

Guide de rédaction
du plan d'affaires

SADC d'Antoine-Labelle

636, rue de la Madone – Bureau 4
MONT-LAURIER QC J9L 1S9
819.623.3300 *téléphone*
819.623.7300 *télécopieur*
www.sadcal.com



Société
d'aide au développement
de la collectivité

D'ANTOINE-LABELLE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
LE PROJET D'ENTREPRISE	5
Résumé de projet.....	5
L'entreprise	5
Les objectifs	5
L'origine du projet.....	6
Le calendrier des réalisations	6
La forme juridique de l'entreprise.....	6
La localisation.....	7
La réglementation et les exigences légales.....	7
LES PROMOTEURS	8
Pistes de réflexion sur votre organisation.....	8
LE PLAN MARKETING	9
Les produits et les services offerts.....	9
Pistes de réflexion sur vos produits.....	9
Le marché	9
<i>L'environnement de l'entreprise</i>	<i>9</i>
Pistes de réflexion sur l'environnement de l'entreprise.....	10
<i>Clientèle visée</i>	<i>10</i>
Pistes de réflexion sur vos clients	11
<i>Le marché potentiel.....</i>	<i>11</i>
Pistes de réflexion sur le marché potentiel.....	11
La concurrence	12
Pistes de réflexion sur votre positionnement concurrentiel.....	13
Stratégie de mise en marché	14
<i>Stratégie de prix.....</i>	<i>14</i>
Pistes de réflexion sur votre politique de prix.....	14
<i>Publicité et promotion.....</i>	<i>14</i>
Pistes de réflexion sur votre publicité et votre promotion.....	15
<i>Stratégie de distribution.....</i>	<i>15</i>
Pistes de réflexion sur votre réseau de distribution/livraison.....	15
LES OPÉRATIONS	16

La production	16
Pistes de réflexion sur votre Production / Fabrication	16
L'approvisionnement	16
Pistes de réflexion sur vos achats	17
Les aménagements	17
La structure organisationnelle (main-d'œuvre)	17
Pistes de réflexion sur les ressources humaines.....	17
PLAN DE FINANCEMENT ET PRÉVISIONS FINANCIÈRES	18
Description des immobilisations.....	18
Structure de financement.....	18
Prévisions financières	20
<i>Hypothèses de travail</i>	20
<i>Budget de caisse (An 1)</i>	22
<i>Budget de caisse (An 2)</i>	23
<i>États des résultats prévisionnels</i>	24
<i>Bilan prévisionnel</i>	24
<i>Hypothèses en cas de difficulté</i>	26
CONCLUSION	27

INTRODUCTION

Ce modèle de plan d'affaires a été conçu afin de faciliter la planification et la réalisation de votre projet d'entreprise. En ce sens, il vous permettra de prévoir les différentes étapes du lancement de votre entreprise et également de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évoluera. En outre, ce plan d'affaires deviendra un outil précieux lorsque viendra le temps de négocier le financement de votre projet.

Le promoteur désireux de s'associer à une entreprise existante peut utiliser le même document pour planifier son projet. Il complétera **les mêmes sections** en suivant, s'il y a lieu, les directives spécifiques à un **projet d'associations**.

Mon projet d'entreprise est constitué de deux parties interreliées. La présente partie, le guide de rédaction, fournit un encadrement au promoteur en lui expliquant, point par point, les éléments devant apparaître dans la deuxième partie, le plan d'affaires.

Ce modèle s'adapte aussi bien à une entreprise manufacturière, commerciale ou de services. Quelques sous-sections peuvent ne pas s'appliquer à votre situation. Dans ce cas, il vous suffit de les soustraire de votre plan d'affaires.

Pour vous aider à comprendre, de nombreux exemples fictifs accompagnent les explications du guide ainsi que des liens hypertextes. Il est toutefois probable que vous vous posiez des questions lors de la rédaction de certaines sections. Au besoin, n'hésitez pas à consulter des personnes-ressources dans le domaine. Ce qui importe, c'est que vous réalisiez votre plan d'affaires avec le plus d'exactitude et de réalisme possible. Le succès de votre entreprise en dépend!

Mise en garde

Tout au long du plan d'affaires, vous constaterez qu'il est nécessaire de disposer de rudiments en gestion pour préparer correctement le plan d'affaires. Il est vrai que, dans le passé, des gens ont pu partir en affaires et réussir sans cela. Cependant, de nos jours, pour gérer une affaire efficacement, il faut posséder des connaissances en gestion ou compter dans son équipe un membre qualifié en gestion.

Ce guide n'est pas un questionnaire à remplir. Il doit être considéré comme un outil d'aide à la réflexion et à la préparation d'un projet. Certaines informations peuvent donc être plus appropriées pour certaines catégories. Ainsi, il ne s'agit pas de répondre à toutes les questions contenues dans ce document, mais plutôt de les adapter à votre projet.

Son objectif est de vous montrer ce qui devrait être inclus dans un plan d'affaires. Il est important de respecter toutes les étapes et de garder à l'esprit que ce processus n'est pas seulement linéaire. Au contraire, nous vous conseillons de faire constamment des retours en arrière afin de vous assurer que la dernière étape est cohérente avec les précédentes.

LE PROJET D'ENTREPRISE

Cette première section a pour objectif de présenter un aperçu général du projet d'entreprise et de ses étapes de réalisation. Cette partie est en fait la dernière que vous allez écrire.

Résumé de projet

Il est important de soumettre un sommaire du projet à ceux que vous sollicitez pour lire votre plan d'affaires. Le résumé de votre projet doit susciter l'intérêt de votre lecteur. Sinon, ce dernier pourrait négliger de lire le reste de votre plan d'affaires. Consacrez donc suffisamment de temps à la rédaction du résumé.

Décrivez brièvement votre projet. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Quoi? L'idée, le secteur d'activités, le marché visé et les produits et services de l'entreprise
- Qui? Nom du et des promoteurs, de l'entreprise et formation et/ou expérience
- Où? La localisation de l'entreprise et territoire desservi
- Combien? Le coût du projet et le besoin de financement
- Quand? La date prévue de démarrage

Si vous vous associez à une entreprise existante, joignez un bref historique au résumé du projet.

L'entreprise

Cette section devrait décrire la nature de l'entreprise. En une ou deux phrases, décrivez la raison d'être de votre entreprise.

Voici un exemple :

«Entreprise de fabrication de meubles de haute qualité : concevoir, fabriquer et vendre des meubles haut de gamme ayant un design exclusif.»

Les objectifs

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre, en commençant par ceux à court terme et en terminant par ceux qui sont à plus long terme.

Voici un exemple :

«Faire connaître l'entreprise, augmenter la clientèle de xx%, créer xx emplois, etc.»

	Objectifs
Court terme (<i>moins d'un an</i>)	
Moyen terme (1 à 3 ans)	
Long terme (plus de 3 ans)	

L'origine du projet

Indiquer les motifs qui vous ont amené à vouloir devenir entrepreneur, comment vous est venue l'idée de votre projet et quelles sont les démarches que vous avez entreprises pour le développer.

Le calendrier des réalisations

Planifier les principales étapes de réalisation de l'entreprise. Le tableau suivant donne des exemples de démarches à effectuer. Vous devez l'adapter à votre projet et le mettre par ordre chronologique.

Étapes de réalisation	Échéancier
Étude de marché	
Rédaction du plan d'affaires incluant les prévisions financières	
Forme juridique de l'entreprise (immatriculation, incorporation)	
Obtention des permis d'exploitation (TPS, TVQ, municipaux, autres)	
Recherche de financement	
Construction et aménagement du bâtiment ou du local	
Achat des équipements, machineries et fournitures	
Approvisionnement en matière premières et fournitures	
Publicité et marketing	
Recrutement de ressources humaines	
Démarrage	

La forme juridique de l'entreprise

Le choix de la forme juridique de votre entreprise est l'une des premières décisions que vous avez à prendre en tant qu'entrepreneur. Voici quelques éléments à considérer dans le choix de la forme juridique de votre entreprise :

- Le nombre de personnes qui mettent l'entreprise sur pied
- Le lien existant entre vous et l'entreprise
- Les incidences fiscales et le taux d'imposition
- La responsabilité légale de l'entrepreneur face aux dettes de l'entreprise
- La complexité des démarches à effectuer
- Le coût afférent au démarrage.

Les principales formes juridiques sont les suivantes :

- L'entreprise individuelle
- La société en nom collectif
- La compagnie
- La coopérative

Pour plus d'information, vous pouvez consulter les sites suivants :

<http://www.fondationdubarreau.qc.ca/pdf/publication/vosdroitsvosaffaires1.pdf>

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

<http://www.avocat.qc.ca/affaires/iigentrepreneur.htm>

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/creer?lang=fr&g=creer&sg=&t=s&e=3733407055>

Localisation

Déterminez la localisation de votre entreprise et expliquer les motifs ou les critères qui ont conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, stationnement, environnement commercial attirant pour la clientèle, etc.) De plus indiquer s'il y a lieu, les améliorations avec leurs coûts que vous devrez apporter à l'emplacement de votre lieu d'affaires..

Travaux à réaliser	Coûts

La réglementation et les exigences légales

Indiquer les lois ou les règlements auxquelles sont assujettis les activités de votre entreprise et indiquer le cas échéant, quel sont les permis ou certificats d'autorisation ont vous avez besoin pour exploiter votre entreprise.

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site suivant :

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/creer?lang=fr&g=creer>

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

<http://www.fondationdubarreau.qc.ca/pdf/publication/vosdroitsvosaffaires4.pdf>

LES PROMOTEURS

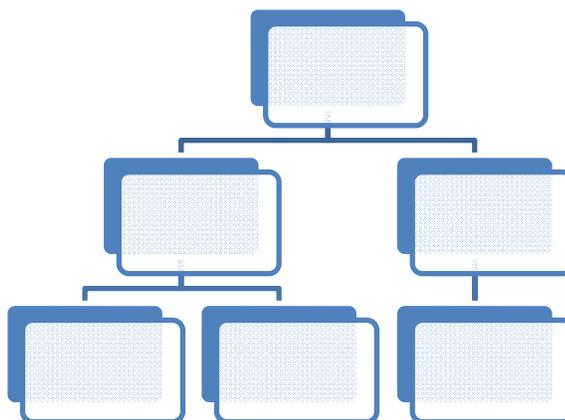
Cette section permettra de faire connaître les promoteurs tout en identifiant leur apport personnel au projet (mise de fonds, expériences, formation) de même que leur rôle au sein de l'entreprise.

Un curriculum vitae ainsi qu'un bilan personnel de chacun des promoteurs devraient figurer en annexe de votre plan d'affaires

Nom du promoteur	
% de propriété	
Principales tâches au sein de l'entreprise	

Organigramme

Au besoin, faites une représentation de la structure de votre entreprise, en fonction des niveaux de responsabilité des dirigeants et du personnel.



Pistes de réflexion sur votre organisation

Comment se prennent les décisions au sein de votre organisation?

Avez-vous un pouvoir décisionnel égal à votre à votre détention d'actions?

Contrôlez-vous l'entrée de nouveaux actionnaires dans votre compagnie?

Avez-vous une convention entre actionnaires ou un contrat de société en nom collectif?

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site *suivant* en copiant le lien dans votre navigateur internet :

<http://www.fondationdubarreau.qc.ca/pdf/publication/vosdroitsvosaffaires3.pdf>

Les produits et les services offerts

Faites une description détaillée de votre produit (bien ou service) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, emballage, garantie, etc.).

Nom des produits ou des services	Description	% du chiffre d'affaires

Décrivez dans quelles circonstances la clientèle pourrait avoir besoin de se servir de votre produit ou service et quelles sont les avantages pour le client au lieu d'un produit concurrentiel.

Pistes de réflexion sur vos produits

Décrire les caractéristiques particulières du produit ou service.

Quelle position votre produit occupe-t-il sur le marché?

Sont-ils uniques, attrayants?

D'une conception, d'une qualité supérieure?

Quels en sont la taille et les besoins spéciaux d'emballage?

Existe-t-il un besoin pour vos produits?

Devrez-vous offrir une garantie?

Quelle sera votre politique concernant les marchandises retournées?

Devez-vous garder en stock des pièces pour le service après-vente?

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site *suivant* en copiant le lien dans votre navigateur internet :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Le marché

Cette section constitue la partie centrale de tout plan d'affaires. Elle doit démontrer qu'il existe un segment de marché ayant un potentiel de ventes suffisant pour votre entreprise.

L'environnement de l'entreprise

Déterminez le secteur dans lequel vous classez l'entreprise. (bioalimentaire, forestier, manufacturier, transport, commerce et service, tourisme, environnement et culturel, etc.) Décrivez les forces et les faiblesses du secteur, ces tendances et les perspectives d'avenir.

S'agit-il d'un secteur d'activité rentable? D'un secteur d'activité en expansion?

Dans l'affirmative, quel est son rythme de croissance?

- *S'il est en plein essor, attirera-t-il de nouveaux venus?*
- *Combien?*
- *Quel impact ces nouveaux venus auront-ils sur le secteur d'activité?*

Quels sont les obstacles à l'implantation de nouveaux venus?

- *S'agit-il d'un secteur d'activité qui exige des investissements considérables, des technologies spécialisées ou des compétences particulières?*

S'agit-il d'un secteur d'activité qui rivalise avec d'autres secteurs (produits de remplacement)?

- *Quels sont ces autres secteurs?*
- *Présentent-ils une menace réelle?*
- *Comment les consommateurs perçoivent-ils ces produits de remplacement?*

Faut-il produire massivement pour être concurrentiel dans ce secteur d'activité (économies d'échelle)? Quelle est la structure de coûts ou le levier d'exploitation optimal (coûts fixes par opposition aux coûts variables)?

Quel est le rapport entre l'offre et la demande?

- *Est-ce qu'une surproduction pourrait entraîner une réduction des prix et des marges bénéficiaires?*
- *Est-ce qu'une pénurie pourrait faire augmenter les prix et les marges bénéficiaires?*

Dans quelle mesure votre force de vente est-elle efficace?

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site suivant :

<http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Clientèle visée

Déterminez le groupe de consommateurs le plus susceptible d'acheter votre produit (groupe d'âge, sexe, revenu, profession, etc.). Déterminez où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Résumez les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu'ils achètent un produit semblable (qualité, prix, originalité, attrait du produit, etc.). Également, décrivez leurs habitudes d'achats (en vrac, dans des boutiques spécialisées, à rabais, etc.)

Pistes de réflexion sur vos clients

Combien de clients avez-vous?

Quel est le profil de votre clientèle?

- Qui sont-ils? Âge, sexe, revenu?
- Où vivent-ils, où font-ils leurs achats?
- Quelle est la fréquence de leurs achats? Achats saisonniers?
- Au comptant, à crédit ou carte de débit?

Pouvez-vous vous permettre des délais de paiement de la part de votre clientèle?

Quelle est la valeur pécuniaire de votre marché potentiel?

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Le marché potentiel

Selon le nombre de clients potentiels sur votre territoire et leur fréquence d'achat, calculez votre potentiel de ventes (hypothèses de ventes) pour la première année selon trois scénarios; pessimiste, réaliste et optimiste.

Scénario pessimiste	Nombre de clients	Prix	Marché potentiel (Chiffres d'affaires)
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			
Scénario réaliste	Nombre de clients	Prix	Marché potentiel (Chiffres d'affaires)
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			
Scénario optimiste	Nombre de clients	Prix	Marché potentiel (chiffres d'affaires)
Produit 1			
Produit 2			
Produit 3			

Pistes de réflexion sur le marché potentiel

Quel pourcentage du marché croyez-vous pouvoir pénétrer en fonction du nombre de clients existants et de la concurrence?

Quelle est la fréquence d'achat des clients pour ce type de produit ou service?

Quel est le potentiel de croissance du marché?

Possédez-vous un carnet de commandes?

Avez-vous des lettres d'intention de clients intéressés à acheter votre produit ou service? Si oui, n'oubliez pas d'annexer vos lettres et carnets de commandes à votre plan d'affaires.

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site suivant :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

L a c o n c u r r e n c e

À l'aide du tableau suggéré, attribuez une cote de 1 à 5 (1 : étant très faible et 5 : étant excellent) à chacun des facteurs clés de réussite et de force afin d'évaluer votre position concurrentiel de votre entreprise face à chacun de vos concurrents.

Facteurs clés de réussite et forces	Votre entreprise	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Qualité du service / performance des produits				
Réputation / image				
Compétences techniques				
Efficacité de la publicité				
Force de vente				
Efficacité de la distribution				
Ressources financières				
Compétitivité relative des coûts				
Compétitivité des prix				
Localisation / emplacement				
Cote d'évaluation globale				

Pistes de réflexion sur votre positionnement concurrentiel

Vos concurrents sont-ils nombreux? Comment se comparent-ils à votre entreprise en termes de taille, de part de marché et de stratégie?

Pourquoi vos clients achètent-ils chez vous plutôt que chez vos concurrents?

Pouvez-vous démontrer en quoi l'entreprise se distingue de ses concurrents?

Quels sont les principaux avantages concurrentiels de l'entreprise?

Vos prix sont-ils compétitifs? Comment avez-vous établi votre structure de prix?

Y a-t-il de nouveaux concurrents à l'horizon? Qui sont-ils? D'où viennent-ils?

Quels sont les produits de remplacement ou les concurrents indirects?

De quelle façon vous y prenez-vous pour fournir vos produits et services à votre clientèle?

En quoi vos activités seront-elles meilleures que celles de vos concurrents?

Dans quelle mesure votre force de vente est-elle efficace?

L'entreprise est-elle en mesure de maintenir sa position compte tenu de l'évolution actuelle de son secteur d'activité, de la pression concurrentielle et des initiatives qu'ils pourraient prendre?

Comment vos concurrents réagiront-ils à votre entrée en scène ou à votre plus grande pénétration du marché ou du segment de marché? Comment votre entreprise réagira-t-elle à leurs interventions?

Votre entrée en scène donnera-t-elle lieu à l'apparition de nouveaux concurrents? Comment votre entreprise réagira-t-elle à leur égard, le cas échéant?

Énumérez vos concurrents en donnant des détails sur leurs produits ou services offerts, leur emplacement sur le territoire, leur taille et leur clientèle.

Concurrents	Produits offerts	Localisation	Marché visé
Directs			
Indirects			

Stratégie de mise en marché

Stratégie de prix

Indiquer la méthode que vous utiliserez pour fixer vos prix (Marge de profit, prix suggérés par les fournisseurs, selon les concurrents, selon un taux horaire, etc.) et expliquez les raisons de ce choix . Faites la liste de prix de vos produits ou services.

Nom du produit / service	Coûtant	Prix à la clientèle

Pistes de réflexion sur votre politique de prix

Connaissez-vous le prix de revient de votre produit ou service?

Savez-vous à combien il vous faut vendre pour faire vos frais?

Votre marge bénéficiaire nette est-elle suffisante?

Avez-vous une politique de crédit, d'escompte, de rabais ainsi que d'échange ou de remboursement? Si oui, quel est l'effet des remises sur votre marge de profit?

Le prix de vos produits ou services est-il déterminant?

Le service est-il plus important?

Publicité et promotion

Faites part de vos objectifs publicitaires et du budget alloué pour chacun des moyens choisis pour atteindre la clientèle (publicité dans les journaux, dépliants promotionnels, articles promotionnels, ouverture officielle, « pages jaunes », etc.). Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez les objectifs de ventes et les territoires à couvrir. Établissez un calendrier des activités promotionnelles.

Objectifs	Moyens utilisés	Fréquence par année	Coût annuel estimé
Objectif #1			
Objectifs #2			

Pistes de réflexion sur votre publicité et votre promotion

Comment attirerez-vous cette clientèle et que ferez-vous pour la fidéliser?

Avez-vous un logo ou une marque de commerce? Sont-ils déposés?

Est-il possible d'obtenir une publicité gratuite? Devez-vous faire appel à une agence de publicité?

Quelle est l'image de votre produit?

Pour plus d'information, vous pouvez consulter le site suivant :

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/marketing?lang=fr&g=marketing>

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Stratégie de distribution

Indiquez quel moyen vous comptez utiliser pour distribuer vos produits à votre clientèle (vente personnalisée, service de livraison, par l'intermédiaire d'un détaillant ou d'un grossiste, etc.) Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez les objectifs de vente et les territoires à couvrir.

Nom du représentant	Territoire à couvrir	Objectifs de ventes annuelles

Pistes de réflexion sur votre réseau de distribution / livraison

Comment les produits sont-ils acheminés aux clients?

Avez-vous des délais de livraison?

Combien en coûte-t-il à l'entreprise pour distribuer ses produits ou pour fournir ses services?

De combien d'entrepôts disposez-vous? Où sont-ils situés? Quelle est leur taille?

LES OPÉRATIONS

D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'oeuvre. Il est possible qu'une des sous-sections suivantes soit plus ou moins pertinente si vous vous associez à une entreprise déjà existante.

La production

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières.

Décrivez le processus de fabrication de votre produit. Mentionnez les matières premières qui seront utilisées. Déterminez la capacité de production de votre entreprise à l'aide des paramètres suivants: nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées.

Pistes de réflexion sur votre Production / Fabrication

Quelle est la capacité de production de l'entreprise? Quelle est sa production actuelle?

Dans quelle mesure la technologie de production / fabrication est-elle à la fine pointe?

Quel est votre point d'équilibre? Quel est votre seuil de rentabilité?

Combien vous coûte les matières premières et les principaux intrants?

Qui sont vos fournisseurs?

Avez-vous obtenu la certification ISO 9000? Êtes-vous en voie de l'obtenir?

Utilisez-vous les services d'un sous-traitant?

L'approvisionnement

Qui sont vos fournisseurs. Décrivez les matières premières nécessaires à la fabrication de votre produit, leur prix et leur frais de transport. De plus indiquez les conditions et exigences de vos fournisseurs qu'il vous faut prendre en considération pour le bon fonctionnement de votre entreprise.

Nom du fournisseur	Matière première	Coût (incluant le transport)	Délai de livraison	Exigence de paiement

Pistes de réflexion sur vos achats

Quantités à acheter et fournisseurs?

Obtenez-vous le meilleur prix?

Les escomptes au volume sont-ils grugés par un faible taux de rotation?

Pouvez-vous retourner les marchandises non vendues?

Disposez-vous d'un plan de contrôle des stocks vous permettant d'éviter le surstockage, le sous-stockage ou l'épuisement des stocks?

Jouissez-vous d'une marge de crédit établie auprès de chaque fournisseur?

Les aménagements

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et fournissez, si disponible, un plan d'aménagement de ce local de même qu'un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement.

La structure organisationnelle (main-d'œuvre)

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quelle sera la rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Discutez de la disponibilité de cette main-d'œuvre dans votre bassin de population.

Définissez les responsabilités et les tâches qui seront accomplies par le ou les promoteurs et les employés.

Pistes de réflexion sur les ressources humaines

Pouvez-vous décrire les qualités de vos employés? Quels sont les niveaux d'expérience et de scolarité de vos employés?

Quelles conditions générales figurent dans les conventions collectives? Quel est l'état des relations patronales-syndicales?

Le taux de roulement des employés est-il élevé? Les employés sont-ils motivés?

Faut-il créer de nouveaux postes?

Est-ce que l'entreprise offre de la formation de façon adéquate et en défraie-t-elle les coûts?

Est-ce que la main-d'œuvre est disponible à proximité?

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

PLAN DE FINANCEMENT ET PRÉVISIONS FINANCIÈRES

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

Description des immobilisations

Dressez la liste des équipements et autres immobilisations que vous possédez et que vous utiliserez pour opérer l'entreprise, la valeur d'acquisition, le numéro de série et la date d'acquisition.

Description des immobilisations	Valeur marchande estimé	Numéro de série
Équipements		
Matériel roulant		
Outillage		

De la même manière, dressez la liste des équipements et autres immobilisations que vous devez acquérir, la valeur d'acquisition et le numéro de série. Avez-vous pensé à la location?

Description des immobilisations	Valeur marchande estimé	Numéro de série
Équipements		
Matériel roulant		
Outillage		

Structure de financement

Établissez la liste de tous vos frais de démarrage en détaillant chacun des postes. En vous servant du modèle suggéré, déterminez le coût de votre projet. La contrepartie, soit le financement, doit démontrer la provenance des fonds (emprunt bancaire, transfert d'équipement, mise de fonds personnelle, etc.)

Évidemment, le total des actifs nécessaires et le total des sources de financement doivent être égaux.

COÛT DU PROJET	FINANCEMENT
Liquidité	Mise de fonds \$\$
Inventaire de départ	Transfert d'actifs personnels
Terrain	Subventions
Bâtisse	Balance de prix de vente
Matériel roulant	Prêt SADC
Équipement(s)	Prêt CLD
Mobilier	
Améliorations locatives	
Autres	Autres
Total	Total

Hypothèses de travail

Répartissez vos ventes sur les douze mois de l'année. Vous devez tenir compte des périodes où la consommation de vos produits ou services est la plus forte (été, Noël, Pâques, etc). Vous devez faire cet exercice pour chacun de vos produits et services.

Hypothèses de répartition des ventes

Mois	%
Janvier	
Février	
Mars	
Avril	
Mai	
Juin	
Juillet	
Août	
Septembre	
Octobre	
Novembre	
Décembre	
TOTAL	100%

Hypothèses des dépenses

Description	Montant Année 1	Montant Année 2
Achat		
Loyer		
Électricité		
Assurances		
Publicité et promotion		
Frais de déplacement		
Entretien et réparation		
Téléphone		
Papeterie et fourniture		
Frais bancaires		
Remboursement emprunt		
Salaires promoteur(s)		
Sal. + avant. employé(s)		
Honoraires professionnels		
Taxes et permis		
Acquisition immobilisation		
TOTAL		

Budgets de caisse

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des entrées et des sorties d'argent de l'entreprise. Ce faisant, il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer un bon fonctionnement des opérations. En outre, il sert à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois du démarrage.

États des résultats prévisionnels

L'état des résultats permet de mesurer la performance de l'entreprise en comparant le chiffre des ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une période donnée. La différence entre les deux donne un bénéfice ou une perte.

À l'aide du modèle suggéré, présentez les états des résultats prévisionnels de votre entreprise pour les deux prochaines années d'opération.

Bilans prévisionnels

Le bilan prévisionnel est la liste des actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède), ses passifs (ce qu'elle doit) et de l'avoir des propriétaires ou valeur nette de l'entreprise, soit la différence entre les actifs et les passifs. Le bilan est en quelque sorte une photographie de l'entreprise à une date donnée.

En vous servant du modèle suggéré, faites les bilans de votre entreprise à la fin de l'an 1 et de l'an 2.

Actif

Encaisse: prenez l'encaisse à la fin du dernier mois de l'année de votre budget de caisse.

Comptes à recevoir: à partir de vos prévisions de ventes mensuelles et de votre politique de crédit, déterminez la portion des ventes qui ont été effectuées pendant l'année mais qui seront perçues lors de l'année suivante.

Inventaire: évaluez le montant de l'inventaire de la fin de l'année.

Immobilisations: inscrivez le montant total des immobilisations au coût d'achat.

Passif

Emprunt bancaire: à partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l'emprunt bancaire à court terme

Comptes à payer: à partir de vos prévisions d'achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs, déterminez les achats qui ont été effectués pendant l'année et qui seront payés lors de l'année suivante.

Dettes à long terme: inscrivez la portion de la dette à long terme (capital) qui reste à rembourser.

Avoir net

Capital: indiquez la mise de fonds du (des) promoteur(s).

Bénéfices non répartis: il s'agit des bénéfices nets de l'entreprise qui n'ont pas été distribués aux propriétaires.

Subvention(s): indiquez tout montant obtenu dans le cadre d'une subvention.

Actif total = passif total + avoir net

Budget de caisse (An 1)

Mois	Solde début	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ENTRÉE DE FONDS														
comptant														
Ventes encaissables 30 jours														
60 jours														
Emprunt(s)														
Mise de fonds														
Subvention(s)														
TOTAL														
DÉBOURSÉS														
Achats														
Salaires et avantages sociaux														
Salaires promoteurs														
Fourniture d'atelier														
Loyer														
Électricité / chauffage														
Taxes & permis														
Assurances														
Entretien équipement														
Publicité et promotion														
Frais de déplacement														
Téléphone														
Fournitures de bureau														
Honoraires professionnels														
Frais immatriculation entreprise														
Frais bancaires														
Remboursements emprunts														
Immobilisations														
Autres:														
TOTAL														
Encaisse au début														
Plus: Excédent des entrées / dépenses														
Encaisse à la fin du mois														

Budget de caisse (An 2)

Mois	Solde début	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ENTRÉE DE FONDS														
comptant														
Ventes encaissables 30 jours														
60 jours														
Emprunt(s)														
Mise de fonds														
Subvention(s)														
TOTAL														
DÉBOURSÉS														
Achats														
Salaires et avantages sociaux														
Salaires promoteurs														
Fourniture d'atelier														
Loyer														
Électricité / chauffage														
Taxes & permis														
Assurances														
Entretien équipement														
Publicité et promotion														
Frais de déplacement														
Téléphone														
Fournitures de bureau														
Honoraires professionnels														
Frais immatriculation entreprise														
Frais bancaires														
Remboursements emprunts														
Immobilisations														
Autres:														
TOTAL														
Encaisse au début														
Plus: Excédent des entrées / dépenses														
Encaisse à la fin du mois														

États des résultats prévisionnels

	<u>An 1</u>	<u>An 2</u>
<u>REVENUS</u>	\$	\$
Ventes	_____	_____
Autre:	_____	_____
Total des revenus	_____	_____
<u>COÛT DES MARCHANDISES VENDUES</u>		
Inventaire de début	_____	_____
Plus: Achats	_____	_____
Moins: Inventaire de fin	_____	_____
Total du coût des marchandises vendues	_____	_____
<u>DÉPENSES</u>		
Salaires et avantages sociaux	_____	_____
Salaires promoteurs	_____	_____
Fournitures d'atelier	_____	_____
Loyer	_____	_____
Électricité / chauffage	_____	_____
Taxes & permis	_____	_____
Assurances	_____	_____
Entretien équipement	_____	_____
Publicité et promotion	_____	_____
Frais de déplacements	_____	_____
Téléphone	_____	_____
Fournitures de bureau	_____	_____
Honoraires professionnels	_____	_____
Frais immatriculation entreprise	_____	_____
Frais bancaires	_____	_____
Intérêts sur emprunts	_____	_____
Amortissement	_____	_____
Autres:	_____	_____
Total des dépenses	_____	_____
BÉNÉFICE (DÉFICIT) NET AVANT IMPÔT	_____	_____

Bilan prévisionnel

	<u>An 1</u> \$	<u>An 2</u> \$
<u>ACTIF</u>		
Actif à court terme		
Encaisse	_____	_____
Comptes à recevoir	_____	_____
Inventaire	_____	_____
Autre	_____	_____
Total de l'actif à court terme	_____	_____
Actif à long terme		
Bâtisse	_____	_____
moins: amortissement cumulé	_____	_____
Matériel roulant	_____	_____
moins: amortissement cumulé	_____	_____
Équipements	_____	_____
moins: amortissement cumulé	_____	_____
Terrain	_____	_____
Total de l'actif à long terme	_____	_____
TOTAL DE L'ACTIF		
<u>PASSIF</u>		
Passif à court terme		
Comptes à payer	_____	_____
Total du passif à court terme	_____	_____
Passif à long terme		
Dettes à long terme	_____	_____
Total du passif à long terme	_____	_____
TOTAL DU PASSIF		
<u>AVOIR NET</u>		
Capital	_____	_____
Bénéfices non répartis	_____	_____
Plus: Apports	_____	_____
Moins: prélèvements	_____	_____
TOTAL DE L'AVOIR NET	_____	_____
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR NET	_____	_____

Hypothèses en cas de difficulté

Dans les cas suivants, que feriez-vous devant la :

- Nécessité de financement supplémentaire?
- Nécessité de faire des coupures budgétaires?
- Nécessité de fermer l'entreprise?
- Réaction des concurrents et des stratégies employées?

CONCLUSION

La majorité des chefs d'entreprise font face aux mêmes problèmes lorsqu'ils tentent de rédiger un plan d'affaires. Voici une dernière liste de conseils pour vous éviter de tomber dans les pièges les plus courants et accroître vos chances de succès.

1. Rédigez vous-même votre plan

Votre plan d'affaires devrait traduire votre détermination à réussir et personne ne peut lui donner cet enthousiasme primordial mieux que vous même. Les conseillers externes peuvent guider, donner des conseils généraux, revoir votre plan et suggérer des investisseurs ou des bailleurs de fonds éventuels. Mais ils ne devraient pas se charger de la rédaction de votre plan.

2. Soyez bref

Votre plan d'affaires doit être détaillé et adapté aux besoins de chaque lecteur, mais il doit aussi être bref. Mentionnez une fois les points importants dans les sections appropriées et veillez à ce que votre plan soit aussi court que possible. Si vous devez ajouter des renseignements, faites-en des annexes.

Ne présumez pas que vos lecteurs connaissent votre produit, votre marché ou votre industrie. Évitez tout jargon ou argot de métier et utiliser le plus possible des termes de profanes. Sinon, ajoutez un glossaire en annexe.

3. Ne dissimulez pas les risques

Discutez de tous les risques qui peuvent se présenter, pas seulement ceux pour lesquels vous avez une réponse toute prête. Si vos lecteurs découvrent des risques dont vous n'avez pas parlé (ce qui se produira probablement), votre plan pourrait perdre de sa crédibilité.

4. Appuyez vos prétentions

Ne présentez jamais des prétentions que vous ne pouvez prouver; cela peut nuire à l'ensemble du plan. Annexe les copies de confirmation de vos prétentions par des tiers ou tout document y faisant référence. Après avoir terminé votre plan d'affaires, comparez-le à la situation actuelle dans votre secteur d'activités. Cela aidera à assurer que vos hypothèses respectent les normes de l'industrie et ajoutera foi à vos prétentions.

5. Donnez une allure professionnelle au plan d'affaires

Votre présentation n'a pas à être compliquée, mais elle doit être réfléchie et logique. Indiquez le nom de votre compagnie sur la page couverture et personnalisez le plan en imprimant le nom du lecteur sur la feuille d'accompagnement.

6. Ne vous préoccupez pas du secret professionnel

Les investisseurs et établissements reçoivent des plans d'affaires par centaines et savent qu'ils sont tenus au secret professionnel. Toutefois, si vous préférez ne pas trop en dire au début, vous pouvez adresser seulement un résumé. Ne faites parvenir qu'un exemplaire détaillé de votre plan qu'à ceux qui se montrent vraiment intéressés.

7. Sollicitez l'avis d'une autre personne

Avant de contacter des investisseurs ou bailleurs de fonds, demandez à quelqu'un de passer objectivement votre plan en revue et de faire des suggestions. Vous mettrez peut-être des semaines à rédiger votre plan; vous ne voudriez donc pas qu'il soit rejeté après un rapide coup d'œil.

Si vous le pouvez, soumettez votre plan à au moins deux personnes qui n'ont pas de liens avec votre société. Les personnes capables de passer votre plan en revue peuvent être votre comptable, votre conseiller d'affaires, votre conseiller légal (notaire ou avocat) ou un ami. Elles devraient vous aider à déterminer si votre plan est vraisemblable et s'il répond aux critères connus de votre bailleur de fonds. Demandez leur également de vous suggérer des façons d'améliorer le contenu.

