



GÉREZ MIEUX
VOTRE
ENTREPRISE

PLANIFIER POUR VOTRE ENTREPRISE

Bureau International du Travail



Il s'agit d'une œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Les utilisateurs peuvent réutiliser, partager, adapter et s'appuyer sur l'œuvre originale, même à des fins commerciales, tel que détaillé dans la licence. Toutes les nouvelles œuvres qui utilisent le contenu d'origine doivent porter la même licence CC-BY-SA. L'OIT doit être clairement mentionnée en tant que propriétaire de l'œuvre originale. L'utilisation de l'emblème de l'OIT est interdite dans le cadre de travail des utilisateurs

Les traductions – En cas de traduction de cet ouvrage, la mention suivante doit être ajoutée à la traduction: *Cette traduction n'a pas été créée par le Bureau international du Travail (BIT) et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de l'OIT. L'OIT n'est pas responsable du contenu ou l'exactitude de cette traduction.*

Les adaptations – Dans le cas d'une adaptation de cette œuvre, la mention suivante doit être ajoutée à l'attribution: *C'est une adaptation d'une œuvre originale réalisée par le Bureau international du Travail (BIT). La responsabilité des points de vue et opinions exprimés dans l'adaptation incombe exclusivement à l'auteur ou aux auteurs de l'adaptation et ne sont pas approuvés par l'OIT. Les adaptations non approuvés par le service des PME de l'OIT ne peuvent pas utiliser le nom de marque et le logo du programme GERME.*

Tous les renseignements sur les droits et les licences doivent être adressés à: Publications du BIT (Droits et licences), CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org.

Bureau international du Travail

Gérez mieux votre entreprise: Planifier pour votre entreprise / Bureau international du Travail, Département des Entreprises. Genève: OIT, 2016

ISBN: 9789222310944; 9789222310951 (web pdf);

Bureau international du Travail, Département des Entreprises.

Développement des entreprises / gestion du marketing / petite entreprise / affaires

03.04.5

Le Catalogage de l'OIT en Données (data) avant publication

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

A propos du Programme Gérez mieux Votre Entreprise (GERME)

Le Programme Gérez mieux votre entreprise (GERME) est un programme de formation en gestion élaboré par l'Organisation internationale du Travail (OIT) avec un accent sur le démarrage et l'amélioration des petites entreprises comme stratégie pour créer plus d'emplois de qualité pour les femmes et les hommes, notamment dans les économies émergentes. Avec un programme de sensibilisation estimé dans plus de 100 pays, il est l'un des plus importants programmes mondiaux dans ce domaine.

Le programme comprend quatre modules interdépendants - Trouver votre idée d'entreprise (TRIE), Créer votre entreprise (CREE), Gérez mieux votre entreprise (GERME)¹ et Agrandissez votre entreprise (AVE).

L'OIT met en œuvre le programme en utilisant une structure à trois niveaux comprenant les Maîtres formateurs, les formateurs et les bénéficiaires finaux – les entrepreneurs potentiels et existants. Les Maîtres formateurs agréés par l'OIT sont responsables du développement de la capacité des formateurs à mener efficacement la formation du programme GERME. Ensuite, les formateurs forment les entrepreneurs dans les modules du programme GERME. L'OIT joue un rôle essentiel dans l'identification et la diffusion des meilleures pratiques, la réalisation des formations et les activités de suivi, le contrôle de la qualité et la prestation des conseils techniques sur la mise en œuvre du programme GERME.

À propos du module de formation Gérez mieux Votre Entreprise (GERME)

Gérez mieux Votre Entreprise (GERME) est un module de formation en gestion pour les propriétaires et gestionnaires de petites entreprises qui veulent continuer à exploiter leurs entreprises, augmenter les ventes et réduire les coûts. Il aborde la question fondamentale de savoir comment améliorer la performance de votre entreprise.

Le Programme GERME provient d'un programme développé par la Confédération des employeurs suédois pour les petits et moyens entrepreneurs locaux. Après, les méthodes et le matériel ont été adaptés par l'OIT pour répondre aux besoins des personnes qui dirigent des petites entreprises dans les pays en voie de développement.

Le module de formation GERME s'appuie sur une série de six manuels (le marketing, les coûts, l'achat et la gestion des stocks, la tenue de registres, la planification de votre entreprise et les personnels et la productivité). Ces manuels peuvent être enseignés individuellement ou combinés dans un cycle complet. Si le cours complet utilisant tous les manuels est délivré, la durée est d'environ sept jours. La formation GERME emploie une approche active centrée sur les problèmes de formation à la gestion des petites entreprises par le biais, par exemple, des cas courts et d'illustrations graphiques.

Le manuel « Planifier pour votre entreprise » explique aux entrepreneurs comment calculer le coût des marchandises ou des services offerts par leur entreprise.

¹ Le sigle "GERME" s'applique au programme GERME qui couvre ces quatre modules, et au module de formation pour améliorer la gestion d'une entreprise existante ("Improve Your Business")

Auteurs et remerciements

Le manuel « Planifier pour votre entreprise » de GERME est le résultat d'un effort collectif et reflète l'expérience et les connaissances acquises par la mise en œuvre du programme pendant près de trois décennies. En particulier, les contributions des Maîtres formateurs du programme GERME et les formateurs qui ont testé, conçu et mis en œuvre le programme dans les différents pays au cours des années ont été inestimables. Nombreux sont les collègues du réseau de praticiens du GERME, de cabinets de conseil et du BIT, dont l'expérience, le soutien et les suggestions constructives ont rendu possible la publication de ce manuel de formation.

Ce manuel est basé sur le matériel développé à l'origine en 1994 par le Bureau régional du projet GERME de l'OIT à Harare, au Zimbabwe, où il a été rédigé et édité par Mats Borgenvall, Cecilia Palmer et Barbara Murray.

L'équipe de l'auteur de la version 2015, qui a révisé le texte existant et a écrit de nouveaux chapitres pour inclure la réflexion récente dans le développement d'entreprise et les domaines connexes, comporte Mai ThiLanHuong et Pranati Mehtha. La révision du style et de la langue a été réalisée par Steve Raymond.

Un grand merci est dû aux formateurs principaux du programme GERME, Dissou Zomahoun, Gemunu Wijesena, Sibongile Sibanda et Walter Verhoeve, pour la révision de l'ébauche du manuscrit et des suggestions basées sur leur expérience de formation. Un remerciement spécial à Marek Harsdorff, du Programme des emplois verts du département des entreprises du BIT, pour sa contribution au contenu du manuel. Des courtes contributions, des conseils et de l'assistance à l'intégration des liens au financement dans le manuel ont été reçus de Cheryl Frankiewicz et Séverine Deboos (Experte technique à l'Unité des finances sociales du Département des Entreprises du BIT).

La disposition interne et les illustrations ont été réalisées par Thai Van Luan et la conception de la couverture a été développée par Maurizio Costanza.

Les efforts de révision et les contributions techniques des membres de l'équipe de coordination du programme GERME mondial, qui ont fourni un soutien inestimable au développement et à la finalisation du manuel, sont grandement appréciés: Merten Sievers (Spécialiste du développement de la chaîne de valeur et les services de développement commercial), Eva Majurin (Coordinateur mondial du programme GERME) et Thokozile Newman.

Table de Matière

INTRODUCTION	i
1. De quoi s'agit-il ?	i
2. A qui s'adresse ce manuel ?	i
3. Objectifs de ce manuel	i
4. Comment utiliser ce manuel?	i
 PARTIE I - PLANIFIER POUR LE FUTUR	 01
1. Qu'est-ce que la planification?	01
2. La planification est-t-elle nécessaire?	02
3. Comment la planification peut-elle améliorer votre entreprise?	06
4. Plans utiles	07
4.1 Plan de Ventes et de Marketing	07
4.2 Plan de production et des coûts	07
4.3 Plan de Profit	08
4.4 Plan de flux de trésorerie	08
4.5 Plan d'accès au prêt	08
5. Conseils pour réaliser un plan	08
Résumé	11
Évaluation 1	12
 PARTIE II - FAIRE UNE ANALYSE D'AFFAIRES	 15
1. Analysez vos ventes et votre marketing	17
1.1 Obtenez les données passées	17
1.2 Comparez vos registres	17
1.3 Trouvez les raisons	18
2. Analyser votre production et vos coûts	20
2.1 Obtenir des données passées	20
2.2 Comparer vos registres	21
2.3 Trouver les causes	22

3. Analyser votre profit	23
3.1 Obtenir des données passées	24
3.2 Comparer vos registres	24
3.3 Trouver les causes	25
Résumé	25
Évaluation 2	26
PARTIE III - LA PRÉVISION DES CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	29
1. Qu'est-ce que la prévision?	29
2. Les changements qui peuvent avoir un impact sur vos ventes et votre marketing	31
3. Les changements qui peuvent influencer sur votre production et sur vos coûts	32
Résumé	34
Évaluation 3	35
PARTIE IV - GESTION DES RISQUES	37
1. Qu'est-ce qu'un risque?	37
2. Qu'est-ce que la gestion des risques?	38
3. Les étapes du processus de gestion des risques	39
4. Les stratégies de gestion des risques	40
Résumé	42
Évaluation 4	42
PARTIE V - ÉLABORER DES PLANS	43
1. Fixer des objectifs d'affaires	43
2. Intégrer les stratégies de gestion des risques dans la planification	44
3. Faire un plan de ventes et du marketing	44
3.1 Comment élaborer un plan de marketing et de vente?	44
3.2 Comment utiliser les prévisions de ventes?	50
4. Faire un plan de production et de coûts	51
4.1 Comment faire un plan de production et des coûts?	51
4.2 Comment utiliser les prévisions de coûts?	66
5. Faire un plan de profit	66

6.	Faire un plan de flux de trésorerie	68
6.1	Est-ce que votre entreprise à court de liquidités?	69
6.2	Comment faire un plan de flux de trésorerie?	71
6.3	Utilisez votre plan de flux de trésorerie pour améliorer votre entreprise	76
6.4	Combien de fois devez-vous faire un plan de flux de trésorerie?	78
7.	Faire un plan d'accès au prêt	78
7.1	Un prêt est-il nécessaire pour les entreprises?	78
7.2	Choix d'une institution financière	79
7.3	Calcul des intérêts sur votre prêt	79
7.4	Préparation pour se qualifier pour le prêt.	81
7.5	Planification de la gestion des prêts	81
	Résumé	83
	Évaluation 5	84
	Réponses aux activités	86
	QU'AVEZ-VOUS APPRIS DANS CE MANUEL?	89
	Pouvez-vous les aider ?	90
	Plan d'action	94
	Réponses	97
	VOCABULAIRE D'AFFAIRE	101

INTRODUCTION

1. De quoi s'agit-il?

Lorsque vous gérez une entreprise, il est fréquent de se laisser déborder par les problèmes du quotidien et de perdre la vision globale des choses. Cependant, les entreprises prospères sont celles qui consacrent du temps à préparer l'avenir. Elles établissent des plans qu'elles revoient ensuite et surveillent régulièrement la performance des entreprises. Ce manuel vous guidera pas à pas afin de vous aider à prendre les bonnes décisions concernant votre entreprise.

2. A qui s'adresse ce manuel?

Planifier pour votre entreprise est l'un des manuels de la série Gérez mieux votre Entreprise (GERME). Il est utile aux entrepreneurs qui dirigent de petites entreprises et qui souhaitent les développer, augmenter les ventes et réduire les coûts.

3. Objectifs de ce manuel

À la fin de ce manuel, vous devriez être en mesure de:

- Expliquer les avantages de la planification d'entreprise.
- Définir les étapes d'élaboration des plans d'affaires.
- Élaborer des plans pour votre entreprise.
- Utiliser les plans pour améliorer votre entreprise.

4. Comment utiliser ce manuel?

Vous trouvez dans ce manuel:

- **Histoires d'entreprises:** Comparez ces exemples avec votre entreprise et utilisez les pour améliorer la performance et la rentabilité de votre entreprise.
- **Activités:** Des exercices pratiques au milieu de chaque section vous aident à penser d'une manière proactive aux concepts étudiés et à leur application à votre entreprise.
- **Résumé:** Il figure à la fin de chaque section. Utilisez-le pour réviser les points clés.
- **Évaluation:** Elle figure à la fin de chaque section de ce manuel. Répondre aux questions vous aidera à évaluer votre compréhension du contenu présenté dans cette section.
- **«Pouvez-vous aider?»:** Ces exercices situés à la fin du manuel vous donneront l'opportunité d'appliquer vos nouvelles connaissances et compétences à des situations spécifiques. En complétant ces

exercices, vous saurez combien vous avez appris de ce manuel.

- **Plan d'action:** Remplissez et utilisez le plan d'action à la fin du manuel. Celui-ci vous aidera à mettre vos nouvelles connaissances en pratique.
- **Réponses:** Les réponses des évaluations et des exercices de «Pouvez-vous aider?» sont données à la fin de ce manuel. Terminez chaque exercice avant de consulter les réponses.
- **Termes d'affaires utiles:** Vous pouvez chercher la définition des termes d'affaires que vous ne comprenez pas. Vous les trouverez à la fin du manuel.
- **Notes importantes:** Chacune de ces notes contient des informations importantes. Utilisez-les du mieux que vous pourrez. Vous trouverez ces notes au milieu des différentes sections de ce manuel.

De nombreuses icônes sont utilisées dans ce manuel afin de vous guider dans votre étude. Voici des exemples d'icônes et leurs significations:



Lorsque vous voyez cette icône, vous avez des activités à faire ou des questions auxquelles répondre.



Lorsque vous voyez cette icône, vous trouverez une réponse à vos activités et des évaluations ici.



Lorsque vous voyez cette icône, cela signifie que l'information contenue dans cette partie est extrêmement importante



Lorsque vous voyez cette icône, vous devez remplir les évaluations qui vous aideront à mesurer ce que vous avez appris.



Lorsque vous voyez cette icône, vous saurez que vous venez de terminer une partie et que les idées importantes qui ont été présentées sont résumées ici.



Lorsque vous voyez cette icône, il vous indique où trouver plus d'informations ou quoi faire.

PLANIFIER POUR LE FUTUR

1. Qu'est-ce que la planification?

La planification est le processus de penser et d'organiser les activités nécessaires pour atteindre un objectif. Pour votre entreprise, planifier veut dire réfléchir et déterminer ce qu'il faut faire à l'avenir pour améliorer votre entreprise. Par exemple, avant d'acheter des biens ou des matières premières, vous déterminez:

- De quels produits ou matériaux avez-vous besoin?
- En quelles quantités en avez-vous besoin?
- Où acheter les produits ou les matériaux?
- Combien les produits ou matériaux coûteront-ils?
- Quand aurez-vous besoin des produits ou des matériaux?

Avant de commencer la préparation des plans pour votre entreprise, vous devez savoir quelles sont ses performances; par exemple, vos ventes, le marketing, les coûts, la capacité des entreprises et des profits dans le passé. Ceci est appelé l'**analyse commerciale**. Vous pouvez analyser votre entreprise en utilisant les informations dans votre registre de base. Vous allez apprendre à faire une analyse commerciale à la page 15. Vous devez également prévoir les changements dans l'environnement externe qui peuvent influencer sur votre entreprise et identifier les risques auxquels votre entreprise est exposée.



2. La planification est-t-elle nécessaire?

Certains gens d'affaires ne planifient pas. Ils n'anticipent pas les problèmes. Ils ne savent pas ce que seront les performances de leur entreprise dans l'avenir. Regardez ce qui est arrivé à leurs entreprises:



Qu'est-ce qui a mal tourné au Danda Music and Video Shop?

.....

.....

.....

Comment la planification aurait-elle pu aider Danda?

.....

.....

.....

Est-ce que Convenient Grocery a obtenu un prêt de la banque?

.....

.....

.....

Comment la planification aurait-elle pu aider Fatuma?

.....

.....

.....

Vos réponses peuvent être similaires aux réponses ci-dessous:

Danda Music And Video Shop n'a pas fait de profit parce que ses coûts étaient trop élevés. Si Danda avait fait un plan, elle aurait pensé à l'avenir et aurait su que ses coûts seraient élevés. Elle aurait pu faire quelque chose avant que son entreprise ne commence à perdre de l'argent.

Convenient Grocery n'a pas obtenu un prêt de la banque. Un plan aurait aidé Fatuma à montrer au directeur de la banque quelles ventes, coûts et bénéfices Convenient Grocery prévoit de réaliser l'année prochaine. La banque doit savoir quel profit une entreprise est susceptible de faire avant de pouvoir réfléchir à accorder un prêt.

Voici deux autres entreprises qui ne font pas de planifications à l'avance. Regardez ce qui est arrivé à ces entreprises:



Qu'est-ce qui a mal tourné au Tasty Bread?

.....

.....

.....

Comment la planification aurait-elle pu aider Murray de Tasty Bread?

.....

.....

.....

Qu'est-ce qui a mal tourné à Plastic Solutions?

.....

.....

.....

Comment la planification aurait-elle pu aider Juma de Plastic Solutions?

.....

.....

.....

Vous serez peut-être d'accord pour dire que:

Beaucoup de gens ne veulent pas acheter de grandes miches de pain. Ils veulent acheter des petits pains et d'autres types de pain. C'est pour cela que les ventes de pain sont faibles au Tasty Bread. Si Murray au Tasty Bread avait été conscient de l'évolution des besoins des clients et avait fait un plan pour satisfaire leurs besoins, il aurait pu faire également des petits pains et Tasty Bread aurait fait plus de ventes.

Plastic Solutions n'a plus assez d'argent pour acheter des matières premières après l'achat d'un ordinateur portable. La planification aurait aidé Juma à savoir si elle avait absolument besoin de faire cet achat et si elle avait assez d'argent pour le faire.

3. Comment la planification peut-elle améliorer votre entreprise?

Planifier fournit à votre entreprise des informations de qualité qui vous aident à prendre de bonnes décisions d'affaires et de surveiller les performances de l'entreprise.

- Si votre entreprise est performante, la planification peut vous aider à faire encore mieux à l'avenir.
- Si votre entreprise ne fonctionne pas bien et rencontre quelques problèmes, la planification peut vous aider à les résoudre ou à les prévoir, de façon à agir pour les prévenir.

Voici quatre raisons importantes pour lesquelles vous devriez faire un plan d'affaires:

1. Un plan vous montre si votre entreprise pourrait faire un profit dans le futur



Faites un plan pour voir si les ventes prévues sont suffisantes et les coûts assez bas pour vous permettre de faire un profit

2. Un plan vous montre quelle partie de votre entreprise vous pouvez améliorer.



Pour élaborer un plan efficace, vous devez bien réfléchir à tout ce qui influe sur votre entreprise.

3. Un plan permet de présenter aux autres les performances potentielles de votre entreprise dans le futur



Faites un plan à montrer à la banque lorsque vous postulez pour un prêt.

4. Un bon plan vous montre combien d'argent entrera et sortira de votre entreprise.



Faites un plan afin que votre entreprise ne manque pas d'argent.



Quelle est votre entreprise?

.....

.....

.....

Votre entreprise rencontre-t-elle des problèmes?

.....

.....

.....

Comment une bonne planification pourrait-elle contribuer à résoudre les problèmes de votre entreprise?

.....

.....

.....

4. Plans utiles

Ce manuel vous montre comment élaborer cinq types de plans utiles à votre entreprise:

4.1 Plan de Ventes et de Marketing

Les ventes et le marketing sont étroitement liés. Vos activités de marketing influent de façon certaine sur les ventes de votre entreprise. Par conséquent, les petites entreprises associent souvent leurs plans de marketing et de vente. Dans un plan de vente et de marketing, vous faites une prévision des activités auxquelles procédera votre entreprise l'année prochaine avec ses sept «P»: **Produit, Prix, Place, Promotion, Personnes, Processus, Preuves matérielles**. Vous pouvez également faire une prévision du montant des ventes que vous vous attendez à faire pour chaque mois de l'année suivante. Ce plan permet à votre entreprise de répondre aux besoins des clients en leur fournissant les bons produits ou services au prix qu'ils paieront.

4.2 Plan de production et des coûts

Une grande partie des coûts des entreprises sont engagées dans le processus de production. Vos coûts seront affectés par la quantité d'articles que votre entreprise va produire et les matières premières qu'elle va utiliser. Par conséquent, le plan de production et celui des coûts sont souvent combinés. Dans un plan de production et des coûts, vous proposez des améliorations de la production et prévoyez vos coûts pour chaque mois de l'année

suivante. Ce plan permet à votre entreprise de trouver des moyens rentables de fabriquer des produits ou de fournir des services.

4.3 Plan de Profit

Dans un plan de profit, vous faites une prévision de votre bénéfice brut et net pour chaque mois de l'année suivante. Cela vous aide à planifier la façon dont votre entreprise va faire du profit.

4.4 Plan de flux de trésorerie

Le plan de flux de trésorerie est une prévision de combien d'argent vous prévoyez de faire rentrer dans votre entreprise et combien d'argent vous prévoyez de sortir de votre entreprise chaque mois. Ce plan vous aide à vous assurer que votre entreprise ne se trouve jamais à court d'argent.

4.5 Plan d'accès au prêt

Dans un plan d'accès au prêt, vous prévoyez combien votre entreprise pourrait avoir besoin d'emprunter, quand cela pourrait s'avérer nécessaire, et qui vous pourriez aborder pour le prêt. Ce plan permet à votre entreprise d'accéder à de bonnes sources de financement.

5. Conseils pour réaliser un plan

Quand vous faites des plans pour votre entreprise, souvenez-vous de:

- **Faites des plans aussi simples que possible.** Ainsi, ils seront faciles à comprendre et à utiliser.



Choisissez la période la plus adaptée à vos plans. Vous pouvez faire vos plans sur trois mois, un an, cinq ans ou toute période mieux adaptée à votre entreprise.



- **Divisez vos plans en mois.** À part pour le plan d'accès au prêt, les plans devraient être divisés par mois. Dans votre registre de base vous avez divisé vos livres en mois. Lorsque vous organisez vos plans par mois, vous pouvez comparer vos livres avec vos plans chaque mois. Ainsi, vous pourrez voir si tout se déroule conformément à votre plan.



- **Faites vos plans avant d'en avoir besoin.** N'attendez pas qu'un plan soit terminé avant de commencer à préparer le prochain.



- **Faites des enquêtes et utilisez les informations recueillies pour élaborer vos plans.** Par exemple, lorsque vous prévoyez le coût des matériaux ou produits, demandez à votre fournisseur les prix de l'année suivante. N'essayez pas de les deviner!



- **Tenez vos plans à jour.** Les choses peuvent changer et rendre vos plans caducs. Par exemple, les coûts des matières premières peuvent augmenter, tandis que la demande des clients peut diminuer. Ceci peut affecter vos ventes, les coûts et les plans de profit. Passez régulièrement en revue vos plans et mettez-les à jour quand un changement les affecte.



RÉSUMÉ



Planifier signifie penser et organiser les activités nécessaires pour atteindre un objectif souhaité. Pour votre entreprise, planifier veut dire penser et élaborer ce qu'il faut faire à l'avenir pour améliorer la planification de votre entreprise.

Avant de commencer à planifier pour votre entreprise, vous devez connaître ses performances passées. Quel est l'état de vos ventes, du marketing, de la production, des coûts et des bénéfices? Ceci est appelé une **analyse d'affaires**. Vous aurez aussi besoin de prévoir les changements dans l'environnement extérieur et vous pouvez alors prendre des mesures pour améliorer votre entreprise en gérant les risques, augmentant les ventes, réduisant les coûts et en améliorant le profit.

Quatre raisons importantes d'élaborer un plan pour votre entreprise:

- Il vous indique si votre entreprise peut prévoir de faire un profit à l'avenir.
- Il vous montre quelle partie de votre entreprise vous pouvez améliorer.
- Il montre à la banque comment votre entreprise prévoit de fonctionner à l'avenir.
- Il vous montre combien d'argent vous pouvez prévoir de faire rentrer et sortir de votre entreprise.

La planification fournit à votre entreprise des informations de qualité qui vous aident à prendre de bonnes décisions commerciales et à surveiller les performances de l'entreprise. Les cinq plans suivants sont utiles pour votre entreprise:

- Plan de ventes et de marketing.
- Plan de production et des coûts.
- Plan de Profit.
- Plan de flux de trésorerie.
- Plan d'accès prêt.

Un plan de ventes et de marketing aide votre entreprise à comprendre et à répondre à la demande des clients. **Un plan de production et des coûts** permet à votre entreprise de concevoir des façons rentables de fabriquer les produits ou de fournir des services. **Un plan de profit** aide votre entreprise à planifier sa façon de faire du profit. **Un plan de flux de trésorerie** permet à votre entreprise de faire en sorte de n'être à aucun moment à court d'argent. **Un plan d'accès prêt** permet à votre entreprise d'accéder à de bonnes sources de financement.

- Lorsque vous faites des plans:
- Faites-les simples
- Choisissez la période la plus appropriée
- Divisez-les en mois
- Faites-les avant de devoir les utiliser
- Faites des enquêtes et utilisez l'information recueillie
- Mettez-les à jour



ÉVALUATION 1

Vous avez terminé la partie I de ce manuel. Faites les deux exercices ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez les exercices avant de comparer vos réponses avec celles à la page 96.

1. Pratiquez votre langue des affaires

Remplissez chaque phrase en choisissant le bon mot ou des mots dans la liste ci-dessous:

Planification	Plan de vente et du marketing	Plan de production et des couts
Plan de flux de trésorerie	lux de Trésorerie	Plan de profit
		Plan d'accès au prêt

1. Penser à et déterminer ce qu'il faut faire à propos de quelque chose avant que cela arrive est appelé
.....
2. Lorsque vous prévoyez combien d'argent votre entreprise aura besoin d'emprunter, quand cela s'avérera nécessaire et qui vous approcherez, vous êtes en train de faire un
3. Un..... aide votre entreprise à trouver des moyens rentables pour la

fabrication de biens ou la prestation de services.

4. Dans un vous faites une prévision de votre bénéfice brut et net pour chaque mois.
5. Un..... vous aide à vous assurer que votre entreprise ne manque jamais d'argent.
6. Quand vous faites une prévision du prix que vos clients accepteront de payer et de la nouvelle fonctionnalité que vos clients voudront, vous faites un.....

2. Laquelle est la bonne?

Entourez la formule correcte ou la meilleure formule pour chaque phrase.

1. La planification est nécessaire...
 - a. Pour les très grandes entreprises seulement.
 - b. Pour les grandes et les petites entreprises.
 - c. Pour les détaillants seulement.
2. Faire un plan...
 - a. Vous forcera à penser à chaque partie de votre entreprise.
 - b. Vous aidera à déterminer combien votre entreprise vaut.
 - c. Vous permettra de calculer le bénéfice exact que votre entreprise va faire l'année prochaine.
3. La période la plus adaptée à vos plans est...
 - a. Trois mois.
 - b. Un an.
 - c. Quelle que soit la période qui convient à votre entreprise.
4. Vos plans devraient être divisés en...
 - a. Mois.
 - b. Trimestre.
 - c. Une année complète.
5. Lorsque vous avez déterminé vos plans...
 - a. Suivez-les strictement.
 - b. Conservez-les dans un endroit sûr.
 - c. Examinez-les et mettez-les à jour régulièrement.



FAIRE UNE ANALYSE D'AFFAIRES



Avant que vous puissiez élaborer des plans pour votre entreprise, vous devez connaître ses performances passées. Pour cela, utilisez vos registres de base. Ceci est appelé une **analyse d'affaires**. Sans données passées, les entrepreneurs doivent faire des plans sur la base de leur intuition.

Juma est une fabricante qui dirige Plastic Solutions, qui produit des poteaux en plastique à partir de plastique recyclé. Chris dirige un magasin de détail. Ils discutent du processus de planification.



Le but d'une analyse d'affaires est d'identifier les domaines dans lesquels votre entreprise n'a pas été performante, les domaines où elle a été performante et comment ses performances peuvent encore être améliorées.

Votre Registre de Base est la plus importante source d'enregistrements pour analyser votre entreprise. Il y a trois analyses importantes:

- Analyse de Ventes et Marketing
- Analyse de Production et du coût
- Analyse du bénéfice



Vous pouvez en apprendre plus sur le Registre de Base et sur la façon de tenir des registres dans le manuel "Tenue des registres" de GERME.

Pour analyser votre entreprise, vous devez suivre ces trois étapes:

Étape 1

Obtenez les données passées

Étape 2

Comparez vos registres

Étape 3

Trouver les raisons

1. Analysez vos ventes et votre marketing

Analysez vos ventes en comparant les ventes mensuelles et annuelles pour voir si les ventes sont en hausse ou en baisse. Analysez vos activités de marketing pour trouver la cause de ces fluctuations. Vous pouvez planifier en conséquence pour augmenter vos ventes et améliorer les performances de votre entreprise.

1.1 Obtenez les données passées

Utilisez votre Registre de Base pour savoir combien de ventes votre entreprise a fait chaque mois de l'année passée et chaque mois de cette année. Si les données pour le mois de décembre ne sont pas encore disponibles, faites votre meilleure estimation.

Juma a cherché dans son Registre de Base et a trouvé des informations sur les ventes mensuelles. Elle a fait sa meilleure estimation pour le chiffre d'affaires en décembre. Elle a, ensuite, additionné toutes les ventes mensuelles pour obtenir le total des ventes annuelles. Ci-dessous les données de ventes pour ses poteaux:

	<i>Novembre cette année</i>	<i>Décembre cette année</i>	<i>Décembre année dernière</i>	<i>Total cette année</i>	<i>Total année dernière</i>
Valeur des ventes (\$)	8,650	9,200	10,971	80,950	66,815

1.2 Comparez vos registres

Comparez vos ventes mensuelles et annuelles pour savoir si un changement est survenu. Vos ventes sont-elles en hausse ou en baisse



1.3 Trouvez les raisons

Il est important de comprendre les raisons de ces changements.

Juma et Chris en ont discuté et ont déterminé que ses ventes de décembre étaient plus élevées parce que beaucoup de gens veulent rénover leur maison en décembre. C'est pourquoi ils achètent des poteaux pour leurs projets de construction. Ce fut la raison pour laquelle, chaque année, ses ventes de décembre étaient plus élevées que les ventes de novembre. Mais elle ne sait toujours pas pourquoi cette année les ventes de décembre étaient inférieures à celles de décembre de l'année dernière, même si ses ventes totales étaient meilleures cette année.

Certains changements sont plus difficiles à comprendre. Vous aurez besoin de bien penser à vos activités de marketing cette année. Rappelez-vous les sept «P» du marketing: produit, prix, place, promotion, personnes, les processus et les preuves matérielles.

Regardez chaque 'P' un par un et essayez de penser aux causes possibles de la baisse des ventes.

Voici quelques questions à vous poser lorsque vous analysez vos montants:

Produit

- Avons-nous vendu les biens ou les services que nos clients voulaient?
- Quels sont les produits bien vendus? Pourquoi?
- Quels sont les produits qui ne se vendent pas? Pourquoi?

Prix

- Comment étaient nos prix cette année par rapport à l'année dernière?
- Nos clients étaient-ils prêts à payer les prix que nous fixons?

Place

- Est-ce que mon entreprise se trouve dans un bon endroit?
- Avons-nous vendu nos produits ou services directement à nos clients?
- Avons-nous vendu à des détaillants ou des grossistes? Cela a-t-il accru nos ventes?

Promotion

- Comment avons-nous fait la promotion de nos produits ou services cette année?
- Avons-nous utilisé la publicité et la promotion des ventes?
- Avons-nous eu de la publicité?
- Est-ce que j'ai amélioré mes compétences en tant que vendeur?
- Quel type de promotion réalise les ventes les plus élevées et le meilleur profit pour mon entreprise?

Personnes

- Mes employés sont-ils bien formés et motivés?
- Est-ce que je déploie mes employés de la meilleure façon?
- Est-ce que mes employés sont rémunérés de manière adéquate?
- Avons-nous suffisamment de personnel de vente?

Preuves

- Est-ce que nos produits ou services sont attrayants?
- Est-ce que nos services ou nos produits donnent à nos clients la meilleure expérience possible?
- Est-ce que nos points de distribution sont attrayants et propres?
- Quels sont les autres éléments visuels que nous avons besoin?

Processus

- Est-il facile pour nos clients d'accéder à nos produits et à nos services?
- Nos processus sont-ils efficaces et en temps opportun?



LE MANUEL DU MARKETING DE GERME vous en dit plus sur la façon de comprendre et de satisfaire vos clients et sur comment augmenter vos ventes.



Maintenant Juma comprend quelques-unes des causes des changements dans ses ventes:

- Nous avons augmenté nos prix de 10% cette année en raison de l'augmentation du prix des matières premières.
- Parfois, nous ne disposons pas de suffisamment de marchandises à vendre en raison de pannes de machines. Nous aurions pu vendre plus si nous avions toujours des produits disponibles à la vente.
- Nous n'avons pas eu de promotions en décembre de cette année; donc nos ventes de ce décembre ont été inférieures à celles de décembre dernier.



“

Si votre entreprise vend différents produits ou services, vous pourriez analyser les activités de vente et de marketing de chaque produit séparément.

”



ACTIVITÉ 2

Est-ce que les ventes dans votre entreprise sont en hausse ou en baisse? Pourquoi?

2. Analyser votre production et vos coûts

Un changement dans vos coûts peut être un indicateur important de l'efficacité de votre production ou exploitation. Analysez vos coûts en comparant les coûts mensuels et annuels pour voir s'ils étaient inférieurs ou supérieurs. Ensuite, analysez votre production pour déterminer les raisons de ces variations.

En plus de l'analyse des coûts, une enquête sur les problèmes de qualité, une analyse des variations de la quantité de production ou une analyse des ventes peuvent également montrer si votre entreprise a été performante et ce qui doit être amélioré.

Pour analyser la production et les coûts, Chris et Juma ont utilisé les mêmes étapes comme ils l'ont fait pour l'analyse des ventes et du marketing.

2.1 Obtenir des données passées

Obtenir des informations sur tous vos coûts d'affaires chaque mois de cette année et l'année dernière à partir de votre registre de base. Encore une fois, faites votre meilleure estimation si certaines informations ne sont pas encore disponibles. Si vous êtes un fabricant de produits multiples ou un prestataire de services, vous devrez peut-être obtenir des données sur les coûts pour chaque produit à partir de votre registre des coûts détaillés.

Vous pouvez déterminer le nombre de pièces produites chaque mois en utilisant les données dans votre registre de base. Toutefois, les données relatives à la qualité du produit peuvent être plus difficiles à trouver. Vous pouvez mesurer les taux de défection par la tenue d'un journal de bord de production qui comprend les détails importants de votre production et exploitation quotidienne, ou vous pouvez rassembler le feedback des clients sur la qualité du produit.



Apprenez plus sur le dossier des coûts détaillés et la façon de tenir des registres dans le manuel de tenue de registre d'GERME.

Juma a obtenu les données mensuelles de coûts de son registre de base. Elle a additionné toutes les données mensuelles pour déterminer le coût annuel.

COÛTS	Novembre cette année	Décembre cette année	Décembre année dernière	Total cette année	Total année dernière
Les coûts de matériels (\$)	4800	5400	4640	48615	33698
Les coûts de main-d'œuvre (\$)	900	900	850	10800	10200
Frais généraux (de \$)	2150	2170	2410	25440	17560

Le nombre d'articles qu'elle produisait était comme suit:

	Novembre cette année	Décembre cette année	Décembre année dernière	Total cette année	Total année dernière
Quantité de production	300	360	400	3240	2900

2.2 Comparer vos registres

Comparez vos chiffres pour savoir si un changement est survenu dans les coûts de production, la quantité ou la qualité du produit.



2.3 Trouver les causes

Une augmentation dans le coût total n'est pas nécessairement mauvaise et une réduction des coûts totaux peut ne pas toujours être bonne. Vous devez analyser chaque type de coût ainsi que l'ensemble du processus de production et de savoir pourquoi le coût était supérieur ou inférieur.

De même, une réduction de la quantité de production mensuelle n'est pas nécessairement un problème de production. Vous devez examiner attentivement la situation pour trouver la cause principale.

Voici quelques exemples de questions à vous poser:

- Combien mon entreprise a-t-elle produit?
- Est-ce que la capacité de mon entreprise de production est appropriée?
- Est-ce que j'ai fait de bon usage de tout l'espace que je louais?
- Est-ce que j'ai perdu ou économisé de la matière?
- Est-ce que les prix des matières augmentent ou diminuent? Mes employés sont-ils entièrement occupés?
- Mon processus de production était-il efficace?
- Mes employés étaient-ils suffisamment qualifiés et motivés?

Juma et Chris ont analysé le registre de base de près pour connaître les causes des changements dans les coûts de Plastic Solutions. Voici quelques exemples de ce qu'ils ont trouvé:

Les coûts des matériaux ont été beaucoup plus élevés cette année que l'an dernier. Cela semble mauvais. Mais Juma sait que la production de cette année a été plus élevée que l'an dernier. Plus de produits vous produisez, plus de matières premières vous utiliserez. Donc, il peut y avoir une bonne raison de l'augmentation des coûts des matières. Pour vérifier cela, Juma a comparé le coût matériel par article pour les deux années:

	Cette année	Année passée
Coût matériel par article (\$)	15	11,6

Le coût de matériel par article de cette année était beaucoup plus élevé que l'an dernier. Juma a constaté que les raisons de l'augmentation reposaient sur deux causes. Le prix des matières premières a augmenté et plus de matériel a été consommé quand les machines sont tombées en panne.

Les coûts de main-d'œuvre étaient en hausse par rapport à l'année dernière. Juma n'a pas recruté plus de travailleurs, mais elle a décidé d'augmenter le salaire des travailleurs parce que leur productivité s'était améliorée. Juma a comparé le coût du travail par unité pour voir si l'augmentation du coût de main-d'œuvre a influencé négativement sa marge de profit.

	Cette année	Année passée
Coût de main d'oeuvre par article (\$)	3.3	3.5

Le coût de la main d'œuvre par article a diminué cette année. Juma sait que ses travailleurs étaient plus habiles, de sorte que leur productivité était plus élevée. Cependant, Juma sait qu'il y avait encore beaucoup de temps d'arrêt de la production à la suite de pannes de machines qui ont fait que le coût de la main d'œuvre par unité était plus élevé.

Les frais généraux ont augmenté sensiblement cette année. Juma a recruté deux vendeurs et leurs salaires étaient la raison pour laquelle les frais généraux étaient élevés.

Toutefois, les frais généraux en décembre dernier étaient plus élevés que ce décembre. Juma a payé pour les activités promotionnelles en décembre dernier, mais elle n'a pas fait de promotions cette année. Les ventes très élevées en décembre l'année dernière à la suite des activités de promotion ont généré des frais généraux plus élevés.



Vous pouvez en apprendre plus sur la façon de déterminer le coût par article dans le MANUEL GERME sur l'estimation des coûts.

La quantité de la production cette année était plus élevée que l'an dernier. Cependant, suite à une panne de la machine, il n'y avait pas suffisamment de poteaux pour les ventes en août et en décembre. Plastic Solutions n'a pas voulu garder de stock de produits finis. Mais en septembre et octobre, les ventes ont été plus faibles que prévu et Juma a dû stocker les produits finis. Ce stock lui a permis de répondre en partie aux demandes de ventes élevées pour novembre et décembre où la production était faible.

ACTIVITÉ 3



Les coûts dans votre entreprise sont-ils en hausse ou en baisse? Quels coûts sont en hausse ou en baisse? Pourquoi?

.....

.....

.....

3. Analyser votre profit

Votre entreprise doit couvrir ses coûts et faire du profit pour lui permettre de survivre et de prospérer. Votre bénéfice brut est le montant d'argent qui reste après avoir soustrait les coûts matériels et les coûts de main d'œuvre à partir de l'argent reçu de la vente. Le bénéfice net est le montant d'argent qui reste après avoir soustrait les frais généraux du bénéfice brut. Le bénéfice net vous montre le résultat total de votre entreprise. Il vous indique si votre entreprise a de bonnes ou de mauvaises performances.



Apprenez-en plus sur le calcul de votre marge brut et bénéfice net dans le *MANUAL DE TENUE DE REGISTRE DE GERME*.

Analysez votre profit en utilisant les mêmes étapes que celles que vous avez utilisées pour l'analyse des ventes et des coûts.

3.1 Obtenir des données passées

Obtenez les données de profit de ces dernières années à partir du compte de pertes et profits de votre entreprise. Utilisez les informations de votre registre de base pour élaborer les comptes de pertes et profits si vous ne les avez pas faits.



Apprenez à élaborer un compte de profits et pertes dans le *manuel de tenue de registre de GERME*

Voici quelques comptes de profit et de perte pour les trois dernières années:

Compte de profit et de perte		
1/1/13 - 31/12/13	1/1/12 - 31/12/12	1/1/11 - 31/12/11
Ventes.....\$80,950\$66,815\$57,500
Coûts de Materials.....\$48,615\$33,698\$29,168
Coûts de main d'oeuvre....\$10,800\$10,200\$ 9,720
Marge brute.....\$21,535\$22,917\$18,612
Frais généraux.....\$25,440\$17,560\$16,520
Bénéfice net.....(\$ 3,905)\$ 5,357\$ 2,092

3.2 Comparer vos registres

Comparez votre bénéfice net pour savoir si le bénéfice net est supérieur ou inférieur à avant. Vous pouvez avoir un bénéfice brut très élevé, mais si vos frais généraux sont également élevés, vous pouvez vous retrouver avec un très faible bénéfice net ou même une perte!

La tendance du profit de Juma était:

	Cette année	L'année dernière	L'année avant l'année dernière
Bénéfice brut (\$)	21535	22917	18612
Bénéfice net (\$)	(3905)	5357	2092

A partir des comptes de profits de pertes, Chris et Juma peuvent constater que le bénéfice net a été négatif cette année. Ceci est illustré par les chiffres entre parenthèses. Cela signifie que Plastic Solutions a eu une perte, même si son bénéfice brut était juste un peu inférieur à celui de l'année précédente. Ils ont également constaté que les ventes pour cette année étaient beaucoup plus élevées que pour l'année dernière. Ainsi, le bénéfice brut et le bénéfice net cette année devraient être plus élevés que l'an dernier, mais ils ne le sont pas. Juma doit savoir pourquoi.

3.3 Trouver les causes

Pourquoi le bénéfice brut de Plastic Solutions pour cette année est-il inférieur à celui de l'année dernière alors que les ventes pour cette année étaient beaucoup plus élevées que pour l'année dernière?

.....

.....

.....

Pourquoi le bénéfice net de Plastic Solutions cette année est-il négatif bien que son bénéfice brut de cette année ait été plus élevé que celui des deux années précédentes quand l'entreprise a fait du bénéfice?

.....

.....

.....

Vous avez peut être remarqué à partir de comptes de profits et de pertes de Plastic Solutions au cours des trois dernières années que les coûts des matières de cette année étaient très élevés. Bien que les ventes aient augmenté cette année, l'augmentation des ventes n'a pas été aussi grande que l'augmentation des coûts. Ce fut la raison de la diminution du bénéfice brut.

Un bénéfice net négatif signifie que le bénéfice brut ne suffit pas à couvrir les frais généraux. Chez Plastic Solutions, les frais généraux étaient beaucoup plus élevés cette année que pour les deux années précédentes. Ce fut la raison de ce bénéfice net négatif.

Une fois que vous avez élaboré votre analyse d'affaires vous devriez prévoir les changements dans l'environnement externe et élaborer des plans pour l'année suivante.

RÉSUMÉ



Avant que vous puissiez élaborer des plans pour votre entreprise, vous devez savoir connaître ses performances passées. Utilisez vos registres pour analyser:

- Vos ventes et votre marketing
- Votre production et vos coûts
- Votre bénéfice

Lorsque vous effectuez une analyse d'affaires, vous pouvez suivre ces étapes:

Étape 1

Obtenir des données passées

Étape 2

Comparez vos registres

Étape 3

Trouver les raisons

Obtenez des données passées à partir de votre registre de base. Comparez et analysez vos ventes et vos coûts. Déterminez:

- Si les ventes sont en hausse ou en baisse, et pourquoi?
- Quels sont les coûts les plus élevés et pourquoi?
- Quels sont les coûts les plus bas et pourquoi?

Examinez vos comptes de pertes et de profits. Comparez et analysez votre profit. Trouvez la tendance du bénéfice et analysez pourquoi elle est en hausse ou en baisse.



ÉVALUATION 2

Vous avez terminé la partie II de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles de la page 96.

Laquelle est la bonne?

Encerclez la bonne ou la meilleure réponse pour chaque phrase.

1. Pour faire une analyse d'affaires, vous avez besoin de...
 - a. Beaucoup d'argent.
 - b. Ventes à crédit.
 - c. Des informations de vos registres.
2. Pour connaître les causes des changements dans vos ventes, vous devriez...
 - a. Examiner soigneusement vos derniers chiffres de ventes.
 - b. Analyser l'effet de votre marketing cette année.
 - c. Interroger vos clients.
3. Pour savoir si un changement dans votre coût est bon ou mauvais, vous devriez...
 - a. Comparer le coût par article.
 - b. Examiner vos ventes car le coût est toujours proportionnel au chiffre d'affaires.
 - c. Les augmentations de coûts sont toujours mauvaises.

-
4. Le but d'une analyse d'affaires est...
 - a. De faire des plans d'amélioration.
 - b. De comprendre comment votre entreprise a été performante dans le passé.
 - c. Les deux ci-dessus sont correctes.

 5. Lorsque vous élaborez une analyse d'affaires, vous utilisez...
 - a. Vos registres d'affaires de l'année dernière.
 - b. Vos registres d'affaires de cette année.
 - c. Vos registres antérieurs.



LA PRÉVISION DES CHANGEMENTS DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Votre entreprise n'existe pas seule. Elle se trouve un marché. Par conséquent, pour assurer que vos plans d'amélioration sont faisables, vous devez comprendre les facteurs externes. Pour les entrepreneurs, il est important de savoir non seulement ce qui est arrivé, mais aussi ce qui est susceptible de se produire sur le marché. Cela signifie que vous devez prévoir les changements dans l'environnement externe qui peuvent affecter votre entreprise.

1. Qu'est-ce que la prévision?

Une prévision est le fait de prévoir ce qui arrivera à votre entreprise à l'avenir. Lorsque vous savez ce qui est susceptible de vous arriver, vous pouvez planifier à l'avance. Par exemple, une prévision météo à la radio ou à la télévision vous indique le temps qu'il est susceptible de faire le lendemain de sorte que vous pouvez vous préparer.



Lorsque vous faites des plans pour votre entreprise, vous devez anticiper les changements qui sont susceptibles de se produire dans l'environnement externe et comment ils affecteront votre entreprise. Vous pouvez estimer l'impact des changements sur votre marketing, les ventes, le processus de production, les coûts, les bénéfices et les flux de trésorerie à l'avenir. Vous voudrez peut-être réévaluer les forces et faiblesses de votre entreprise et identifier de nouvelles opportunités et menaces.

Regardez comment ces hommes et femmes d'affaires pensent à l'avance et font des prévisions.



Un homme ou femme d'affaires peut prévoir les changements dans les comportements d'achat des clients.



Un homme ou femme d'affaires peut prévoir les changements liés à la concurrence du marché.



Un homme ou femme d'affaires peut prévoir les changements qui affectent ses ventes



Un homme ou femme d'affaires peut prévoir les changements dans le prix des matières premières.

2. Les changements qui peuvent avoir un impact sur vos ventes et votre marketing

Pensez à l'environnement dans lequel votre entreprise fonctionne et passez en revue tout ce qui pourrait avoir un impact sur vos ventes et marketing.

Quels sont les changements dans l'environnement externe qui peuvent affecter les ventes et le marketing des entreprises?

Beaucoup de changements dans l'environnement externe pourraient influencer sur les ventes et le marketing d'une entreprise. Voici quelques exemples:

- **Les clients:** Changement dans la demande des clients. Le comportement des consommateurs va certainement avoir un impact sur le nombre de produits d'une entreprise peut vendre. Les changements dans la demande des clients exigent des réponses de marketing appropriées, telles que l'amélioration ou le renouvellement des produits actuels, des changements des canaux de distribution, etc.
- **Les concurrents:** Si la concurrence devient plus féroce, une entreprise devrait réduire le prix de ses produits ou procéder à plus de promotions.
- **Les produits alternatifs:** Si un nouveau produit alternatif apparaît sur le marché, les clients ont plus d'options et il est possible qu'une entreprise qui ne vend que l'ancien produit perde un certain nombre de clients.
- **Economie:** Lorsque l'économie est en pleine expansion, les clients sont prêts à dépenser plus d'argent; et quand l'économie est en récession, les clients dépensent moins.
- **Règlements et politiques:** Les nouveaux règlements et politiques, tels que les taxes d'importation ou taxes à valeur ajoutée, influent sur les comportements d'achat des clients, ce qui va augmenter le coût, qui sera ensuite affecté par la demande pour ce produit ou service.

Vous allez apprendre de l'expérience des changements qui affectent les ventes et le marketing de votre entreprise. Plus d'expérience vous accumulerez, meilleures seront vos prévisions. Pour être en mesure de prévoir les changements ci-dessus, posez-vous constamment ces questions.



Voici quelques-unes des prévisions de Juma sur les changements dans l'environnement externe qui peuvent affecter les ventes et le marketing de Plastic Solutions:

- Les clients sont plus préoccupés par l'environnement. Ils préfèrent les produits respectueux de l'environnement et seront prêts à payer un peu plus pour ces produits.
- L'économie se porte bien et est stable.
- Il y a beaucoup de produits sur le marché avec un prix inférieur.



ACTIVITÉ 4

Avez-vous prévu des changements dans l'environnement externe qui pourraient influencer sur les ventes et sur le marketing de votre entreprise l'année prochaine? Quels sont-ils?

.....

.....

.....

3. Les changements qui peuvent influencer sur votre production et sur vos coûts

Pensez à l'environnement dans lequel votre entreprise fonctionne, et pensez à tout ce qui pourrait avoir un impact sur votre production et sur les coûts futurs.

Quels sont les changements dans l'environnement externe qui peuvent affecter la production et les coûts d'une entreprise?

.....

.....

.....

Vous pouvez énumérer de nombreux changements en fonction de votre expérience personnelle. Voici quelques exemples de changements dans l'environnement extérieur qui affectent la production et les coûts d'une entreprise et que vous pourriez ne pas avoir pris en compte:

- **Fourniture de matières premières:** Si quelque chose comme le mauvais temps conduit à une pénurie de la matière première que l'entreprise utilise, celle-ci sera éventuellement conduite à interrompre la production du produit et le prix de ce matériau va augmenter.
- **Nouvelles technologies:** Des choses comme les nouveaux matériaux, les processus de production de pointe et de nouvelles méthodes de gestion des déchets aident souvent les entreprises à réduire les coûts de production, à améliorer la productivité et à augmenter la qualité du produit.

- **La question des compétences des travailleurs:** Si les travailleurs dont les compétences sont nécessaires pour une entreprise deviennent rares, l'entreprise peut se trouver en difficulté au moment de recruter suffisamment de personnes et devra payer plus pour recruter les gens dotés des compétences appropriées.
- **Economie:** L'inflation, les fluctuations des taux de change ou une crise économique auront un impact sur tous les coûts des entreprises.
- **Règlements et politiques:** De nouvelles politiques gouvernementales, telles que les lois de protection de l'environnement, les exigences de gestion des déchets ou des règlements concernant les prestations et l'assurance des employés peuvent affecter la production et le fonctionnement des entreprises et augmenter les coûts.

Si ces changements se produisent, prévoyez l'impact que les changements auront sur votre production ainsi que sur chacun de vos coûts d'exploitation, puis posez-vous les questions suivantes:



“ En répondant à ces questions, soyez réaliste. Assurez-vous que vous basez votre réponse sur des faits, pas sur vos souhaits et vos rêves ”

Juma a fait une prévision des changements qui peuvent affecter la production et les coûts de *Plastic Solutions*

- Le prix des matières premières a considérablement augmenté cette année. Toutefois, les prix ne fluctueront pas l'année prochaine, car les prévisions pour l'économie sont stables.
- Le gouvernement offre des incitatifs pour les complexes industriels, afin d'encourager l'esprit d'entrepreneuriat. Je vais profiter de cette situation et négocier des taux plus bas avec mon agent immobilier.



ACTIVITÉ 5

Avez-vous prévu des changements dans l'environnement extérieur qui peuvent affecter la production et les coûts dans votre entreprise l'année prochaine? Quels sont-ils?

Les performances de votre entreprise dépendent des opportunités dans l'environnement économique, l'environnement politique, l'environnement social et l'environnement technologique. Cependant, ces environnements présentent aussi des menaces qui risquent d'avoir un impact sur l'entreprise. Dans la prochaine partie, nous allons examiner comment identifier et gérer les risques.



RÉSUMÉ

Une prévision vous dit ce qui est susceptible de se produire à l'avenir.

Les changements dans l'environnement externe ont un impact sur votre entreprise. Pour faire des planifications pour l'avenir, vous devez prévoir les changements dans l'environnement externe, surveiller les changements probables qui peuvent affecter votre entreprise et estimer leur impact sur votre entreprise.

Quelques exemples de changements qui peuvent affecter les ventes et le marketing de votre entreprise sont:

- La demande des clients
- Les actions des concurrents
- Les produits alternatifs
- Les changements dans l'économie
- De nouveaux règlements et politiques

Quelques exemples de changements qui peuvent affecter le processus de production et les coûts de votre entreprise sont:

- La fourniture de matières premières et de main-d'œuvre qualifiée
- Les nouvelles technologies
- Les changements dans l'économie
- De nouveaux règlements et politiques

ÉVALUATION 3



Vous avez terminé la partie III de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles de la page 97.

Laquelle est la bonne?

Encerclez la bonne ou la meilleure partie pour chaque phrase.

1. Une prévision vous dit...
 - a. Ce qui est susceptible de se produire à l'avenir.
 - b. Quel profit vous avez fait l'année dernière.
 - c. Sur le passé.
2. Lorsque vous prévoyez les changements dans l'environnement externe...
 - a. Se concentrer sur de grands changements.
 - b. Concentrer sur les changements qui peuvent affecter votre entreprise.
 - c. Essayer d'identifier tous les changements possibles.
3. Vous devez fonder vos prévisions sur...
 - a. Ton souhait.
 - b. Vos dossiers antérieurs.
 - c. Faits.



GESTION DES RISQUES

Chaque entreprise fonctionne avec beaucoup d'incertitudes. Connaître votre entreprise et l'environnement extérieur dans lequel elle fonctionne, vous permet d'être mieux équipé pour identifier les incertitudes.

Les incertitudes peuvent survenir dans les processus globaux de fonctionnement de l'entreprise, des marchandises entrantes, à leur transformation et au marketing. Par conséquent, les propriétaires et gestionnaires d'entreprises doivent être conscients des incertitudes possibles et être prêts à les gérer avant de faire des plans spécifiques pour l'avenir.

1. Qu'est-ce qu'un risque?

Le risque est la possibilité que votre entreprise souffre d'une perte due à des événements inattendus. Voici quelques exemples d'incidents inattendus qui ont affecté les entreprises:





Le risque peut provenir de l'intérieur de l'entreprise ou de l'environnement extérieur. Les risques qui se posent au sein de l'entreprise sont appelés risques internes. Quelques exemples de risques internes sont les dommages matériels, la fraude, les accidents et le roulement du personnel. Les risques qui découlent de l'environnement extérieur sont appelés risques externes. Quelques exemples de risques externes sont les pénuries d'approvisionnement, les fluctuations des taux de change, les créances irrécouvrables, les nouvelles réglementations et les catastrophes naturelles.

2. Qu'est-ce que la gestion des risques?

La gestion des risques est le processus d'identification des risques auxquels votre entreprise est exposée et l'élaboration de stratégies pour réduire l'impact du risque sur votre entreprise. Les mesures de gestion des risques devraient être une part stratégique importante de l'entreprise et être intégrée à la gestion globale au jour le jour.

L'objectif de la gestion du risque n'est pas d'empêcher ou d'interdire le risque. Il s'agit d'assurer que les risques soient pris en connaissance de cause et en toute conscience des conséquences, de telle sorte que des réponses appropriées puissent y être apportées.

3. Les étapes du processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend les quatre étapes suivantes:

Étape 1: Identifier les risques auxquels votre entreprise est exposée, maintenant et dans l'avenir



Étape 2: Évaluer la possibilité de survenance du risque



Étape 3: Prioriser le risque



Étape 4: Élaborer des stratégies pour répondre au risque



Pour identifier les risques internes, reportez-vous à votre analyse d'affaires. Les domaines dans lesquels votre entreprise ne fonctionne pas de manière efficace peuvent constituer un élément de risque. Par exemple, votre entreprise est peut-être en danger de perdre sa réputation si vous êtes incapable de contrôler la qualité des matières premières utilisées dans la production.

Pour identifier les risques externes, reportez-vous à votre prévision de changement de l'environnement externe. Réfléchissez bien à d'éventuelles menaces causées par des changements externes et à la possibilité que votre entreprise puisse subir des pertes dues à ces menaces.

Certains risques sont communs à de nombreuses entreprises. Ainsi, vous pouvez également consulter d'autres entreprises du même type et de même taille et apprendre de leurs expériences pour identifier des risques communs. Voici quelques-unes des questions que vous pourriez vous poser:

- Qu'est-ce qui est essentiel pour la survie de mon entreprise?
- A quel point mon entreprise s'appuie-t-elle sur les autres pour produire des produits ou fournir des services?
- Mon entreprise est-elle trop dépendante d'un client ou d'une personne en particulier?
- Les processus internes de mon entreprise sont-ils adéquats?
- Est-ce qu'un client ou fournisseur ne serait pas en défaut de paiement?

4. Les stratégies de gestion des risques

Décidez quoi faire face à chacun des risques qui menace votre entreprise. Il y a quatre façons de réagir au risque.



- **Accepter le risque**

Vous pouvez décider que certains risques sont inévitables. Le risque que certains produits ne soient pas populaires auprès de vos clients fait partie du monde des affaires. Cependant, afin de minimiser ces risques, vous pourriez faire des études de marché afin d'avoir une meilleure idée des besoins et des préférences de vos clients. Faire des affaires demande souvent de prendre le risque de crédit. Mais accorder des crédits peut être important pour votre entreprise afin d'augmenter les ventes.

- **Transfert du risque**

Votre entreprise peut souscrire une assurance contre certains risques pour réduire leur impact sur l'entreprise. Les primes d'assurance peuvent couvrir les risques tels que l'incendie, le vol et de mauvaises récoltes. Lorsqu'une perte survient, la compagnie d'assurance indemnise votre entreprise.

- **La réduction de la probabilité ou de l'impact du risque**

Votre entreprise peut trouver des moyens de réduire la probabilité de survenance du risque ou le dommage causé par un risque advenu. Par exemple, vous pouvez contrôler le risque de crédit grâce à la tenue de registres et un suivi minutieux. Vous pourriez mettre de côté des fonds dans un compte épargne afin d'avoir des ressources disponibles pour réagir à un événement inattendu dès qu'il se produit. La planification d'urgence est importante pour les risques de catastrophes naturelles. Votre entreprise devrait planifier comment elle va gérer les risques de catastrophes naturelles auxquels elle est exposée.

- **Éviter le risque**

Votre entreprise peut éviter les risques qui ont un impact significatif et une forte probabilité. Par exemple, vous ne devriez pas faire crédit à des clients que vous ne connaissez pas encore ou ceux qui sont connus comme de mauvais payeurs. Cela peut vous protéger contre le coût du défaut, ainsi que les coûts liés aux tentatives de recouvrer un paiement en retard.

ACTIVITÉ 6



1. Passez en revue les risques auxquels votre entreprise est exposée, maintenant et dans l'avenir.
2. Quels sont les risques que votre entreprise devrait prioriser?
3. Comment votre entreprise devrait-elle traiter ces risques prioritaires?

Répondez aux questions ci-dessus et remplissez le formulaire ci-dessous:

Risque	Probabilité	Fréquence	Impact	Priorité	Actions

Il est important d'examiner un large éventail de risques auxquels votre entreprise est exposée. Évaluez l'exposition actuelle et future à des risques spécifiques. Prenez les quatre étapes de la gestion des risques pour développer des stratégies de gestion des risques pour votre entreprise.



RÉSUMÉ

Le risque est la possibilité que votre entreprise puisse subir une perte due à des événements inattendus. Il est important d'en être conscient et de planifier pour toute éventuelle survenance d'événements qui aurait un impact négatif sur votre entreprise.

La gestion des risques est le processus d'identification des risques auxquels votre entreprise est exposée et d'élaboration de stratégies pour réduire les effets du risque pour votre entreprise.

Il y a quatre étapes dans le processus de gestion des risques:

- Identifier les risques
- Évaluer les risques
- Prioriser les risques
- Répondre aux risques

Il y a quatre façons de réagir au risque.

- Accepter
- Transférer
- Réduire
- Éviter



ÉVALUATION 4

Vous avez terminé la partie IV de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles de la page 96.

Vrai ou faux

Cochez la phrase qui est vraie.

- ☐ 1. Si votre entreprise se porte bien, il est moins probable que les événements qui se produiront aient un impact négatif et, par conséquent, il n'est pas nécessaire pour votre entreprise de gérer les risques
- ☐ 2. La gestion de risque aide votre entreprise à identifier tous les risques auxquels elle est exposée, actuellement et dans l'avenir, afin qu'elle puisse éviter ou atténuer tous les risques.
- ☐ 3. Les risques associés avec le plus d'impact et la probabilité la plus élevée devraient être traités en priorité.
- ☐ 4. Les entreprises doivent accepter des risques qui sont moins susceptibles de se produire.
- ☐ 5. Pour déterminer la réaction appropriée à un risque, il faut évaluer sa probabilité et son impact.

ÉLABORER DES PLANS

Quand vous comprenez votre entreprise et le marché dans lequel elle opère, vous êtes prêt à planifier pour l'année suivante.



1. Fixer des objectifs d'affaires

La première chose que vous devez faire quand vous élaborez des plans est de déterminer les objectifs que votre entreprise veut atteindre. Vos objectifs d'affaires devraient être financiers ainsi que non-financiers.

Différentes entreprises ont des objectifs différents. Vous pouvez augmenter vos ventes, réduire vos coûts, augmenter les profits, pénétrer un nouveau marché, introduire un nouveau produit, réduire la pollution de l'air, etc. Quels que soient vos objectifs, assurez-vous qu'ils soient basés sur la capacité de votre entreprise et les conditions du marché. Soyez réaliste!

Après avoir attentivement examiné l'analyse d'affaires, les changements qui sont susceptibles de se produire

dans l'environnement extérieur et les stratégies de gestion des risques de son entreprise, Juma a fixé pour objectif pour *Plastics Solutions* d'atteindre l'année prochaine un bénéfice net de 5000 \$ sans polluer l'environnement. Maintenant que Juma a son objectif en tête, il est temps de passer aux choses sérieuses et d'élaborer des plans.

2. Intégrer les stratégies de gestion des risques dans la planification

Tous les plans d'une entreprise devraient intégrer des stratégies de gestion des risques. Vous avez identifié les risques auxquels votre entreprise est exposée, vous les avez évalués et avez défini les stratégies pour y faire face. Maintenant, rappelez-vous d'intégrer ces stratégies à chacun de vos plans.

Deux des risques auxquels Plastic Solutions est exposée sont le feu et le risque d'explosion. Leurs stratégies pour faire face à ces risques est de réduire l'impact de la perte et de transférer le risque. Juma doit intégrer ceci dans ses plans le cas échéant.

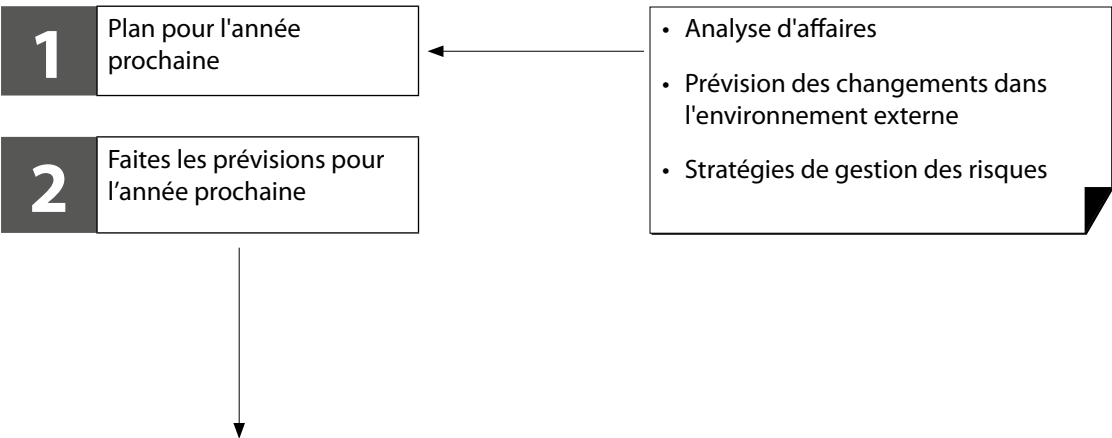
3. Faire un plan de ventes et du marketing

Un plan des ventes et du marketing décrit les activités de marketing et définit le montant des ventes que votre entreprise est susceptible de faire l'année prochaine. Le plan permet à votre entreprise d'atteindre ses objectifs, d'allouer ses ressources de la meilleure façon et de répondre à la demande des clients. Le plan de ventes et du marketing est le plan le plus important pour votre entreprise. Tous vos autres plans seront faits sur la base de votre plan de marketing et de vente.

3.1 Comment élaborer un plan de marketing et de vente?



Pour élaborer votre plan des ventes et du marketing, suivez un processus en deux étapes:



Prévision des ventes			
	JAN	FEV
Quantité de vente			
Prix de vente			
Ventes			

Étape 1: Faites le plan pour l'année prochaine

Dans cette étape, vous devez prendre des décisions sur lesquelles votre entreprise va se baser pour améliorer les ventes et le marketing. Rappelez-vous de baser vos décisions sur votre compréhension de votre entreprise et du marché, et non pas sur vos désirs ou vos rêves.

Voici quelques questions à vous poser:

- Produit

 - Quels produits ou services veulent nos clients?
 - Pouvons-nous vendre certains nouveaux services ou produits?
 - Comment pouvons-nous améliorer la qualité, la conception des produits et le service clientèle?
- Prix

 - Devrons-nous augmenter nos prix?
 - Comment puis-je changer nos prix pour augmenter les ventes l'année prochaine?
 - Peut-on proposer des réductions ou des offres spéciales pour rendre nos prix plus attrac-tifs?

Endroit

- Pouvons-nous trouver un meilleur endroit pour vendre nos produits ou services?
- Quel est la meilleure distribution pour notre entreprise?

Promotion

- Quelle est la meilleure façon de promouvoir nos produits ou services l'année prochaine? La publicité, une promotion des ventes, ou devrions-nous faire autre chose?
- Que pouvons-nous faire pour que les gens achètent nos produits?

Personnes

- Comment puis-je améliorer la productivité de mon personnel de vente?
- Est-ce que j'ai besoin de personnes ayant des compétences particulières dans mon équipe de vente?
- Puis-je améliorer mes compétences en tant que vendeur?

Preuves physiques

- Comment puis-je rendre le fait de faire des affaires avec nous plus attrayant pour mes clients?
- Quels sont les clients qui recherchent: le prestige, le budget, l'efficacité, la reconnaissance?
- Pouvons-nous améliorer les locaux et les apparences du personnel?

Processus

- Comment puis-je améliorer nos procédures de vente?



“

N'oubliez pas de vous référer à votre prévision de changement de l'environnement extérieur en répondant aux questions ci-dessus.

”



Juma a examiné son analyse de ventes et de marketing, sa prévision des changements dans l'environnement externe et ses stratégies de gestion des risques. Elle a ensuite décidé d'améliorer ses ventes et son programme de marketing comme suit:

- En s'assurant que nous avons toujours des produits disponibles à la vente.
- En accordant des crédits à certains clients réguliers.
- En identifiant chaque produit avec des informations sur l'aspect écologique de notre entreprise et sur l'utilisation de plastique recyclé.
- En mettant en œuvre des campagnes pour nos produits écologiques en novembre et décembre.
- En tenant compte des prix compétitifs de produits alternatifs, nous avons décidé de maintenir le prix de notre produit inchangé pour l'année prochaine (25 \$). Cependant, nous reviendrons sur cette décision quand je serai en mesure de prévoir nos coûts.
- En améliorant la productivité des deux personnels de ventes en les formant sur l'aspect écologique de notre entreprise.

ACTIVITÉ 7



Que feriez-vous pour améliorer les ventes et le marketing de votre entreprise l'année prochaine?

.....

.....

.....

Étape 2: Faites une prévision pour l'année prochaine

Un bon marketing améliore vos ventes. Lorsque vous avez défini un plan visant à améliorer vos ventes et votre marketing, prévoyez les ventes que votre entreprise doit atteindre à la suite de ces améliorations. Utilisez les informations de la première étape et les données sur les ventes passées pour faire une prévision des ventes pour chaque mois de l'année prochaine.

Utilisez votre registre de base pour obtenir les ventes mensuelles de cette année. Comme les données de décembre peut-être pas encore disponibles, faites votre meilleure estimation. Si vous êtes un fabricant de produit multiples ou que vous fournissez des services, vous devrez peut-être déterminer combien de chaque produit ou service vous avez vendu chaque mois de cette année.

Voici les ventes mensuelles de *Plastic Solutions* cette année, le chiffre pour décembre est la meilleure estimation de Juma.

MOIS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Quantité des ventes	150	203	240	254	265	270	275	280	287	300	346	368	3,238

Si le prix de vente est inchangé et le plan d'amélioration des ventes est mis en œuvre, Juma a estimé que les ventes des *Plastic Solutions* vont augmenter d'environ 40%.




Juma a prévu un chiffre d'affaires pour l'année prochaine comme suit.

DETAILS	MOIS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
Quantité de vente	210	284	336	356	371	378	385	392	402	420	484	515	4533
Prix de vente (de \$)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Ventes (\$)	5250	7100	8400	8900	9275	9450	9625	9800	10050	10500	12100	12875	113325

Si vous êtes un fabricant de produits multiples ou que vous fournissez des services, vous aurez besoin de faire une prévision de ventes pour chacun de vos produits ou services.





ACTIVITÉ 8

Obtenez les données sur les ventes de cette année à partir de votre registre de base. Passez en revue vos réponses aux activités 2 (page 20) et 7 (page 47). Faites une prévision de ventes pour votre entreprise l'année prochaine en remplissant le tableau ci-dessous. Si vous avez besoin de plus d'espace pour mettre plus des produits que votre entreprise produit, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous comme modèle et faire vos prévisions de ventes sur une feuille de papier séparée en ajoutant autant de lignes que nécessaire.

PRÉVISIONS DE VENTE														
		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PRODUIT A	Quantité de vente													
	Prix de vente (de \$)													
	Ventes (\$)													
PRODUIT B	Quantité de vente													
	Prix de vente (de \$)													
	Ventes (\$)													

3.2 Comment utiliser les prévisions de ventes?

Pour utiliser votre plan de ventes et du marketing de façon efficace, vous aurez besoin de l'examiner et de le réviser constamment.

À la fin de chaque mois, comparez vos ventes réelles avec les montants prévus dans votre plan, en:

- Analysant les raisons de tout déficit, par exemple la baisse des volumes de vente, marchés, produits peu performants, activités de marketing inefficaces, etc.
- Réfléchissant aux causes d'un volume de ventes particulièrement élevé. Votre prévision était-elle trop faible, par exemple?

L'analyse de ces variations vous aidera à définir plus précisément les plans futurs et vous permettra également de faire des ajustements en temps utile si cela s'avère nécessaire.

Regardez comment Juma utilise sa prévision de vente:



4. Faire un plan de production et de coûts

Un plan de production et des coûts montre des améliorations pour votre production et les coûts potentiels pour votre entreprise pour chaque mois de l'année prochaine. Il vous indique combien de produits peuvent être fabriqués et à quel coût.

4.1 Comment faire un plan de production et des coûts?

Pour faire un plan de production et des coûts, vous suivrez les deux mêmes étapes que vous avez suivies lors de l'élaboration de votre plan des ventes et de marketing.

Étape 1: Elaborez le plan pour l'année prochaine

Dans cette étape, vous allez définir ce qu'il faut faire pour améliorer votre processus de production et de fonctionnement afin d'atteindre vos objectifs d'affaires. Encore une fois, rappelez-vous de fonder vos décisions sur votre compréhension de l'entreprise, du marché et sur vos stratégies de gestion des risques; pas sur des souhaits ou des rêves.

Passez en revue votre analyse d'affaires; examinez les raisons des problèmes de production et d'exploitation ou la fluctuation des coûts. Pensez à toute façon par laquelle votre entreprise peut augmenter la productivité et réduire les coûts ou améliorer la bonne qualité des produits ou des services. Voici quelques questions à vous poser:

Améliorer la productivité et la qualité

- Puis-je améliorer la façon dont je contrôle le processus de production?
- Mes travailleurs en production avaient-ils une formation adéquate?
- Dois-je remplacer l'ancien équipement?
- Puis-je utiliser des matières premières de qualité supérieure?
- Comment puis-je améliorer la productivité de mon personnel?
- Qu'est-ce qui motive mes employés?
- Améliorer mes processus peut-il augmenter la productivité de mes employés en production?

Réduire les coûts des matériaux

- Quels matériaux peuvent-ils être réutilisés?
- Quels sont les matériaux qui peuvent être recyclés?
- Puis-je réduire la consommation de matières?
- Est-ce que le processus de production peut être amélioré?

Réduire les frais généraux

- Puis-je améliorer la façon dont j'utilise l'espace?
- Y a-t-il des façons de réduire la consommation d'électricité?

Réduire les coûts des entreprises en réduisant les coûts des matériaux est un moyen très commun pour améliorer la rentabilité. Si vous êtes un fabricant ou un prestataire de services, les coûts des matériels sont ce que votre entreprise paie pour les entrées qui font partie ou sont directement liées à vos produits ou services. Les fabricants ou les prestataires de services prévoient de réduire le coût matériel par article pour chaque produit ou service.

Si vous êtes un détaillant ou un grossiste, les coûts des matériaux sont les coûts des produits que vous achetez pour les revendre. Pour un détaillant, réduire les coûts des matériaux demande de négocier un meilleur prix par article pour chaque produit que l'entreprise vend.

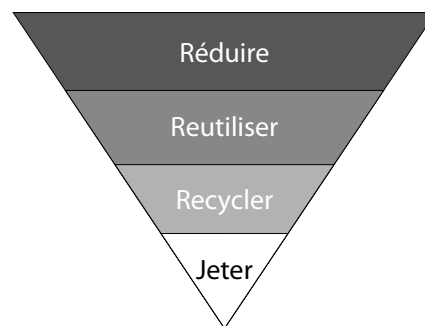
Réduire la consommation de matières

Les matériaux représentent souvent des coûts importants. Les trois stratégies d'efficacité suivantes peuvent réduire de manière significative leurs coûts.

- Le ménage ou changement de comportement est l'approche la plus fondamentale pour réduire la consommation de matières car elle se concentre sur un changement de mentalité qui implique très peu ou pas d'investissement.
- L'amélioration des processus ou changement mineur est une approche qui améliore les équipements existants par des ajustements ou des modifications.
- Le changement de la machine ou changement majeur est une approche qui améliore l'efficacité grâce au remplacement de l'équipement. Cette approche implique des investissements en capital.

Réduire les déchets

Les trois «R»; Réduire, Réutiliser et Recycler est un moyen essentiel par lequel l'entreprise verte peut gérer la production de déchets, améliorer son efficacité et, finalement, maximiser ses profits.



La réduction est l'étape la plus importante elle comprend la modification de la consommation de votre entreprise. La plupart des entreprises font l'emballage du produit en excès que la grande majorité des clients vont jeter. Si vous choisissez de créer un produit vert ou de positionner votre entreprise comme une industrie verte, vous devriez essayer d'éviter ou de minimiser les emballages jetables. Il existe de nombreuses façons d'y parvenir:

- Réduisez la taille et le poids de tout emballage que vous fournissez. Cela permet également de réduire les dépenses inutiles.
- Essayez de produire des produits nus. Si vous souhaitez produire un savon écologique, faites sa conception d'une manière attractive sans emballage.

La réutilisation accroît également l'efficacité, recycle les déchets et augmente les bénéfices. Cela signifie la réutilisation de tout ce qui est vieux ou excédentaire tout en assurant qu'un bénéfice est réalisé. Quelques idées pour la réutilisation dans une entreprise verte:

- La réutilisation de conteneurs: Vous voudrez peut-être créer des incitations pour que les clients rendent les emballages usagés, offrir des réductions sur tout achat qui remplit à nouveau des conteneurs préalablement achetés ou des espèces pour les emballages rendus.
- Vous pouvez utiliser l'emballage indésirable à d'autres fins. Cela peut impliquer transformer l'emballage en un produit complètement différent, le revendre et créer une autre forme de revenus pour l'entreprise.

Le recyclage est la troisième priorité dans la stratégie de l'efficacité des trois «R». Le recyclage pourra être fait lorsque la réduction et la réutilisation ne sont pas possibles. Le recyclage peut fournir de nouvelles matières premières à partir de déchets. Par conséquent, le recyclage entraîne l'élimination des déchets et réduit la quantité de matières premières qui doivent être extraites de l'environnement. Les avantages du recyclage dans votre entreprise sont:

- Il vous permet de gérer les déchets que votre entreprise produit.
- Il vous permet de fournir des matières premières moins chères, ce qui réduit les coûts et l'impact environnemental.

ACTIVITÉ 9



Maintenant, pensez à votre entreprise verte et des déchets qu'elle est susceptible de produire.

Matériaux	Réduire	Réutiliser	Recycler	Réutilisation

Votre plan de production et des coûts pour l'année prochaine devrait également prendre en compte d'éventuels changements dans l'environnement externe, les stratégies de gestion des risques de votre entreprise, ainsi que les plans de ventes et de marketing que vous avez développés. Par conséquent, selon les informations que vous avez recueillies, estimez ce qui va arriver à votre production et exploitation l'année prochaine. Voici quelques exemples des questions que vous pourriez vous poser:

- Y a-t-il un modèle de production compatible avec le type et la taille de mon entreprise?
- Puis-je utiliser des matières premières de qualité supérieure?
- Est-ce que le prix des matières va augmenter?
- Puis-je utiliser des matériaux moins chers?
- Puis-je obtenir des rabais pour les matériaux?
- Combien peut-il coûter de faire crédit aux clients?
- Est-ce que mon loyer va changer l'année prochaine?
- Y a-t-il un meilleur endroit ou un endroit moins cher pour mon entreprise?
- Aurai-je besoin de plus d'espace?
- Aurai-je besoin de plus de personnel?
- Dois-je augmenter les salaires? Quand et de combien?

Assurez-vous que vos réponses à ces questions sont basées sur des faits. Recherchez des différents modèles de production, demandez à vos fournisseurs des informations sur les matières premières disponibles sur le marché, déterminez la demande de main d'œuvre dans votre entreprise l'année prochaine et ainsi de suite.

Le plan de production et des coûts de Juma pour Plastic Solutions l'année prochaine a pris en compte les améliorations nécessaires, les éventuels changements dans le marché extérieur, les stratégies de gestion des risques, ainsi que le plan de ventes et de marketing:

- Nous allons effectuer la maintenance pour notre machine plus fréquemment afin qu'elle ne tombent pas en panne si souvent. Cela peut réduire le temps d'arrêt de 50% et donc augmenter la productivité des travailleurs de 5%.

- Pour nous assurer que nous ne serons pas à court de marchandises, nous allons maintenir un niveau de production stable et garder un stock de produits finis. Nous allons produire à un niveau moyen pour l'ensemble de l'année.
- Cette année, nous avons recruté un mécanicien à temps partiel pour faire tout le travail de réparation et d'entretien. Nous voulons améliorer les performances de nos machines cette année, nous aurons donc un mécanicien à temps plein.
- Nous allons augmenter les salaires pour le propriétaire, pour nos travailleurs de la production, les personnels de vente et le mécanicien de 10% pour les encourager à maintenir la productivité aussi élevée que cette année.
- Nous avons eu trois travailleurs de la production. L'année prochaine nos ventes augmenteront de 40%, mais notre productivité va augmenter de 5%, alors nous allons recruter un travailleur de plus.
- Nous mettrons en œuvre un programme de réduction des déchets qui peut nous aider à réduire de 10% la consommation de matière plastique écrasée.
- Nous allons acheter de la matière plastique écrasée d'un autre fournisseur qui vend 2% moins cher que le premier fournisseur et il nous donnera un crédit d'un mois.
- Nous allons acheter des produits chimiques en vrac qui coûteront 7% de moins que le prix actuel.
- Les ventes augmenteront considérablement l'année prochaine, mais j'estime que nos deux personnels de ventes seront en mesure de gérer toutes les tâches de vente.
- Mon espace est assez grand pour mon entreprise; je n'aurais pas besoin de plus d'espace l'année prochaine. Cependant, je sais que mon loyer va baisser en raison du programme de gouvernement. Je l'ai négocié avec mon propriétaire et il a accepté de réduire mon loyer à 370 \$ à compter de mars de l'année prochaine.
- Je vais lancer une campagne de promotion en novembre et en décembre l'année prochaine. Cela va nous coûter 1300 \$ par mois.
- Je vais acheter une assurance incendie. Cela va nous coûter 480 \$ par an.
- Le coût de la papeterie, de transport, de l'électricité et l'eau va augmenter de 30% en raison de l'augmentation de la production et des ventes.



ACTIVITÉ 10

Que ferez-vous pour améliorer la production et réduire le coût de votre entreprise l'année prochaine?

.....

.....

.....

.....

Etape 2: Elaborez les prévisions pour l'année prochaine

Pour compléter votre plan de production et des coûts, vous devez faire:

- Une prévision de la quantité de production
- Une prévision des frais généraux
- Une prévision des coûts des matières
- Une prévision des coûts de main d'œuvre

Prévisions de la quantité de production

Les entreprises prennent des décisions sur le nombre d'articles à produire en fonction de leurs prévisions de ventes. Pour les opérateurs de services et les fabricants qui produisent toujours assez pour les ventes et ne gardent pas un stock de produits finis, les prévisions de la quantité de production est le même nombre que celui de la projection des ventes. Pour les autres fabricants, qui veulent stocker les produits finis, les prévisions de la quantité de production mensuelle pour l'année suivante doit être faite sur la base du plan de production et des coûts pour l'année prochaine (première étape) et les prévisions des ventes.

Plastic Solutions veut maintenir le stock, donc, ses ventes et sa quantité de production sont différentes. Voilà comment Juma fait sa prévision de quantité de production pour l'année suivante:

Les prévisions des ventes pour *Plastic Solutions* (page 48) prévoient que le nombre total de poteaux vendus l'année prochaine sera de 4533. Ils veulent maintenir un niveau de production stable. Par conséquent, en divisant les ventes totales de l'année par 12, Juma prévoit que l'entreprise va produire une moyenne de 380 poteaux par mois.

1. PRÉVISIONS DE LA QUANTITÉ DE PRODUCTION												
JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560

ACTIVITÉ 11



Passez en revue votre prévision de la quantité des ventes (Activité 8 à la page 49) et votre plan pour la production et le coût (activité 10 à la page 55). Faites une prévision de la quantité de production de votre entreprise pour l'année suivante en remplissant le tableau ci-dessous. Si vous avez besoin de plus d'espace pour mettre plus de produits que votre entreprise n'en produit, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous comme modèle et faire vos prévisions de la quantité de production sur une feuille de papier séparée et ajoutez autant de lignes que nécessaire.

1. PRÉVISIONS DE LA QUANTITÉ DE PRODUCTION													
	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PRODUIT A													
PRODUIT B													

Prévisions des frais généraux

Les entreprises ont de nombreux types de frais généraux. Voici quelques exemples:

- Location
- Transport
- Papeterie
- Maintenance des équipements
- Amortissements
- Electricité et eau
- Non-production de la main d'œuvre
- Licences
- Assurance
- Publicité et promotion



Apprenez-en plus sur les frais généraux dans le **MANUEL DES COÛTS** de GERME.

Faites une liste des différents types des frais généraux que vous avez dans votre entreprise. Pour votre prévision de coût, **élaborez une prévision pour chaque frais généraux différents**. Assurez-vous que vous incluez tous les frais généraux de votre entreprise. Certains frais généraux, tels que les frais d'assurance et de licence, ne seront pas payés chaque mois. Vous payez souvent pour votre licence d'entreprise une fois par an. Par conséquent, rappelez-vous de répartir ces coûts à chaque mois afin d'estimer avec précision les coûts d'entreprise et des bénéfices pour chaque mois.

Utilisez toutes les informations que vous avez de la première étape et les données decoûts antérieures. Faites une prévision de combien chaque frais généraux sont susceptibles de coûter chaque mois l'année prochaine.

Utilisez vos registres pour savoir combien votre entreprise a versé pour chaque type de frais généraux chaque mois cette année.

Voici les frais généraux de *Plastic Solutions* cette année:

FRAIS GÉNÉRAUX (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Location	360	360	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4720
Electricité	90	90	90	90	90	90	90	90	100	100	110	110	1140
Eau	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Main d'oeuvre	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Amortissement	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Transport	140	140	150	150	150	150	150	150	150	150	160	180	1820
Papeterie	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Licence	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Regardez comment Juma fait sa prévision pour le loyer pour l'année prochaine:



2. PRÉVISION DE FRAIS GÉNÉRAUX (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Location	400	400	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4500
Electricité	117	117	117	117	117	117	117	117	130	130	143	143	1482
Eau	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Main d'oeuvre	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	15840
Amortissement	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Transport	182	182	195	195	195	195	195	195	195	195	208	234	2366
Papeterie	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
Licence	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Assurance	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1300	1300	2600
Total	2360	2360	2343	2343	2343	2343	2343	2343	2356	2356	3682	3708	30880

Juma additionne toutes les prévisions mensuelles pour obtenir une prévision totale des frais généraux pour l'année prochaine. La prévision du total des frais généraux de *Plastic Solutions* pour l'année prochaine est 30 880 \$.



ACTIVITÉ 12

Voici les registres et les informations de l'entreprise de Chris. Il a élaboré une prévision des frais généraux de son entreprise pour les six premiers mois de l'année prochaine sur le formulaire ci-dessous.

- La location cette année était de 300 \$ par mois.
- L'électricité cette année était de 100 \$ par mois.
- la papeterie cette année était de 20 \$ par mois.
- L'eau cette année était de 18 \$ par mois.
- L'amortissement était de 30 \$ par mois cette année.
- Les frais d'électricité vont augmenter de 20 \$ en mai prochain.
- La location va augmenter de 15 \$ en avril l'année prochaine.
- La papeterie et les coûts de l'eau seront les mêmes l'année prochaine.
- En janvier, Chris va acheter une nouvelle étagère. Cela permettra d'accroître sa dépréciation de 5 \$ par mois l'année prochaine.

2. PRÉVISION DE FRAIS GÉNÉRAUX (Unité: US\$)						
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Total						

Vous pouvez comparer votre résultat avec la réponse à la page 86.



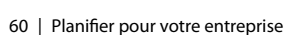
Obtenez des données des frais généraux de cette année à partir de votre registre de base. Examinez votre plan de production et des coûts de l'activité 10 (à la page 54). Faites une prévision des frais généraux pour votre entreprise l'année prochaine en remplissant le tableau ci-dessous. Si vous avez besoin de plus d'espace pour mettre plus d'articles de frais généraux liés à votre entreprise, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous comme modèle et faire vos prévisions des frais généraux sur une feuille de papier séparée et ajoutez autant de lignes que nécessaire.

2. PRÉVISION DE FRAIS GÉNÉRAUX (Unité: US\$)						
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Total						

Prévisions des coûts des matières

Utilisez les informations de la première étape (le plan de production et des coûts pour l'année prochaine) et les données des coûts des matières précédentes. Faites une prévision du coût de matériel par article pour l'année prochaine. Vous devez prévoir les coûts des matières pour chaque produit que vous vendez dans votre entreprise. Utilisez vos registres pour obtenir le montant que votre entreprise dépense sur les matériaux de cette année. Regardez comment Juma a déterminé le coût de matériel par article pour son entreprise:





Regardez comment Juma a fait sa prévision du coût du matériel par article:



Les détaillants et les grossistes vendent de nombreux produits. Leurs prévisions du coût par article peuvent être très longues à établir, mais il est important qu'ils sachent le coût matériel de tous leurs produits s'ils veulent prévoir le rendement de l'entreprise à l'avenir.



Lorsque vous avez le coût prévu du matériel par article, calculez le coût total de matériel pour chaque mois de l'année prochaine pour chacun des produits ou services que votre entreprise vend.

Multipliez le montant que vous avez calculé dans votre prévision du coût matériel par article par la quantité totale de chaque produit que vous prévoyez de produire chaque mois de l'année prochaine.

Vous obtiendrez le coût total du matériel pour chaque mois en ajoutant le total de tous vos produits.

Prévision du coût matériel par article

x

Prévision de la quantité de chaque produit fabriqué chaque mois

=

Prévision du coût total du matériau par produit et par mois

Voici les prévisions du coût total de matériel de Plastic Solutions pour l'année prochaine:

3. PRÉVISIONS DU COÛT TOTAL DU MATÉRIEL													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Quantité de production	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560
Coût Matériel par article (\$)	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5	13.5
Coût total du Matériel (\$)	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560

ACTIVITÉ 14



Obtenez les données de coût des matières pour cette année à partir de votre registre de base. Examinez votre plan pour la production et les coûts dans l'activité 10 (à la page 54) et vos prévisions de la quantité de production pour l'année prochaine dans l'Activité 11 (à la page 55). Faites une prévision du coût de la matière totale pour votre entreprise de l'année prochaine en remplissant le tableau ci-dessous. Si vous avez besoin de plus d'espace pour mettre plus de produits que votre entreprise produit, vous pouvez utiliser le tableau ci-dessous comme modèle et faire vos prévisions du coût total du matériau sur une feuille de papier séparée et ajoutez autant de lignes que nécessaire.

4. PRÉVISION DU COÛT MATÉRIEL TOTAL														
	DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
PRODUIT A	Quantité de production													
	Coût matériel par article (\$)													
	Coût total du matériel (\$)													
PRODUIT B	Quantité de production													
	Coût matériel par article (\$)													
	Coût total du matériel (\$)													
	Coût total du matériel (\$) (3) = (1) + (2)													

Prévision des coûts de main d'œuvre

Si vous êtes un fabricant ou un prestataire de services, les coûts de main d'œuvre sont tout l'argent que votre entreprise dépense sur les salaires, les avantages sociaux pour les employés ou les propriétaires qui sont directement impliqués dans la production ou la fourniture de vos produits ou services.

Si vous êtes un détaillant ou grossiste, vous n'enregistrez pas les coûts de la main d'œuvre parce que les salaires sont enregistrés comme des frais généraux.



Apprenez-en plus au sujet des coûts main d'œuvre dans le **MANUEL DES COÛTS d'AVE**.

Utilisez les informations qui se trouvent dans votre plan de production et des coûts pour l'année prochaine (voir première étape) et les données de cette année pour faire une prévision de votre coût total de la main d'œuvre pour chaque mois de l'année suivante.

Voilà comment Juma fait sa prévision de coût de la main d'œuvre pour l'année prochaine:



Voici les prévisions du total des coûts de la main d'œuvre de Plastic Solutions pour la prochaine année:

4. PRÉVISION DU COÛT TOTAL DE LA MAIN D'ŒUVRE													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Total des coûts da la main d'œuvre (\$)	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	15840



ACTIVITÉ 15

Obtenez les données sur les coûts de la main d'œuvre de cette année de votre registre de base ou votre registre de salaires. Examinez votre plan de production et des coûts dans l'activité 10 (à la page 54) et vos prévisions de la quantité de la production de l'année prochaine dans l'activité 11 (à la page 55). Faites une prévision du coût total de la main d'œuvre pour votre entreprise sur l'année prochaine en remplissant le tableau ci-dessous.

5. PRÉVISION DU COÛT TOTAL DE LA MAIN D'ŒUVRE													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Total des coûts da la main d'œuvre (\$)													

Remplissez les coûts prévus

Maintenant que vous avez fait toutes les prévisions des coûts, vous pouvez remplir votre prévision des coûts.

La prévision des coûts de Plastic Solutions montre tous les coûts que l'entreprise est susceptible d'avoir chaque mois l'année prochaine.

PRÉVISION DES COÛTS (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Les coûts des matériaux	530	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	61560
Les coûts de la main d'oeuvre	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	15840
Frais généraux	2360	2360	2343	2343	2343	2343	2343	2343	2356	2356	3682	3708	30880



“ Rappelez-vous, si vous êtes un détaillant ou grossiste, que vous calculez les salaires et traitements en tant que frais généraux. Par conséquent, laissez vide la ligne des coûts de la main d’œuvre dans votre prévision des coûts. ”



ACTIVITÉ 16

Examinez votre réponse pour les activités 13 (page 59), 14 (page 63) et 15 (page 64). Remplissez les prévisions de coûts pour votre entreprise pour l'année prochaine en remplissant la page suivante de formulaire suivant.

PRÉVISION DES COÛTS (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Les coûts des matériaux													
Les coûts de la main d'oeuvre													
Frais généraux													

4.2 Comment utiliser les prévisions de coûts?

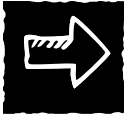
Vos coûts représentent des sorties de trésorerie de votre entreprise. Si vos coûts sont trop élevés, votre entreprise va perdre de l'argent. Votre prévision des coûts est un outil essentiel pour vous assurer que vous êtes en contrôle sur vos dépenses.

À la fin de chaque mois, comparez le montant de votre Coût prévisionnel avec vos dépenses réelles. Utilisez votre prévision de couts pour vérifier si votre entreprise a trop ou moins de dépenses

- Examinez comment vos frais généraux et vos coûts de main d'œuvre différaient de votre plan.
- Vérifiez si votre coût du matériel est le même que dans votre plan. Normalement, ce coût varie en fonction de votre volume de production.
- Analysez toute raison de changements dans la relation entre les coûts des matériaux et de la production.
- S'il y a un changement dans cette relation, prenez les mesures appropriées pour remettre en ordre vos coûts.

5. Faire un plan de profit

Utilisez vos prévisions de ventes et des coûts pour calculer le bénéfice brut et le bénéfice net probables pour votre entreprise l'année prochaine.



Voyez le MANUEL de GERME sur la tenue de registre pour apprendre à calculer le bénéfice.

PLAN DE PROFIT (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Ventes	5250	7100	8400	8900	9275	9450	9625	9800	10050	10500	12100	12875	113325
Couts de matériels	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	5130	61560
Couts de la main d'oeuvre	1320	1320	1320	1,320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	15840
Bénéfice brut	(1200)	650	1950	2450	2825	3000	3175	3350	3600	4050	5650	6425	35925
Frais généraux	2360	2360	2343	2343	2343	2343	2343	2343	2356	2356	3682	3708	30880
Bénéfice net	(3560)	(1710)	(393)	107	482	657	832	1007	1244	1694	1968	2717	5045

Le plan de profit de Juma lui montre que son entreprise pourrait faire un bénéfice net l'année prochaine et que son bénéfice net total répondra aux objectifs de l'entreprise.

Si non, Juma devrait considérer les points suivants:

- Est-il possible de réduire les coûts?
- Est-il possible d'augmenter les ventes?
- L'objectif est-il réaliste?

Lorsque vous avez fait vos prévisions de bénéfice net ou de la perte, vous avez terminé votre plan de profit pour l'année prochaine. Le plan doit montrer que votre entreprise peut s'attendre à faire un profit. Le profit prévu doit être suffisamment élevé pour répondre aux problèmes ou accidents internes et externes imprévisibles.

Par exemple:

- Vos ventes pourraient être plus basses que prévu.
- Une machine pourrait tomber en panne.
- Vous pouvez être à court de matériaux.
- Vous pourriez avoir un incendie ou une catastrophe naturelle.
- Votre entreprise doit avoir assez d'argent pour faire face aux problèmes qui pourraient survenir.

Comme vous le feriez avec votre prévision des ventes et des coûts, utilisez votre plan de profit pour vérifier si votre profit mensuel est conforme à vos prévisions ou s'il est inférieur au profit que vous prévoyez.

Une fois que vous avez comparé vos profits mensuels ou trimestriels réels avec le montant prévu, essayez de savoir pourquoi il y a des différences.



ACTIVITÉ 17

Utilisez vos prévisions de ventes et des coûts liés aux activités de 8 (page 49) et 16 (page 65) pour calculer le profit prévu de votre entreprise pour l'année prochaine en remplissant le formulaire ci-dessous.

PLAN DE PROFIT (Unité: US\$)													
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Ventes													
Coûts de matériels													
Coûts de la main d'oeuvre													
Bénéfice brut													
Frais généraux													
Bénéfice net													

6. Faire un plan de flux de trésorerie

Un plan de flux de trésorerie est une prévision de combien d'argent vous vous attendez à voir rentrer dans votre entreprise et combien d'argent vous prévoyez de sortir de votre entreprise chaque mois. Un plan de flux de trésorerie vous aide à vous assurer que votre entreprise ne manque pas d'argent à tout moment.

Regardez ce qui est arrivé à ces entreprises:



6.1 Est-ce que votre entreprise à court de liquidités?

Utilisez votre plan de flux de trésorerie pour vous assurer que votre entreprise a toujours assez d'argent. Il y a beaucoup de raisons pour lesquelles votre entreprise peut être à court de liquidités. Par exemple:

- Vous devez acheter des produits ou des matières premières avant de vendre quoi que ce soit. Cela signifie que l'argent disparaît avant que l'argent entre en jeu.



- Si vous faites crédit à vos clients, vous ne serez pas payé immédiatement. Vous avez souvent à acheter plus de produits ou de matériel avant que ces clients à crédit ne vous paient.



- Vous avez besoin d'argent pour acheter du matériel. L'équipement permettra à l'entreprise de réaliser un profit à l'avenir. Mais vous devez généralement payer en espèces pour l'équipement que vous avez gagné avant que vous fassiez du profit.



Lorsque vous planifiez votre flux de trésorerie:

- Vous connaissez à l'avance les déficits de trésorerie possibles.
- Vous avez plus de contrôle sur le flux de trésorerie.
- Vous pouvez résoudre les problèmes avant qu'ils ne surviennent.
- Vous pouvez avoir de l'argent prêt quand vous en avez besoin.

6.2 Comment faire un plan de flux de trésorerie?

Pour faire un plan de flux de trésorerie, vous prévoyez:

- Combien d'argent va rentrer dans votre entreprise chaque mois?
- Combien d'argent va sortir de votre entreprise chaque mois?

Pour être en mesure de faire ces prévisions, vous devez examiner votre plan de ventes et du marketing et votre plan de production et de coûts afin de voir comment ils vont affecter la trésorerie qui va rentrer ou sortir de votre entreprise.

Vous devriez prévoir votre flux de trésorerie pour un trimestre, six mois ou un an, selon la vitesse à laquelle les choses changent dans votre type d'entreprise.

Juma a examiné ses plans et a constaté que les décisions suivantes auront certainement un impact sur le montant d'argent qui est disponible:

- Nous allons donner du crédit à des clients réguliers.
- Nous veillerons à toujours avoir des produits à vendre aux clients.
- Nous allons acheter du plastique écrasé d'un nouveau fournisseur qui va nous donner un crédit d'un mois.
- Nous allons acheter une assurance incendie.

Juma a estimé l'impact des changements ci-dessus sur son flux de trésorerie comme suit:

- Nos ventes à des clients réguliers représentent 20% des ventes totales, de sorte que chaque mois l'argent que nous recevons de ventes ne constitueront que 80% de nos ventes totales. A partir du deuxième mois, nous allons commencer à recevoir de l'argent de la vente à crédit, qui constitue 20% des ventes du mois précédent.
- Le fournisseur de plastique écrasé va nous donner un crédit d'un mois, donc nous n'aurons pas à payer pour le plastique écrasé en janvier.
- Nous devons payer la cotisation annuelle de 480 \$ pour l'assurance incendie en janvier.

Voici le plan de flux de trésorerie pour Plastic Solutions pour les trois premiers mois de l'année prochaine:



	PLAN DE FLUX DE TRÉSORERIE (US\$)	JAN	FEV	MAR
CASH IN	Encaisse au début du mois	10000	7884	6202
	Cash in à partir des ventes	4200	5680	6720
	Cash in à partir des ventes à crédit		1050	1420
	Tout autre Cash in	420	568	672
	TOTAL CASH IN	4620	7298	8812
CASH OUT	Cash out des coûts des matières	1786	5130	5130
	Cash out pour les coûts de main d'œuvre	1320	1320	1320
	Cash out des frais généraux	2710	2110	2093
	Cash out des investissements prévus dans les équipements	0	0	10000
	Tout autre cash out	920	420	568
	TOTAL CASH OUT	6736	8980	19111
	Encaisse à la fin DU MOIS	7884	6202	(4097)

Pour faire votre plan de flux de trésorerie, suivez les 12 étapes du plan. Les étapes 2 à 5 sont pour « CASH IN ». Les étapes 6 à 11 sont pour « CASH OUT de trésorerie ». Examinez chaque étape pour janvier.

Étape 1

Encaisse au début du mois: Ceci est le montant d'argent que vous prévoyez à avoir dans la caisse, plus le montant d'argent dans votre compte bancaire au début de Janvier. Ecrivez ce montant total à côté du numéro un dans votre plan de flux de trésorerie. Cette année Plastic Solutions prévoit d'avoir 10000 \$ à la fin du mois de décembre.

Étape 2

Cash in à partir des ventes: Regardez vos prévisions de ventes en janvier. Ecrivez ce montant à côté du numéro deux sur votre plan de trésorerie. Si votre entreprise vend à crédit, vous devez estimer le montant d'argent que vous obtiendrez réellement de la vente. La prévision des ventes de Juma pour janvier est de 5250 \$, mais elle ne recevra que 4200 \$ (80%).

Étape 3

Cash à partir des ventes à crédit: Faites une estimation de combien vos clients de crédit paieront en janvier et écrivez ce montant à côté du numéro trois sur votre plan de trésorerie. Si votre entreprise ne vend pas à crédit, laissez cette ligne vide. Juma n'a pas vendu à crédit cette année, alors elle ne prévoira pas de recevoir une encaisse de ventes à crédit en janvier.

Étape 4

Tout autre cash in: Ceci est le montant d'argent que vous prévoyez de recevoir au cours de janvier à partir d'une autre source que les ventes, comme un prêt auprès d'une banque, l'intérêt de votre compte bancaire ou le montant de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) associé à chaque vente que vous faites. Si votre entreprise est tenue de collecter la TVA, faites une estimation de la TVA que vous devrez payer en multipliant le pourcentage de la TVA par vos ventes du mois. Vous pouvez également obtenir de l'argent à partir d'un don ou d'une subvention pour aider à gérer votre entreprise. Écrivez le montant total à côté du numéro quatre sur votre plan de flux de trésorerie. Plastic Solutions est une entreprise assujettie à la TVA. Ils doivent recueillir 10% de la TVA sur leurs ventes. Pour janvier, Juma a prévu que son entreprise recevra 420 \$ de TVA comme d'autres cash in.

Étape 5

TOTAL DE CASH IN: Additionnez tout le montant de l'argent à partir des étapes 2, 3 et 4. Ceci est le montant total de trésorerie que vous prévoyez d'avoir dans votre entreprise en janvier.

Étape 6

Cash Out pour les coûts des matières: Ceci est le montant d'argent vous prévoyez que votre entreprise paiera en janvier pour acheter des marchandises et des matériaux. Faites appel à votre prévision des coûts, estimez l'argent dont vous aurez réellement besoin pour payer les matériaux et écrivez le montant à côté du numéro six.

A partir de sa prévision des coûts, Juma a noté que le montant des coûts de matériaux, qu'elle a prévu pour janvier, est de 5130 \$. Cependant, ce n'est pas le montant que son entreprise va payer parce que l'argent pour le plastique écrasé qu'elle achètera en janvier (3344 \$) sera versé en février. Donc, le montant que son entreprise paiera effectivement pour les coûts des matériaux en janvier est de 1786\$ (3.6x380 \$ + 1.1x380 \$). En février, Juma paiera 5310 \$ du coût des matières chaque mois.

Étape 7

Cash Out pour les coûts de la main-d'œuvre: Ceci est le montant d'encaisse vous prévoyez que votre entreprise va payer en janvier pour les salaires des employés travaillant dans la production. Utilisez votre prévision des coûts. Enregistrez le montant que vous prévoyez pour des coûts de main d'œuvre pour janvier à côté du numéro sept sur votre plan de trésorerie. Rappelez-vous que les détaillants et les grossistes enregistrent leurs coûts de la main d'œuvre comme des frais généraux. Ils laissent la ligne sept vide.

Étape 8

Cash out des frais généraux: Les frais généraux sont des choses comme le loyer, l'électricité, les transports, les salaires des personnels ventes et de l'administration, la papeterie, etc. Trouvez le montant que vous avez prévu pour les frais généraux en Janvier dans votre prévision des coûts. Certains de ces coûts, tels que ses frais de licence et l'assurance, ne seront pas payés chaque mois. Vous payez souvent votre licence d'entreprise une fois par an. Par conséquent, vous devez identifier ces dépenses, les supprimer de votre section mensuelle de frais généraux et ajouter le montant annuel au mois quand vous effectuerez le paiement. Prévoyez le montant d'argent que vous devrez payer pour les frais généraux en janvier et enregistrez ce montant à côté du numéro huit sur votre plan de flux de trésorerie. Juma devra payer 2710 \$ pour les frais généraux en janvier l'année prochaine. Ce montant comprend les 120 \$ de frais de licence et 480 \$ pour l'assurance incendie et accident pour l'ensemble de l'année. Voici le calcul: paiement en espèces des frais généraux en janvier (2710 \$) = frais généraux en janvier (2360 \$) - frais mensuels de licence, l'assurance et l'amortissement ($\$ 10 \ 40 + \$ + 200$) + frais de licence annuelle et d'assurance ($120 \$ + 480 \$$).

Étape 9

Cash out pour les investissements prévus dans l'équipement: Voulez-vous acheter des équipements au cours de Janvier? Ecrivez le montant à côté du numéro neuf.

Étape 10

Toute autre somme: Ceci représente tout autre montant d'encaisse vous prévoyez que votre entreprise va payer au cours de janvier, comme un remboursement du prêt, le paiement de l'impôt sur le revenu ou de paiement de la TVA. Si votre entreprise est tenue de percevoir la TVA, il faut soustraire le pourcentage de la TVA à partir de votre montant mensuel des ventes et ajouter ce montant à la caisse dans le mois où vous effectuez le paiement au gouvernement. Prévoyez tous les autres liquidités et enregistrez le montant à côté du numéro dix sur votre plan de trésorerie. En janvier, Juma doit payer 920 \$ de la TVA du mois de décembre de cette année

Étape 11

TOTAL DE CASH OUT: Additionnez tous les montants de cash out des étapes 6, 7, 8, 9 et 10. Ceci est le montant total d'encaisse que vous prévoyez de sortir de votre entreprise au cours de Janvier.

Étape 12

Encaisse à la fin du mois: Calculez le montant net d'encaisse en soustrayant le montant de «total de Cash Out» en numéro onze du montant "total de cash in" en numéro cinq. Ceci est le montant net de l'encaisse que votre entreprise va utiliser durant le mois de janvier. Soustrayez le montant net de l'encaisse au début du mois sur le numéro de la ligne une. Ceci est le montant qui sera laissé dans votre boîte de trésorerie et votre compte bancaire à la fin de janvier. Le montant de l'entrée d'encaisse à la fin du mois sera le même que le montant d'une entrée d'encaisse au début du mois suivant.

Le plan de flux de trésorerie de *Plastic Solutions* à la page 72 montre qu'à la fin de janvier de l'année prochaine, ils s'attendent à avoir:

Encaisse au début	+	Total de cash in	-	Total de cash	=	Encaisse
10000\$		4620\$		6736\$		7884\$

Élaborez un plan de flux de trésorerie pour votre entreprise de la même manière que *Plastic Solutions*. Faites les mêmes douze étapes pour chaque mois.

Lorsque vous avez rempli les montants pour chaque mois, votre plan de flux de trésorerie montre combien d'argent votre entreprise prévoit d'avoir à la fin de chaque mois. Un montant négatif (indiqué par écrit les chiffres entre parenthèses) signifie que votre entreprise sera à court de liquidités.

ACTIVITÉ 18



Faites un plan de flux de trésorerie pour votre entreprise au cours des trois premiers mois de l'année prochaine à l'aide de toutes les prévisions que vous avez faites pour votre entreprise de l'année prochaine. Ci-dessous le formulaire à remplir.

PLAN DE FLUX DE TRÉSORERIE (US\$)		JAN	FEV	MAR
CASH IN	Encaisse au début du mois			
	Cash in à partir des ventes			
	Cash in à partir des ventes à crédit			
	Tout autre Cash in			
	TOTAL CASH IN			
CASH OUT	Cash out des coûts des matières			
	Cash out pour les coûts de main d'œuvre			
	Cash out des frais généraux			
	Cash out des investissements prévus dans les équipements			
	Tout autre cash out			
	TOTAL CASH OUT			
	Encaisse à la fin DU MOIS			

6.3 Utilisez votre plan de flux de trésorerie pour améliorer votre entreprise



Utilisez votre plan de flux de trésorerie pour vous assurer que votre entreprise a suffisamment d'argent tout le temps. Si le plan montre qu'il n'y a pas d'argent dans votre entreprise à la fin d'un mois, vous êtes susceptible de manquer d'argent ce mois. Examinez les montants que vous attendez de rentrer et de payer pendant ce mois et essayez de trouver comment vous pouvez résoudre le problème.

Regardez ce qui est arrivé chez *Plastic Solutions*:



ACTIVITÉ 19



Utilisez les informations du plan du flux de trésorerie de *Plastic Solutions* à la page 72 pour répondre aux questions ci-dessous.

Quel est le montant de cash out plus grand en mars qu'en février pour Plastic Solutions? Pourquoi?

.....

.....

.....

Quels conseils pouvez-vous donner à Plastic Solutions pour les aider à améliorer leur flux de trésorerie en mars?

.....

.....

.....

Comment le plan de flux de trésorerie aide-t-il Plastic Solutions?

.....

.....

.....

Voir page 86 pour les réponses.

Si votre plan de flux de trésorerie montre que votre entreprise est susceptible de manquer de liquidités durant un mois, réfléchissez à ces questions:

- Pouvez-vous augmenter les liquidités à partir des ventes durant ce mois? Par exemple, est-ce que vous faites trop souvent crédit?
- Si vous vendez à crédit, vos clients à crédit paient-ils à temps? Pouvez-vous donner moins de crédit ou donner crédit pour une période plus courte? Etes-vous obligé de faire crédit à tous?
- Pouvez-vous réduire vos coûts de matériels pour le mois en réduisant votre niveau de production?
- Si vous achetez à crédit, le fournisseur peut-il vous accorder plus de temps pour payer?
- Pouvez-vous reporter le paiement de l'une de vos dépenses, par exemple le paiement des factures d'électricité ou de téléphone ou le paiement de votre salaire?
- Est-ce que la banque peut prolonger votre période de prêt ou réduire le montant que vous devez payer chaque mois?
- Est-il nécessaire d'acheter du nouvel équipement immédiatement? Pouvez-vous acheter de l'équipement à crédit?

6.4 Combien de fois devez-vous faire un plan de flux de trésorerie?

Vous pouvez faire votre plan de flux de trésorerie pour les trois mois ou pour une période plus ou moins longue si cela convient à votre entreprise.

Faites un nouveau plan de trésorerie avant que l'ancien ne soit opérationnel. Ensuite, votre entreprise peut toujours voir combien d'argent est susceptible de rentrer et de sortir et vous pouvez prendre des décisions sur les dépenses ou sur les sorties.



7. Faire un plan d'accès au prêt

7.1 Un prêt est-il nécessaire pour les entreprises?



Si votre plan de flux de trésorerie montre que votre entreprise sera à court de liquidités et que vous pensez que vous ne serez pas en mesure de reporter ou réduire les dépenses, vous devrez envisager d'obtenir un prêt.

Votre plan de flux de trésorerie vous aidera à déterminer combien d'argent dont votre entreprise aura besoin, pourquoi l'argent est nécessaire et quand il peut être remboursé. Regardez le plan de flux de trésorerie de *Plastic Solutions* pour les trois premiers mois de l'année prochaine, l'encaisse à la fin de mars est de - 4097 \$. Donc, Juma aura besoin d'au moins 4097 \$ de plus pour acheter de nouveaux équipements.

7.2 Choix d'une institution financière

Différentes institutions financières offrent des prêts, mais attachent diverses conditions aux prêts, tels que:

- Quand le montant doit être payé
- Les intérêts que vous devez payer sur le prêt
- Le type de garantie ou de sûreté
- Pénalités pour défaut de rembourser le prêt

Choisissez une institution financière qui offre des conditions que votre entreprise est en mesure de remplir. Voyez également le montant des intérêts que votre entreprise va payer.

7.3 Calcul des intérêts sur votre prêt

Juma a besoin de savoir la façon dont l'intérêt est calculé pour son prêt. Les taux d'intérêt changent à chaque fois et les institutions financières utilisent différentes méthodes de calcul du taux d'intérêt. Ils utilisent une méthode forfaitaire et une méthode de solde réduite. Par exemple, si Juma emprunte 4000 \$ à un intérêt de 12% par an et rembourse le même montant dans les huit mois, son intérêt total en utilisant une méthode forfaitaire sera de 320 \$ comme indiqué dans le tableau ci-dessous:

Mois	Calcul des intérêts (\$)	Paiement d'intérêts (\$)	Paiement de principal (\$)	Paiement total (\$)	Solde du prêt (\$)
0					4000
1	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3500
2	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3000
3	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	2500
4	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	2000
5	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	1500
6	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	1000
7	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	500
8	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	0
	TOTAL	320	4000	4320	

En revanche, si l'intérêt de Juma est calculé en utilisant la méthode du solde réduit, elle paiera un intérêt total de 180 \$. Dans ce cas, le montant des intérêts est basé sur le solde dû à la fin de chaque mois et non sur le montant initial du prêt. Voyez l'exemple dans le tableau suivant:

Mois	Calcul des intérêts (\$)	Paiement d'intérêts (\$)	Paiement de principal (\$)	Paiement total (\$)	Solde du prêt (\$)
0					4000
1	$4000 \times 0.12 \times 1/12$	40	500	540	3,500
2	$3500 \times 0.12 \times 1/12$	35	500	535	3,000
3	$3000 \times 0.12 \times 1/12$	30	500	530	2,500
4	$2500 \times 0.12 \times 1/12$	25	500	525	2,000
5	$2000 \times 0.12 \times 1/12$	20	500	520	1,500
6	$1500 \times 0.12 \times 1/12$	15	500	515	1,000
7	$1000 \times 0.12 \times 1/12$	10	500	510	500
8	$500 \times 0.12 \times 1/12$	5	500	505	-
	TOTAL	180	4000	4180	



“ Il est très important de savoir si l'intérêt sera facturé sur la base d'un taux fixe ou un taux de solde réduit lorsque vous demandez un prêt. Votre entreprise paie moins d'intérêts en utilisant une méthode de solde réduit de calcul des intérêts. Assurez-vous que vous empruntez au taux d'intérêt le plus bas possible. Découvrez ce que votre institution de financement utilise comme méthode. ”

7.4 Préparation pour se qualifier pour le prêt.

Pour être admissible à un prêt d'une institution financière, vous devez montrer d'abord aux agents de crédit que votre entreprise a de bonnes performances. Vous pouvez le faire en leur montrant les registres de vos ventes antérieures, les coûts et les bénéfices.

Ensuite, vous devez montrer aux agents de crédit l'objectif de l'emprunt. Vos plans pour l'année suivante devraient indiquer clairement pourquoi votre entreprise aura besoin d'emprunter de l'argent.

Enfin, ils veulent voir comment l'entreprise sera en mesure de faire suffisamment de profits pour rembourser le prêt. Vos plans vont aussi leur fournir cette information.

Certaines institutions financières peuvent exiger des garanties en plus de voir vos plans et registres. La garantie est un actif ou un élément qui agit comme une garantie aux prêteurs qu'ils seront en mesure de récupérer le montant qu'ils prêtent. Si vous êtes incapable ou vous refusez de rembourser le montant du prêt, l'institution financière va vendre l'actif et récupérer le montant du prêt et les intérêts. Les agents de crédit de l'institution financière exigent que la valeur de la garantie soit supérieure au montant que vous avez.

7.5 Planification de la gestion des prêts

Il est important de rembourser votre prêt quand les versements sont dus. Les retards de paiement vont nuire à la cote de crédit de votre société, ce qui peut rendre difficile à emprunter à l'avenir. Par défaut sur le remboursement entraînerait des frais supplémentaires pour la valeur par défaut et une mauvaise cote de crédit. Les actifs de l'entreprise qui sont utilisés pour des documents pourraient également être vendus. Cela pourrait perturber gravement l'entreprise et peut même entraîner son échec.



“

Assurez-vous que vous comprenez parfaitement les termes et les conditions de l'institution financière pour le prêt.

”

L'argent pour effectuer les paiements mensuels de prêt devrait être généré à partir de l'entreprise elle-même. Si le remboursement du prêt était effectué à partir d'une autre source, l'entreprise s'endetterait considérablement, ce qui serait une préoccupation majeure.

Pour vous assurer que votre entreprise puisse rembourser le prêt lorsque les versements sont dus, rappelez-vous d'inclure le montant des versements dans votre plan de flux de trésorerie, sous la rubrique «autres cash out ». Le remboursement du prêt en temps opportun est possible si votre entreprise dispose d'un solde de trésorerie positif à la fin de chaque mois. Avant de demander un prêt, il est important de déterminer si votre entreprise va générer suffisamment de profit brut pour effectuer les paiements mensuels. Rappelez-vous que le remboursement du prêt est une priorité.



ACTIVITÉ 20

Quand devriez-vous envisager de contracter un prêt auprès d'une institution financière?

Quelles sont les questions importantes auxquelles le propriétaire d'une entreprise doit répondre avant qu'il décide d'emprunter de l'argent?

Quelle est la différence entre le remboursement du prêt calculé sur un intérêt forfaitaire et le remboursement du prêt calculé sur un solde mensuel réduit?

Comment déterminez-vous que vous pouvez rembourser le prêt plus les intérêts?

Quelle est la garantie sur le prêt et quel est le but de la garantie?

Voir page 86 pour les réponses.



La première chose que vous devez faire quand vous établissez votre plan d'affaires est de déterminer votre objectif. Vous devez être clair sur les objectifs que vous voulez atteindre.

Chaque entreprise fonctionne avec beaucoup d'incertitudes, donc les entreprises devraient avoir des stratégies intégrées dans leurs plans d'affaires définissant comment faire face à des événements inattendus. Tous les plans d'affaires devraient avoir un plan de gestion des risques intégré. Par conséquent, vous devriez faire votre plan de gestion des risques en premier, puis l'inclure dans les autres plans.

Pour faire un plan, vous devez suivre un processus en deux étapes:

- Faire le plan pour la prochaine année
- Faire les prévisions pour l'année prochaine

Pour faire un plan de marketing et de vente pour votre entreprise:

- Proposez des activités de marketing
- Prévoyez le montant des ventes que votre entreprise pourrait réaliser
- Calculez vos prévisions de ventes en multipliant le prix de vente prévu par la quantité d'articles que vous pensez vendre

Pour faire un plan de production et des coûts pour votre entreprise:

- Proposez des actions pour améliorer votre processus de production et de fonctionnement afin d'atteindre vos objectifs
- Prévoyez la quantité de production
- Prévoyez les frais généraux
- Prévoyez les coûts des matériaux
- Prévoyez les coûts de main d'œuvre

Utilisez vos prévisions de ventes et des coûts pour calculer quels bénéfices brut et net votre entreprise est susceptible de faire pour l'année prochaine.

Pour faire un plan de flux de trésorerie, prévoyez:

- Combien d'argent rentrera dans votre entreprise chaque mois
- Combien d'argent va sortir de votre entreprise chaque mois

Si votre plan de flux de trésorerie montre une pénurie de liquidités l'an prochain, vous devrez peut-être envisager de prendre un prêt. Pour faire un plan d'accès au prêt pour le financement de votre entreprise, vous devez:

- Choisissez une institution financière
- Calculez l'intérêt sur votre prêt
- Préparez-vous à vous qualifier pour le prêt
- Planifiez pour gérer le remboursement du prêt



ÉVALUATION 5

Vous avez terminé la partie V de ce manuel. Faites l'exercice ci-dessous pour vérifier votre compréhension. Terminez l'exercice avant de comparer vos réponses avec celles de la page 96.

Laquelle est correcte?

Encerclez la bonne ou la meilleure partie pour chaque phrase.

1. Quand vous élaborer des plans pour votre entreprise, vous devriez commencer par...
 - a. Un registre antérieur de l'entreprise.
 - b. Les objectifs que votre entreprise veut atteindre.
 - c. Les prévisions pour l'année prochaine.
2. Tous les plans pour une entreprise devraient avoir intégré...
 - a. Plan des ventes et de marketing.
 - b. Plan de flux de trésorerie.
 - c. Les stratégies de gestion des risques.
3. Lorsque vous élaborer un Plan des ventes et de marketing pour votre entreprise, vous pensez à...
 - a. L'amélioration de vos activités de marketing.
 - b. Réduire vos frais généraux.
 - c. Augmenter les salaires de vos employés.
4. Lorsque vous prévoyez vos frais mensuels généraux,...
 - a. Vous devinez les montants pour l'année prochaine.
 - b. Vous utilisez les mêmes montants que cette année.
 - c. Vous faites les prévisions en fonction des changements qui peuvent influencer sur les coûts l'année prochaine.
5. Pour prévoir vos coûts mensuels de matériaux pour la prochaine année, vous...
 - a. Prévoyez le coût du matériel par article et le montant de la production mensuelle.
 - b. Prévoyez le coût total de matériel pour l'année prochaine et vous le divisez par 12 mois.
 - c. Faites une estimation basée sur vos prévisions de ventes parce que vos coûts sont directement proportionnels à la quantité de ventes que vous vendez.
6. Pour faire un plan des coûts, détaillants et grossistes prévoient...
 - a. Les coûts des matériaux et les frais généraux.
 - b. Le coût de la main-d'œuvre et du matériel.
 - c. Le coût de la main-d'œuvre et les frais généraux.

-
7. Un plan de flux de trésorerie vous aide à...
 - a. Augmenter les ventes.
 - b. Savoir combien d'argent va rentrer et sortir de votre entreprise à l'avenir.
 - c. Savoir combien d'argent vous devez à vos fournisseurs.

 8. Un plan d'accès au prêt vous montre...
 - a. Les différentes façons d'obtenir de l'argent supplémentaire pour votre entreprise.
 - b. Comment les institutions financière calculent l'intérêt.
 - c. Le montant des intérêts que votre entreprise devra payer pour le prêt.



RÉPONSES AUX ACTIVITÉS

Activité 12

2. PRÉVISION DE FRAIS GÉNÉRAUX (Unité: US\$)						
DETAILS	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Location	300	300	300	315	315	315
Electricité	100	100	100	100	120	120
Papeterie	20	20	20	20	20	20
Eau	18	18	18	18	18	18
Amortissement	35	35	35	35	35	35
Total	473	473	473	488	508	508

Activité 19

1. Le cash out pour l'investissement prévu dans l'équipement est plus élevé pour *Plastic Solutions* en Mars. Juma au *Plastic Solutions* va acheter de nouveaux équipements.
2. Juma ne devrait pas penser à acheter du nouvel équipement en mars. Elle doit acheter l'équipement lorsque l'entreprise aura suffisamment de liquidités. Si l'achat du nouvel équipement est nécessaire en mars, Juma doit trouver un moyen d'obtenir un financement supplémentaire pour faire l'achat. Elle peut également trouver si elle peut acheter un matériel d'occasion à un taux moins cher.
3. Le plan de flux de trésorerie aide Juma à *Plastic Solutions* en lui montrant que l'entreprise n'aura pas d'argent à la fin du mois de mars si elle achète l'équipement. Elle peut alors envisager soit d'acheter le nouvel équipement à une date ultérieure, soit d'obtenir assez d'argent pour faire les investissements en mars.

Activité 20

1. Si votre plan de flux de trésorerie montre que votre entreprise sera à court de liquidités et vous ne pouvez pas augmenter les ventes et réduire les dépenses pour combler l'écart, vous aurez besoin de trouver une source supplémentaire de capital pour financer les investissements que vous souhaitez faire ou reporter les investissements jusqu'à ce que vous ayez suffisamment de bénéfices provenant de votre entreprise pour les financer vous-même.
2. Les questions importantes auxquelles une réponse doit être apportée avant de postuler pour un prêt sont:
 - De combien ai-je vraiment besoin et dans quel but précis?
 - Est-ce que le coût supplémentaire de prendre un prêt pour l'entreprise apportera une augmentation équivalente ou supérieure des bénéfices pour mon entreprise?

-
- De combien de temps ai-je besoin de prolonger les remboursements de prêts et vais-je avoir suffisamment de liquidités provenant de la vente après avoir payé pour mes autres dépenses?
3. Les intérêts facturés sur un taux forfaitaire signifient que le taux d'intérêt est calculé sur la base du montant initial du prêt et ne change pas tant que le prêt est remboursé. Intérêt sur un solde mensuel réduit signifie que le montant des intérêts que vous devez payer est recalculé chaque mois, sur la base du solde réel; cette méthode est moins coûteuse que la méthode forfaitaire.
 4. La façon de calculer si vous pouvez rembourser le prêt et les intérêts en temps opportun est de faire un plan de flux de trésorerie pour déterminer si votre entreprise aura assez d'argent chaque mois.
 5. La garantie est un actif ou élément qui agit comme une garantie aux prêteurs qu'ils seront en mesure de récupérer le montant qu'ils prêtent. Si vous êtes réticent ou incapable de rembourser le montant du prêt, l'institution financière va vendre l'actif pour récupérer le montant du prêt et les intérêts. Les agents de crédit de l'institution financière exigent que la valeur de la garantie soit supérieure au montant que vous avez emprunté.



QU'AVEZ-VOUS APPRIS DANS CE MANUEL?

Maintenant que vous avez étudié ce manuel, essayez de faire ces exercices pratiques. Les exercices vont renforcer ce que vous avez appris et vous aideront à améliorer votre entreprise en utilisant des plans financiers.

Les exercices vous aideront à:

- **Utiliser** ce que vous avez appris pour résoudre des problèmes pratiques (pouvez-vous les aider?).
- **Prendre des mesures** pour améliorer votre entreprise en utilisant ce que vous avez appris (Plan d'action).

Comparez vos réponses avec les réponses à la fin des exercices sur les pages 97- 100. S'il est difficile pour vous de trouver une réponse, lisez cette partie du manuel à nouveau. La meilleure façon d'apprendre est de finir chaque exercice avant de regarder les réponses.

Consultez la liste du vocabulaire des affaires utile à la page 101 pour trouver rapidement le sens d'un terme.



“ Vous avez appris à planifier dans ce manuel. Mais ce que vous avez appris ne vous aidera pas tant que vous n'utiliserez pas ces nouvelles connaissances dans votre entreprise. Rappelez-vous de faire le plan d'action à la page 96 pour améliorer la planification de votre entreprise. ”

1. Pouvez-vous les aider?

1.1. Problèmes de flux de trésorerie au Reliable Tailors

Les propriétaires de Reliable Tailors ont décidé de faire un plan de flux de trésorerie pour contrôler l'argent dans leur entreprise. Voici leurs prévisions de ventes et des coûts pour les trois premiers mois de l'année prochaine, ce qui montre combien d'argent ils prévoient de rentrer provenant de ventes et combien d'argent ils devraient sortir pour payer les dépenses chaque mois:

PRÉVISION DES VENTES			
DETAILS	JAN	FEV	MAR
Sales (\$)	5,000	6,000	7,000

PRÉVISION DES VENTES			
DETAILS	JAN	FEV	MAR
Les coûts des matériaux (\$)	2200	2720	3230
Les coûts de main-d'œuvre (\$)	800	1080	1220
Frais généraux (\$)	1100	1200	1200

- *Reliable Tailors* doit collecter 5% de TVA sur ses ventes.
- *Reliable Tailors* doit payer l'autorité fiscale de la TVA qu'ils collectent un mois après qu'ils l'aient collectée. En Décembre, *Reliable Tailors* a collecté 350 \$ de TVA sur les ventes.
- 50% de ventes *Reliable Tailors* sont à crédit. Ils permettent à leurs clients à crédit de payer le mois suivant.
- Leurs ventes en décembre étaient de 8000 \$.

Reliable Tailors ont également prévu que:

- Ils obtiendront un prêt de 500 \$ de la banque le 1er Janvier pour acheter une nouvelle machine de découpage. Le paiement du prêt sera de 50 \$ par mois à partir du 15 Janvier.
- Les espèces dans la caisse au début de Janvier sera de 600 \$.
- Leur compte bancaire aura 2000 \$ au début de Janvier.
- Ils vont acheter la nouvelle machine de découpage à 500 \$ en Janvier.

Voici un formulaire pour vous à remplir pour faire un plan de flux de trésorerie pour Reliable Tailors pour trois mois.

	PLAN DE FLUX DE TRÉSORERIE (US\$)	JAN	FEV	MAR
CASH IN	Encaisse au début du mois			
	Cash in à partir des ventes			
	Cash in à partir des ventes à crédit			
	Tout autre Cash in			
	TOTAL CASH IN			
CASH OUT	Cash out des coûts des matières			
	Cash out pour les coûts de main d'œuvre			
	Cash out des frais généraux			
	Cash out des investissements prévus dans les équipements			
	Tout autre cash out			
	TOTAL CASH OUT			
	Encaisse à la fin DU MOIS			

1.2 Planification au Chimba Carpentry

Chimba travaille tout seul dans son atelier de menuiserie, où il fabrique des tables et des chaises. Il est en train de planifier pour l'année prochaine. Il a toutes les informations dont il a besoin. Utilisez les informations ci-dessous pour aider Chimba à terminer sa prévision des ventes et des coûts et ses plans du profit pour Janvier de l'année prochaine.

- Cette année Chimba a vendu une moyenne de vingt chaises et de dix tables par mois. Il prévoit qu'il va vendre le même nombre l'année prochaine.
- Une chaise vendue pour 40 \$ cette année. Après avoir vérifié les prix de ses concurrents, Chimba a décidé de maintenir ce prix l'année prochaine aussi.
- Chimba a vendu chaque table pour 60 \$ cette année. Mais à partir de l'étude de marché, il a constaté que les clients sont prêts à payer 80 \$. IL vendra chaque tables à 80 \$ année prochaine.



Voici les prévisions de ventes pour Chimba Carpentry. Aidez Chimba de déterminer le total des ventes qu'il est susceptible de réaliser en Janvier.

PRÉVISION DES VENTES				
	DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
CHAISE	La quantité de vente			
	Prix de vente (\$)			
	Ventes (\$)			
TABLE	La quantité de vente			
	Prix de vente (\$)			
	Ventes (\$)			
	VENTES TOTALES (\$)			

- Cette année, Chimba a payé 140 \$ par mois pour le loyer. Son propriétaire dit que le loyer va augmenter de 10 \$ par mois au début de l'année prochaine.
- Chimba a payé 50 \$ par mois pour l'électricité cette année. Il n'y aura pas d'augmentation du coût de l'électricité de l'année prochaine. Chimba pense qu'il va utiliser la même quantité d'électricité l'année prochaine.
- Le transport a coûté 40 \$ par mois cette année. Chimba pense qu'il peut réduire ce coût par une meilleure planification à 32 \$ par mois l'année prochaine.
- Chimba va se payer 500 \$ par mois l'année prochaine. 70% de son temps sera consacré à la fabrication de tables et de chaises, tandis que 30% de son temps sera utilisé pour parler aux clients et tenir les registres.
- Chimba a dépensé 25 \$ par mois pour la maintenance de ses machines cette année. Certaines machines sont vieilles et auront besoin de plus d'entretien l'année prochaine. Chimba pense que le coût de l'entretien de ses machines l'année prochaine sera de 40 \$.

Faites la prévision des frais généraux et des coûts de main d'œuvre pour *Chimba Carpentry* en remplissant les formulaires ci-dessous:

1. PRÉVISIONS DES FRAIS GÉNÉRAUX PAR MOIS (Unité: US\$)	
DETAILS	MONTANT
Location	
Electricité	
Transport	
Salaire	
L'entretien de machines	
Total	

2. PRÉVISIONS DU COÛT TOTAL DU MAIN D'OEUVRE (Unité: US\$)

DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Salaires – Chimba			
Total			

- *Chimba Carpentry* ne veut pas stocker les produits finis, donc Chimba décide que la quantité de la production sera la même que le volume des ventes. Il va produire vingt chaises et dix tables chaque mois.
- Le coût des matériaux pour faire une chaise était de 9 \$ cette année. Le fournisseur dit à Chimba que l'année prochaine, le coût du bois va augmenter d'environ 20%, tandis que d'autres frais de matériel sont inchangés. Chimba estime que le coût matériel pour faire une chaise va augmenter à 10 \$.
- Le coût des matériaux pour fabriquer une table est de 20 \$ cette année. Si le prix du bois augmente de 20% et les autres frais de matériel sont inchangés, le coût matériel pour faire une table va monter à 22 \$.

Faire une prévision du coût total des matériaux pour *Chimba Carpentry* en Janvier.

3. PRÉVISION DU COÛT TOTAL DES MATÉRIAUX

DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Coût du matériel par article – chaise (\$)			
Nombre de chaises produites			
Coût du matériel pour fabriquer des chaises (de \$)			
Coût du matériel par article - table (\$)			
Nombre de tables produites			
Coût du matériel pour fabrique des tables (de \$)			
Total (\$)			

Utilisez vos tableaux de prévisions 1 à 3 et aidez Chimba à remplir la prévision des coûts en Janvier.

PRÉVISION DES COÛTS

DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Les coûts des matériaux			
Les coûts de main-d'œuvre			
Frais généraux			
Total			

Finalement, déterminez le bénéfice brut et le bénéfice net que Chimba Carpentry est susceptible d'avoir en janvier.

PLAN DU PROFIT (Unité: US\$)			
DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Total des ventes			
Coût total des matières			
Total des coûts du travail			
Bénéfice brut			
Frais généraux			
Bénéfice net			

En Janvier,

- Le bénéfice brut de Chimba Carpentry est susceptible d'être \$.
- Le bénéfice Net de Chimba Carpentry est susceptible d'être \$.

2. Plan d'action



QUEL EST le problème?	COMMENT pouvez-vous résoudre le problème?	QUI Va résoudre le problème?	QUAND le problème sera résolu?
Je dois acheter une nouvelle machine d'extrusion. Mais je ne sais pas quand mon entreprise aura assez d'argent pour payer la machine.	En faisant mon prochain plan des flux de trésorerie, je verrai quand mon entreprise sera susceptible d'avoir assez d'argent.	Je dois faire le plan des flux de trésorerie moi-même.	On est désormais en mars. Le plan de trésorerie est fini en mars. Je dois faire le nouveau plan des flux de trésorerie pour avril, mai et juin. maintenant.

Comment votre entreprise pourrait-elle être efficace en matière de planification? Commencez par faire un plan d'action comme Juma. Dans votre plan, notez:

1. Quels problèmes votre entreprise a-t-elle en termes de planification?
2. Comment allez-vous résoudre chaque problème?
3. Qui va résoudre chaque problème (vous ou quelqu'un d'autre)?
4. Quand prévoyez-vous de résoudre chaque problème?

Écrivez votre plan d'action à la page suivante. Rappelez-vous de ces suggestions:

5. Faites un plan pour une période de trois ou six mois.
6. Soyez réaliste. Écrivez seulement ce qu'il est possible de faire.
7. Essayez de résoudre le problème le plus urgent d'abord.
8. Gardez ce manuel dans votre entreprise afin que vous et d'autres dans votre entreprise puissiez l'utiliser quand vous en avez besoin.
9. Reportez-vous régulièrement au plan pour vous assurer que vous le suivez. Vérifiez cela chaque semaine.
10. Envisager de mettre votre plan d'action sur le mur de sorte qu'il soit facile à voir et facile de vous y reporter.

Plan pour améliorer la planification de votre entreprise

Utilisez cette page pour écrire votre propre plan pour améliorer la façon dont vous développez et utilisez des plans dans votre entreprise..

QUEL le problème?	COMMENT pouvez-vous résoudre le problème?	QUI va résoudre le problème?	QUAND le problème sera-t-il résolu?



EVALUATION 1

1.

1. Planification
2. Plan d'accès prêt
3. Plan de Production et du Coût
4. Plan du Profit
5. Plan des flux de trésorerie
6. Plan de Ventes et de Marketing

2.

1b; 2a; 3c; 4a; 5c

Evaluation 2

1c; 2b; 3a; 4c; 5c

Evaluation 3

1a; 2b; 3c

Evaluation 4

1. Faux: La gestion des risques est toujours nécessaire parce que des événements défavorables peuvent survenir à tout moment dans toute entreprise.
2. Faux: L'objectif de gestion du risque n'est pas d'éviter tous les risques mais d'assurer que les risques sont pris en connaissance de cause et avec une connaissance claire des mesures appropriées à prendre.
3. Vrai: Vous devriez prioriser les risques qui sont les plus dangereux pour votre entreprise.
4. Faux: Il n'est pas une bonne idée de prendre des risques qui ont un impact significatif sur votre entreprise, même si la possibilité de survenance est faible. La réduction ou le transfert sera une réponse plus appropriée.
5. Vrai: Rappelez-vous de suivre les quatre étapes du processus de gestion des risques et ne vous précipitez pas pour répondre à un risque avant de faire une évaluation.

Evaluation 5

1b; 2c; 3a; 4c; 5a; 6a; 7b; 8c

Pouvez-vous les aider?

Problèmes de flux de trésorerie au *Reliable Tailors*

	PLAN DE FLUX DE TRÉSORERIE (US\$)	JAN	FEV	MAR
CASH IN	Encaisse au début du mois	2600	4925	5325
	Cash in à partir des ventes	2500	3000	3500
	Cash in à partir des ventes à crédit	4000	2500	3000
	Tout autre Cash in	825	275	325
	TOTAL CASH IN	7325	5775	6825
CASH OUT	Cash out des coûts des matières	2200	2720	3230
	Cash out pour les coûts de main d'œuvre	800	1080	1220
	Cash out des frais généraux	1100	1200	1200
	Cash out des investissements prévus dans les équipements	500	-	
	Tout autre cash out	400	375	325
	TOTAL CASH OUT	5000	5375	5975
	Encaisse à la fin DU MOIS	4925	5325	6175

Notez s'il vous plaît:

- **"Tout autre cash in"** comprend la TVA collectée et prêts reçus durant le mois. La TVA collectée est de 5% du chiffre d'affaires (y compris les ventes de trésorerie pour le mois et l'argent reçu de la vente de crédit à partir du mois précédent). Par exemple, en janvier, la TVA collectée sera de 325 \$ ($5\% \times (2500 + 4000)$) et le montant reçu du prêt sera de 500 \$.
- **"Tout autre cash out"** comprend le paiement du montant de la TVA collectée au cours du mois précédent et le paiement mensuel du prêt. Par exemple, *Reliable Tailors* a collecté 350 \$ de la TVA au cours de décembre et fera un paiement de 50 \$ de prêt en Janvier. En février, la TVA collectée au cours de Janvier sera de 325 \$. Ainsi, "Tout autre cash out » pour février sera $325 \$ + 50 \$ = \$ 375$.

La planification à Chimba Carpentry

Voici les prévisions pour *Chimba Carpentry* pour Janvier:

PRÉVISION DES VENTES				
	DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
CHAISE	La quantité de vente	20		
	Prix de vente (\$)	40		
	Ventes (\$)	800		
TABLE	La quantité de vente	10		
	Prix de vente (\$)	80		
	Ventes (\$)	800		
	VENTES TOTALES (\$)	1600		

1. PRÉVISIONS DES FRAIS GÉNÉRAUX PAR MOIS (Unité: US\$)	
DETAILS	MONTANT
Location	150
Electricité	50
Transport	32
Salaire	150
L'entretien de machines	40
Total	422

2. PRÉVISIONS DU COÛT TOTAL DU MAIN D'OEUVRE (Unité: US\$)			
DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Salaires – Chimba	350		
Total	350		

3. PRÉVISION DU COÛT TOTAL DU MATÉRIEL			
DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Coût du matériel par article - chaise (\$)	10		
Nombre de chaises produites	20		
Coût du matériel pour fabriquer des chaises (de \$)	200		
Coût du matériel par article - table (\$)	22		
Nombre de tables produites	10		
Coût du matériel pour fabrique des tables (de \$)	220		
Total (\$)	420		

PRÉVISION DES COÛTS (Unité: US\$)			
DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Les coûts des matériaux	420		
Les coûts de main-d'œuvre	350		
Frais généraux	422		
Total	1192		

PLAN DU PROFIT (Unité: US\$)			
DETAILS (US\$)	JAN	FEV	MAR
Total des ventes	1600		
Coût total des matières	420		
Total des coûts du travail	350		
Bénéfice brut	830		
Frais généraux	422		
Bénéfice net	408		

VOCABULAIRE D'AFFAIRE

TERME	SIGNIFICATION DU TERME	PLUS À LA PAGE
Analyse d'affaires	Étudiez les performances passées de votre entreprise pour savoir si un changement s'est produit. Par exemple, en analysant votre compte de profits et pertes, vous pourrez voir si votre profit est en baisse.	15-25
Plan des flux de trésorerie	Un plan qui montre combien de l'argent est susceptible de rentrer et de sortir d'une entreprise sur une période spécifique dans l'avenir; par exemple les trois prochains mois.	8, 68-78
Prévisions	Lorsque vous prévoyez quelque chose, vous prédisez ce que vous pensez susceptible de se produire.	29
Plan d'accès prêt	Un plan qui montre la quantité d'argent qu'une entreprise est susceptible d'emprunter, où elle obtiendra de l'argent, combien l'emprunt coûtera et la source de l'argent pour rembourser le prêt.	8, 78-82
Planification	Le fait d'examiner et de décider quoi faire à propos des choses susceptibles de se produire à l'avenir.	1, 8-11
PLAN DE PRODUCTION ET DE COÛT	Un plan qui montre des améliorations proposées dans votre production et une prévision des coûts que votre entreprise est susceptible d'avoir sur une période future; par exemple sur un mois.	8, 51-66
Plan du Profit	Un plan qui montre combien de bénéfice brut et net une entreprise est susceptible de réaliser dans une période future; par exemple une année.	8, 66-68
Risque	Le risque est la possibilité que votre entreprise subisse une perte due à des événements inattendus.	37
Gestion des risques	Un processus d'identification des risques auxquels votre entreprise est exposée et élaborer des stratégies pour réduire les effets du risque pour votre entreprise si celui-ci se produit.	38-41, 44
Plan de Ventes et du Marketing	Un plan qui décrit les activités de marketing auxquelles votre entreprise va participer et une prévision des ventes que votre entreprise est susceptible de réaliser dans une période future; par exemple sur une année.	7, 44-50

GÉREZ MIEUX VOTRE ENTREPRISE

Planifier pour votre entreprise

Vous avez déjà lancé votre entreprise mais vous avez des problèmes avec quelques aspects de la gestion de votre entreprise?

Gérez Mieux Votre Entreprise (GERME) est un guide des bonnes pratiques pour la gestion d'entreprises. Le manuel **GERME Planifier pour votre entreprise** guide les petites entreprises tout au long de la procédure de planification pour leur entreprise afin d'en stimuler la performance.

GERME fait partie de l'ensemble des cours de formation en gestion « Gérez Mieux Votre Entreprise » pour les start-ups et les petites entreprises. Le programme est édifié sur 25 ans d'expérience de travail dans 100 pays, des partenariats avec 2500 institutions locales, 200 Maîtres Formateurs certifiés et un réseau de plus de 17,000 Formateurs. Le programme a atteint 6 millions de clients et le nombre ne cesse d'augmenter!

La formation GERME est accompagnée d'une série de six manuels:

GERME Estimation des coûts

GERME Marketing

GERME La Tenue des Registres

GERME Achat et Contrôle de Stock

GERME Planifier pour votre entreprise

GERME Personnel et Productivité

