

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D’AFFAIRES ***pour les entreprises d’économie libérale***

**TABLE DES MATIÈRES**

**Avant propos** ........................................................................................................................................ i

**Schéma du plan d’affaires**..................................................................................................................... iii

**1. Le résumé du projet** .......................................................................................................................... 1

**2. La présentation des promoteurs** ....................................................................................................... 2

**3. La présentation du projet**.................................................................................................................. 3

3.1 HISTORIQUE

3.2 DESCRIPTION DU PROJET

3.3 MISSION

3.4 CALENDRIER DE RÉALISATION

3.5 PERMIS ET LICENCES

3.6 CADRE JURIDIQUE DE L’ENTREPRISE

3.7 STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ DÉTAILLÉE

**4. Le marché** ......................................................................................................................................... 9

4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

4.2 DEUXIÈME ÉTAPE : ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L’ENTREPRISE

4.3 TROISIÈME ÉTAPE : MARCHÉ CIBLE ET POTENTIEL

4.4 QUATRIÈME ÉTAPE : CONCURRENCE

4.5 ESTIMATION DES VENTES, PART DE MARCHÉ

**5. Le plan marketing** ............................................................................................................................. 13

5.1 PRODUIT OU SERVICE

5.2 PRIX

5.3 PLACE

5.4 PUBLICITÉ | COMMUNICATION-MARKETING

**6. La production** .................................................................................................................................... 19

6.1 PROCESSUS DE RÉALISATION DU PRODUIT OU SERVICE

**7. Les éléments incorporels** .................................................................................................................. 22

7.1 ÉLÉMENTS CORPORELS

7.2 RESSOURCES HUMAINES

7.3 MAIN-D’ŒUVRE ET SOUS-TRAITANT

7.4 ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

**8. Le dossier financier**........................................................................................................................... 23

8.1 COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET (ANNEXE A)

8.2 NOMBRE D’UNITÉS VENDUES (ANNEXE B)

8.3 BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL OU MOUVEMENT DE LA TRÉSORERIE (ANNEXE C)

8.4 ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS OU PRO FORMA (ANNEXE C)

8.5 BILAN PRÉVISIONNEL OU BILAN PRO FORMA (ANNEXE D)

8.6 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ (ANNEXE F)

8.7 TABLEAU DES AMORTISSEMENTS (ANNEXE G)

8.8 CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS

8.9 BILAN PERSONNEL DE CHACUN DES PROMOTEURS, DATÉ ET SIGNÉ (ANNEXE H)

**9. La conclusion** .................................................................................................................................... 25

9.1 RÉSUMÉ DU PROJET

9.2 ANNEXES À JOINDRE

9.3 BIBLIOGRAPHIE

9.4 SITES INTERNET



Le CLD de Québec 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. 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, etc.).

**Qu’est-ce qu’un plan d’affaires?**

Le plan d'affaires est un document qui explique ce qu’est votre entreprise, ses forces, ses besoins ainsi que la pertinence d’une demande de financement. Il réunit l'ensemble des données quantitatives, qui s’expriment en chiffres, ou de manière qualitative, par vos observations.

LE PLAN D’AFFAIRES vous servira à :

• prévoir les premières années d’opération de votre entreprise;

• mesurer la rentabilité de votre projet;

• permettre une vision plus réaliste de votre projet;

• appuyer les démarches de financement;

• traduire en chiffres tous vos plans et toutes vos prédictions;

• prendre conscience des forces et des faiblesses de votre entreprise.

LE PLAN D'AFFAIRES est un outil indispensable qui permet de (d') :

• décrire votre projet, en présentant 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 votre marché;

• évaluer les coûts d'exploitation d'une production;

• démontrer la rentabilité de votre entreprise;

• appuyer vos demandes de financement.

**NOTE**

D’entrée de jeu, il importe d’indiquer s’il s’agit de la création d’une entreprise ou du développement d’une entreprise existante. Dans le 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).

En somme, le plan d'affaires est un document de référence qui vous guidera et informera les investisseurs potentiels de votre projet.

**CONSEIL**

Pour faciliter la rédaction de votre plan d'affaires, nous vous conseillons de (d') :

 utiliser les verbes à l’infinitif;

 écrire à la **3e personne du singulier** lorsque vous parlez de vous (exemple : L’entrepreneur vous

fait découvrir...) ou à la 3e personne du pluriel si vous êtes plus qu’un promoteur (exemple : Les

ateliers X vous feront découvrir…);

 faire des phrases courtes;

 présenter clairement et de manière logique tous les renseignements (une idée par paragraphe).

Tout au long de la rédaction, vous devez fournir des données quantitatives (exemple : 80 % des Québécoises ne fument pas) et des données qualitatives (exemple : selon les observations du marché actuel, si la tendance se maintient, l’économie sera en croissance pour la prochaine année).

**SCHÉMA DU PLAN D’AFFAIRES**

L’idée d’affaires!

Clientèle visée?

Comment vendre le produit ou

Comment le faire?

Où trouver l’argent et combien?

1 2 3

**V O T R E E N T R E P R I S E**

service? 4 5

La présentation

du projet

Le marché

Le plan

marketing

La production

Le financement

iii

**1. LE RÉSUMÉ DU PROJET**

Le résumé du projet présente les grandes lignes du plan d’affaires et permet aux investisseurs potentiels d'avoir un aperçu général de votre projet.

**CONSEIL**

Nous vous suggérons de compléter les autres sections de votre plan d’affaires et de procéder, à la toute fin, à la rédaction du résumé du projet.

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

• Description de votre projet (produits ou services offerts).

• Présentation du type d'entreprise :

▫ sa vocation : commerciale, de services, manufacturière, etc.;

▫ sa dimension : travailleur autonome, PME ou grande entreprise.

• Description du marché.

• Brève présentation des forces des promoteurs.

• Date prévue de démarrage.

• Localisation de l’entreprise.

• Description sommaire du coût et du financement du projet d’entreprise.

À titre d’exemple, si le coût de votre projet est estimé à 156 000 $, vous devrez établir vos coûts et vos dépenses et ce dont vous aurez besoin en termes de financement.

|  |  |
| --- | --- |
| **Financement** | **$** |
| Mise de fonds | 30 000 |
| Prêt institution financière | 60 000 |
| Autre prêt | 30 000 |
| Subvention | 10 000 |
| Love money (famille) | 26 000 |
| **TOTAL** | **156 000** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Coûts** | **$** |
| Fonds de roulement (argent dont vous avez besoin au départ) | 30 000 |
| Frais de démarrage | 10 000 |
| Améliorations locatives (usine et bureau) | 5 000 |
| Équipement de production | 100 000 |
| Équipement informatique et logiciels | 10 000 |
| Équipement de bureau | 1 000 |
| **TOTAL** | **156 000** |

• Description sommaire des prévisions des ventes.

Indiquez le montant des ventes et des bénéfices prévus de vos états des résultats prévisionnels.

**Année 1 Année 2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ventes prévues** | $ | $ |
| **Bénéfices prévus** | $ | $ |

Afin d’établir vos propres chiffres, nous vous invitons à compléter la section financement du plan

d’affaires.

**2. LA 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 les expertises détenues dans le domaine d’affaires choisi. 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 et l'âge des promoteurs.

• Formations et diplômes des promoteurs.

• Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis.

• Joindre, en annexe, les curriculum vitæ, les lettres de recommandation et les diplômes.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Promoteurs** | **Âge** | **Fonction** | **Formation/diplôme** | **Expériences pertinentes** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Afin de compléter les forces de votre entreprise, nommez les personnes-ressources qui pourront vous aider à optimiser votre entreprise et auxquelles vous aurez accès.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ressources** | **Nom** | **Mandat** |
| **Comptable** |  |  |
| **Avocat** |  |  |
| **Notaire** |  |  |
| **Mentor** |  |  |
| **Spécialiste** |  |  |

**3.1 HISTORIQUE**

• Origine du projet.

• D'où vient l'idée maîtresse de votre projet?

• Depuis combien de temps y songez-vous?

• Quelles sont vos motivations?

• Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre?

**3.2 DESCRIPTION DU PROJET**

• Dites s'il s'agit d'une entreprise de service, d'un commerce de détail, d'une entreprise manufacturière, etc.

• Présentez vos produits et vos services, c’est-à-dire définissez-les du plus important au moins

important.

• Précisez les caractéristiques particulières de vos produits ou services (les caractéristiques se définissant comme un signe, un trait, une différence).

**EXEMPLE**

Notre entreprise « X » offrira les services « Y » à sa clientèle. Plus précisément, nos services comprendront :

1. …

2. …

Nos services se distingueront par notre rapidité. Nos clients recevront une réponse en moins de

24 heures.

**3.3 MISSION**

La mission est le fondement même du plan d’affaires de votre entreprise et un pivot pour votre plan marketing. Pour savoir comment décrire votre mission, posez-vous les questions suivantes :

• Quoi : que fera votre entreprise?

• Qui : votre clientèle sera composée de quels types de personnes?

• Où : quel territoire desservirez-vous?

Décrivez la plus-value de votre entreprise, comme le service rapide, les prix compétitifs, la qualité du produit ou du service, etc.

**EXEMPLE**

Mission d’une entreprise de dépannage informatique

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

**3.4 CALENDRIER DE RÉALISATION**

Prenez le temps de préparer un aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Cela vous permettra de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise.

|  |  |
| --- | --- |
| **Liste des étapes à franchir selon votre entreprise** | **Mois | Année** |
| Choix de la localisation |  |
| Améliorations locatives des locaux |  |
| Achats des outils et équipements |  |
| Ententes de politique de crédit avec les fournisseurs |  |
| Acquisition des stocks |  |
| Permis et licences nécessaires à l’exploitation de votre entreprise  Exemple :  Permis du MAPAQ (secteur agroalimentaire ou permis d’exploitation de la Ville) [Registraire des entreprises du Québec](https://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/RQAnonymeGR/GR/GR03/GR03A2_19A_PIU_RechEnt_PC/PageRechSimple.aspx?T1.CodeService=S00436&amp;Clng=F&amp;WT.co_f)  [Recueil des lois du Québec](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php) |  |
| Assurance responsabilité, si nécessaire (vérifiez auprès de votre assureur) |  |
| Inscription à la TPS et la TVQ (si nécessaire) [Revenu-Québec](http://www.revenuquebec.ca/fr/entreprise/)  [Revenu Canada](http://www.cra-arc.gc.ca/menu-f.html) |  |
| Début de vos activités marketing |  |
| Début de la production |  |

**3.5 PERMIS ET LICENCES**

Assurez-vous d’avoir tous les permis requis lors du démarrage de votre entreprise. Nous vous invitons à consulter le [site du gouvernement du Québec](http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&amp;x=cheminementDemarrage) afin de connaître vos obligations lors de la création de votre entreprise.

**3.6 CADRE JURIDIQUE DE L’ENTREPRISE**

Il s'agit ici de préciser la forme juridique de votre entreprise et d'énoncer ce qui a motivé ce choix. Voir le lien Internet du Registraire des entreprises du Québec ci-haut si vous désirez vous inscrire immédiatement.

• Quel sera le nom de l’entreprise?

• Quelle forme juridique choisirez-vous?

Joindre en annexe une copie de votre statut juridique (exemple : certificat d’immatriculation, la charte, des lettres patentes, etc.).

**NOTE**

**Description sommaire des statuts juridiques d'entreprises d'économie libérale**

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 de 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. La société peut être constituée en vertu des lois fédérales (Loi canadienne sur les sociétés par actions) ou provinciales (Loi sur les compagnies du Québec).

Également, le site de la [Fondati on du barreau du Québec](http://www.fondationdubarreau.qc.ca/pdf/publication/vosdroitsvosaffaires1.pdf) est une bonne ressource pour connaître vos droits en affaire.

**3.7 STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ DÉTAILLÉE**

Il s'agit ici de dresser la liste des investisseurs dans votre projet et de décrire la nature et la valeur de leurs investissements.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **EXEMPLE** | | | | | | | |
| **Nom, prénom et fonction** | | **Valeurs des investissements** | | | | | |
| **En argent** |  | **Transfert d’actifs** |  |  | **Participation en %** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

En complément d’information, remplissez les **annexes A** et **B** fournies à la fin du présent guide. S'il y a lieu, incorporez une convention d'actionnaires ou un contrat d'associés, etc.

**Aurez-vous des acheteurs?**

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

Nous vous proposons une **méthodologie en 4 étapes** pouvant vous aider à trouver l’information

pertinente reliée à votre secteur.

1. Secteur d’activité de l’entreprise.

2. Environnement externe de l’entreprise.

3. Marché cible et potentiel.

4. Concurrence.

**CONSEIL**

Favorisez le modèle de la démarche entonnoir d'information, c'est-à-dire du général au spécifique.

**4.1 PREMIÈRE ÉTAPE : SECTEUR D’ACTIVITÉ DE L’ENTREPRISE**

Procéder à l’analyse du marché, c’est évaluer, de façon empirique, le niveau de demande dans le

secteur d’activité.

• Présentez votre secteur d’activité économique par des faits documentés qui peuvent être sous forme de documents, de résultats de consultation auprès d’experts ou de clients potentiels (sondage).

• Expliquez les statistiques, les tendances, la demande afin de présenter dans quel environnement

votre entreprise évolue.

**EXEMPLE**

Une entreprise offrant des cours d’escalade serait dans le secteur des sports et des loisirs. Cette information est votre point de départ de recherche.

Pour vous aider, vous pouvez consulter le [code SCIAN](http://www.ic.gc.ca/eic/site/company-entreprises.nsf/fra/h_gu00029.html) (système de classification des industries de l'Amérique du Nord). Dans l'exemple précédent, pour l'école d’escalade, vous devriez aller dans la section *Arts, spectacles et loisirs*, etc. Toutefois, si cette avenue ne répond pas à vos besoins d’information, vous pouvez consulter le site Internet de [Statistique Canada](http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2002/naics-scian02l-fra.htm).

Il importe aussi de présenter l'évolution du secteur au cours des dernières années. Si nous reprenons

l’exemple de l’école d’escalade, vous chercherez alors à connaître :

• l’évolution du secteur de l’escalade (est-ce que les 20 dernières années ont connu une décroissance ou une croissance? Et si requis, cherchez l’information au niveau provincial ou canadien);

• le nombre d’adeptes de ce sport à Québec;

• le volume de la demande (nombre d'unités de cours vendues ou chiffre d'affaires);

• les spécificités du secteur et la situation dans la région, la province et le pays (par exemple, y a-t-il des variations saisonnières?);

• la demande dans ce secteur sur le territoire de la région de Québec, et s'il y en a une, en fournir la

preuve;

• s'il s'agit d'une « tendance » que de suivre ce type de cours au et à Québec;

• le profil de ce type de consommateur (âge, scolarité, revenus, raisons de pratiquer cette discipline, lieu de résidence, etc.).

Afin de vous aider dans votre recherche, nous vous proposons quelques liens qui pourront répondre à certaines de vos questions.

• [Google](http://www.google.com/) est un bon départ pour votre recherche. Attardez-vous aux cinq premières pages. Cela vous

mènera à d’autres avenues.

• [Industrie Canada](http://www.ic.gc.ca/eic/site/ic1.nsf/fra/h_00000.html)

• [Institut de la statistique Québec](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/quebec_stat/accueil.htm)

• [Statistique Canada](http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html)

• [Emploi-Québec](http://emploiquebec.net/entreprises/index.asp) : Services aux entreprises et comité sectoriel

• [Ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/par-secteur-dactivite/)

• [Service Québec Entreprises](http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec)

Vous pouvez également trouver des informations pertinentes dans :

• les revues spécialisées ou ayant un lien avec votre secteur d'activité;

• les journaux d’affaires (Les Affaires, Commerce, etc.);

• les foires commerciales et les expositions dans votre secteur;

• les Chambres de commerce

Cette liste est incomplète, puisque pour certains secteurs il existe des adresses spécialisées (faites une recherche sur Google). À titre d’exemple, pour une charcuterie (secteur agroalimentaire) consultez le site du [MAPAQ](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/) (ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation*).*

Nous vous proposons, dans l'encadré ci-dessous, un exemple pour vous aider à comprendre comment

transmettre l’information au sujet de votre projet.

**EXEMPLE**

Selon Statistique Canada (recensement 1991), la ville de Québec comptait 46 085 personnes âgées de 20 à 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…

**CONSEIL**

N’oubliez jamais de fournir des **données quantitatives** (exemple : 80 % des Québécoises sont non- fumeuses) et des **données qualitatives** (exemple : selon les observations du marché actuel, si la tendance se maintient, l’économie sera en croissance pour la prochaine année). La plupart de vos écrits doivent être appuyés par une donnée qui viendra bonifier votre projet. Les données seront primaires, comme des sondages, et secondaires, par la lecture de divers documents. Attention de n’extirper que l’information essentielle à la production de votre plan d’affaires. Annexez une photocopie de l’article choisi pour valider l’information.

**4.2 DEUXIÈME ÉTAPE : ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L’ENTREPRISE**

Voici les facteurs extérieurs qui peuvent influencer votre secteur d’activité : économiques, politiques et légaux; sociodémographiques, technologiques et écologiques. Vous devez évaluer les **menaces et les opportunités** qui auront, ou non, une incidence dans votre secteur d’activité.

**É**conomique **S**ociodémographique

**VOTRE ENTREPRISE**

**T**echnologique **P**olitique et légal **É**cologique

**P Politique et légal** : y a-t-il une réglementation qui vous favorise, ou non, dans votre secteur?

Exemple : lois, règlements.

**Économique** : l’économie influence-t-elle de façon positive ou non votre secteur d’activité?

**E** Exemple : taux de change, économie favorable, chômage faible, récession, taux d’intérêt faibles ou élevés, etc.

**Sociodémographique** : le profil de la population vous favorise-t-il?

**S** Exemple : de plus en plus de personnes âgées, de moins en moins de travailleurs, population plus éduquée, etc. Y a-t-il de plus en plus d’entreprises en haute technologie? Ces variables ont-

elles une influence sur votre secteur?

**T Technologique** : votre secteur est-il soumis aux changements rapides des technologies?

Exemple : nouvelles inventions, nouveaux procédés.

**Écologique** : votre secteur doit-il respecter ce volet, et ce, de manière importante?

**E** Exemple : entreprise de pâtes et papiers polluante (réglementation). Est-ce une menace?

Doit-on trouver des solutions à ce problème?

N.B. Si certains facteurs ne s’appliquent pas, ne rien inscrire

**4.3 TROISIÈME ÉTAPE : MARCHÉ CIBLE ET POTENTIEL Le marché cible**

Après les étapes 2 et 3, 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.

Voici différents exemples de clientèles cibles ou segments de marché (découper le marché pour regrouper les consommateurs en groupes homogènes) auxquels s'adresseront vos produits ou services.

**EXEMPLE**

1. Les entreprises de haute technologie de la région de Québec métropolitain.

2. Les jeunes mères de famille âgées de 20 à 35 ans de la ville de Québec.

3. Les entrepreneurs dans le secteur manufacturier de la région de Québec et de la Côte-de-Beaupré.

4. Les théâtres pour enfants de 5 à 12 ans.

5. Le touriste américain visitant la ville de Québec.

6. Les traiteurs de Québec offrant des produits du terroir.

Si votre clientèle cible ou segment de marché est constitué de particuliers, vous devriez fournir

l’information suivante :

• Marché visé à court terme et à long terme : local, régional, national, international. Quelles sont les limites géographiques du territoire visé?

• Définition et description de la clientèle cible :

▫ qui sont-ils? (âge, revenu, sexe, situation familiale);

▫ qu'achètent-ils? (type de produits, marques, styles);

▫ où travaillent-ils? (milieu urbain, banlieue);

▫ où achètent-ils? (centre commercial, commerce de voisinage);

▫ comment achètent-ils? (par Internet ou en personne, paiement comptant, par chèque ou carte de crédit);

▫ fréquence d'achat du produit ou du service;

▫ critères d'achat : prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.

• Combien en achètent-ils?

• Quelles sont leurs motivations à acheter ce type de produit ou service?

Autres points à retenir : nombre de personnes, répartition géographique, leur comportement, leurs attentes et besoins, etc.

**EXEMPLE**

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

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

ÉPICERIE FINE

Les jeunes professionnels de 20 à 34 ans à revenu élevé habitant la Haute-Ville de Québec et vivant seuls constitueront la clientèle cible pour les plats de fine cuisine « Prêt et délicieux ».

Vous ne savez pas comment évaluer votre clientèle? Vous pouvez utiliser par exemple le sondage en ligne ou terrain, afin de connaître l’intérêt envers votre produit ou service des gens sur le territoire ciblé. Par la suite, vous pourrez dresser le portrait type de votre clientèle.

**Sondage en ligne**

Afin de mieux connaître qui sera votre client, vous pouvez faire des sondages sur les sites suivants :

• [Surveymonkey](http://fr.surveymonkey.com/home.aspx)

• Google document

**Autre collecte d’information : les experts**

Vous pouvez demander à des experts (gens du secteur) leur point de vue. Posez-leur des questions sur ce qui se passe, qui sont les principaux joueurs, est-ce en croissance ou en décroissance. Plus vous connaitrez votre domaine, plus vous pourrez élaborer des stratégies.

Si votre clientèle cible est constituée d’entreprises, il serait important de fournir l’information suivante

sur celles-ci :

• profil : travailleur autonome, association, institution, corporation, âge, nombre d'employés, secteur d'activité;

• leurs principaux clients;

• combien de fois font-ils cet achat?

• budget annuel alloué;

• quand achètent-ils?

• quels services ou produits sont les plus recherchés?

• critères de choix pour acheter ce type de produits ou services;

• médias consultés pour acheter.

**Le marché potentiel**

Le marché potentiel représente les clients susceptibles d'acheter votre produit ou service et ceux de vos concurrents. Évaluez le nombre de clients potentiels pour votre entreprise et le montant global annuel d'achats de ces clients.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Clientèle estimée** | **Quantité de clients sur le**  **territoire** | **Dépense annuelle**  **moyenne** |  | **Quantité X dépenses annuelles = Total dépenses du marché** |
|  |  |  | $ | $ |
|  |  |  | $ | $ |
|  |  |  | $ | $ |
|  | **Grand total** |  | **$** | $ |

Multipliez le nombre de clients estimés sur le territoire par la dépense moyenne annuelle de votre produit ou service et vous obtenez le maximum de dépenses. Expliquez vos théories en indiquant vos sources.

**4.4 QUATRIÈME ÉTAPE : 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 vos produits ou services.

• Identifiez et décrivez votre concurrence :

▫ type de concurrence : directe (produit ou service similaire) et indirecte (produit ou service qui comble le besoin de manière différente).

• Dressez la liste des concurrents directs par ordre d'importance :

▫ caractéristiques : nombre d’années d’existence, réputation, approche, stratégie de mise en

marché, forces et faiblesses; disponibilité d’un produit, sa localisation, son prix, etc.

• Faites une analyse comparative de la concurrence : comparez-vous parmi les différents concurrents en mettant en perspective les points forts et les points faibles de chacun à partir de critères

semblables à ceux-ci :

▫ chiffre d'affaires

▫ nombre d'employés

▫ délai de livraison

▫ présentation, style, apparence

▫ accueil et courtoisie

▫ distribution et ventes

▫ qualité des produits ou des services

▫ service après-vente

▫ promotion

▫ garanties

▫ efficacité des produits ou des services (polyvalence, durabilité, facilité d’utilisation, facilité d’installation, style, apparence, etc.)

• N’énumérez que les principaux concurrents. Par exemple, parlez de votre valeur ajoutée. Peut-être détenez-vous la dernière technologie? Bref, à vous de bien démonter la plus-value que vous détenez par rapport à vos concurrents.

**EXEMPLE**

**Ce tableau résume l'analyse comparative de FUTURA, un manufacturier de planches à neige, et de ses principaux concurrents**

**CONCURRENTS POINTS FORTS POINTS FAIBLES PART DU MARCHÉ**

SKIS NORDIQUES Établis depuis plusieurs années, leader du marché

Prix élevés 60 %

ÉQUIPEMENTS DE SPORT TOP

Gamme de produits et de prix étendus

Distribution déficiente au Québec

20 %

FUTURA Produit léger, résistant et prix modique

Distribution et entreprise peu connu

10 %

Nous vous proposons également le modèle suivant :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **VOS CONCURRENTS** | **POINTS FORTS** | **POINTS FAIBLES** | **AVANTAGES CONCURRENTIELS SUR VOS CONCURRENTS**  (s'il n'y en a pas, non applicable) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**4.5 ESTIMATION DES VENTES, PART DE MARCHÉ**

L’estimation de votre part de marché s’effectue en faisant vos prévisions des ventes par rapport au prix de vos produits ou services. Certains prêteurs peuvent demander trois années de prévisions, et ce, en fonction des secteurs économiques.

Vous devez estimer vos ventes mensuelles pour les trois premières années afin de préparer votre budget prévisionnel. Dans cette partie du plan d’affaires, n’inscrivez que les résultats généraux, c’est-à- dire les prévisions annuelles pour vos principaux produits.

Toute la crédibilité de votre projet réside sur ce point. Tenez compte des éléments suivants :

• les objectifs que vous vous êtes fixés;

• vos capacités physiques (ressources humaines);

• le prix de vos concurrents.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Prévisions des ventes** |  | | | | | | |
| **Produits et services** |  | **Année 1 Année 2** |  |  | **Année 3** |  | **% de**  **ventes** |
| Produit ou service 1 |  | $ | $ |  | $ |  | % |
| Produit ou service 2 |  | $ | $ |  | $ |  | % |
| Produit ou service 3 |  | $ | $ |  | $ |  | % |
| Produit ou service 4 |  | $ | $ |  | $ |  | % |
| Total |  | $ | $ |  | $ |  | 100 % |
| **Part de marché** |  | **Chiffre d’affaires** | = |  | **%** |  |  |
|  |  | **Marché potentiel** |  |  |  |  |  |

Estimez le 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 la première année. Cette estimation sera validée également par vos prévisions financières ou le total de vos dépenses annuelles. C'est cet objectif que le plan marketing cherchera à atteindre.

**NOTE**

Soyez prudent! La très grande majorité des promoteurs surestiment leurs prévisions de vente.

Le plan marketing précise quelles seront les stratégies qui seront déployées pour atteindre les objectifs de vente et bien positionner votre entreprise dans le marché convoité. Il 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. Afin d’imaginer ce que peut contenir le plan marketing, voici les éléments auxquels vous devez répondre :

• **OBJECTIFS DE VENTE** : quels seront-ils la première année?

• **QUI** sont vos clients? Plus ce sera précis, plus votre plan marketing sera bien ciblé.

• **OÙ** demeurent vos clients?

• **COMMENT/POURQUOI** : stratégie marketing des 4P : **P**roduit ou service | **P**rix | **P**lace | **P**ublicité

**5.1 PRODUIT OU SERVICE**

Quel est votre produit ou service? Quels sont les caractéristiques et les avantages?

• Caractéristiques : décrivez votre produit.

• Avantages : décrivez, pour chacune des caractéristiques, les avantages. Le consommateur achète d'abord et avant tout des avantages. Cet exercice vous permettra de mettre en valeur votre produit ou service.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXEMPLE**  PRODUIT : NOUVEAUX VERRES BIODÉGRADABLES BLANCS | | |
| **Caractéristiques** | **Avantages** | **Autres avantages** |
| Blanc Visible Isolant, donc vous ne vous brûlerez pas | | |
| 3,5 po circonférence du haut Adapté pour boire | | |
| 2,5 po circonférence du bas Entre dans le support à verre Se transporte un peu partout d‘une voiture | | |
| Mou Léger Malléable | | |
| En polymère Peut être jeté dans les bacs de Pas de vaisselle récupération | | |
| 5 po de haut Contient suffisamment de liquide pour se rafraîchir | | Bien recevoir vos invités, en leur offrant une boisson |

Lorsqu’il s’agit d’un service, décortiquez les étapes ou la façon de rendre votre service à votre clientèle

cible.

**EXEMPLE**

SERVICE : TRAITEUR

**Caractéristiques Avantages Autres avantages**

Achats des aliments Pas de casse-tête pour le client

Élaboration des recettes Dégustation de nouvelles saveurs

Le plaisir de manger différemment

Préparation des plats Permet de passer plus de temps avec vos convives

Diversités des plats Manger selon vos goûts

Service à domicile Dans le confort de votre foyer

Adaptation des plats en fonction des besoins du client

Si vous avez des allergies ou des restrictions alimentaires, nous pouvons adapter nos plats

Boissons appropriées Complète le repas

Ménage après la réception Nous ramassons tout après notre passage

Service tout inclus

Chef cuisinier, 10 ans

d’expérience

Connaît le milieu culinaire

Formation, DEP en cuisine depuis 2000

Connaît les plus récentes techniques de cuisine

Toute cette réflexion vous permettra de trouver des arguments de vente, de vous outiller face aux objections de la clientèle. Il est important de bien connaître vos caractéristiques et avantages. Vous les utiliserez également dans l’élaboration de votre promotion et publicité.

**Présentation du produit ou service**

Mettez en valeur votre produit par son emballage, sa présentation. Pour un service, c’est vous que vous

devez mettre en valeur. La première impression est extrêmement importante.

Autre exemple de question à vous poser : offrez-vous une garantie après la vente?

**5.2 PRIX**

Établissez votre prix de vente en fonction des coûts inhérents à votre produit ou service (ce qu'on appelle le coût de revient) et ajoutez la marge de profit habituellement connue dans votre secteur économique ou encore, fixez-le en fonction de la concurrence. Toutefois, faites attention à la tentation d’offrir des prix inférieurs à la concurrence. Cela peut amener des problèmes de perception. Vos clients pourraient penser que vous êtes moins bons que les autres, moins durables, etc. Favorisez plutôt la distribution de bons de réduction pour les premières semaines de vente afin de lancer votre produit.

**CONSEIL**

N'oubliez pas la théorie du chiffre magique 9 lors de l’élaboration de votre prix final. Par exemple :

9,99 $ ou 59,99 $. Psychologiquement, le premier est en bas de 10 $ et l’autre en bas de 60 $.

Dans les cas de vente de services, il est souhaitable d’utiliser un chiffre rond pour votre taux horaire. Par exemple : 60 $ l’heure.

|  |  |
| --- | --- |
| **EXEMPLE**  SCULPTURE Œuvre unique | |
| **COÛTS** | |
| Bois | 10 $ |
| Vernis et peinture | 5 $ |
| Temps de création (100 heures au taux horaire de 10 $) | 1 000 $ |
| Produit de luxe | 85 $ |
| **TOTAL** | 1 100 $  **= coût de revient** |

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

**5.3 PLACE**

La place est l’endroit où sera située votre entreprise. Trouver un endroit stratégique où votre clientèle cible passe. Pour quelques dollars de plus il est parfois important de s’installer sur une artère reconnue pour son achalandage. Ceci est particulièrement vrai pour les commerces de détail. C’est ce qu’on appelle avoir une stratégie de localisation.

Selon votre type d'entreprise et ses besoins, les critères de sélection du lieu d'affaires peuvent prendre

plus ou moins d'importance. Dans votre plan d’affaires, décrivez les points suivants :

• description de la place d'affaires ou du siège social;

• critères, par ordre d'importance, qui ont guidé votre choix;

• modifications à apporter aux locaux;

• statistiques d'achalandage du lieu choisi;

• avantages et inconvénients du lieu choisi;

|  |  |
| --- | --- |
| **EXEMPLE**  **ÉPICERIE LES FINS PALAIS, 10 155, rue Cartier à Québec** | |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
|  Proximité de la clientèle cible  Niveau de taxation élevé | |
|  Proximité de certains fournisseurs  Proximité des concurrents | |
|  Artère commerciale très achalandée | |
| (voir chiffres en annexe) | |

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

|  |  |
| --- | --- |
| • type d'espace nécessaire : bureau, salle | • liens avec le marché; |
| d'attente, stocks, vitrine; | • type d’achalandage; |
| • besoins futurs; | • image du voisinage; |
| • municipalité : milieu urbain ou banlieue; | • visibilité; |
| • locaux disponibles, superficie; | • main-d’œuvre; |
| • croissance du secteur géographique; | • proximité de certains services; |
| • zonage et réglementation spécifique; | • stationnement; |
| • achat ou location; | • circulation et facilité d’accès; |
| • coût des assurances, taxes; | • disponibilité de l'énergie. |

Dans le choix d’un 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.

Si votre produit ou service est distribué par un intermédiaire, des représentants, des détaillants, etc. posez-vous des questions et décrivez votre processus de distribution.

Si vous n’avez pas pignon sur rue, soyez tout de même visible. Tout particulièrement, essayez que votre clientèle puisse vous trouver facilement sur Internet. Vous pouvez également vous rendre visible dans certains réseaux comme les « Chambres de commerce » ou autres associations de travailleurs autonomes.

**5.4 PUBLICITÉ | COMMUNICATION-MARKETING**

Selon le livre de Cossette-Massey, « Comment faire sa publicité soi-même », le marketing serait composé de quatre sous-ensembles

**Publicité Promotion Relations publiques Communication interne**

La publicité sert à faire changer les attitudes des consommateurs, mais ne sert pas toujours à vendre. Par exemple, une publicité sur les assurances nous informe que la compagnie offre un nouveau produit. C’est avec le temps et la répétition que le consommateur remarquera cette publicité.

Pour concevoir toute forme de publicité ou de promotion, suivez les principes **AIDA** suivants :

**A** attirer **l’attention** : par une couleur criarde, un titre accrocheur, quelque chose

qui accroche l’œil, etc.

**I** susciter **l’intérêt** : le titre devra être accrocheur et donner le goût d’en connaître

davantage;

**D** évoquer le **désir** : faites en sorte que le consommateur imagine le plaisir à se procurer ce bien ou ce service;

**A** provoquer **l’achat** : donner une date limite, quantité limitée. Ne pas oublier où on peut vous joindre.

La promotion est tout ce qui provoque l’achat. Par exemple : 2 pour 1, 1 essai gratuit, bons de réduction, on paie les 2 taxes, escompte de 10 %, etc.

Les relations publiques sont votre implication dans votre milieu de vie, votre quartier, des organismes, etc. Par exemple, offrir dans son quartier une commandite pour l’équipe de hockey peut avoir un impact plus grand qu’une simple publicité dans le journal. Participer à une fête de quartier et offrir un chèque cadeau de votre produit ou service pour souligner votre implication vous assure d’une bonne visibilité. Il s’agit pour votre service ou votre produit de vous positionner là où c’est le plus adéquat. Les sommes impliquées peuvent également varier en fonction du prix de votre service ou produit.

La communication interne, c’est ce que les autres, vos employés tout particulièrement, disent de vous. Il vous faut savoir ce qu’ils pensent de votre entreprise. Si vos employés sont insatisfaits, attention, car c’est un canal de communication puissant qui aura de lourdes conséquences sur votre entreprise.

**Quels supports utiliser pour rejoindre vos clients?**

Les plus importants sont la carte professionnelle, le dépliant, le site Internet, les médias sociaux

(Facebook, Twitter, blogue), le publipostage, etc.

D’autres supports vous permettent d’être vu. Certains, par contre, peuvent être très onéreux. Il est important de choisir les meilleurs au meilleur prix.

• Journaux, radios, télévisions.

• Internet : bannières publicitaires, publipostages, affichage vidéo, etc.

• Téléphone mobile : spots publicitaires (SMS, MMS), marketing téléphonique.

Après avoir choisi votre mode de promotion, il vous faudra créer votre calendrier marketing, afin que vos efforts de publicité atteignent le but recherché.

Combien devez-vous consacrer d’argent à votre programme marketing? La théorie du 6 % du chiffre de ventes est une recommandation de plusieurs conseillers en médias. Toutefois, c’est à vous d’évaluer ce que vous pouvez investir. Avec des choix comme Internet et les réseaux sociaux, les coûts peuvent être plus accessibles.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Activités de marketing|moyens** | **Clientèles ciblées** | **Mois|Année** | **Coûts** | **Résultats** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**NOTE**

Annexez à votre plan d’affaires les ententes, contrats, lettres d'intention, ainsi que les demandes de soumission que **vous avez déjà en main** pour la production du produit ou service offert.

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. Certains appellent cette partie du plan d’affaires « Les opérations de l’entreprise ».

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.

**6.1 PROCESSUS DE RÉALISATION DU PRODUIT OU 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 des méthodes, des savoir-faire nécessaires, possibilités de transferts technologiques et conditions d'implantation, etc.

• Tableau des immobilisations dont vous aurez besoin.

• Aperçu du calendrier de production ou des activités commerciales.

**CONSEIL**

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

Cette partie de votre plan d’affaires devrait contenir les titres suivants :

• Étapes de production

• Équipements nécessaires à la production

• Heures d’ouverture

• Approvisionnements nécessaires à la production

• Aménagements ou améliorations locatives nécessaires à la production

• Besoins en main-d’œuvre

C’est également dans cette section que vous devrez prévoir la gestion des achats et des stocks, c’est-à- dire l’inventaire initial minimum, les procédures de commande, les coûts d'entreposage, les délais d'approvisionnement, le transport, etc. Si des ententes ont déjà été conclues, les mettre en annexe de votre plan d’affaires.

D’autres éléments sont également à considérer :

• variation saisonnière : impact et alternative prévue;

• mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service;

• conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

**EXEMPLE**

TABLEAU DES BESOINS DE L’ENTREPRISE

**Description**

Bâtisse

**À acquérir**

**Coût ($)**

**incluant les taxes**

**En main Juste valeur marchande ($)**

**Total ($)**

Améliorations locatives

Matériel roulant

Équipement, machinerie

Outils

Matériel et fournitures

Système informatique

Logiciels

Équipement de bureau

**TOTAL**

**7.1 ÉLÉMENTS INCORPORELS**

Les éléments incorporels sont : l’obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. Les sommes à débourser sont variables, mais peuvent être de quelques milliers de dollars dans certains cas.

**7.2 RESSOURCES HUMAINES**

Décrivez, dans cette section, les responsabilités de l'équipe dirigeante ainsi que des employés, s’il y a lieu. Si des conditions physiques particulières de l'environnement de travail doivent être prévues, décrivez les dangers physiques auxquels seront confrontés les employés et quelles sont les normes de sécurité à respecter.

**EXEMPLE**

Besoins en ressources humaines chez Multioct

FONCTION NOMBRE REQUIS

ENTRÉE EN FONCTION

FORMATION HEURES SEMAINE

SALAIRE ANNUEL

Analyste programmeur

Technicien en informatique

Technicien en électronique

1 Octobre BAC en informatique

2 Janvier DEC en informatique

1 Juillet DEC en électronique

35 38 000$

40 30 000$

40 30 000 $

Illustrez par un organigramme comment se structurent les opérations.

**7.3 MAIN-D’ŒUVRE ET SOUS-TRAITANTS**

Précisez ici l’état de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet sur le plan 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. Présentez les sous- traitants visés ainsi que les solutions de rechange, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

**7.4 ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE**

Enjeux environnementaux pouvant avoir une incidence sur l'entreprise :

• impact des équipements et des produits utilisés;

• rejets de l'entreprise : nature (liquide, gazeux, poussières), quantité et destination (égout municipal, plan d'eau, atmosphère), etc.

• recyclage prévu de matières;

• équipement utilisé pour contrôler la pollution (dépoussiéreur, 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.

Sont regroupés 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. 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 comme un expert-comptable.

**8.1 COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET (ANNEXE A)**

Il s'agit ici de préciser toutes les dépenses ou frais de démarrage de votre entreprise. Le financement sert à supporter les coûts. N’oubliez pas que vous devez mettre au moins 20 % du coût de projet afin que le banquier consente à vous octroyer un prêt. Dans l’exemple présenté en page 1 (voir tableau), c’est un montant de 30 000 $ qu’il vous faudra comme mise de fonds. Pour se lancer en affaires, il vous faut un peu d’argent afin d’assurer une mise de fonds minimale.

**8.2 NOMBRE D’UNITÉS VENDUES (ANNEXE B)**

Le tableau « Nombre d’unités vendues » vous permet de créer des hypothèses de ventes qui seront insérées dans votre budget de caisse.

**8.3 BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL OU MOUVEMENT DE LA TRÉSORERIE (ANNEXE C)**

Afin de faciliter l’évaluation des montants par mois pour les ventes, veuillez compléter l’annexe ventes. Par la suite, reportez les montants dans le budget de caisse. Ce dernier sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. En bref, ce sont toutes les entrées et les sorties d’argent qui circulent chaque mois et que vous pouvez visualiser sur une année. Ce budget de caisse définit les besoins de liquidités à court terme.

Vous devez rapporter les montants à l’état des résultats et au bilan. L’état des résultats et le bilan servent à démontrer si vous faites des pertes ou des bénéfices. Si votre entreprise est endettée ou si elle manque de liquidités.

**8.4 ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS OU PRO FORMA (ANNEXE D)**

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

**8.5 BILAN PRÉVISIONNEL OU BILAN PRO FORMA (ANNEXE E)**

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.

**8.6 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ (ANNEXE F)**

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 (par exemple : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (par exemple : les matières premières, les salaires, etc.).

**8.7 TABLEAU DES AMORTISSEMENTS (ANNEXE G)**

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.

**8.8 CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS**

Décomposition des remboursements des emprunts nécessaire pour alimenter l’état des résultats. 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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **EXEMPLE**  CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS | | | |
| Montant du prêt : $ | | Intérêt : $ | Nombre d’années : |
|  | | | |
| Mois Intérêts ($) Capital ($) Mensualité ($)  Intérêts et capital | | | |
| 1.  2.  3.  … |  | | |
|  | | |
|  | | |
|  | | |
| 11.  12. |  | | |
|  | | |

**8.9 BILAN PERSONNEL DE CHACUN DES PROMOTEURS, DATÉ ET SIGNÉ (ANNEXE H)**

Le bilan personnel 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.

**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.

**CONSEIL**

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

Portez une attention particulière à la présentation, à la reliure, à la mise en page, à l’orthographe et à la construction des phrases. 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.

**9.2 ANNEXES À JOINDRE**

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 ou contrats déjà conclus.

• Liste des clients potentiels et des fournisseurs.

• Certificat d'enregistrement, lettres patentes, charte ou incorporation, règlements généraux.

• Convention d'actionnaires ou contrat d'associés.

• Curriculum vitæ, diplômes et cartes de compétence des promoteurs et des dirigeants de l'entreprise.

• Bail.

• Plan d'aménagement des locaux.

• Soumissions ou factures pour l'achat d'équipement, d'outils, pour les 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.

**9.3 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.

**Cossette-Massey**

COSSETTE Claude et MASSEY Nicolas. *Comment faire sa publicité soi-même*, 3e édition, Les éditions

Transcontinental inc., 2002

**Belley, André**

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

**9.4 SITES INTERNET**

**NOTE**

Les sites Internet étant régulièrement mis à jour et modifiés, les adresses indiquées ci-dessous peuvent être erronées.

• [Banque de développement du Canada](http://www.bdc.ca/)

• [Développement économique Canada](http://www.dec-ced.gc.ca/)

• [Emploi-Québec](http://www.mess.gouv.qc.ca/)

• [Filaction](http://www.filaction.qc.ca/)

• [FondAction](http://www.fondaction.com/)

• [Fondation de l'entrepreneurship](http://www.entrepreneurship.qc.ca/)

• [Fonds d’emprunt Québec](http://www.fonds-emprunt.qc.ca/)

• [Fonds régional de solidarité FTQ](http://www.fondsreg.com/)

• [Industrie Canada](http://www.strategis.gc.ca/)

• [Info entrepreneurs](http://www.infoentrepreneurs.org/)

• [Institut de la statistique du Québec](http://www.stat.gouv.qc.ca/)

• [Investissement Québec](http://www.investquebec.com/)

• [Ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/)

• [Portail d’entreprises du gouvernement du Canada](http://entreprisescanada.gc.ca/)

• [Portail d’entreprises du gouvernement du Québec](http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec)

• [Réseau d'investissement social du Québec | RISQ](http://www.fonds-risq.qc.ca/)

• [Ressources entreprises](http://www.ressourcesentreprises.org/)

• [Statistique Canada](http://www.statcan.ca/)