

# **Plan d'affaires**

**Le nom de l'entreprise**

**Adresse**

**Ville (Québec) Code postal**

**Préparé par:**

**Nom**

**Adresse**

**Ville (Québec) Code postal**

En collaboration avec :



**Mois Année**

# Introduction

---

## *Au-delà de « dire », il faut « écrire »*

Vous êtes certainement capable de « dire » votre projet d'entreprise. Vous y pensez depuis quelque temps déjà ; vous en parlez avec votre famille, vos amis, vos collègues de travail... Vous vous voyez même installé et « parti en affaires ».

Cette visualisation de votre projet est excellente, c'est la première étape vers la réussite. Le démarrage ou l'expansion d'entreprise demande de nombreuses heures de travail, en plus de la volonté et la détermination d'atteindre vos objectifs. Il vous faudra donc écrire, mettre « noir sur blanc » votre projet. N'oubliez pas que le secret de toute réussite est la planification.

## *Pourquoi un plan d'affaires ?*

Pour s'assurer du succès de votre projet. La réflexion, les recherches et la rédaction que vous accorderez à la réalisation de votre plan d'affaires feront la différence entre votre succès et votre échec. La réalisation de ce document vous permettra de valider le réalisme de votre projet, ainsi que de confirmer ou d'infirmer la viabilité de ce dernier.

Le plan d'affaires est aussi un outil pour améliorer votre gestion. Il doit devenir votre meilleur partenaire. Le monde des affaires est en perpétuel changement, c'est un monde dynamique, votre plan d'affaires doit donc vous accompagner tout au long de l'existence de votre entreprise ; vous devrez y faire d'incessants retours, des additions et des corrections.

Le plan d'affaires est aussi un document qui renseigne les bailleurs de fonds sur votre entreprise afin de les persuader à participer à son financement. Ce dernier veut vendre une idée, un projet. On doit donc s'assurer, dès le départ, d'emprunter le langage de la vente.

Finalement, la réalisation de votre plan d'affaires exigera une bonne centaine d'heures de travail. Mais soyez assuré que les bénéfices retirés de cet exercice justifient amplement les heures consacrées.

## *Guide pour un bon plan d'affaires*

1. Le plan d'affaires doit être clair et toujours aller droit au but. Il doit aussi être cohérent (cohésion entre les parties);
2. Comme il s'agit d'un outil de communication, celui-ci doit accrocher le lecteur rapidement. Un style d'écriture dynamique devrait alors être priorisé ainsi qu'une écriture à la troisième personne;
3. Le plan d'affaires doit aussi être réaliste, et chaque hypothèse posée doit absolument être documentée;
4. Aussi, le promoteur doit connaître son projet ainsi que son plan d'affaires sur le bout de ses doigts. Il est important d'en maîtriser entièrement le contenu si l'on veut espérer obtenir du financement;
5. Finalement, le plan d'affaires doit être à jour. Il s'agit d'un outil de gestion dynamique qui devrait être révisé et remis à jour chaque année.

# Table des matières

---

Sommaire exécutif .....	2
-------------------------	---

1. Le projet.....	3
1.2 L'historique.....	3
1.3 Le secteur d'activité.....	3
1.4 La mission.....	3
1.5 Les objectifs.....	3
1.6 Le calendrier des réalisations.....	4
1.7 L'aspect juridique.....	4
1.8 Les assurances.....	5
1.9 La structure de propriété.....	5
2. Les promoteurs.....	3
2.1 La présentation du (des) promoteur(s).....	3
2.2 Le parrain d'affaires.....	3
2.3 Le bilan personnel.....	3
3. Le marché.....	4
3.1 L'environnement.....	5
3.1.1 La description des produits et des services.....	5
3.1.2 La description de l'industrie.....	5
3.1.3 La clientèle cible.....	5
3.1.4 Le territoire visé.....	5
3.2 La concurrence.....	7
3.3 L'analyse du marché.....	8
3.3.1 La valeur du marché.....	8
3.3.2 Le marché visé.....	10
3.4 La stratégie de marketing.....	12
3.4.1 Le produit.....	12
3.4.2 La stratégie de prix.....	12
3.4.3 La publicité et la promotion.....	13
3.4.4 L'emplacement.....	13
3.4.5 La stratégie de distribution.....	14
4. Les ressources humaines.....	15
4.1 La main-d'oeuvre.....	15
4.2 Le plan d'embauche.....	15
4.3 Les services professionnels d'appoint (l'aide externe).....	15
5. L'exploitation et la production.....	16
5.1 Le plan de production.....	16
5.2 La capacité de production.....	16
5.3 Le matériel de production et les transferts d'actifs.....	16
5.4 Les matières premières et les fournisseurs.....	17
5.5 L'aménagement.....	17
5.6 Les sous-traitants.....	18
5.7 L'évaluation environnementale.....	18
5.8 La recherche et le développement.....	18
5.9 Les éléments incorporels.....	18
6. L'hypothèse de travail.....	19
6.1 Hypothèse de revenus.....	19
6.2 Hypothèses de dépenses.....	19
7. Les prévisions financières.....	25
7.1 Les besoins et les sources de financement.....	25
7.2 Le budget de caisse.....	25
7.3 L'état des résultats.....	26
7.4 Le bilan.....	26
7.5 Le seuil de rentabilité ou point mort.....	26
8.1 Les besoins et les sources de financement.....	27
8.2 Le budget de caisse.....	28
9. Les annexes.....	29
Le modèle de bilan personnel.....	30

## Sommaire exécutif

---

Un sommaire doit contenir, **en une ou deux pages**, toutes les informations nécessaires à l'analyse rapide du projet d'entreprise. Quel est le produit ou le service que vous offrirez et à quoi ressemblera votre entreprise dans son ensemble. Quoiqu'il apparaisse en début de présentation, **le sommaire se prépare à la toute fin du processus**, le plus minutieusement possible. Le sommaire doit être attrayant, tout en demeurant sobre. Les évaluateurs consacrent peu de temps à l'évaluation des dossiers et leurs critères diffèrent les uns des autres. **Il importe donc que le sommaire soit modifié et adapté aux particularités de chacun, comme une lettre de présentation.** Voici les sujets que devrait couvrir votre sommaire :

- l'historique de l'entreprise (ou du projet) et mise en situation;
- la description du projet et de son financement;
- la date prévue du démarrage et la localisation de l'entreprise;
- la stratégie de mise en marché (le marché visé et son potentiel);
- les opérations (processus);
- les ressources humaines;
- l'environnement externe et la pertinence locale;
- le financement demandé, les garanties offertes en contrepartie de même que l'utilisation proposée des fonds.

# 1. Le projet

---

## 1.1 La dénomination sociale de l'entreprise

### Nom de l'entreprise

Adresse

Ville (Québec) Code postal

Téléphone: (450)

Télécopieur : (450)

Courriel:

Site Internet:

## 1.2 L'historique

Expliquez en quelques lignes comment vous en êtes venu à vouloir démarrer cette entreprise. Quels sont les éléments qui vous ont incité ou motivé à démarrer ce projet ?

## 1.3 Le secteur d'activité

Définissez le type d'entreprise que vous opérez, votre secteur d'activité ainsi que votre spécialité.

### Exemple :

Entreprise manufacturière. Opère dans le secteur du bois. Fabrication de meubles pour enfants.

## 1.4 La mission

Résumez en une seule phrase la raison d'être de votre entreprise, sa mission.

### Exemples / mise en contexte :

Manufacturier : Fabriquer des vêtements de sport *haut de gamme* utilisant des *textiles technologiques* ;

Service : Louer des films sur DVD à la journée ou à forfait à Cowansville ;

Commerce : Vendre au détail des vêtements pour hommes de collection haut de gamme.

## 1.5 Les objectifs

Énumérez les principaux objectifs que vous désirez atteindre. Un bon objectif doit être mesurable, vérifiable et quantifiable. Il doit aussi comporter une limite de temps.

- Court terme (moins de 1 an) : le chiffre d'affaires visé, le nombre d'emplois, les marges bénéficiaires, la part de marché, l'ouverture d'un nouveau magasin, d'une nouvelle usine ou d'un nouveau bureau, l'introduction d'un nouveau produit, etc.
- Moyen terme (entre 1 et 3 ans) : augmentation du chiffre d'affaires, diminution des coûts de production, etc.
- À long terme (plus de 3 ans) : rendement du capital investi, projet d'exportation, diversification des produits, etc.



« Une société en nom collectif ou une société de personnes est une entreprise établie pour le bénéfice commun de ses associés et à laquelle chacun d'eux contribue en y apportant des biens, son crédit, son habileté et son industrie. Une société en nom collectif existe en vertu d'un contrat conclu entre les associés. Le contrat peut être oral ou écrit, mais il est préférable qu'il soit écrit afin de réduire au minimum les possibilités de mésentente entre les associés. Ce sont habituellement de petites entreprises qui sont constituées en sociétés de personnes. Cependant, c'est la forme d'entreprise sous laquelle existent les grands cabinets de comptables agréés. Comme pour une entreprise individuelle, la société en nom collectif ne constitue pas une entité juridique distincte de ses associés et, pour cette raison, ces derniers sont personnellement responsables des dettes de la société. Au point de vue comptable, toutefois, une société en nom collectif est une entité dont les affaires doivent être distinguées de celles de ses associés. »

### **La société par actions, personne morale à but lucratif ou compagnie (inc.)**

« Une société par actions, appelée aussi société de capitaux, est une entité juridique distincte et indépendante de ses actionnaires. Aux yeux de la loi, une société par actions est une personne morale qui jouit de tous les droits et assume les responsabilités d'une personne réelle, à l'exception des droits que seule une personne physique peut exercer. Les propriétaires d'une société par actions en sont les actionnaires, c'est-à-dire ceux qui possèdent les actions du capital social. »

« Un avantage majeur de la société de capitaux réside dans le fait que les actionnaires ne sont pas personnellement responsables des dettes de la société. Si une société de capitaux devient insolvable, les créanciers n'ont des droits que sur l'actif de la société. Un actionnaire ne pourra donc pas perdre plus que le montant qu'il a investi dans la société. »

Vous devez aussi connaître les lois et règlements auxquels votre entreprise est soumise tant au niveau fédéral, provincial que municipal. Voici quelques domaines où les lois du Québec vous toucheront :

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| - taxes à la consommation ;           | - normes de convention collective ; |
| - retenues d'impôt sur les salaires ; | - normes du travail ;               |
| - impôt sur le revenu ;               | - permis d'opération ;              |
| - régime des rentes du Québec ;       | - heures d'ouverture ;              |
| - santé et sécurité au travail ;      | - responsabilités civiles.          |

Votre secteur d'activité est peut-être régi par un décret, tel que le secteur de la construction. Vous devrez peut-être vous conformer à certaines lois ou certains règlements (exemple : les centres vidéo doivent se conformer à la Régie du cinéma). Informez-vous !

## **1.8 Les assurances**

Au niveau des assurances, il ne s'agit pas seulement d'assurance feu, vol ou responsabilité civile. Si vous avez des partenaires, vous devriez vous informer auprès de votre assureur au sujet des avantages d'une assurance entre associés. Si l'un des associés devient malade ou décède, il faut être protégé contre la perte de ses services ou concernant les fonds nécessaires pour racheter sa part de l'entreprise à ses héritiers. Il existe également des assurances contre l'interruption des affaires ou contre les mauvaises créances.

De plus, vous pouvez contacter un notaire ou un avocat concernant une convention entre associés. Il vous renseignera sur les avantages à détenir ce type de document lorsque survient une situation critique. Votre conseiller(ère) du CLD peut aussi vous fournir un modèle de convention d'associés.

## **1.9 La structure de propriété**

Êtes-vous le seul promoteur de l'entreprise ? Sinon, annexe votre convention d'affaires à votre plan d'affaires. De plus, vous devez indiquer la répartition du capital-action de l'entreprise si elle est incorporée ou la répartition des bénéfices (pertes) entre partenaires si elle ne l'est pas.

<b>Nom de l'actionnaire ou de l'associé</b>	<b>% des parts</b>

## 2. Les promoteurs

---

### 2.1 La présentation du (des) promoteur(s)

Vous devez ici vous présenter en tant que promoteur. Il est important de mettre en évidence votre expérience pertinente au projet, votre formation académique ainsi que vos réalisations personnelles et professionnelles. Il est aussi essentiel de joindre votre curriculum vitae en annexe à votre plan d'affaires.

Cette section permettra de faire connaître les promoteurs tout en identifiant leur apport personnel au projet (expériences, formation) ainsi que leur rôle au sein de l'entreprise.

### 2.2 Le parrain d'affaires

Si votre projet est parrainé, présentez brièvement le parrain. Il est primordial de souligner son expertise et l'implication qu'il aura dans votre entreprise. Joignez son curriculum vitae en annexe. (Un parrain n'est pas essentiel à une entreprise, mais il s'avère souvent d'un grand secours).

### 2.3 Le bilan personnel

Votre bilan personnel est le reflet de votre situation financière personnelle. Vous devez connaître vos capacités financières ainsi que celles de vos associés au cas où vous auriez besoin de réinvestir dans l'entreprise. Faites la liste de tout ce que vous possédez et faites attention d'inscrire la valeur marchande de vos actifs, c'est-à-dire le prix que vous pourriez en obtenir actuellement. De même pour le passif, inscrivez le solde actuel de vos prêts ou dettes. Vous devez également analyser vos besoins financiers personnels mensuels. *Voir modèle de bilan à la fin du présent document.*

Il est à noter que le promoteur doit fournir une copie de son dossier de crédit pour toute demande de financement au CLD. Contactez Équifax Canada Inc. au numéro 1-800-465-7166.

### 3. Le marché

---

Passons maintenant à l'analyse du marché. C'est sur cette analyse que sera basée toute votre stratégie d'entreprise. C'est parce que vous pensez qu'il y a un marché pour votre produit ou service que vous désirez vous lancer en affaires. Vous avez finalement deux objectifs : satisfaire les besoins d'une clientèle et réaliser des profits.

Vous devez donc savoir quels besoins vous cherchez à satisfaire, les besoins de qui, comment vous allez y arriver, à quel prix et qui tente déjà de faire la même chose. Pour cela, il est essentiel de bien connaître le marché. Il faut donc réunir le plus grand nombre de données possible. Voici quelques sources d'information pour vous aider à réaliser votre analyse du marché :

- publications statistiques de l'Institut de la Statistique du Québec et de Statistiques Canada disponibles dans plusieurs bibliothèques publiques ou universitaires et sur Internet ;
- revues d'affaires ou revues spécialisées ;
- hôtel de ville de votre municipalité ;
- personnes oeuvrant déjà dans ce marché, comme les associations de détaillants, grossistes, représentants, etc.

*Il est important que vous meniez vous-même vos recherches. N'hésitez pas à y mettre du temps, ne faites pas l'erreur de traiter cette section à la légère. L'optimisme et l'euphorie doivent ici faire place au réalisme.*

## 3.1 L'environnement

---

### 3.1.1 La description des produits et des services

Vous devez décrire de façon détaillée votre produit ou votre service ainsi que ses caractéristiques. Évaluez honnêtement vos atouts et vos faiblesses. Précisez en quoi votre produit ou service est unique.

Décrivez comment vous avez l'intention de protéger ce qui vous distingue des autres. Avez-vous pris des mesures de protection légale par des demandes de brevets, de marque déposée ou de droits d'auteur ?

### 3.1.2 La description de l'industrie

Décrivez les perspectives et le potentiel de croissance de l'industrie : tendances, nouveaux produits et développements. Vous pouvez préciser les tendances en parlant aux fournisseurs de l'industrie de ce qui se vend bien et de ce qui ne se vend pas. Parcourez les magazines spécialisés qui concernent votre industrie. Parlez-nous de votre secteur d'activité dans son ensemble (mise en contexte). Il faut bien connaître les caractéristiques de l'industrie qui est visée : ses forces et ses faiblesses. Présentez vos sources d'information.

### 3.1.3 La clientèle cible

Il est très important de bien cibler votre clientèle. Vous devez savoir à qui s'adresse votre produit ou service. Votre clientèle cible comprend l'ensemble de tous les acheteurs réels et potentiels de votre produit.

Si votre marché-cible en est un de consommateurs, vous devez identifier le groupe d'âge (Ex. : les 15-25 ans, les enfants, les 55 ans et plus), le sexe, les revenus, les habitudes d'achat. Par exemple, vous devez savoir s'il est important que votre entreprise soit à proximité du domicile, le type de magasin fréquenté pour l'achat de ce genre de produit ou service, etc.

Si vous vous adressez à un marché industriel, vous devez connaître les activités principales de cette clientèle, leur situation géographique, leur chiffre d'affaires, leur nombre d'employés, leurs besoins particuliers, les méthodes de vente, etc.

Vous devez également connaître quels sont les critères d'achat et l'importance qu'on accorde au produit ou service, la fréquence d'achat et le prix que cette clientèle est prête à payer.

### 3.1.4 Le territoire visé

On distingue trois grands types de marché selon notre produit ou notre service offert:

Le marché domestique de consommation: Il est constitué de tous les individus ou de toutes les familles qui achètent ou qui peuvent acheter un produit manufacturé. Ex: la vente de patins à roues alignées fait partie de ce marché ;

Le marché domestique industriel: Il regroupe les entreprises et/ou les institutions qui achètent des

*biens ou des services dans le but de les transformer afin de produire d'autres biens et services. Ex: la vente de papier journal fait partie de ce type de marché ;*

*Les marchés internationaux: Par opposition au marché domestique, ils sont constitués de tous les autres pays intéressés par nos produits ou nos services, qu'ils soient de consommation ou industriels. Ex: la vente du porc au Japon.*

Déterminer votre type de marché et par la suite déterminer la zone géographique que vous désirez desservir. Vous adressez-vous à toutes les industries du métal du Québec ? Seulement aux pâtisseries de la région ? Allez-vous prendre des contrats jusqu'à Montréal ? Votre restaurant attirera-t-il une clientèle plutôt locale ?

## 3.2 La concurrence

---

Qui sont vos concurrents et quelle est la part de marché de chacun ? Où se positionne votre entreprise par rapport à eux ? Quels sont vos avantages concurrentiels ? Quels sont leurs points forts et leurs points faibles ? Quelles sont les barrières à l'entrée dans votre secteur d'activité ? Est-il facile pour vos concurrents de copier votre produit ou service ?

***N'oubliez pas, se mentir c'est se nuire, on a tous des concurrents !***

Vous devez établir la différence entre chacun de vos produits ou de vos services comparativement à ceux de vos compétiteurs et ce tant pour les concurrents directs que les concurrents indirects. En le faisant, cela vous aidera à répondre à la question : pourquoi un client viendra acheter chez vous plutôt que d'aller chez un de vos concurrents ? Vous devez connaître vos concurrents et leurs stratégies, ne minimisez pas leurs forces ou leurs capacités. Analysez leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, leur distribution, leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur produit ou service.

Il faut bien comprendre la différence entre un concurrent direct et un concurrent indirect. Il y a concurrence directe quand une entreprise vend le même produit ou le même service que vous et qu'elle est située dans le même environnement économique que vous. On appelle concurrence indirecte toutes les entreprises qui offrent d'autres types de produits tout en satisfaisant les mêmes besoins que votre entreprise.

*Par exemple, si vous démarrez une pâtisserie-boulangerie et que vous vendez des gâteaux, des tartes, du pain, votre concurrent direct c'est la pâtisserie-boulangerie de votre secteur. Par contre, vos concurrents indirects sont les chaînes d'alimentation et les dépanneurs qui eux aussi vendent des gâteaux, des tartes et du pain. Un autre exemple, vous fabriquez des lits d'eau. Le magasin de détail est alors votre principal client. Votre concurrent direct sera celui qui fabrique lui aussi des lits d'eau et votre concurrent indirect pourrait être le fabricant de matelas.*

Voici des exemples de critères à analyser. À vous de définir les vôtres.

Nom de l'entreprise	Adresse	Prix	Expérience	Commentaires

### 3.3 L'analyse du marché

---

Il faut vous assurer que le marché ciblé représente un potentiel de ventes suffisant pour vous faire vivre. Il faut donc répondre à la question : **Quelle est la valeur (en dollars) du marché total pour mon produit ou service ?** Cette analyse vous permettra soit de valider ce dont vous vous doutez déjà à propos de votre potentiel de chiffre d'affaires ou au contraire, vous indiquera que le marché n'est tout simplement pas là.

Une autre possibilité est que l'analyse vous amène vers une avenue que vous n'aviez pas envisagée jusqu'à maintenant. Par exemple, décider de renoncer au local avec pignon sur rue pour un atelier à la maison. En définitive, cela permet la planification de toutes les activités de l'entreprise, aussi bien en terme de besoins financiers, de besoins en ressources humaines qu'en terme de production.

**Exemple :** Vous voulez fabriquer des vêtements pour enfants. En faisant votre analyse de marché, vous vous êtes aperçu qu'il y avait peu de manufacturiers de vêtements durables et peu coûteux, et qu'il existe une importante clientèle pour ce type de vêtement.

Vous décidez donc de vous spécialiser et d'orienter vos recherches en ce sens. Vous faites alors une étude approfondie de vos concurrents, des caractéristiques des produits de ce type déjà sur le marché, des besoins à combler (imperméable, pantalon, vêtements de base, etc.). Vous pouvez par exemple visiter les magasins, essayer les produits ou interroger les personnes qui les achètent. Demandez leurs commentaires sur le prix, la qualité, le service et leurs habitudes d'utilisation.

L'une ou l'autre des trois méthodes d'analyse proposées plus bas sera la mieux adaptée à votre projet. Si vous offrez plusieurs produits ou services, gardez en tête que l'analyse devra être faite pour chaque « gamme » de produits/services. Vous aurez alors peut-être à utiliser plus d'une méthode.

#### 3.3.1 La valeur du marché

##### 1) L'analyse de statistiques

À partir de données statistiques telles que Statistiques Canada, l'Institut de la statistique du Québec ou encore de données provenant du MDEIE (ministère du Développement économique, Innovation et Exportation), évaluez la valeur du marché pour l'ensemble du secteur d'activité. Abordez également les tendances du marché en définissant si le marché est en croissance, stable ou en décroissance.

**Par exemple,** si l'on a défini que notre produit (vente d'articles de sport) vise le marché domestique de la consommation du Québec, on pourra trouver à Statistiques Canada que la demande pour un ménage (famille) par année pour les articles de sports au Québec est de 202 \$/année. En prenant le nombre de ménages au Québec, soit 3 230 196 ménages, qu'on multiplie par la dépense, on obtiendra le marché global, soit :

$$202 \$ \times 3\,230\,196 \text{ ménages} = 652\,499\,592 \$ \text{ pour le Québec}$$

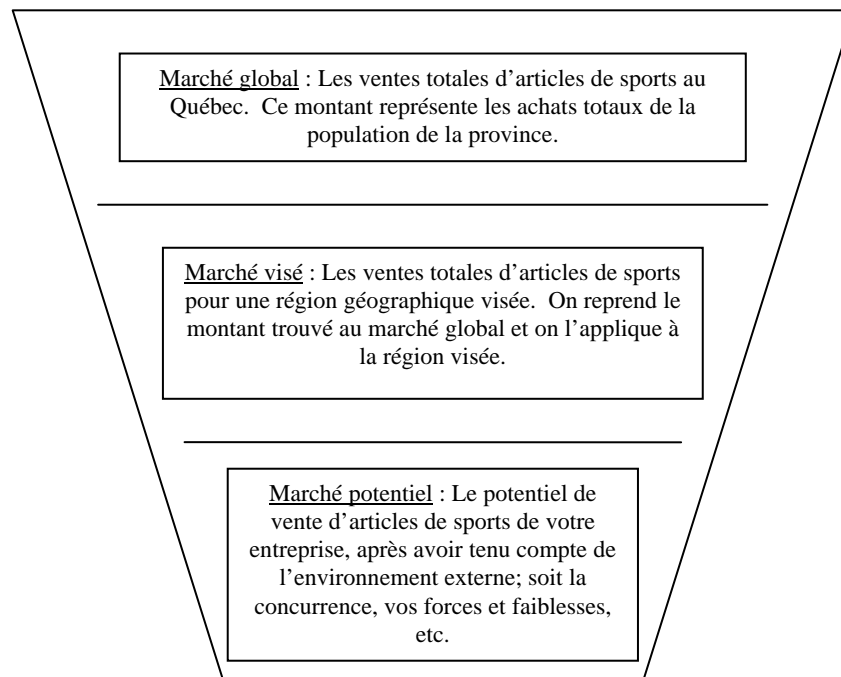
Le marché visé sera toujours plus petit que le marché global car il est impensable, à moins d'avoir une innovation pure, de capturer dès l'entrée en jeu tout le marché. Plusieurs facteurs peuvent limiter le marché visé tel que les limites géographiques, la capacité de production, la concurrence, etc. ...

**Poursuivons le même exemple,** si l'on suppose que le territoire visé est Brome-Missisquoi, nous avons

déjà réduit le marché. Dans la MRC de Brome-Missisquoi, il y a 22 500 ménages et la dépense est de 202 \$/ par ménage. Nous avons donc le marché visé :  $22\ 500 \times 202 = 4\ 545\ 000$  \$. Cependant, il y a sûrement des concurrents et ce ne sont pas toutes ces familles qui dépenseront 202 \$ par année.

Vous devez aussi déterminer le chiffre d'affaires moyen par entreprise en divisant le marché visé (soit 4 545 000 \$) par le nombre de concurrents (ex: 20 concurrents); ce qui ferait, dans le cadre de cet exemple un chiffre d'affaires moyen par entreprise de **227 250 \$** ( $4\ 545\ 000$  \$ / 20 entreprises). Voici donc votre potentiel de marché d'après l'analyse de statistiques.

### *La pyramide du marché (exemple)*



Comme vous pouvez le constater, l'étude de marché est présentée en forme d'entonnoir. Comme les données ne sont pas toujours disponibles pour notre marché visé spécifiquement, nous devons extrapoler à partir de données disponibles sur un territoire géographique plus grand. Nous appliquons donc l'hypothèse que l'analyse de notre marché potentiel serait semblable pour l'ensemble des régions du Québec (ou du Canada). Bien entendu, vous devrez peut-être tenir compte de certaines réalités régionales propres à votre marché visé.

## **2) Le sondage**

Si vous ne connaissez pas la dépense moyenne par ménage (famille) et que les données disponibles ne sont pas suffisantes pour déterminer votre marché visé, vous pouvez utiliser la méthode du sondage pour l'évaluer. Pour que celui-ci soit valable, il faut que le questionnaire soit bien rédigé. Vous pouvez vous informer auprès de votre agent de développement pour certains renseignements permettant de mieux réaliser votre questionnaire de sondage. La suite du processus sera le même. Le sondage servira uniquement à évaluer le montant moyen des dépenses par famille et permettra aussi de recueillir de

nombreuses informations utiles à votre analyse de marché directement sur le terrain. Si votre projet est manufacturier, la méthode du sondage sera alors appliquée aux entreprises potentiellement clientes de votre entreprise.

### 3) L'analyse comparative de profil

Une troisième méthode pour évaluer votre potentiel de marché est une analyse comparative avec d'autres entreprises de votre secteur d'activité. À cet effet, la portion « profil des petites entreprises » du portail Internet du MDEIE vous sera utile. L'outil « Performance Plus » vous permet d'accéder aux résultats des années financières 2000 et 2002 des petites entreprises canadiennes et québécoises. Vous pouvez y effectuer des recherches par secteur d'activité ou par code type d'industrie et afficher les rapports disponibles en fonction des mots clés utilisés. Vous pouvez aussi estimer les résultats des entreprises à partir de leurs ventes et de leurs inventaires. Tous les tableaux peuvent être reportés dans un fichier Excel.

#### 3.3.2 Le marché visé

Vous devez maintenant déterminer les ventes mensuelles que vous effectuerez au cours de la première année. Expliquez ce qui vous permet de croire que vous atteindrez ce niveau de vente.

**Dans cette section, indiquez donc clairement le chiffre d'affaires que vous visez. Utilisez ensuite les fruits de votre recherche pour estimer votre chiffre d'affaires mensuel au cours de la première année d'opération. Ces chiffres vous seront ensuite nécessaires pour monter votre budget de caisse.**

Mois	Produit/Service #1		Produit/Service #2		Total
	Quantité	Montant	Quantité	Montant	Montant
Janvier	500 à 10 \$	5 000.00 \$			5 000.00 \$
Février					
Mars					
Avril					
Mai					
Juin					
Juillet					
Août					
Septembre					
Octobre					
Novembre					
Décembre					
<b>Total</b>					

Dans cet exemple, les ventes prévisionnelles sont appuyées non seulement sur des statistiques, mais nous avons également considéré les concurrents et les lettres d'intention que nous avons. Ce qu'il faut retenir c'est que l'estimation des ventes prévisionnelles **doit s'appuyer sur des faits solides**. On ne peut estimer celles-ci en se fiant uniquement à son instinct.

Exemple : Nous savons maintenant que le marché visé est évalué à 4 545 000 \$. Nous savons aussi qu'il y a 20 concurrents. Nous pouvons diviser le marché visé par 20 ce qui nous donnerait 227 250 \$ comme

ventes potentielles pour une année, soit 5 % du marché visé.

Cependant, nous savons que certains commerçants sont implantés depuis longtemps et qu'ils ont une clientèle fidèle. Il serait peut-être plus réaliste d'espérer recueillir 2% du marché visé la première année. Dans cette condition, les ventes potentielles seraient de 90 900 \$ (soit 2 % X 4 545 000 \$). Par ailleurs, nous avons des lettres d'intentions de 3 entreprises pour une valeur totale de 50 000\$.

Une autre méthode consiste à retrancher ce montant en fonction du stade d'évolution de votre entreprise (démarrage, expansion, etc.) Au démarrage, vous pourriez viser, par exemple, 20 % de votre potentiel de marché pour votre première année d'opération. Les prévisions pourraient monter graduellement de 20 % par an, ou selon les données de croissance de votre secteur d'activité. À l'expansion, vous pourriez augmenter ce pourcentage en fonction de votre analyse de l'environnement.

## 3.4 La stratégie de marketing

---

Grâce à votre analyse de marché, vous avez maintenant en mains toute l'information nécessaire pour définir votre stratégie de marketing. Le but premier d'une telle stratégie est de déterminer comment toucher un groupe de personnes susceptibles d'acheter votre produit ou service. Ce plan vous aidera aussi à établir vos priorités. Une bonne stratégie de marketing, tout comme une bonne stratégie de mise au jeu, met toutes les chances de votre côté pour une « offensive » réussie, celle qui va vous permettre de percer dans le monde des affaires!

**Note :** À partir de ce point, dans votre plan d'affaires, indiquez chaque montant, frais et prix pertinent à votre projet et ce à chaque point approprié du document.

### 3.4.1 Le produit

Vous devez maintenant définir le conditionnement du produit, c'est-à-dire sa présentation (sa forme, son emballage), le nom et la marque sous lesquels il sera vendu, le service après-vente et la garantie. Vous devrez étudier ce qui incitera la clientèle à utiliser vos produits ou services, la présentation, le coup d'œil, etc.

#### Exemples / mise en contexte :

Manufacturier :	Vous vendez des pièces de train d'atterrissage pour le domaine de l'aviation : votre produit devra être poli, sans bavures et emballé de façon sécuritaire pour prévenir sa détérioration dans le transport ; Vous vendez des jouets pour enfants à Wal-Mart, votre emballage devra donc être attrayant tout en répondant aux exigences du client ;
Service :	Vous offrez un service de graphisme : votre produit sera donc véhiculé par courriel, en format convenant aux clients. Votre service inclut nécessairement un suivi après réception ;
Commerce :	Vous vendez des vêtements haut de gamme : l'emballage comptera donc beaucoup pour le client. Vous ne pourrez le laisser partir avec son achat dans un sac de papier brun.

### 3.4.2 La stratégie de prix

Dans votre analyse de marché, vous avez identifié le prix que votre clientèle est prête à payer pour ce genre de produit ou service ainsi que les prix de la concurrence. On peut déterminer les prix des produits et services en fonction du marché, des coûts ou à partir d'estimation. Si l'on est peu expérimenté, on fixera d'abord un prix en fonction du marché, puis avec l'expérience, on établira un nouveau prix selon les coûts. Il faut envisager ces deux méthodes (en fonction du marché et par rapport aux coûts). L'efficacité de la méthode dépend des grands objectifs de l'entreprise : Désire-t-on maximiser les bénéfices ou accroître le chiffre d'affaires ? Les choix de l'entreprise quant à ses marchés et à ses ventes influent beaucoup sur la détermination des prix.

Par exemple, l'entreprise peut définir le créneau qu'elle désire occuper : le marché bas de gamme « bon rapport qualité-prix » ou le marché haut de gamme de la « qualité à tout prix ». En matière d'établissement des prix, comme de tout le reste en affaires, le client est le point de référence.

Une analyse des coûts (coût de revient) est essentielle pour fixer le prix d'un produit de façon à atteindre un niveau de rentabilité. L'analyse des coûts est également importante pour déterminer votre politique d'escompte et de crédit. Si vous accordez 60 ou 90 jours de crédit, assurez-vous que vous avez les fonds nécessaires pour supporter vos recevables durant cette période. Si vous pouvez vous permettre une politique d'escompte, celle-ci peut faire partie de votre stratégie de promotion.

### 3.4.3 La publicité et la promotion

Pour rejoindre votre clientèle, vous avez plusieurs possibilités. Il s'agit pour vous d'étudier la méthode la plus appropriée à votre produit, à votre budget et à la clientèle que vous voulez atteindre. Par exemple, vous pouvez vendre des produits de beauté de porte-à-porte, de l'assurance par la poste ou par l'entremise de représentants. Voilà quelques exemples d'outils promotionnels et publicitaires :

- cartes d'affaires;
- télémarketing;
- vente personnelle;
- brochure, échantillon;
- pages jaunes;
- membership à certains réseaux;
- site Internet;
- publipostage;
- publicité par les médias (journaux, magazines, radio, télévision);
- panneaux publicitaires;
- foires commerciales.

Étudiez votre milieu, quelles sont les habitudes d'écoute de votre clientèle. Si la majorité de votre clientèle travaille et voyage en automobile, elle doit écouter la radio tôt le matin et le soir entre 17 h et 18 h. Si votre marché est principalement constitué d'industriels, informez-vous quels sont les journaux et revues les plus lus (journal Les Affaires, revue PME, etc.). Il est très important de bien cibler la forme de publicité la plus adéquate à votre marché afin de rejoindre le plus grand pourcentage de votre clientèle tout en respectant votre budget.

Finalement, établissez le **budget** alloué pour chacun des moyens choisis ainsi que le **calendrier** des activités promotionnelles.

### 3.4.4 L'emplacement

Vous devez ici savoir dans quel secteur vous allez vous installer. Vos critères de choix doivent tenir compte de la proximité de votre clientèle, de la superficie recherchée, des lois et règlements municipaux, des coûts reliés à cet emplacement (le prix, les taxes, le transport, etc.).

Par exemple, vous pourriez installer sur la Route des Vins (Brome-Missisquoi) une micro-brasserie. Il s'agit du principe de « pôle d'attraction ». Si plusieurs entreprises répondent à un besoin similaire pour les clients, elles ont avantage à se regrouper géographiquement. Le client sera alors porté à se déplacer sur de plus grandes distances pour s'y rendre et sur place, fera le tour.

Si vous opérez un commerce de détail, ne choisissez pas votre local seulement en fonction du prix, car si

vous êtes trop à l'écart, les dépenses en frais de publicité seront plus élevées que si vous êtes situé dans un endroit plus visible ou plus facile d'accès.

Voici quelques points tirés de la brochure « Vos affaires » de la Banque Royale que vous devriez considérer dans le choix de votre emplacement :

- *Assurez-vous que l'emplacement choisi est conforme aux **règlements de zonage**. Vérifiez auprès des autorités municipales que vous êtes autorisé à mener des activités commerciales à cette adresse ;*
- *Assurez-vous que l'emplacement choisi correspond à vos **besoins matériels**. Il faut que vous ayez suffisamment d'espace pour mener convenablement vos affaires et pour prendre de l'expansion. Il n'est pas recommandé de déménager pendant la première année d'opération ;*
- *Assurez-vous que le loyer est raisonnable et conforme à votre **budget** d'exploitation. Bien que votre image soit importante, n'y consacrez pas trop d'argent ;*
- *Voyez dans quelle mesure votre **propriétaire** se montre **coopératif**. Il est avantageux qu'il vous accorde une certaine latitude pour résilier votre bail le cas échéant ;*
- *Si votre entreprise peut tirer profit des **visites spontanées** des consommateurs, installez-vous auprès d'entreprises complémentaires ou comparables. Remarquez comme les chaînes de restauration rapide et les concessionnaires automobiles ont tendance à se regrouper dans le même quartier, et que les pharmacies sont situées dans des immeubles médicaux.*

Faites une liste des endroits potentiels et comparez les inconvénients et les avantages. Expliquez les motifs qui ont guidé votre choix (achalandage, facilité d'accès, stationnement, etc. ...). *Par exemple, si vous décidez d'utiliser une partie de votre résidence personnelle pensez aux implications familiales et aux règlements municipaux.*

### **3.4.5 La stratégie de distribution**

Identifiez par quels moyens vos produits seront acheminés (par vente directe, par un distributeur, par un grossiste, etc.) à vos clients. Si vous êtes un commerce de détail, la question ne se pose pas, mais si vous êtes manufacturier, décrivez votre réseau de distribution et expliquez votre choix. Si vous avez des ententes signées, les mettre en annexe. Si vous prévoyez utiliser le service des représentants, présentez leurs objectifs de vente ainsi que les territoires à couvrir.

## 4. Les ressources humaines

---

L'atout le plus précieux dont puisse disposer votre entreprise, c'est des employés enthousiastes, motivés et dévoués à leur carrière et à vos objectifs. Cette section se veut un portrait de ce que sera votre entreprise.

Lors d'une expansion d'entreprise, il y a presque inévitablement une hausse en besoin de main-d'œuvre. De même, un démarrage d'entreprise requiert des ressources humaines à court ou moyen terme.

### 4.1 La main-d'oeuvre

Déterminez clairement quels sont vos besoins en main-d'œuvre. Faites un organigramme et décrivez les tâches qui seront assignées à chaque membre de l'équipe. Prenez le temps d'analyser chaque poste de travail et indiquez le nombre de personnes requises pour occuper ces postes.

Selon vos analyses, vous devriez être en mesure d'établir le niveau de salaire accordé par le marché pour ces emplois. Pour avoir une bonne équipe de travail et surtout la garder, vous devrez offrir un salaire et des avantages comparables à la compétition. La formation de nouveaux employés engendre des frais considérables pour une entreprise alors il vaut la peine de bien planifier ses ressources humaines.

### 4.2 Le plan d'embauche

Essayez de planifier dans le temps **quand** vous aurez besoin de cette main-d'œuvre, puisqu'au départ il ne sera pas nécessaire que l'équipe soit complète. Préparez un calendrier d'embauche.

### 4.3 Les services professionnels d'appoint (l'aide externe)

Vous aurez probablement besoin d'aide externe dans certains champs de compétences. Vous devez mentionner quelles formes d'aide vous irez chercher à l'extérieur de l'entreprise (avocat, comptable, notaire, etc. ...) ainsi que leurs noms, coordonnées, tarifs et modalités de paiements, selon vos besoins bien entendu.

## 5. L'exploitation et la production

---

Certaines questions de cette partie du plan ne s'appliquent qu'aux entreprises de fabrication. **Par contre, celles qui touchent les équipements et l'aménagement des locaux sont pertinentes à tous les types d'entreprises.** Cette section vous permettra de planifier les activités opérationnelles. À cette étape, détaillez l'ensemble des ressources physiques nécessaires pour assurer la production et le fonctionnement de votre entreprise. Vous devez également être en mesure d'évaluer la capacité de production de votre entreprise et d'établir un mode de contrôle de la qualité.

### 5.1 Le plan de production

Vous devez fournir une description brève du processus de fabrication (utilisez un langage simple) ainsi que les composantes de chacun de vos produits. Expliquez brièvement la technologie utilisée pour la production et les équipements requis.

Dans le cas d'une entreprise de services, décrivez le processus à travers lequel doit passer le client afin de commander, ainsi que vos étapes de production à l'interne, jusqu'à la livraison finale.

### 5.2 La capacité de production

Déterminez la capacité de production de votre entreprise. C'est-à-dire, par mois, le nombre d'unité que vous pourrez produire. S'il s'agit d'une entreprise de service, estimer le temps qui sera consacré à chaque contrat. N'oubliez pas d'inclure le temps de préparation dans vos calculs. Assurez-vous que les calculs de ce tableau correspondent au tableau de la partie 3.3.2. S'ils sont différents, faites les ajustements nécessaires.

Mois	Produit/Service #1		Produit/Service #2		Total Heures travaillées du mois
	Unités	Nombre d'heures de production	Unités	Nombre d'heures de production	
Janvier					
Février					
Mars					
Avril					
Mai					
Juin					
Juillet					
Août					
Septembre					
Octobre					
Novembre					
Décembre					
<b>Total</b>					

### 5.3 Le matériel de production et les transferts d'actifs

Vous devez indiquer les équipements nécessaires au démarrage de l'entreprise ainsi que les achats à venir (calendrier d'achats). Établissez une liste des équipements de bureau, d'informatique, de production et d'opération, la machinerie, le matériel roulant, etc. Indiquez dans la colonne appropriée, l'équipement que vous possédez ainsi que sa valeur marchande. Inscrivez aussi l'équipement que vous devez acheter et les prix.

<b>Date d'achat</b>	<b>Description de l'équipement</b>	<b>Valeur marchande En main</b>	<b>Valeur marchande À acquérir</b>
<i>Août 2005</i>	<i>Exemple : scie circulaire 7 ¼'' Master Craft</i>	<i>100 \$</i>	
<i>Août 2005</i>	<i>Exemple : banc de scie Dewalt</i>		<i>1 500 \$</i>

#### 5.4 Les matières premières et les fournisseurs

Indiquez le niveau d'inventaire que vous aurez besoin au démarrage de votre entreprise. Vous devez présenter chacun des items de votre inventaire, la disponibilité des produits, la qualité, la provenance, la quantité nécessaire ainsi que son prix unitaire. En plus, mentionnez comment vous contrôlerez votre inventaire (permanent, manuel, informatisé, etc. ...).

Quant à l'identification des fournisseurs, ce point s'applique à toutes les entreprises, car il est bon de savoir de qui nous pouvons nous procurer la marchandise, les délais de livraison et les conditions de vente, etc.

<b>Items</b>	<b>Provenance /fournisseur</b>	<b>Disponibilité</b>	<b>Quantité</b>	<b>Valeur (en main)</b>	<b>Prix (acquérir)</b>
<b>Total</b>				<b>\$</b>	<b>\$</b>

#### 5.5 L'aménagement

Si vous avez trouvé vos locaux, énumérez leurs principales caractéristiques (la superficie, l'emplacement, le zonage, etc.). **Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local** afin de procéder par exemple à l'installation des équipements de production s'il s'agit d'une entreprise manufacturière ou à l'installation des comptoirs pour un commerce au détail, et **évaluez les coûts engendrés par ces aménagements** ainsi que le calendrier des réalisations.

Tenez compte des particularités de votre entreprise lors de votre choix : édifice, besoins énergétiques, possibilités d'expansion, disposition, accessibilité, etc. Sinon, indiquez vos besoins. Annexer un plan du terrain et/ou de l'aménagement du bâtiment/local.

## **5.6 Les sous-traitants**

Songez à la sous-traitance, c'est parfois plus économique en temps et en argent, surtout au début lorsque la main-d'œuvre est réduite au minimum. Si vous confiez la fabrication de certains produits en sous-traitance, mentionnez quels sont ces produits de même que le nom des sous-traitants, leurs conditions de crédit et leurs modalités de paiement.

## **5.7 L'évaluation environnementale**

Quels sont les impacts de votre entreprise sur l'environnement ? Quelle est la réglementation qui s'y applique ? Avez-vous envisagé des méthodes de contrôle ou de prévention ?

## **5.8 La recherche et le développement**

Investirez-vous dans la recherche et le développement ? Si oui, combien et quelle sera votre stratégie à ce niveau ? On parle de R & D lorsque vos étapes de processus ainsi que vos investissements sont soigneusement enregistrés. Il existe certains programmes d'aide aux inventeurs et crédits d'impôt à cet effet. Informez-vous à votre conseiller(ère) du CLD.

## **5.9 Les éléments incorporels**

Si vous devez posséder des brevets ou des licences, indiquez-le ici. Mentionnez s'ils sont acquis ou à acquérir. Quels en sont les coûts et quel est le territoire protégé ? Indiquez aussi tout permis relatif à l'opération de votre entreprise.

## 6. L'hypothèse de travail

---

Une hypothèse de travail est une projection dans l'avenir des revenus ou des dépenses pour les années à venir à partir de données actuelles. Les hypothèses de travail nous permettent de prévoir la situation financière de l'entreprise dans quelques années. Pour être admise, une hypothèse doit s'appuyer sur des renseignements qui sont connus aujourd'hui, si possible. Nous devons ensuite ajuster ces données en tenant compte, entre autres, de la hausse du coût de la vie.

### 6.1 Hypothèse de revenus

#### Ventes

Vous avez déterminé le montant de vos ventes mensuelles pour la première année à la section 3.3.2. Vous devez maintenant inscrire le taux de croissance des ventes par année pour chacun des produits ainsi que les raisons qui justifient ce taux d'augmentation.

	Année 1	Année 2	Année 3
Produit/service #1	_____	_____	_____
Produit/service #2	_____	_____	_____

Explication du taux de croissance :

#### Comptes clients

Vous avez établi à la section 3.4.2 votre politique de crédit. Déterminez quel est le pourcentage des ventes qui seront payées comptant, dans 30 jours, dans 60 jours, etc.

	Comp tant	30 jours	60 jours	90 jours
Exemple (Ventes)	70 %	20 %	10 %	0 %
Produit/service #1	_____	_____	_____	_____
Produit/service #2	_____	_____	_____	_____

### 6.2 Hypothèses de dépenses

Pour chacune des rubriques, détaillez et expliquez le montant de chacune des dépenses anticipées par mois.

<p><b>Chaque hypothèse de dépense doit être formulée pour chacune des 3 premières années d'opération.</b></p>
---

#### Achats

Il faut déterminer le montant des achats de la matière première. Vos achats doivent tenir compte de votre délai de production et de vos objectifs de vente. Le montant des achats peut représenter un pourcentage des ventes.

Ex. : Vous vendez un produit 10\$ et il vous en coûte 3,50\$ pour le produire. Les achats représentent donc 3,50/10\$ soit 35% des ventes. Si j'ai des ventes de 2 000\$, les achats s'élèveront à 700\$ (35% de 2 000\$).

	Ventes prévues	Taux du coût d'achat de matière première	Achat
<b>An 1</b>			
Produit/service # 1	_____	_____	_____
Produit/service # 2	_____	_____	_____
	Ventes prévues	Taux du coût d'achat de matière première	Achat
<b>An 2</b>			
Produit/service # 1	_____	_____	_____
Produit/service # 2	_____	_____	_____
	Ventes prévues	Taux du coût d'achat de matière première	Achat
<b>An 3</b>			
Produit/service # 1	_____	_____	_____
Produit/service # 2	_____	_____	_____

### Comptes fournisseurs

Vous avez déterminé vos achats et vous connaissez également les conditions de crédit de vos fournisseurs (section 5.4). Déterminez quel pourcentage des achats seront payés comptant, dans 30 jours, dans 60 jours, etc.

	Compta nt	30 jours	60 jours	90 jours
<b>An 1</b>				
<b>Vente</b>				
Produit/service #1	_____	_____	_____	_____
Produit/service #2	_____	_____	_____	_____
	Compta nt	30 jours	60 jours	90 jours
<b>An 2</b>				
<b>Vente</b>				
Produit/service #1	_____	_____	_____	_____
Produit/service #2	_____	_____	_____	_____
	Compta nt	30 jours	60 jours	90 jours

### An 3

#### Vente

Produit/service #1

Produit/service #2

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

### Salaires vs prélèvements

Il faut faire la distinction entre un salaire et un prélèvement. Un salaire est une somme d'argent versée à un employé pour un travail exécuté ou à un propriétaire si l'entreprise est incorporée. Un prélèvement représente une somme qu'un propriétaire retire de son entreprise si elle est immatriculée (société individuelle ou en nom collectif).

	Entreprise incorporée	Entreprise immatriculée
Propriétaires	Salaire	Prélèvement
Employés	Salaire	Salaire

Par ailleurs, dans le traitement des états financiers, un salaire se retrouvera à l'état des résultats alors qu'un prélèvement se retrouvera au bilan, dans l'avoir du propriétaire.

### Salaires des employés

Année	Dirigeant (mensuel)	Employé(e)s			Total
		Nombre d'heures travaillées	Taux horaire	Salaire	
An 1					
An 2					
An 3					

### Avantages sociaux (DAS)

Les avantages sociaux ou déductions à la source (DAS) sont les sommes que vous versez à l'État à titre d'employeur. À titre d'exemple, on peut penser au versement à l'assurance-emploi, au Régime des rentes du Québec. Pour le plan d'affaires, nous évaluons généralement ces déductions à 20% des salaires versés.

Ex. :	Salaires versés	Taux de DAS	Montant des DAS
Calcul des DAS	15 000 \$	20 %	3 000 \$

### Loyer

Le loyer est généralement une dépense fixe. Vous pouvez obtenir le prix du loyer mensuel en multipliant le prix au pi<sup>2</sup> par la superficie. Celui-ci peut également être fixé par le propriétaire. S'il y a lieu, vous devez inclure le dépôt initial demandé par le propriétaire des lieux.

Exemple : Loyer  $7\$/\text{pi}^2 \times 1500 \text{ pi}^2 = 10\,500\$/\text{an}$  donc 875\$ / mois

Si vous êtes propriétaires du local, vous devez calculer tous les frais encourus pour l'immeuble (intérêts, entretien, etc.). Vous devez aussi calculer la portion que vous utilisez pour votre entreprise (ex. : 1 000 pi<sup>2</sup> sur un total de 6 000 pi<sup>2</sup> donc 17%). Votre dépense admissible sera la multiplication des frais par la portion utilisée.

Exemple : Frais encourus pour l'immeuble	3 000\$
Portion utilisée	17%
Loyer admissible (3 000 X 17%)	510\$

### **Électricité/chauffage**

Vous pouvez évaluer vos besoins en électricité et chauffage en vous basant sur les années antérieures, s'il y a lieu. Vous pouvez également vérifier auprès de vos fournisseurs pour obtenir des estimations. Vous devez inclure les frais d'installation et le dépôt qui seront exigés par Hydro-Québec au cours des premiers mois.

Ex. :	Électricité	Estimation d'Hydro-Québec	Tarif	Coût
		2040 KW/h par mois	0,0579\$	118.11\$ par mois

### **Taxe d'affaires et permis**

Un simple coup de téléphone à la municipalité et/ou au Ministère concerné vous permettra de connaître les coûts de taxes et de permis. Il ne faut pas oublier de vérifier auprès de votre municipalité quelle est la réglementation pour votre commerce. Assurez-vous d'inclure à votre permis les frais relatifs à votre permis de pratique ou aux frais d'adhésion à votre corporation ou association professionnelle.

### **Cotisation et abonnements**

Vous pouvez figurer le coût des cotisations ou abonnements auxquels vous jugez adhérer. Vous devez évaluer ces montants.

### **Assurances**

Vous pouvez facilement obtenir une évaluation auprès de votre assureur. Demandez-lui une copie écrite de l'estimation.

### **Publicité et promotion**

À la section 3, vous avez présenté votre stratégie de publicité et de promotion. Vous devez maintenant présenter ces coûts.

### **Entretien et réparation des équipements**

Selon votre expérience et en vérifiant auprès de vos fournisseurs, vous pourrez facilement évaluer les besoins en matière d'entretien et de réparations.

### **Location matériel roulant**

Inscrire les informations concernant la location du matériel roulant ainsi que tous les coûts s'y rattachant.

### **Entretien et réparation du matériel roulant**

Si vous transférez votre véhicule dans votre entreprise, vous devez prévoir le coût de l'entretien régulier et des réparations que vous prévoyez faire au cours des deux premières années.

### **Téléphone**

Pour évaluer les coûts du service téléphonique, vous pouvez appeler le service à la clientèle de votre compagnie de téléphone. Vous pouvez également l'évaluer à partir de vos factures antérieures, s'il y a lieu. N'oubliez pas de calculer les coûts de base (c'est-à-dire installation et dépôt) ainsi que les interurbains (téléphone, télécopieur, internet, etc.).

### **Internet**

Pour évaluer les coûts, vous pouvez contacter les différents services offerts entre autres à partir des pages jaunes de votre annuaire téléphonique. Vous devez évaluer ces montants.

### **Fournitures de bureau**

Déterminez vos besoins en matière de fournitures de bureau. Ensuite, à l'aide d'un catalogue ou dans un magasin, vérifiez le prix de ces fournitures.

### **Frais mise à jour de logiciels informatiques**

Déterminez vos besoins en matière de fournitures de bureau. Ensuite, à l'aide d'un catalogue ou dans un magasin, vérifiez le prix de ces logiciels.

### **Honoraires professionnels**

À la section 4, vous avez déterminé vos besoins en aide externe. Vous devez maintenant présenter ces coûts.

### **Frais d'immatriculation**

Informations concernant l'immatriculation de votre entreprise (immatriculation ou corporation).

### **Frais de représentation**

Des frais supplémentaires (ex. : restauration, hébergement) peuvent être assumés par l'entreprise. Vous devez évaluer ces montants.

### **Déplacements**

Évaluez approximativement le kilométrage que vous comptez parcourir. En vous basant sur les mois passés ou sur la consommation moyenne de votre véhicule, estimez le coût de vos déplacements par kilomètre en tenant compte de l'essence et des coûts d'entretien du véhicule. Par multiplication, vous obtiendrez le coût mensuel. Ce coût peut, bien entendu, varier selon les mois.

Nombre de km

Coût par km

Total



## 7. Les prévisions financières

---

Cette dernière section permettra de traduire en termes monétaires votre projet d'entreprise. Elle en évaluera sa rentabilité, son coût et en suggérera le mode de financement.

Vos prévisions doivent être **le plus réaliste possible**. Il faut que vous soyez certain de pouvoir traverser des périodes difficiles. Si vous pensez présenter votre plan d'affaires dans le but d'obtenir du financement, pensez que ceux qui feront l'analyse de votre projet passent leur journée à en faire. Alors plus la partie financière est complète et que tout a été pensé, plus vous serez pris au sérieux par les gens qui doivent souvent vous juger sur papier.

**Un modèle de chiffrier Excel vous sera fourni par votre conseillère  
afin de monter vos prévisions financières.**

### 7.1 Les besoins et les sources de financement

En vous servant du modèle suggéré, établissez la liste de tous les frais que vous devrez engager afin de démarrer votre projet. Vous pourrez alors savoir de quelle somme d'argent vous aurez besoin au départ. Une fois que vous connaissez le montant des fonds requis au démarrage, vous pouvez déterminer vos sources de financement.

Vos besoins financiers dépendront du type d'entreprise choisi. Pour un commerce de détail, l'investissement majeur se fait dans les stocks, alors que pour l'entreprise de service, c'est l'équipement qui représente habituellement la plus grande dépense. Chaque catégorie d'actif que vous devrez détenir commande un type de financement particulier. On ne finance pas un camion de la même façon qu'une augmentation des stocks, mais c'est tout de même une des erreurs les plus courantes.

Un besoin plus difficile à percevoir, c'est le fonds de roulement. Retenez que le fonds de roulement représente les liquidités nécessaires à l'entreprise dans le cadre de ses activités quotidiennes, par exemple pour payer les fournisseurs, le téléphone, les salaires.

### 7.2 Le budget de caisse

Le budget de caisse est un rapport qui permet de connaître et de visualiser l'évolution de l'**encaisse** de votre entreprise. Ce rapport traduit l'ensemble des encaissements (entrées de fonds) et des décaissements (sorties de fonds) pour chaque mois. On doit donc y inclure seulement les entrées et les sorties de fonds **réelles**. Ainsi l'amortissement, une dépense fictive, ne sera pas incluse dans le budget de caisse.

Le budget de caisse permet, entre autres, de connaître les besoins de liquidités de votre entreprise. On peut donc savoir si votre entreprise a un fonds de roulement suffisant ou si vous aurez besoin d'une marge de crédit (si les décaissements mensuels sont supérieurs aux encaissements).

La préparation du budget de caisse nécessite beaucoup d'attention car on peut en tirer les principales informations nécessaires à la réalisation des états financiers prévisionnels, soit l'état des résultats ainsi que le bilan et le seuil de rentabilité.

Vous devez commencer par planifier vos ventes et vos achats. N'oubliez pas de tenir compte du fait que vos ventes seront peut-être encaissables à 30 ou à 60 jours seulement et que vos achats seront peut-être payables sur réception. Les modèles de budget de caisse fournis vous aideront à prévoir tous les mouvements de trésorerie (le mois 1 représente le mois du démarrage, c'est-à-dire que si vous démarrez le 1<sup>er</sup> mars, la période 1 représentera le mois de mars, la période 2 le mois d'avril, etc.).

*N'oubliez pas, soyez réaliste !*

### 7.3 L'état des résultats

Ces états financiers prévisionnels permettent de mesurer quelle sera la performance de l'entreprise en comparant le chiffre des ventes par rapport aux dépenses d'exploitation. Ils permettent de voir si l'entreprise fera un bénéfice ou une perte et où se situeront les principaux frais d'exploitation. L'état des résultats est un des états financiers les plus importants, car c'est souvent celui qui est **le plus analysé par les banquiers**.

### 7.4 Le bilan

Un bilan prévisionnel ou « pro forma » vous permet de définir quelle sera la situation financière de votre entreprise. Le bilan établit la liste de vos éléments d'actif à court terme tels que vos comptes à recevoir, la valeur de l'inventaire dont vous disposez, le montant de vos liquidités et également vos immobilisations tels : propriétés, matériel, installations ou véhicules à leur valeur amortie. Il présente **l'état de l'actif** (ce que l'entreprise possède) et du **passif** (ce que l'entreprise doit) à la fin de chacune de vos années d'opération.

Le passif à court terme doit inclure toute facture que vous aurez à payer dans l'année à des fournisseurs, à votre banque, etc. Le passif à long terme regroupe par contre tous vos engagements à long terme tels les emprunts hypothécaires, les emprunts sur l'équipement ou sur le matériel et les fonds que vous-même ou un tiers avez prêtés à l'entreprise.

### 7.5 Le seuil de rentabilité ou point mort

L'analyse du seuil de rentabilité, également appelé **point mort**, permet de déterminer le chiffre d'affaires nécessaire pour que l'entreprise ne réalise aucune perte. Au niveau du seuil de rentabilité, l'entreprise affiche un bénéfice net de 0 \$. Elle n'a ni perte, ni profit. Pour déterminer le seuil de rentabilité, nous avons besoin de 3 renseignements. Il s'agit des frais fixes, des frais variables et des ventes prévues. Les frais fixes sont les frais d'exploitation que vous devrez payer peu importe que vous réalisiez des ventes ou non (ex: le loyer). Les frais variables sont ceux qui fluctuent proportionnellement avec le volume des ventes (ex: les achats). Pour commencer, il faut faire la différence entre les frais fixes et les frais variables.

**Frais fixes :** Les frais fixes ne varient pas en fonction des ventes. Si votre entreprise suspendait temporairement ses activités, ce serait les frais que vous seriez obligé de continuer à payer. Ex. : taxes, loyer, assurances, intérêts, remboursement d'emprunt, etc.

**Frais variables :** Les frais variables varient directement en proportion des ventes et de la production. Quand l'entreprise augmente ou diminue son activité, ce sont les frais qui augmentent ou diminuent en proportion. Ex. : Matières premières, salaires pour fabrication, commissions, etc.

Si vous dépassez le point mort, vous avez des chances de réussite. Sinon, il faut augmenter les prix, le volume des ventes et/ou réduire les frais ou abandonner votre idée.

## 8.1 Les besoins et les sources de financement \_\_\_\_\_

### Coût du projet

	<i>en main</i>	<i>à acquérir</i>
--	----------------	-------------------

Fonds de roulement		0 \$
Inventaire de départ		
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

### IMMOBILISATIONS

Mobilier de bureau		
Matériel roulant		
Matériel informatique		
Équipement et outillage		
Améliorations locatives		
Bâtiment		
Terrain		
Consultants externes		
Divers		
Fonds de réserve (5%)		0 \$
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>

<b>TOTAL</b>	<b>0 \$</b>	<b>0 \$</b>
--------------	-------------	-------------

### COÛT DU PROJET

**0 \$**

### Financement du projet

#### INVESTISSEMENT PERSONNEL

Mise de fonds en \$	
Transfert d'actifs	0 \$

#### EMPRUNTS

Emprunt à court terme	
Emprunt à long terme	
Emprunt FLI	
Emprunt PPE	
Hypothèque	

#### SUBVENTION

Fonds Jeunes promoteurs	
Fonds Économie sociale	
Subvention salariale	

#### FINANCEMENT DU PROJET

**0 \$**

## 8.2 Le budget de caisse

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
<b>VENTES TOTALES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ENCASSEMENTS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 Ventes comptant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 Rec. - de 30 jours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Rec. - 30-60 jours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 Rec. - 60-90 jours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Apports +	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 Emprunt Court Terme (CT)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Emprunt Long Terme (LT)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Emprunt FI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Subvention (ST, FIP, FES, subv. Sd)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 Autres financements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 <b>TOTAL ENCASSEMENTS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DECAISSEMENTS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 Actifs en main	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 Achat mobilier bureau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 Achat matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 Achat informatique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Achat équipement et outillage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Améliorations locatives	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 Achat bâtiment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 Achat terrain	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 Consultants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 Achats comptant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Fourn. De 30 jours	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 Fourn. 30-60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 Fourn. 60-90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 Salaire dirigeants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 Salaires des employés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 Avantages sociaux (20% des salaires)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 Salaires représentants	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 Avantages sociaux commissions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 Loyer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31 Electricité/chauffage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 Taxe d'affaires et permis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33 Coûts d'assurance et abonnements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34 Assurances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35 Publicité et promotion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 Entretien et réparation des équipements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 Location matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 Entretien et réparation du matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 Téléphone	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 Internet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41 Fournitures de bureau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42 Mise à jour logiciels informatiques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43 Honoraires professionnels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44 Frais d'immatriculation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45 Frais de représentation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46 Déplacements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47 Formation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48 Prélèvement / retrait	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49 Frais d'ouverture de dossier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50 Frais bancaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51 Divers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52 Emprunt CT capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53 Emprunt CT intérêt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54 Emprunt LT Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55 Emprunt LT Intérêt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56 Emprunt FI capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57 Emprunt FI intérêt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58 <b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOMMAIRE</b>													
59 Encaslements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60 Report encaslements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61 Sout Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62 Decaslements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63 Solde banc. ferm.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64 Marge de crédit (dispb.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 9. Les annexes

Le banquier ou l'investisseur éventuel peut exiger les documents suivants :

- Un bilan personnel (incluant biens meubles, placements, disponibilités, emprunts bancaires, comptes d'achats à crédit, hypothèques et autres passifs, pour justifier la valeur de votre garantie personnelle, le cas échéant) ;
- Des lettres d'intention (commandes éventuelles, engagements de la clientèle, lettres d'appui) ;
- La liste des stocks (type, âge, valeur) ;
- La liste des améliorations locatives (description, moment de leur réalisation) ;
- La liste des immobilisations (description, âge, numéros de série) ;
- Les listes de prix (à l'appui des estimations de coût) ;
- La description de la couverture d'assurance (polices d'assurance, protection offerte) ;
- Le sommaire des comptes débiteurs (incluant un tableau chronologique) ;
- Le sommaire des comptes créditeurs (incluant un calendrier des paiements) ;
- Des copies des ententes juridiques (contrats, baux, contrats de franchise, hypothèques, obligations non garanties) ;
- Des évaluations (propriété, équipement) ;
- Les états financiers de sociétés affiliées (le cas échéant).

# Le modèle de bilan personnel

## BILAN PERSONNEL

AU (jj/mm/aa)

### ACTIF

Au coût d'acquisition

À la valeur marchande

Encaisse (solde comptes bancaires)	_____	_____
Certificats de dépôt et obligations d'épargne	_____	_____
Actions	_____	_____
REER	_____	_____
Assurance-vie (valeur de rachat)	_____	_____
Auto	_____	_____
Immeubles (maison, chalet, etc.)	_____	_____
Biens meubles	_____	_____
Divers	_____	_____
<b>Total de l'actif</b>	=====	=====

### PASSIF

Mensualité

Terme

Solde à payer

Prêt automobile	_____	_____	_____
Cartes de crédit	_____	_____	_____
Emprunts bancaires	_____	_____	_____
Hypothèque	_____	_____	_____
Prêt étudiant	_____	_____	_____
Divers	_____	_____	_____
<b>Total du passif</b>			=====

**VALEUR NETTE (Actif – Passif)**

=====

### Besoins financiers personnels mensuels

Hypothèque ou loyer	_____
Nourriture	_____
Loisirs	_____
Taxes municipales et scolaires	_____
Versement sur prêt	_____
Essence	_____
Chauffage et électricité	_____
Téléphone	_____
Habillement	_____
Réserve pour imprévus	_____
Internet	_____
Assurance	_____
Pension alimentaire	_____
Entretien véhicule	_____
<b>TOTAL</b>	=====

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

# Information complémentaire

---

## 1. Comment approcher les prêteurs

Quand vous vous adressez à un établissement de crédit, vous devez en fait vendre les mérites de votre proposition. Il s'agit d'une vente comme une autre, où vous devez tenir compte des besoins de l'autre partie.

- La **capacité de rembourser** la dette au moyen de surplus suffisants pour parer aux éventualités (les prévisions de trésorerie et l'état des résultats projeté en témoigneront) ;
- Les **antécédents** et l'intégrité personnelle (crédit personnel, capacité de gestion démontrée dans votre plan d'affaires, résultats de l'entreprise) ;
- Votre **niveau d'engagement** (vos capitaux propres dans l'entreprise ou un placement comptant pour l'achat d'un élément d'actif particulier) ;
- Les **sources secondaires** de remboursement (il s'agit de garanties en cas de défaut de paiement ainsi que d'autres sources de revenu, consultez votre avocat avant de soumettre votre proposition) ;
- Le **délai d'exécution** (le prêteur a besoin de temps pour étudier votre proposition et devra peut-être soumettre votre demande à un autre palier, au sein de l'établissement) ;
- N'exagérez pas (présentez une quantité de documents raisonnable. Par exemple, la page d'introduction, le sommaire et le plan financier suffisent dans le cadre d'une demande de prêt, surtout quand le montant est modeste).

## 2. Comment attirer les investisseurs

Approchez d'abord des gens que vous connaissez (amis, directeurs de banque, de caisses populaires ou de sociétés de fiducie, avocats, comptables), qui vous diront s'ils connaissent des investisseurs intéressés. Si votre concept d'entreprise présente de fortes possibilités de croissance, adressez-vous alors à une société de capital de risque. Quoi qu'il en soit, prenez le temps de considérer les besoins de l'investisseur, lesquels peuvent être différents de ceux d'un prêteur.

- Votre **niveau d'engagement** (assurez-vous de partager le risque) ;
- Partagez la participation (l'investisseur demandera peut-être un intérêt supérieur à ce que vous êtes prêt à consentir) ;
- Le **rendement** (l'investisseur est disposé à prendre un grand risque, mais s'attend à un rendement élevé, par exemple, le double de son placement en deux ou trois ans) ;
- La **participation** à des décisions clés (peut-être à titre d'administrateur ou même de membre de la direction de l'entreprise) ;
- La présentation de **rapports financiers** (l'investisseur désire la mise en place de contrôles financiers serrés et la présentation ponctuelle de rapports).