



Centre local de développement

# **GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES**

***ÉCONOMIE LIBÉRALE***

**Mise à jour : Août 2008**

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>I</b>
1. RESUME DU PROJET .....	1
2. PRESENTATION DES PROMOTEURS .....	3
3. LE PROJET EN DETAIL .....	4
<b>3.1 HISTORIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2 VISION ET MISSION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>4</b>
<b>3.3 CALENDRIER DE REALISATION .....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 CADRE JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>5</b>
<b>3.5 STRUCTURE DE PROPRIETE DETAILLEE .....</b>	<b>6</b>
4. LE PRODUIT .....	7
5. LE MARCHE .....	8
<b>5.1 LE SECTEUR D'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>8</b>
<b>5.2 LE MARCHE CIBLE ET POTENTIEL .....</b>	<b>8</b>
<b>5.3 LA CONCURRENCE .....</b>	<b>10</b>
6. LE PLAN MARKETING .....	12
<b>6.1 STRATEGIE DE MISE EN MARCHE .....</b>	<b>12</b>
<i>6.1.1 Politique de produits et de services .....</i>	<i>12</i>
<i>6.1.2 Politique de promotion, de publicité et de relations publiques .....</i>	<i>12</i>
<b>6.2 STRATEGIE DE VENTE ET DE DISTRIBUTION .....</b>	<b>13</b>
<b>6.3 STRATEGIE DE LOCALISATION .....</b>	<b>14</b>
<b>6.4 STRATEGIE DE TARIFICATION .....</b>	<b>15</b>
<b>6.5 CARNET DE COMMANDES .....</b>	<b>15</b>
7. LA PRODUCTION .....	16
<b>7.1 PROCESSUS DE REALISATION DU PRODUIT OU DU SERVICE .....</b>	<b>16</b>
<i>7.1.1 Éléments incorporels .....</i>	<i>16</i>
<b>7.2 RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>18</b>
<i>7.2.1 Équipe dirigeante .....</i>	<i>18</i>
<i>7.2.2 Main d'oeuvre et sous-traitants .....</i>	<i>18</i>
<i>7.2.3 Partenariat et sous-traitants .....</i>	<i>19</i>
<b>7.3 INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS .....</b>	<b>19</b>
<b>7.4 MATIERES PREMIERES ET FOURNISSEURS .....</b>	<b>20</b>
<b>7.5 ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>20</b>
8. LE DOSSIER FINANCIER .....	21
<b>8.1 COUT ET FINANCEMENT DU PROJET .....</b>	<b>21</b>
<b>8.2 ÉTAT DES RESULTATS PREVISIONNELS (OU PRO FORMA) .....</b>	<b>22</b>
<b>8.3 BILAN PREVISIONNEL (OU BILAN PRO FORMA) .....</b>	<b>22</b>
<b>8.4 BUDGET DE CAISSE PREVISIONNEL (MOUVEMENT DE LA TRESORERIE) .....</b>	<b>22</b>
<b>8.5 TABLEAU DES AMORTISSEMENTS .....</b>	<b>22</b>
<b>8.6 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE .....</b>	<b>23</b>
<b>8.7 CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS .....</b>	<b>23</b>
<b>8.8 BILAN PERSONNEL DE CHACUN DES PROMOTEURS DATES ET SIGNES .....</b>	<b>23</b>
<b>8.9 HYPOTHESES DE BASE POUR L'ELABORATION DES PREVISIONS .....</b>	<b>24</b>

## Table des matières

---

9. CONCLUSION .....	25
<b>9.1 RESUME DU PROJET</b> .....	25
<b>9.2 RENSEIGNEMENTS GENERAUX</b> .....	25
10. BIBLIOGRAPHIE .....	26
11. DOCUMENTS PERTINENTS A JOINDRE AU PLAN D’AFFAIRES.....	27
<i>ANNEXES AU GUIDE DE REDACTION :</i>	
<b>ANNEXE A</b> <b>Coût et financement de projets</b> .....	28
<b>ANNEXE B</b> <b>État des résultats prévisionnels</b> .....	29
<b>ANNEXE C</b> <b>Bilan prévisionnel</b> .....	30
<b>ANNEXE D</b> <b>Budget de caisse prévisionnel (mouvement de la trésorerie)</b> .....	31
<b>ANNEXE E</b> <b>Calcul du seuil de rentabilité</b> .....	33
<b>ANNEXE F</b> <b>Bilan personnel</b> .....	34

Le CLD Beauce-Sartigan met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise.

Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie libérale, c'est-à-dire toute entreprise à but lucratif. Un autre guide est disponible pour la rédaction d'un plan d'affaires pour une entreprise d'économie sociale, notamment les coopératives et les organismes à but non lucratif (OBNL).

Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation du plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le type d'entreprise que porte votre projet (manufacturière, commerciale, de services).

Par conséquent, certains éléments ne s'appliqueront pas nécessairement dans le cadre de votre projet. Il en est de même pour les grands titres des sections et l'ordre de présentation. Il peut vous paraître plus logique, pour s'adapter aux particularités de votre projet, de présenter dans un ordre différent les éléments de ce guide ou de renommer les titres des sections.

En outre, certaines parties peuvent nécessiter d'être plus approfondies. L'objectif est de mettre en valeur les forces de votre projet d'entreprise et de présenter ce que vous avez prévu pour faire face aux éventuelles difficultés.

L'essentiel est de ne rien oublier, car toute information manquante peut retarder vos démarches dans la réalisation du projet.

Le plan d'affaires réunit l'ensemble des données quantitatives, qualitatives et financières sur le projet d'entreprise que vous portez. C'est un outil indispensable pour :

- > décrire votre projet, en présenter les objectifs d'ensemble et les stratégies;
- > planifier les étapes de réalisation de votre projet;
- > présenter le produit ou le service que vous désirez mettre en marché;
- > définir et mesurer son marché;
- > évaluer les coûts d'exploitation d'une production;
- > démontrer la rentabilité de votre entreprise et appuyer vos demandes de financement.

Il permet en outre de transmettre votre vision de l'entreprise. Il vous aide à tracer le parcours qu'elle prendra, où elle se situe et comment elle y parviendra.

Il s'agit d'un important document de référence au moment du démarrage d'une entreprise, mais également, tout au long de son existence.

Le plan d'affaires, dans son format, favorise un traitement rapide et efficace de votre dossier par tous les intervenants qu'il vous faut solliciter pour la réalisation de votre projet d'entreprise.

### Conseils

- > Prenez tout le temps qu'il faut pour rédiger votre plan d'affaires. C'est un document de première importance qui reflètera le sérieux de votre projet.
- > Soyez clair et précis, faites preuve d'honnêteté et utilisez un langage simple.
- > Utilisez les annexes pour présenter les éléments plus détaillés.
- > Soyez réaliste. Appuyez votre présentation et votre analyse sur des faits et des données objectives et fondées.
- > Considérez l'évaluation du marché comme une priorité.
- > N'hésitez pas à consulter des gens d'expérience et des conseillers.

## 1. RÉSUMÉ DU PROJET

En présentant les grandes lignes du plan d'affaires, le résumé du projet permet aux investisseurs potentiels d'avoir un aperçu général du projet.

### Note

Sur la page couverture :

- > Raison sociale;
- > Coordonnées complètes;
- > Titre et nom des personnes-ressources dans l'entreprise.

Le résumé doit être court (une ou deux pages maximum), accrocheur et exposer les idées maîtresses de votre plan d'affaires.

- > Objectifs de l'entreprise, la mission. Ce qui vous a amené à concrétiser votre projet;
- > Présentation du type d'entreprise :
  - » Sa vocation : commerciale, de services ou manufacturière;
  - » Sa dimension : PME ou grande entreprise;
  - » Sa catégorie : association, grossiste, détaillant, etc.;
- > Présentation des promoteurs;
- > Brève description du produit ou service que vous comptez mettre en marché :
  - » Situation du produit ou service dans son secteur d'activité;
  - » Présentation de ses avantages par rapport à la concurrence;
- > Court énoncé du plan marketing et du plan de commercialisation;
- > Description sommaire du coût et financement du projet de développement ou de démarrage d'entreprise;
- > Plans d'avenir de votre entreprise.

### Note

Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement décrire la situation actuelle de l'entreprise (les produits ou services déjà offerts ainsi que les ressources en place) et ce vers quoi les promoteurs se dirigent (les nouveaux produits ou services et les ressources additionnelles nécessaires).

## Exemple

### **RÉSUMÉ D'UN PROJET FUTURA METTRA EN MARCHÉ RAPIDO**

Futura veut mettre en marché un nouveau type de planche à neige (Rapido) qui se démarquera par sa légèreté, son style moderne et son prix modique. Fabriquée à partir d'une nouvelle fibre de plastique ultra résistance. RAPIDO sera distribuée par la chaîne de magasins Sport Plus, un groupe de détaillants solidement implanté au Québec dans la distribution d'articles de sport.

La vente de planches à neige a profité d'une croissance fulgurante dans le marché nord-américain au cours des dernières années. Au Canada seulement, les ventes des principaux fabricants ont augmenté de 20 % en 1994 (Financial Post, décembre 1994). Courteau, Brown et Saint-Laurent, des consultants en marketing, ont été mandatés pour réaliser une étude sur les intentions d'achat des clientèles ciblées par Futura (jeunes ménages avec enfants dont le revenu familial se situe entre 45 000 \$ et 75 000 \$).

L'étude révèle, entre autres, que près de 30 % des consommateurs sondés se sont dits intéressés par l'achat d'une planche à neige plus légère et moins coûteuse (environ 200 \$ au lieu de 250 \$ nécessaires actuellement pour l'achat de cet équipement).

Trois promoteurs contribueront à mettre sur pied Futura : Martine Painchaud, ex-ingénieur à la compagnie de plastique IPQ, Marc Richard, ancien skieur professionnel et représentant de marques de skis prestigieuses et Michèle Lavigne, consultante en marketing. Mme Painchaud occupera le poste de présidente de la compagnie tandis que madame Lavigne et monsieur Richard agiront à titre de vice-présidents. Chacun des promoteurs injectera 15 000 \$ comme investissement initial dans l'entreprise. Les entrepreneurs estiment que Futura devra disposer d'un capital initial de 350 000 \$ pour démarrer ses opérations. Le projet est admissible à l'obtention d'une subvention de 55 000 \$ dans le cadre du programme XYZ. Les promoteurs recherchent donc un financement de 250 000 \$ afin de concrétiser le lancement de l'entreprise.

## 2. PRÉSENTATION DES PROMOTEURS

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et sa capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente.

Il importe également de démontrer les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- > Nom des promoteurs du projet, fonctions qu'ils occuperont dans l'entreprise, les tâches et les responsabilités auxquelles ils seront affectés et le salaire qu'ils toucheront. Pour certains programmes, on exige parfois de connaître l'âge des promoteurs;
- > Qualifications, formations et diplômes des promoteurs;
- > Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis;
- > Joindre, en annexe, les curriculum vitae, les lettres de référence et les diplômes.

### Conseil

Les dates qui apparaissent au curriculum vitae doivent être précises.  
Par exemple : de novembre 1997 à juin 2000

### 3. LE PROJET EN DÉTAIL

#### 3.1 Historique

- > Origine du projet : d'où vient l'idée maîtresse de votre projet, depuis combien de temps vous y songez. Quelles sont vos motivations ? Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre ?
- > Grandes étapes qui ont mené à le mettre sur pied. Résumé des activités à ce jour et l'état d'avancement du projet d'entreprise.

#### 3.2 Vision et mission de l'entreprise

- > Description de la vision que vous avez de l'entreprise à court, moyen et long termes. Comment vous imaginez l'entreprise dans les années à venir.
- > Présentation des principaux objectifs poursuivis par les promoteurs et par l'entreprise.

#### Exemple

##### **MISSION D'UNE ENTREPRISE DE DÉPANNAGE INFORMATIQUE**

Fournir aux PME de la région de Chaudière-Appalaches un service rapide de dépannage et de réparation en micro-informatique qui soit accessible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

#### 3.3 Calendrier de réalisation

Aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Il permet de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise.

- > Étapes franchies jusqu'à maintenant;
- > Étapes qui conduiront à la mise sur pied de l'entreprise;
- > Date prévue pour le démarrage;
- > Phases de développement au cours des premières années.

#### Note

Un schéma, sous forme de tableau, peut rendre le déroulement de votre projet plus clair.  
Exemple :

##### **CALENDRIER DES RÉALISATIONS**

Étude de marché.....	Juin 2003
Achat d'équipement informatique.....	Septembre 2003
Démarrage.....	Octobre 2003

### 3.4 Cadre juridique de l'entreprise

Il s'agit ici de préciser la forme juridique de l'entreprise et d'énoncer les motifs qui ont motivé ce choix.

- > Statut juridique (Joindre une copie du certificat, de la charte, des lettres patentes).
  - » Entreprise individuelle (immatriculée);
  - » Société en nom collectif ou en commandite;
  - » Société par actions (appelée aussi compagnie ou corporation).

Il existe d'autres types de statut juridique pour des entreprises d'économie sociale comme la coopérative, les organismes à but non lucratif (OBNL). Se référer au guide de rédaction disponible pour ces entreprises.

#### Note

#### **DESCRIPTION SOMMAIRE DE STATUTS JURIDIQUES D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE LIBÉRALE**

##### **STRUCTURE DE PROPRIÉTÉS**

##### **ENTREPRISE INDIVIDUELLE (immatriculée)**

Entreprise non constituée en société et appartenant à une seule personne qui dirige et assume toutes les obligations et responsabilités de l'Entreprise. Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Le travailleur autonome entre dans cette catégorie d'entreprise.

##### **SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF OU EN COMMANDITE**

Association de personnes qui se joignent par un contrat verbal ou écrit pour exploiter une entreprise. Chaque associé possède des parts et c'est selon la proportion des parts détenues qu'est établie sa participation aux bénéfices. Dans une société en nom collectif, les associés assument personnellement la responsabilité des dettes de l'entreprise. Dans une société en commandite, les associés peuvent recevoir de l'argent des commanditaires qui, tout en partageant les bénéfices, ne sont pas responsables des dettes de la société, au-delà de leur mise de fonds.

##### **SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (APPELÉE AUSSI COMPAGNIE OU CORPORATION)**

Entité juridique (personne morale) distincte de ses propriétaires qui sont les actionnaires. La compagnie a des droits et des pouvoirs séparés et différents des personnes physiques qui la composent. La responsabilité des propriétaires se limite généralement à l'investissement personnel, la mise de fonds. Elle peut être constituée en vertu des lois fédérales (Loi canadienne sur les sociétés par actions) ou provinciales (Loi sur les compagnies du Québec).

### 3.5 Structure de propriété détaillée

- > Investisseurs dans le projet. Nature et valeur des investissements.
- > S'il s'agit d'une société par actions, précisez la valeur d'une action, le nom des actionnaires, le nombre d'actions qu'ils détiennent et le pourcentage détenu par actionnaire.

#### Exemple

<b>SOCIÉTÉ ÉPICERIE FINE</b>				
ASSOCIÉ	INVESTISSEMENT	# ACTIONS	%	NATURE DE L'INVESTISSEMENT
Denis Lacombe	10 000 \$	100	50 %	Argent
Pierre Labrie	5 000 \$	50	25 %	Équipement
Louise Lemaire	5 000 \$	50	25 %	Argent

- > Relation entre les partenaires ou associés : partage des tâches et responsabilités, salaires, conditions de départ, assurances nécessaires, etc.

**Annexer**, s'il y a lieu, la convention d'actionnaires, le contrat d'associés, etc.

## 4. LE PRODUIT

Le plan d'affaires doit fournir des informations qui décrivent les produits ou services à mettre en marché.

- > Présentation générale du produit ou de la gamme de produits ou de services. Le type de produit : fini ou semi-fini. Décrire ses composantes, ses caractéristiques, ses usages, ses fonctions. Dans le cas d'un service, en décrire les étapes, les actes professionnels, les suivis, etc.

### Exemple

#### RAPIDO, UN NOUVEAU PRODUIT ATTRAYANT

Rapido est fabriquée à partir d'une nouvelle fibre de plastique appelée plastiverre. Ce matériau commercialisé depuis quelques mois par la firme IPQ permettra à notre entreprise de donner au produit les caractéristiques physiques recherchées, soit la légèreté et la durabilité. La nouvelle planche à neige sera fabriquée selon les paramètres suivants :

Longueur :	48'	Largeur :	12'
Épaisseur :	4"	Forme :	Ovale
Fini :	laque noire, violet et vert		

La signature Rapido apparaîtra de façon très visible au dessus de produit. La stylistique graphique de la planche a été confiée à des designers (les croquis sont joints au plan d'affaires). Un attelage conforme aux règles de la Régie de la santé et de la sécurité dans les sports du Québec est également fourni avec la planche.

- > Description physique du produit ou de la gamme de produits : caractéristiques, présentation, aspect visuel du produit;
- > Situer le produit ou service dans le contexte de son utilisation. Présenter les fonctions, les usages, les utilités, les aspects techniques, les qualités et les avantages pour l'utilisateur du produit ou du service. Dans le cas d'un produit, joindre les fiches techniques, les tests de performance effectués;
- > Exposer le degré et la forme de l'aspect novateur et original du produit ou service;
- > Présenter les normes et les standards du marché;
- > Identifier la réglementation autour du produit ou service.

### Exemple

#### RAPIDO DEVRA TENIR COMPTE DES EXIGENCES GOUVERNEMENTALES

Futura devra peut-être envisager, en 2004-2005, des modifications dans la fabrication de Rapido. La Régie de la santé et de la sécurité dans les sports du Québec a en effet annoncé qu'elle procéderait, au cours de cette année, à une révision complète des normes de fabrication des équipements relatifs à ce sport.

## 5. LE MARCHÉ

L'évaluation du marché est une étape très importante dans l'estimation de la rentabilité et de la viabilité du projet. Il importe donc d'en faire une analyse approfondie et de faire la démonstration, dans le plan d'affaires, de la pertinence du projet.

### 5.1 Le secteur d'activité de l'entreprise

Identification et présentation du secteur dans lequel se trouve l'entreprise. Il s'agit ici de situer dans un contexte plus large, le secteur d'activités dans lequel devra s'intégrer le produit ou le service. Il importe de présenter le volume et l'évolution de la demande. Il est également pertinent de démontrer votre degré de connaissance du secteur.

- > Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années;
- > État de la situation actuelle : identifier si c'est un marché en développement, en expansion ou à maturité;
- > Perspectives, évolution anticipée, nouveautés au chapitre des produits;
- > Estimation de l'évolution de la demande à court, moyen et long termes;
- > Fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande;
- > Volume de la demande (nombre d'unités vendues ou chiffre d'affaires);
- > Spécificités du secteur et situation dans la région, la province, le pays. Variations saisonnières;
- > Facteurs et tendances économiques et nationales qui peuvent affecter l'entreprise positivement ou négativement.

### 5.2 Le marché cible et potentiel

Il importe de bien cerner le profil de la clientèle auquel est destiné le produit ou le service. Il faut donc dresser un portrait le plus précis possible afin d'élaborer des stratégies de vente et de promotion efficaces.

- > Types de clientèles cibles auxquelles s'adresseront les produits ou services : consommateurs individuels, grossistes, détaillants, industries, organisations, etc.;

#### Exemple

##### **DONNÉES STATISTIQUES**

Selon Statistique Canada (recensement 1991), la ville de Québec comptait 46 085 personnes âgées entre 20 et 34 ans. Nous estimons qu'environ 22 % (10 138) d'entre elles habitent la haute-ville de Québec, soit la même proportion que la population du secteur représenté dans la population globale de la ville. Toujours, selon les chiffres de Statistique Canada, 60 % des ménages compris dans ce segment (6 083) ne comptaient qu'une seule personne.

- > Marché visé à court terme et à long terme : local, régional, national, international. Limites géographiques du territoire visé;
- > Définition et description de la clientèle cible :
  - » Qui sont-ils ? (Âge, revenu, sexe, situation familiale);
  - » Qu'achètent-ils ? (Types de produits, marques, styles);
  - » Où résident-ils ? (Propriétaire occupant, locataire, ville et/ou quartier, banlieue, etc.);
  - » Où travaillent-ils ? (Milieu urbain, banlieue);
  - » Où achètent-ils ? (Centre commercial, commerce de voisinage);
  - » Comment achètent-ils ? (Par catalogue ou en personne, paiement comptant, par chèque ou carte de crédit);
  - » Fréquence d'achat du produit ou service;
  - » Critères d'achat : prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.;
- > Caractéristiques des clients potentiels : Nombre, répartition géographique, comportement, attentes et besoins. Pourcentage de la population du secteur susceptible de faire partie de la clientèle.

### Exemple

#### **PROFIL DE LA CLIENTÈLE**

Dans la conclusion, résumez le profil de votre clientèle en quelques lignes. Exemple :

#### **ÉPICERIE FINE**

- > Les jeunes professionnels de 20-34 ans à revenus élevés habitant la haute-ville de Québec et vivant seuls constitueront la clientèle cible pour les plats de fine cuisine « Prêt et délicieux ».

- > Estimation du volume de ventes espéré par rapport au marché : Démonstration du nombre suffisant de clients intéressés à acheter le produit ou service.

### Conseil

#### **RECHERCHE DE DONNÉES**

Il est possible de recueillir de nombreuses données sur l'état et les tendances actuelles de votre marché. Notamment :

- > Articles de journaux, revues et ouvrages spécialisés (Journal Les Affaires, Commerce, rapports statistiques de Statistique Canada ou du Bureau de la statistique du Québec, Canadian Market, etc.);
- > Avis sectoriels de professionnels, notamment ceux des gouvernements : données de corporations professionnelles, etc.;
- > Bibliothèques publiques et universitaires, les centres de documentation de certains ministères ou organisations spécialisés recèlent une multitude d'ouvrages spécialisés qui vous permettront, dans bien des cas, de trouver tous les renseignements nécessaires;

- > Chambres de commerce, CLD et MRC sont aussi des sources d'Informations fort utiles;
- > Banque de données dont certains sont disponibles sur internet, sites internet comme Stratégis ([www.strategis.ic.gc.ca](http://www.strategis.ic.gc.ca)) et plusieurs autres;
- > Sondage (vous pouvez réaliser vous-même un petit sondage);
- > Démarches auprès de vos clients potentiels afin de vérifier si vos produits correspondent aux besoins de vos clients et si vos prix sont concurrentiels sur le marché. Ces démarches peuvent éventuellement vous permettre d'obtenir des contrats ou des lettres d'Intention;
- > Paramètres pouvant vous aider à dresser le profil du segment de marché visé :
  - Type de commerce ou de service;
  - Taille de l'entreprise, chiffre d'affaires et volume de ventes;
  - Nombre d'employés, de bureau ou de points de vente;
  - Achat annuel du produit ou du service;
  - Importance de l'entreprise sur le marché;
  - Situation géographique.

### 5.3 La concurrence

Il importe d'analyser minutieusement la concurrence que vous rencontrerez afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses. Vous pourrez ainsi mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de votre produit ou service.

- > Identification et description de la concurrence :
  - » Type de concurrence : directe (produit ou service similaire) et indirecte (produit ou service qui comble le besoin de manière différente);
  - » Son évolution prévisible.
- > Liste des concurrents directs par ordre d'importance :
  - » Caractéristiques : âge, réputation, approche, stratégie de mise en marché, forces et faiblesses;
  - » Disponibilité, localisation prix.
- > Analyse comparative de la concurrence :

Comparaison entre les différents concurrents en mettant en perspective les points forts et les points faibles à partir de critères semblables aux suivants :

» Chiffre d'affaires;	» Service après-vente;
» Nombre d'employés;	» Promotion;
» Délai de livraison;	» Garanties;
» Présentation, style, apparence;	» Prix des produits ou services;
» Accueil et courtoisie;	» Efficacité des produits ou services :
» Distribution et ventes;	polyvalence, durabilité, facilité d'utilisation,
» Localisation;	facilité d'entretien, facilité d'installation,
» Qualité des produits ou services;	style, apparence, etc.
- > Présentation des avantages du produit ou service sur les concurrents;
- > Répartition des ventes du produit ou du service sur le marché : les leaders, les parts de marché.

## Exemple

### CE TABLEAU RÉSUME L'ANALYSE COMPARATIVE DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRINCIPAUX CONCURRENTS

<b>TABLEAU INCLUS DANS LE PLAN D'AFFAIRES DE FUTURA</b>			
<u>CONCURRENTS</u>	<u>POINTS FORTS</u>	<u>POINTS FAIBLES</u>	<u>PART DE MARCHÉ</u>
Skis nordiques	Établi depuis plusieurs années, il est le leader du marché	Prix élevé	60 %
Équipements de Sport TOP	Gamme de produits et de prix étendus	Distribution déficiente au Québec	20 %
FUTURA	Produit léger, résistant et à prix modique	Produit et entreprise peu connu	10 %

> Estimation du volume de vente espéré par rapport à la concurrence :

Les données et les informations recueillies sur le secteur, le marché, les clientèles et la concurrence vous permettent d'estimer, de façon réaliste et conservatrice, vos objectifs de vente pour les deux ou trois premières années. C'est cet objectif que le plan marketing cherchera à atteindre.

- » Volume de vente souhaité au cours de la première année (en nombre d'unités et en argent);
- » Croissance espérée au cours des deux années subséquentes;
- » Estimation des parts de marché que nous prévoyez accaparer au cours des deux ou trois premières années;
- » Méthode d'évaluation utilisée pour évaluer le volume de ventes de produit ou service.

## 6. LE PLAN MARKETING

Le plan marketing précise quelles seront les stratégies qui seront déployées pour atteindre les objectifs de vente et de bien positionner votre entreprise dans le marché convoité.

C'est une section du plan d'affaires dont l'importance est trop souvent sous-estimée, car même un excellent projet peut éprouver des difficultés majeures si on laisse au hasard ces éléments du projet d'entreprise.

Le plan marketing est un tout et, par conséquent, chacun des volets (le produit ou le service, la promotion, la distribution, la localisation et la tarification) est lié aux autres. Par exemple, une entreprise peut rarement offrir à la fois un produit haut de gamme et maintenir une politique de prix très bas.

### 6.1 Stratégie de mise en marché

#### 6.1.1 Politique de produits et de services

Présentation du produit ou du service, du service après-vente et des garanties.

- > Principal argument de vente. Message à retenir, slogan. Image à développer;
- > Service après-vente et garantie offerte;
- > Mise en valeur du produit par son emballage, sa présentation : présentoirs, dépliants, échantillons, etc.;
- > Test de marché du produit ou du service auprès d'un groupe de consommateurs (focus group).

#### 6.1.2 Politique de promotion, de publicité et de relations publiques

Moyens à privilégier pour faire connaître le produit ou service.

- > Publicité (en tenant compte de la clientèle cible) :
  - » Placement média : journaux, radio, télévision, Pages jaunes, etc.;
  - » Porte à porte;
  - » Publipostage;
  - » Télémarketing;
  - » Internet;
  - » Expositions commerciales;
  - » Promotion sur les lieux de vente.

## Conseil

La stratégie de promotion de votre entreprise doit reposer sur les résultats de vos recherches précédentes. Vous devez avoir bien en tête le profil de votre clientèle cible et choisir les médias les plus susceptibles de rejoindre le segment de marché que vous visez.

- > Moyens promotionnels : rabais, escompte, cadeau ou prime;
- > Échéancier à court, moyen et long termes;
- > Budget de vos activités de promotion. Exemple : 3 annonces/mois à 500 \$ chacune;
- > Activités de relations publiques.

## 6.2 Stratégie de vente et de distribution

- > Mode d'accès au marché : description du réseau de distribution;
  - » Vente directe, par catalogue, par téléphone, dans des machines distributrices, par l'intermédiaire de grossistes, de détaillants, de représentants, d'agents manufacturiers;
  - » Exclusivité du territoire;
  - » Alliances stratégiques avec des clients, distributeurs, concurrents;

## Exemple

### **STRATÉGIE DE VENTE ET DE DISTRIBUTION DE FUTURA**

Rapido sera distribuée exclusivement par la chaîne de détaillants Sport Plus.

- > Sport Plus compte 53 magasins au Québec dont 26 dans la région de Montréal (l'entente signée à cet effet est annexée au plan d'affaires) ;
- > Marc Rolland, vice-président de Futura, agira aussi comme directeur des ventes et sera mandaté, à ce titre, pour sillonner le réseau de distribution et expliquer les avantages du produit au personnel de Sport Plus.

- > Politique de commissions, de rabais et d'escompte en comparaison avec la concurrence;
- > Entreposage et expédition du produit sur les lieux de vente ou au consommateur. Délai de livraison.

### 6.3 Stratégie de localisation

Selon le type d'entreprise et ses besoins, les critères de sélection du lieu d'affaires peuvent prendre plus ou moins d'importance.

- > Description de la place d'affaires et/ou du siège social;
- > Critères, par ordre d'importance, qui ont guidé votre choix;
- > Avantages et inconvénients du lieu choisi;

#### Exemple

##### **ÉPICERIE LES FINS PALAIS SUR LA RUE CARTIER**

Avantages et inconvénients de la place d'affaires sise au 10155, rue Cartier à Québec

###### Avantages

- > Proximité de la clientèle cible
- > Proximité de certains fournisseurs
- > Artère commerciale très achalandée (voir chiffre en annexe)

###### Inconvénients

- > Niveau de taxation élevé
- > Proximité des concurrents

- > Modifications à apporter aux locaux;
- > Statistiques d'achalandage du lieu choisi.

Critères à considérer et à mettre en ordre d'importance selon le type d'entreprise :

- > Type d'espace nécessaire : bureau, salle d'attente, inventaire, vitrine;
- > Besoins futurs;
- > Municipalité : milieu urbain ou banlieue;
- > Locaux disponibles, superficie;
- > Croissance du secteur géographique;
- > Zonage et réglementation spécifique;
- > Achat ou location;
- > Coûts des assurances, taxes;
- > Liens avec le marché;
- > Type d'achalandage;
- > Image du voisinage;
- > Visibilité;
- > Main d'oeuvre;
- > Proximité de certains services;
- > Stationnement;
- > Circulation et facilité d'accès;
- > Disponibilité de l'énergie.

Dans le choix de l'emplacement spécifique, il faut porter attention à la concurrence, aux produits similaires et aux produits complémentaires qui pourraient se retrouver près de votre lieu d'affaires. En effet, la présence ou l'absence de concurrence peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'achalandage.

## Conseil

Sources d'information : cartes de la ville, statistiques démographiques, règlements de zonage, circulation, croissance du secteur géographique.

### 6.4 Stratégie de tarification

Le plan d'affaires doit préciser le tarif établi pour le produit ou le service en tenant compte des coûts de fabrication et/ou d'achat, de la concurrence et de la capacité de payer des clients.

- > Prix de vente de chacun des produits ou services, gamme du produit;
- > Méthode de fixation des prix : selon le prix de revient (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux) par unité ou par heure de service, en détaillant les coûts fixes et variables, marge de profit;
- > Situation comparative de vos produits ou de vos services par rapport à la concurrence;
- > Politique de crédit, conditions de paiement.

### 6.5 Carnet de commandes

**Annexer** les ententes, contrats, lettres d'intention, demandes de soumission en main pour la production du produit ou du service à offrir.

- > Enjeux financiers qu'ils représentent.

## 7. LA PRODUCTION

Le terme production est utilisé ici au sens large et englobe autant la fabrication d'un produit que la réalisation d'une prestation de service à rendre.

Cette section du plan d'affaires est l'occasion de présenter en détail, l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer la production du produit ou du service. Il importe donc de démontrer vos expertises et vos compétences dans la mise en place, la réalisation et le suivi de la production.

Il est également pertinent de préciser sur quels éléments de la production vous prévoyez rencontrer des difficultés et ce que vous entendez faire pour les résoudre. Votre crédibilité n'en sera que plus grande.

### 7.1 Processus de réalisation du produit ou du service

- > Énumération et description des activités nécessaires à la fabrication ou à la réalisation du produit ou du service;
- > Sommaire des technologies utilisées, des procédés et méthodes, des savoir-faire nécessaires, possibilités de transferts technologiques et conditions d'implantation, etc.;
- > Aperçu du calendrier de production ou d'activités commerciales.

#### Conseil

Une démonstration, étape par étape, permet de présenter de façon complète et efficace un calendrier type de la production.

- > Variations saisonnières : impact et alternatives prévues;
- > Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service : étapes critiques, points de contrôle, rapports, outils de mesure, etc.;
- > Conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

#### 7.1.1 Éléments incorporels

- > Éléments incorporels : obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. Les sommes à déboursier;
- > Réglementation, produits sous licence, brevets, normes de sécurité, lois, accords industriels relatifs aux activités réalisées, etc.

## Exemple

### **PERMIS NÉCESSAIRES POUR LES OPÉRATIONS DE FUTURA**

Futura devra, avant d'amorcer ses opérations, obtenir un permis de production auprès de la Régie de la Santé et de la Sécurité dans les sports du Québec (RSSSQ). Ce permis certifiera que le Rapido répond aux exigences gouvernementales en matière de santé et de sécurité dans les sports.

## Conseil

### **OÙ TROUVER L'INFORMATION SUR LES LÉGISLATIONS ET LES RÉGLEMENTATIONS**

<b>Type de législation ou réglementation</b>	<b>Où les trouver?</b>
Permis d'exploitation	Municipalités
Règlement de zonage	Municipalité
Permis et normes de construction	Municipalité et Régie du bâtiment du Québec
Taxes d'affaires, d'eau, scolaires et foncières	Municipalité
Taxe de vente du Québec (TVQ)	Revenu Québec
Taxe sur les produits et services (TPS)	Revenu Québec
Numéro d'employeur	Revenu Québec
Retenues à la source et contributions d'employeurs (impôts provincial et fédéral, RRQ, assurance-emploi, assurance-maladie)	Revenu Québec et Canada
Impôt fédéral sur le revenu d'entreprise	Revenu Canada
Loi sur la santé et la sécurité du travail	CSST
Loi sur les normes du travail	Commission des normes du travail
Décret de convention collective (comité paritaire), accords industriels	Ministère du Travail, direction des décrets

## 7.2 Ressources humaines

### 7.2.1 Équipe dirigeante

> Description des fonctions et responsabilités de l'équipe dirigeante.

#### Conseil

Illustrer par un organigramme comment se structurent les opérations.

- > Personnes qui occuperont ces fonctions, salaires et avantages;
- > Qualifications, antécédents et compétences des personnes;
- > Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité.

### 7.2.2 Main d'oeuvre et sous-traitants

> Description des emplois générés par le projet, à court, moyen et long termes. Présentation sous forme de tableau.

#### Exemple

<b>BESOIN EN RESSOURCES CHEZ MULTIOCT</b>				
<b>FONCTION</b>	<b>NOMBRE REQUIS</b>	<b>ENTRÉE EN FONCTION</b>	<b>FORMATION</b>	<b>SALAIRE ANNUEL</b>
Analyste programmeur	1	Octobre 2006	Bac en informatique	35 000 \$
Technicien informatique	2	Janvier 2007	DEC en informatique	25 000 \$
Technicien en électronique	1	Juillet 2007	DEC en électronique	25 000 \$

- > Qualifications requises;
- > Disponibilité de la main-d'oeuvre;
- > Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité;
- > Politique salariale :
  - » Conditions de travail offertes, niveaux de rémunération et avantages sociaux prévus.
- > Processus de sélection;
- > Gestion du personnel.

### 7.2.3 Partenariat et sous-traitants

État de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet au niveau du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou du service à offrir. Présenter les sous-traitants disponibles ainsi que les alternatives prévues, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

## 7.3 Installations et équipements

- > Description des installations et des équipements requis à court, moyen et long termes, par exemple : mobilier de bureau, équipement informatique, machineries, outils, équipement de production ou d'opération, matériel roulant, stock et inventaire, etc. (En main ou à acquérir).
  - » Fournisseurs d'équipement et d'outillage, fiabilité, réputation, conditions d'achat ou de location, neuf ou usagé;
  - » Coûts, valeur marchande, conditions de paiement ou de financement;
  - » Date d'achat, conditions d'acquisition (achat, location, crédit-bail);
  - » Durée de vie des équipements, s'ils répondent aux besoins actuels ou futurs.

### Exemple

<b>TABLEAU DES IMMOBILISATIONS</b>			
IMMOBILISATION	PRIX	DURÉE DE VIE	DATE D'ACQUISITION
2 cuisinières industrielles (usagées)	3 500 \$	3 ans	Juin 2006
2 tables de préparation (usagées)	1 000 \$	8 ans	Juin 2006
2 couteaux de chef	1 000 \$	5 ans	Juin 2006

- > Travaux d'aménagement des locaux, rénovations.

## 7.4 Matières premières et fournisseurs

- > Approvisionnement et origine des matières premières (marché local ou importation), liste des matériaux et variété, étendue de la gamme de produits offerts, variation des prix, disponibilité et substituts possibles, etc.;
- > Fournisseurs : réputation, intégrité, efficacité, politique de prix, de financement et conditions de paiement, services offerts et garanties, fournisseurs de rechange, localisation, etc.;
- > Gestion des achats et des stocks : inventaire initial minimum, procédures de commande, coûts d'entreposage, exigences particulières d'entreposage, délais d'approvisionnement, transport, etc.;
- > Ententes conclues s'il y a lieu. **Joindre** copie des ententes.

## 7.5 Évaluation environnementale

- > Enjeux environnementaux pouvant avoir une incidence sur l'entreprise :
  - » Impact des équipements et produits utilisés;
  - » Rejets de l'entreprise : nature (liquide, gazeux, poussières), quantité et destination (égout municipal, plan d'eau, atmosphère), etc.;
  - » Recyclage prévu de matières;
  - » Équipements utilisés pour contrôler la pollution. Par exemple : dépoussiéreur, insonorisation, etc.;
  - » Produits dangereux utilisés au cours de la production;
  - » Plan vert de l'entreprise : considérations et valeurs écologiques de l'entreprise. Moyens préconisés pour concrétiser ces valeurs.

## 8. LE DOSSIER FINANCIER

On regroupe ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Il est primordial de bien réaliser cette partie du plan d'affaires pour démontrer le sérieux de votre démarche et votre capacité à évaluer votre situation financière. C'est sur cette base que s'établira la confiance des investisseurs.

Si vous avez de bonnes connaissances en comptabilité, produisez vous-même les documents énumérés ci-après pour les deux ou trois premières années.

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez au moins pour un an, les points suivants : coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel. Vous trouverez en annexe des exemples qui vous aideront à réaliser ce travail. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers qualifiés.

### Conseil

Faire connaître aux lecteurs externes les consultants qui vous ont aidé ou soutenu dans vos démarches :

- > Expert comptable;
- > Services-conseils en démarrage;
- > Conseillers juridiques;
- > Institution financière;
- > Représentants gouvernementaux;
- > Etc.

Leur réputation et leur crédibilité ajouteront de la valeur à votre projet.

### 8.1 Coût et financement du projet

Il s'agit ici de préciser toutes les sources de financement sur lesquelles les promoteurs pourront compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière. Cette distinction est très importante, car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

- > Investissements requis, mise de fonds des promoteurs en argent liquide ou les transferts d'actifs, contributions de l'état, prêts consentis par des individus, participation des institutions financières (court et long termes) et des investisseurs, etc. Préciser les types de financement déjà obtenus et ceux à venir;
- > Mesures alternatives de financement ou de réalisation du projet si vous n'obtenez pas les réponses que vous attendez;
- > Confirmations de financement.

**VOIR ANNEXE A**

## **8.2 État des résultats prévisionnels (ou pro forma)**

Il s'agit des revenus et dépenses estimés pour les deux ou trois premières années d'exploitation.

***VOIR ANNEXE B***

## **8.3 Bilan prévisionnel (ou bilan pro forma)**

Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis qui présente les actifs (ressources financières et physiques qui assurent le bon fonctionnement - encaissement et décaissement - de l'entreprise), les passifs (dettes à court terme et à long terme) et les capitaux propres dans l'entreprise.

***VOIR ANNEXE C***

## **8.4 Budget de caisse prévisionnel (Mouvement de la trésorerie)**

Il présente l'agenda mensuel de l'encaisse dans les deux ou trois premières années. Il sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. Il permet de définir les frais d'exploitation courants, les éléments d'inventaire que vous pouvez vous permettre d'acheter et le moment où vous pouvez effectuer ces achats. Bref, il définit les besoins de liquidités à court terme.

***VOIR ANNEXE D***

## **8.5 Tableau des amortissements**

L'amortissement est une dépense permise par le système fiscal pour amortir le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie prévue. Il s'agit de calculer la dépréciation des actifs de l'entreprise. Il faut consulter le guide sur les dépenses admissibles du Ministère du Revenu pour connaître les taux d'amortissement en vigueur.

***VOIR ANNEXE E***

## 8.6 Calcul du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit, ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices.

Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (ex. : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (ex. : les matières premières, etc.).

**VOIR ANNEXE F**

## 8.7 Calendrier des remboursements des emprunts

Décomposition des remboursements des emprunts nécessaire pour alimenter le compte de résultat. Il s'agit d'établir la répartition entre le capital et les intérêts à rembourser sur les emprunts. Par là, il démontre aux investisseurs potentiels, les capacités de l'entreprise à les rembourser et les délais prévus pour le faire.

### CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS

Montant du prêt : \_\_\_\_\_\$      Intérêts : \_\_\_\_\_\$      Nombre d'années : \_\_\_\_\_\$

MOIS	INTÉRÊTS (\$)	CAPITAL (\$)	MENSUALITÉ (\$) (intérêts et capital)
------	---------------	--------------	--

1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
...	_____	_____	_____
11.	_____	_____	_____
12.	_____	_____	_____

## 8.8 Bilan personnel de chacun des promoteurs datés et signés

Il permet d'évaluer l'état de la situation financière des individus impliqués dans l'entreprise. On peut ainsi établir leur solvabilité, leur capacité de crédit et leur situation d'endettement.

**VOIR ANNEXE G**

## **8.9 Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions**

Il s'agit ici de préciser sur quelles données ou possibilités sont basées les projections financières.

- > Ventes;
- > Comptes à recevoir (30, 60, 90 jours);
- > Comptes à payer (30, 60, 90 jours);
- > Coût des matières premières / produits ou services rendus;
- > Dépenses d'opérations (salaire, loyer, électricité, frais de vente et d'administration, etc.);
- > Prix de revient du produit ou du service.

## 9. CONCLUSION

### 9.1 Résumé du projet

- > Rappel des éléments importants du projet;
- > Montant et objet du financement demandé;
- > Démonstration de la pertinence du projet et des promoteurs.

### 9.2 Renseignements généraux

- > Nom, adresse, numéro de téléphone et de télécopieur des promoteurs;
- > Liste des actionnaires et partenaires;
- > Liste des conseillers consultés.

### Conseil

Dans certains cas, il peut être pertinent de joindre un petit lexique des termes techniques et spécialisés, ainsi que des dessins et des illustrations explicatifs.

Porter une attention particulière à la présentation, reliure, mise en page, orthographe et construction de phrase. Le soin apporté à la présentation et à la préparation de votre plan d'affaires témoigne du soin que vous êtes prêt à apporter à la réalisation de votre projet.

## 10. BIBLIOGRAPHIE

### **ASSOCIATION DES SERVICES D'AIDE AUX JEUNES ENTREPRENEURS (ASAJEQ)**

*Votre plan d'affaires, guide de rédaction, Publication incluse dans la pochette Destination affaires offerte par le Mouvement Desjardins.*

### **ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS**

*Lancer son entreprise, Publication gratuite dans le cadre du programme « Pour mieux se comprendre », juillet 1998.*

### **BELLEY, ANDRÉ**

*Comment rédiger son plan d'affaires, Collection Entreprendre, Fondation de l'entrepreneurship, Éditions Transcontinental, Montréal 1996.*

### **SITES INTERNET**

**Note :** les sites Internet étant régulièrement mis à jour et modifiés, les adresses indiquées ci-dessous peuvent ne plus être disponibles.

### **AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (APCE)**

*Comment présenter un projet de création d'entreprise? <http://www.apce.com> , janvier 1999.*

### **BANQUE NATIONALE DU CANADA**

*Votre plan de réussite en technologie de pointe, document en format Acrobat Reader téléchargeable sur le site ci-dessous : Comment faire mon plan d'affaires? <http://www.bnc.ca> , janvier 1999.*

### **GOVERNEMENT DU QUÉBEC**

*Le démarrage d'entreprise et le plan d'affaires : <http://www.micst.gouv.qc.ca> , janvier 1999.*

### **ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS**

*Qu'est-ce qu'un plan d'affaires? <http://www.strategis.ic.qc.ca> , janvier 1999*

### **COMMUNICATION-QUÉBEC**

*Planification de son projet d'entreprise : <http://www.comm-qc.gouv.qc.ca> , janvier 1999.*

### **GOVERNEMENT DU CANADA, CBSC**

*Plan d'affaires pour petits fabricants : <http://www.rcsec.org> , janvier 1999.*

## 11. DOCUMENTS PERTINENTS À JOINDRE AU PLAN D'AFFAIRES

Cette liste se veut un aide-mémoire des documents qu'il peut être pertinent de joindre en annexe à votre plan d'affaires.

- > Lettre de crédit d'une institution financière et preuves de toutes les sources de financement;
- > Lettres d'entente avec les clients potentiels et/ou contrats déjà conclu;
- > Liste des clients potentiels et des fournisseurs;
- > Certificat d'enregistrement, lettres patentes, charte ou incorporation, règlements généraux;
- > Conventions d'actionnaires ou contrat d'associés;
- > Curriculum vitae, diplômes et cartes de compétence des promoteurs et dirigeants de l'entreprise;
- > Bail;
- > Plan d'aménagement des locaux;
- > Soumissions ou factures pour l'achat d'équipement, d'outils, d'améliorations locatives;
- > Documentation sur le produit, fiche technique, aspect novateur et technologique détaillé;
- > Revue de presse : coupures de journaux ou de revues spécialisées;
- > Avis sectoriels de professionnels du secteur d'activité ou sondage;
- > Liste de prix;
- > Etc.

- ANNEXE A -

**COÛT ET FINANCEMENT DE PROJETS**

<b>Besoins</b>		<b>Sources</b>	
<u>Actif à court terme</u>		<u>Emprunts</u>	
Argent liquide	0	Prêt 1	0
Inventaire	0	Prêt 2	0
	<u>0</u>	Prêt 3	0
		Billet à payer	0
			<u>0</u>
			0
<u>Immobilisations</u>		<u>Mise de fonds</u>	
Terrain	0	Argent comptant	0
Bâtiment	0	Transfert d'actifs	0
Améliorations locatives	0	Terrain	0
Équipements/mobiliers	0	Bâtiment	0
Équip. informatiques	0	Équipements/mobiliers	0
Logiciels informatiques	0	Équip. informatiques	0
Outils	0	Logiciels informatiques	0
Matériel roulant	0	Outils	0
Outils de promotion	0	Matériel roulant	0
	0	Outils de promotion	0
			<u>0</u>
			0
Frais de démarrage	0	<u>Aides financières</u>	
Achalandage	0	Jeunes promoteurs	0
	<u>0</u>	Capital de risque	0
		Dons	0
			<u>0</u>
			0
<b>TOTAL</b>	<u>0</u>	<b>TOTAL</b>	<u>0</u>
			0

- ANNEXE B -

### ÉTAT DES RÉSULTATS

Pour la période du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

	AN 1	AN 2	AN 3
<b>Revenus:</b>			
Ventes de produits	0	0	0
Ventes de services	0	0	0
Autres revenus	0	0	0
	-----	-----	-----
<b>Total des revenus</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Coût des marchandises vendues	0	0	0
	-----	-----	-----
<b><u>Bénéfice brut</u></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Frais d'exploitation:</b>			
Salaires et avantages	0	0	0
Publicité et promotion	0	0	0
Frais de roulement	0	0	0
Loyer	0	0	0
Taxes d'affaires et permis	0	0	0
Équipements	0	0	0
Assurances professionnelles	0	0	0
Honoraires professionnels	0	0	0
Fournitures de bureau	0	0	0
Télécommunication	0	0	0
Frais bancaires	0	0	0
Analyse de crédit	0	0	0
Pub et promotion	0	0	0
Divers	0	0	0
Divers	0	0	0
Divers	0	0	0
Amortissement	0	0	0
	-----	-----	-----
<b>Total des frais d'exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><u>Bénéfice avant impôts et intérêts</u></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Intérêts	0	0	0
Impôts	0	0	0
	-----	-----	-----
<b><u>BÉNÉFICE NET</u></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FONDS DISPONIBLES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



- ANNEXE D -

<b>BUDGET DE CAISSE (Année 1)</b>													
	<i>Mois 1</i>	<i>Mois 2</i>	<i>Mois 3</i>	<i>Mois 4</i>	<i>Mois 5</i>	<i>Mois 6</i>	<i>Mois 7</i>	<i>Mois 8</i>	<i>Mois 9</i>	<i>Mois 10</i>	<i>Mois 11</i>	<i>Mois 12</i>	<b>TOTAL</b>
<b>Encaissement au début</b>													
<b>Ventes</b>													
Revenus													
Mise de fonds argent													
Mise de fonds trans./actifs													
Emprunt PPE													
Fonds local d'investissement													
Marge de crédit													
Subvention													
<b>TOTAL</b>													
<b>Déboursés</b>													
Frais de démarrage													
Frais d'incorporation													
Achat de marchandises													
Commissions aux vendeurs													
Transport sur achat													
Salaires													
Avantages sociaux													
Sous-traitance													
Assurances													
Honoraires professionnels													
Fourniture de bureau et papeterie													
Loyer													
Télécommunications													
Électricité													
Publicité/Promo													
Frais de commercialisation													
Entretien et réparation													
Permis et taxes													
Imprévus													
Divers													
Divers													
Divers													
Divers													
Frais bancaires													
Frais intérêts													
Remboursement dette													
Prélèvements													
<b>Total</b>													
<b>Encaisse à la fin</b>													
<b>Mouvement de trésorerie</b>													
Encaisse au début													
Utilisation de la marge de crédit													
Remboursement marge de crédit													

- ANNEXE D (suite) -

<b>BUDGET DE CAISSE (Année 2)</b>													
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
<b>Encaissement au début</b>													
<b>Ventes</b>													
Revenus													
Mise de fonds argent													
Mise de fonds trans./actifs													
Emprunt PPE													
Fonds local d'investissement													
Marge de crédit													
Subvention													
<b>TOTAL</b>													
<b>Déboursés</b>													
Frais de démarrage													
Frais d'incorporation													
Achat de marchandises													
Commissions aux vendeurs													
Transport sur achat													
Salaires													
Avantages sociaux													
Sous-traitance													
Assurances													
Honoraires professionnels													
Fourniture de bureau et papeterie													
Loyer													
Télécommunications													
Électricité													
Publicité/Promo													
Frais de commercialisation													
Entretien et réparation													
Permis et taxes													
Imprévus													
Divers													
Divers													
Divers													
Divers													
Frais bancaires													
Frais intérêts													
Remboursement dette													
Prélèvements													
<b>Total</b>													
<b>Encaisse à la fin</b>													
<b>Mouvement de trésorerie</b>													
Encaisse au début													
Utilisation de la marge de crédit													
Remboursement marge de crédit													



- ANNEXE F -

**BILAN PERSONNEL**

ACTIF

Liquidités disponibles (solde de vos relevés bancaires)	\$
Dépôts à terme ou placements à court terme	\$
Obligations à long terme ou fonds de pension (REER) Description:	\$
Actions ou participations Description:	\$
Automobile Modèle:      Année:	\$
Terrain et bâtiment Évaluation municipale: Votre part:	\$ \$
Autres actifs Description:	\$
Meubles	\$
Équipements et outillage	\$
Comptes à recevoir à court terme Description:	\$
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>\$</b>

PASSIF

Cartes de crédit (montant utilisé) Limite de crédit:	\$
Marge de crédit (montant utilisé) Montant autorisé:	\$
Diverses créances exigibles à court terme	\$
Emprunts bancaires personnels	\$
Autres emprunts personnels Description:	\$
Emprunt étudiant Mensualité de: Se terminant le:	\$
Hypothèque (le solde) Mensualité de: Se terminant le:	\$
Autres passifs Description:	\$
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>\$</b>
<b>AVOIR NET (actif-passif)</b>	<b>\$</b>

Je certifie que les renseignements contenus dans ce bilan personnel sont véridiques.

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date