu importe le montant d'argent que vous gagnez. Le loyer, les services publics, le téléphone et les assurances font partie des coûts fixes.

Les coûts variables comprennent les frais que vous devez déboursier pour vendre votre produit ou service. Ils sont « variables », car ils peuvent varier en fonction de la quantité que vous vendez.

Les stocks, les matériaux et la main-d'œuvre font partie des coûts variables.

La formule est donc la suivante :

$$\frac{\text{COÛTS FIXES (COÛTS INDIRECTS)}}{\text{PRIX DE VENTE UNITAIRE – COÛTS VARIABLES (VOTRE COÛT UNITAIRE)}} = \text{SEUIL DE RENTABILITÉ}$$

Exemple :

Les coûts fixes du Pouce vert sont les paiements de camion, les remboursements d'emprunts, les assurances et le téléphone cellulaire. Cela revient à 10 000 \$ par an.

Le Pouce vert facturera ses services 30 \$. Il s'agit du prix de vente unitaire.

Il en coûte 14 \$ par terrain à la société pour offrir ses services. Il s'agit du coût variable. Ce coût comprend les frais de carburant et d'entretien pour le camion, la tondeuse et le coupe-herbe, ainsi que les produits de jardinage tels que les engrais et les produits antiparasitaires.

Le calcul est le suivant :

$$\frac{10\,000 \text{ \$ (coûts fixes du Pouce vert)}}{30 \text{ \$} - 14 \text{ \$ (coût unitaire moins coût variable)}} = 625$$

Cela indique que Le pouce vert doit s'occuper de 625 terrains par année.

En se servant de la méthode ascendante, Le pouce vert avait prévu s'occuper de seulement 283,5 terrains par année.

3 terrains par jour x 21 jours par mois x 4,5 mois par année = 283,5 terrains par année.

Par conséquent, afin d'atteindre le seuil de rentabilité, Le pouce vert devra envisager de facturer plus cher par terrain, de diminuer ses coûts ou d'augmenter le nombre de jours qu'il travaillera par mois.

## **16. Le plan d'affaires : Le flux de trésorerie**

---

Un tableau des flux de trésorerie indique les « rentrées d'argent » et les « sorties d'argent » de votre entreprise. Cela vous permet de savoir lorsque vous serez payé pour vos ventes et lorsque vous devrez payer vos dépenses. En assurant le suivi des flux de trésorerie, vous êtes en mesure de veiller à conserver de l'argent dans votre compte bancaire. Rappelez-vous : pas d'argent = pas d'affaires!

Dans certaines entreprises, vous serez immédiatement payé. Prenez l'exemple d'un restaurant. Les clients commandent un repas et le paient en sortant du restaurant. Dans d'autres cas, il se peut que vous deviez attendre avant d'être payé. Par exemple, si vous exploitez une société d'experts-conseils, il est possible que vous remettiez un rapport à un client qui ne vous paiera pas avant 30 jours. En outre, si votre entreprise est saisonnière, vos ventes fluctueront en fonction de la période de l'année.

Les paiements de vos dépenses peuvent également varier. Certaines dépenses sont payables immédiatement (c'est le cas des assurances). D'autres, comme celles relatives au stock, peuvent être payées à une date ultérieure, si votre fournisseur et vous avez conclu une entente à ce sujet. Votre fournisseur peut, par exemple, vous permettre de payer les marchandises 30 jours après leur réception.

Nous avons conçu un tableau des flux de trésorerie que nous vous présentons sur les trois pages suivantes. Vous pouvez l'utiliser chaque année en ajoutant simplement la date dans l'espace prévu à cet effet dans le haut de la page.

Prévision de trésorerie

| <b>RENTRÉES D'ARGENT</b>                                   | 1 <sup>er</sup> mois | 2 <sup>e</sup> mois | 3 <sup>e</sup> mois | 4 <sup>e</sup> mois |
|--|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventes au comptant   |                      |                     |                     |                     |
| Comptes clients  |                      |                     |                     |                     |
| Emprunts   |                      |                     |                     |                     |
| Mise de fonds des propriétaires                            |                      |                     |                     |                     |
| Autre revenu   |                      |                     |                     |                     |
| (A) Total des rentrées d'argent                            |                      |                     |                     |                     |
| <b>SORTIES D'ARGENT</b>                                    |                      |                     |                     |                     |
| Stock d'ouverture  |                      |                     |                     |                     |
| Acquisition des stocks                                     |                      |                     |                     |                     |
| Publicité  |                      |                     |                     |                     |
| Automobile   |                      |                     |                     |                     |
| Frais bancaires  |                      |                     |                     |                     |
| Assurances   |                      |                     |                     |                     |
| Honoraires   |                      |                     |                     |                     |
| Location   |                      |                     |                     |                     |
| Taxes et permis  |                      |                     |                     |                     |
| Téléphone/Internet   |                      |                     |                     |                     |
| Services publics   |                      |                     |                     |                     |
| Salaires et avantages sociaux                              |                      |                     |                     |                     |
| Retrait de capitaux (propriétaires)                        |                      |                     |                     |                     |
| Remboursements des emprunts                                |                      |                     |                     |                     |
| Achat d'immobilisations                                    |                      |                     |                     |                     |
| Fournitures de bureau                                      |                      |                     |                     |                     |
| Entretien  |                      |                     |                     |                     |
| Imprévus (Besoins inattendus)                              |                      |                     |                     |                     |
| Autres   |                      |                     |                     |                     |
| (B) Total des sorties d'argent                             |                      |                     |                     |                     |
| (C) Trésorerie mensuelle nette (A - B)                     |                      |                     |                     |                     |
| (D) Solde de trésorerie de départ<br>(E du mois précédent) | <b>0</b>             |                     |                     |                     |
| (E) Solde de trésorerie de fin (C + D)                     |                      |                     |                     |                     |

Prévision de trésorerie

| <b>RENTRÉES D'ARGENT</b>                                   | 5 <sup>e</sup> mois | 6 <sup>e</sup> mois | 7 <sup>e</sup> mois | 8 <sup>e</sup> mois |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventes au comptant   |                     |                     |                     |                     |
| Comptes clients  |                     |                     |                     |                     |
| Emprunts   |                     |                     |                     |                     |
| Mise de fonds des propriétaires                            |                     |                     |                     |                     |
| Autre revenu   |                     |                     |                     |                     |
| (A) Total des rentrées d'argent                            |                     |                     |                     |                     |
| <b>SORTIES D'ARGENT</b>                                    |                     |                     |                     |                     |
| Stock d'ouverture  |                     |                     |                     |                     |
| Acquisition des stocks                                     |                     |                     |                     |                     |
| Publicité  |                     |                     |                     |                     |
| Automobile   |                     |                     |                     |                     |
| Frais bancaires  |                     |                     |                     |                     |
| Assurances   |                     |                     |                     |                     |
| Honoraires   |                     |                     |                     |                     |
| Location   |                     |                     |                     |                     |
| Taxes et permis  |                     |                     |                     |                     |
| Téléphone/Internet   |                     |                     |                     |                     |
| Services publics   |                     |                     |                     |                     |
| Salaires et avantages sociaux                              |                     |                     |                     |                     |
| Retrait de capitaux (propriétaires)                        |                     |                     |                     |                     |
| Remboursements des emprunts                                |                     |                     |                     |                     |
| Achat d'immobilisations                                    |                     |                     |                     |                     |
| Fournitures de bureau                                      |                     |                     |                     |                     |
| Entretien  |                     |                     |                     |                     |
| Imprévus (Besoins inattendus)                              |                     |                     |                     |                     |
| Autres   |                     |                     |                     |                     |
| (B) Total des sorties d'argent                             |                     |                     |                     |                     |
| (C) Trésorerie mensuelle nette (A - B)                     |                     |                     |                     |                     |
| (D) Solde de trésorerie de départ<br>(E du mois précédent) |                     |                     |                     |                     |
| (E) Solde de trésorerie de fin (C + D)                     |                     |                     |                     |                     |

Prévision de trésorerie

| <b>RENTRÉES D'ARGENT</b>                                       | 9 <sup>e</sup> mois | 10 <sup>e</sup> mois | 11 <sup>e</sup> mois | 12 <sup>e</sup> mois | Total<br>1 <sup>re</sup> année |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Ventes au comptant   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Comptes clients  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Emprunts   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Mise de fonds des propriétaires                                |                     |                      |                      |                      |                                |
| Autre revenu   |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>(A) Total des rentrées d'argent</b>                         |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>SORTIES D'ARGENT</b>  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Stock d'ouverture  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Acquisition des stocks   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Publicité  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Automobile   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Frais bancaires  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Assurances   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Honoraires   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Location   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Taxes et permis  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Téléphone/Internet   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Services publics   |                     |                      |                      |                      |                                |
| Salaires et avantages sociaux                                  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Retrait de capitaux (propriétaires)                            |                     |                      |                      |                      |                                |
| Remboursements des emprunts                                    |                     |                      |                      |                      |                                |
| Achat d'immobilisations  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Fournitures de bureau  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Entretien  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Imprévus (Besoins inattendus)                                  |                     |                      |                      |                      |                                |
| Autres   |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>(B) Total des sorties d'argent</b>                          |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>(C) Trésorerie mensuelle nette (A - B)</b>                  |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>(D) Solde de trésorerie de départ (E du mois précédent)</b> |                     |                      |                      |                      |                                |
| <b>(E) Solde de trésorerie de fin (C + D)</b>                  |                     |                      |                      |                      |                                |

Il peut être utile d'ajouter des notes à vos états financiers afin d'indiquer de quelle façon dont vous avez déterminé vos chiffres, d'expliquer la variation saisonnière des ventes, etc.

Notes

## 17. Le plan d'affaires : Le bilan prévisionnel

La préparation des états financiers peut être une tâche difficile. Il est recommandé de demander de l'aide à ce sujet, de trouver une personne dans votre région qui pourra vous aider. Vous pouvez appeler le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba au 1-800-665-2019 ou au 204-984-2272.

L'actif doit être égal au total du passif et des capitaux propres (A = D)

| Nom commercial :  |                       |                      |                      |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Bilan prévisionnel pour les trois premières années d'exploitation |                       |                      |                      |
|   | 1 <sup>re</sup> année | 2 <sup>e</sup> année | 3 <sup>e</sup> année |
| <b>ACTIF</b>  |                       |                      |                      |
| Trésorerie  |                       |                      |                      |
| Comptes clients   |                       |                      |                      |
| Fourniture/équipement   |                       |                      |                      |
| Terrains/immeubles  |                       |                      |                      |
| Véhicule(s)   |                       |                      |                      |
| Autres  |                       |                      |                      |
| <b>(A) Total de l'actif</b>                                       | \$                    | \$                   | \$                   |
| <b>PASSIF</b>   |                       |                      |                      |
| Comptes créditeurs  |                       |                      |                      |
| Prêt(s) à l'entreprise  |                       |                      |                      |
| Autres  |                       |                      |                      |
| <b>(B) Total du passif</b>  | \$                    | \$                   | \$                   |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>   |                       |                      |                      |
| Capitaux propres de départ  |                       |                      |                      |
| Plus : Investissement   |                       |                      |                      |
| Moins : Retraits  |                       |                      |                      |
| Plus : Bénéfices durant la période                                |                       |                      |                      |
| <b>(C) Total des capitaux propres</b>                             | \$                    | \$                   | \$                   |
| <b>(D) Total du passif et des capitaux propres (B+C)</b>          | \$                    | \$                   | \$                   |
|   |                       |                      |                      |

## 18. Le plan d'affaires : L'état des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels représente l'ensemble de vos recettes (ou revenus) au cours d'une période moins le total des frais d'exploitation. Le reste constitue votre bénéfice à la fin de la période. On l'appelle également « résultat net ».

| État des résultats pro forma              | 1 <sup>re</sup> année | 2 <sup>e</sup> année | 3 <sup>e</sup> année |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>                 |                       |                      |                      |
| Ventes                                    |                       |                      |                      |
| Autre revenu                              |                       |                      |                      |
| <b>(A) Chiffre d'affaires total</b>       |                       |                      |                      |
| <b>(B) Coût des marchandises vendues</b>  |                       |                      |                      |
| <b>(C) MARGE BRUTE (A-B)</b>              |                       |                      |                      |
| <b>DÉPENSES</b>                           |                       |                      |                      |
| Publicité/promotion                       |                       |                      |                      |
| Frais d'automobile                        |                       |                      |                      |
| Frais de services bancaires               |                       |                      |                      |
| Assurance                                 |                       |                      |                      |
| Intérêts des emprunts (sans le principal) |                       |                      |                      |
| Fournitures de bureau                     |                       |                      |                      |
| Honoraires                                |                       |                      |                      |
| Loyer/hypothèque                          |                       |                      |                      |
| Téléphone/Internet                        |                       |                      |                      |
| Déplacements                              |                       |                      |                      |
| Salaires et avantages sociaux             |                       |                      |                      |
| Dépréciation                              |                       |                      |                      |
| Services publics                          |                       |                      |                      |
| Entretien                                 |                       |                      |                      |
| Imprévus                                  |                       |                      |                      |
| Autres                                    |                       |                      |                      |
| <b>(D) Total des dépenses</b>             |                       |                      |                      |
| <b>(E) BÉNÉFICE NET (avant taxes)</b>     |                       |                      |                      |
| <b>(F) Taxes @ _____ %</b>                |                       |                      |                      |
| <b>(G) Bénéfice net après taxes (E-F)</b> |                       |                      |                      |

## 19. Le plan d'affaires : L'analyse des risques

---

Quels sont les risques pouvant nuire à votre entreprise? Que pouvez-vous faire pour protéger votre entreprise? Comment pouvez-vous en atténuer les répercussions?

Le plus important est la planification. Ainsi, si votre entreprise se retrouve en situation de risque, vous pourrez être en mesure de réagir.

Les lois interdisant de fumer dans les restaurants et les bars, de mauvaises conditions météorologiques pour les entreprises saisonnières, un nombre de ventes insuffisant pour permettre de passer l'hiver, etc. sont autant d'exemples de risques pouvant toucher une entreprise.

Comment les contourner? Voici quelques exemples.

1. Vous êtes propriétaire d'une entreprise qui offre des services d'entretien de pelouses, mais vous vous retrouvez incapable de générer des bénéfices au cours d'un été en raison du temps froid et humide. Votre solution? Proposer des services de déneigement en hiver afin que les services qu'offre votre entreprise ne soient plus saisonniers.
2. Vous êtes graphiste, mais parce que les gens sont de plus en plus respectueux de l'environnement, la demande d'impression de dépliants et de brochures n'est plus ce qu'elle était. Que faire? Prenez des cours pour apprendre la conception Web et orientez votre entreprise dans une autre direction. Ou alors, proposez vos services en tant qu'enseignant d'infographie dans les écoles ou les établissements d'éducation communautaire.
3. Vous exploitez un service de messagerie, mais le coût de l'essence a augmenté et personne ne veut payer votre service plus cher, même si vos frais ont augmenté. Que faire? Si les colis sont de petites tailles, vous pouvez échanger votre véhicule contre un plus petit et plus économique en essence. Si vous avez besoin d'un camion pour livrer des colis plus importants, vous pouvez demander à vos clients de vous donner un préavis, de sorte que vous pourrez planifier plusieurs livraisons certains jours de la semaine.

| Risque possible | Solution possible |
|-----------------|-------------------|
|                 |                   |
|                 |                   |
|                 |                   |
|                 |                   |
|                 |                   |

## 20. Le plan d'affaires : Les documents à l'appui

Joignez à votre plan d'affaires les documents permettant d'appuyer votre idée. Ne donnez pas les originaux. Gardez ces derniers dans un endroit sûr et ne joignez que des photocopies.

| Je mets en pièce jointe les documents suivants :  | Oui | Non | S.O. |
|---|-----|-----|------|
| Contrat de société  |     |     |      |
| Convention d'actionnaires   |     |     |      |
| Accord de coentreprise  |     |     |      |
| Statuts ou certificats de constitution  |     |     |      |
| Enregistrement du nom commercial  |     |     |      |
| Mon CV et celui des personnes occupant un poste de direction  |     |     |      |
| Contrats de travail   |     |     |      |
| Liste détaillée de l'équipement existant et proposé   |     |     |      |
| Preuve que tous les immeubles respectent les codes de sécurité et du bâtiment   |     |     |      |
| Licences/permis   |     |     |      |
| Bail immobilier   |     |     |      |
| Valeurs d'estimation ou évaluations des terrains, des immeubles et de l'équipement                                    |     |     |      |
| Offre d'achat acceptée  |     |     |      |
| Contrats à prix fermes pour l'équipement et/ou les immeubles  |     |     |      |
| Contrats à prix fermes pour l'aménagement des locaux loués  |     |     |      |
| Contrats à prix fermes ou devis pour la rénovation des immeubles  |     |     |      |
| Preuve de l'accessibilité de mon apport en numéraire  |     |     |      |
| Relevé de la valeur nette de mon patrimoine   |     |     |      |
| Preuve que d'autres sources de financement ont été approuvées   |     |     |      |
| Accord de franchise   |     |     |      |
| État financier des trois dernières années du vendeur (si l'entreprise achetée existait déjà)                          |     |     |      |
| Cartes de la région   |     |     |      |
| Schéma de la surface utile  |     |     |      |
| Structure de l'entreprise et des entreprises environnantes  |     |     |      |
| Soumission d'assurance  |     |     |      |
| Brevets, droits d'auteur, marques de commerce ou documents de conception industrielle                                 |     |     |      |
| Données à l'appui de ma capacité à répondre aux objectifs de vente, sondages auprès de la clientèle et listes de prix |     |     |      |
| Autres :  |     |     |      |
| Autres :  |     |     |      |
| Autres :  |     |     |      |

## **21. Le plan d'affaires : L'aide**

---

### **Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba**

Téléphone : 204-984-2272 ou 1-800-665-2019

Télécopieur : 204-983-3852

Courriel : [manitoba@entreprisescanada.mb.ca](mailto:manitoba@entreprisescanada.mb.ca)

Internet : <http://www.entreprisescanada.mb.ca>

Le Centre de services aux entreprises Canada-Manitoba est un centre de service de type guichet unique destiné à répondre à tous vos besoins en matière d'information sur les affaires. Vous pouvez appeler pour obtenir de l'information sur le démarrage de votre entreprise ou vous pouvez vous rendre à la bibliothèque du Centre et consulter l'information sur le marché, les statistiques, etc.

Les organismes suivants peuvent aider les entrepreneurs autochtones à faire des recherches et à préparer un plan d'affaires.

### **Sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba**

Téléphone : 204-943-2905

Courriel : [info@cfmanitoba.ca](mailto:info@cfmanitoba.ca)

Internet : <http://www.cfmanitoba.ca> (en anglais)

Les sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba offrent des programmes et des services destinés à aider les entrepreneurs des régions rurales et du Nord du Manitoba. Appelez ou consultez le site Web des sociétés d'aide au développement des collectivités au Manitoba pour connaître le bureau de votre région.

### **Réseau de services aux entreprises autochtones au Manitoba**

Janet Charron, coordonnatrice de projet

Téléphone : 204-944-8438

Cellulaire : 204-782-0543

Courriel : [jcharron@cfmanitoba.ca](mailto:jcharron@cfmanitoba.ca)

Internet : <http://www.cfmanitoba.ca/absn/> (en anglais)

Le Réseau de services aux entreprises autochtones au Manitoba aide les entrepreneurs autochtones à lancer ou à développer leur entreprise.

## 22. Le plan d'affaires : Les définitions

---

Lorsque vous démarrerez votre entreprise, vous entendrez souvent les mots suivants, particulièrement si vous faites une demande de prêt. Il est important que vous compreniez chacun de ces termes.

**Actif** : Quelque chose de valeur dont vous ou votre entreprise êtes propriétaire. Cela comprend les terrains, les immeubles, le matériel, la trésorerie et les mises de fonds.

**Bénéfices** : C'est l'argent qu'il vous reste une fois que vous avez payé toutes vos dettes. Par exemple, si vous gagnez 5 000 \$ en un mois en tondant les pelouses de particuliers, mais que vous devez payer 200 \$ à la banque pour rembourser l'emprunt contracté pour la tondeuse, 300 \$ pour l'essence et 500 \$ pour la location de votre camion, le bénéfice retiré pour le mois en question est de 4 000 \$.

**Brevet** : Il protège les inventions (procédé, machine, fabrication, composition de la matière) ou les nouvelles améliorations utiles apportées à une invention existante.

**Capitaux propres** : Il s'agit de la partie d'un prêt accordé pour des terrains, des immeubles ou de l'équipement que vous avez payée. Par exemple, si vous contractez un emprunt de 10 000 \$ pour acheter de l'équipement et que vous avez remboursé 6 000 \$ au prêteur, vos capitaux propres s'élèvent à 6 000 \$.

**Compte client** : C'est ce qui vous revient pour le travail que vous avez effectué ou pour un produit que vous avez vendu.

**Conception industrielle** : Elle protège les caractéristiques visuelles de forme, de configuration, de motif ou d'ornement (ou toute combinaison de ces éléments) appliquées dans la fabrication d'un produit final (p. ex. une cuillère, des motifs de tissus, des chaises, etc.).

**Contribution non remboursable** : Voir « Subvention ».

**Défaut de paiement** : Lorsque vous-même ou votre entreprise devez payer quelque chose à une date donnée, mais ne le faites pas. Par exemple, si vous ou votre entreprise n'effectuez pas une partie ou la totalité des remboursements d'un emprunt, vous êtes en situation de défaut de paiement.

**Dépenses** : C'est l'argent que vous devez à autrui pour un service ou un produit qu'il vous a vendu.

**Dépréciation** : Ce terme désigne un actif dont la valeur diminue au fil du temps. L'exemple le plus courant est un véhicule. Il se peut qu'une voiture achetée 25 000 \$ il y a deux ans vaille moins aujourd'hui et continue de perdre de sa valeur au fil du temps.

**Dette** : Quelque chose que vous devez et que vous êtes obligé de payer. Cela peut être de l'argent, mais également des produits ou des services.

**Droit d'auteur** : Il protège les œuvres littéraires, artistiques, dramatiques ou musicales (y compris les programmes informatiques), ainsi que les performances, les inscriptions sonores et les signaux de communication de ces œuvres.

**Garantie** : Lorsque vous faites une demande de prêt pour vous-même ou votre entreprise, vous devrez souvent donner un ou plusieurs de vos éléments d'actif en garantie. Cela permet à la personne ou à l'organisation qui vous prête l'argent d'avoir un moyen de le récupérer si vous n'effectuez pas vos paiements. Vous pouvez utiliser comme garantie des maisons, des immeubles ou des terrains vous appartenant, ainsi que de l'équipement. Par exemple, si vous contractez un emprunt pour acheter un tracteur, ce dernier sera utilisé comme garantie. Si vous ne remboursez pas l'emprunt, la personne ou l'organisation qui vous a prêté l'argent peut alors saisir le tracteur et le vendre.

**Intérêt** : Il s'agit d'un coût supplémentaire ajouté à un prêt. Il prend généralement la forme d'un pourcentage appliqué sur le prêt.

**Marque de commerce** : Un mot, un symbole ou un dessin (ou toute combinaison de ces éléments) qui permet de distinguer les produits ou services d'une personne ou d'une organisation des autres. Par exemple, les mots « Coca Cola », la couleur des mots et la façon dont ils sont écrits font tous partie de la marque de commerce.

**Plus-value** : Ce terme désigne un actif dont la valeur augmente au fil du temps. L'exemple le plus courant est une maison. Si vous avez acheté votre maison 85 000 \$ il y a cinq ans, elle vaut aujourd'hui plus que le prix que vous avez payé.

**Prêt** : C'est l'argent qui vous est donné à condition que vous remboursiez un certain montant chaque mois (ou autre période). Lorsque vous obtenez un prêt, vous devez généralement payer des intérêts.

**Saisie** : Si êtes dans l'incapacité de rembourser un emprunt, la banque peut prendre (ou saisir) des éléments d'actif que vous avez utilisés en premier lieu comme garantie pour obtenir le prêt.

**Subvention** : C'est de l'argent donné dans un but précis que vous n'avez pas besoin de rembourser. Il s'agit habituellement d'un petit montant d'argent. Les subventions s'appliquent principalement au domaine des arts. On leur donne parfois le nom de « contributions non remboursables ».

## Notes

Centre de services aux entreprises Canada/Manitoba

**Cliquez** [www.entreprisescanada.mb.ca](http://www.entreprisescanada.mb.ca)  
par courriel : [manitoba@entreprisescanada.mb.ca](mailto:manitoba@entreprisescanada.mb.ca)

**Appelez** 1-204-984-2272 ou 1-800-665-2019  
ATS: 1-800-457-8466  
par télécopieur : 204-983-3852

**Visitez** 240 avenue Graham, pièce 250  
Winnipeg, MB R3C 0J7

### DÉCLARATION DE NON-RESPONSABILITÉ

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général uniquement et ne constituent pas des conseils spécifiques concernant une situation déterminée. Les utilisateurs ayant des doutes au sujet de la fiabilité de l'information fournie devraient en consulter directement la source ou demander un conseil juridique.

### POLITIQUE DES HYPERLIENS

Certains hyperliens mènent à des sites d'organismes non fédéraux qui ne sont pas assujettis aux dispositions de la *Loi sur les langues officielles*; dans ces circonstances, la documentation n'est disponible que dans une langue.