

PLAN D'AFFAIRES



TABLE DES MATIÈRES

	Page
Sommaire	2
Partie 1 : Projet	3
1.1 Description sommaire du projet	3
1.2 Historique de l'idée	3
1.3 Mission de l'entreprise	3
1.4 Objectifs de l'entreprise	4
1.5 Calendrier des réalisations	5
Partie 2 : Promoteur	6
2.1 Curriculum vitae	6
2.2 Bilan personnel	8
2.3 Structure organisationnelle	9
2.4 Forme juridique	10
2.5 Répartition de la propriété	10
Partie 3 : Analyse de l'environnement externe	11
3.1 Industrie	11
3.2 Marché	12
3.3 Clientèle-cible	12
3.4 Concurrence	14
Partie 4 : Stratégie de commercialisation	16
4.1 Produit et/ou service	16
4.2 Distribution des produits	18
4.3 Stratégie de communication	18
4.4 Vente	19
4.5 Stratégie de prix	20
4.6 Localisation	21
4.7 Plan d'aménagement	22
Partie 5 : Production	23
5.1 Production	23
5.2 Exécution et contrôle	24
5.3 Approvisionnement	25
Partie 6 : Ressources humaines	26
6.1 Équipe dirigeante	26
6.2 Main-d'œuvre	29
Partie 7 : Finance	31
7.1 Description des investissements	32
7.2 Structure financière du projet	33
7.3 Sources de financement	34
7.4 Prévisions financières	35
Liste des annexes	36
A. Bilan prévisionnel	37
B. État des résultats prévisionnels	38
C. Calcul du seuil de rentabilité	39
D. Budget de caisse	40
E. Tableau d'amortissement	41
F1. Analyse financière	42
F2. Calcul des ratios financiers	43
G. Avantages concurrentiels	44
H. Description du produit	45
I. Évaluation pour le choix d'un local	46

P O U R Q U O I U N P L A N D ' A F F A I R E S ?

Le plan d'affaires est à l'entrepreneur ce que le curriculum vitae est au chercheur d'emploi.

Un plan d'affaires est un outil qui permet de planifier la mise sur pied d'un projet d'entreprise et de le promouvoir auprès des sources potentielles de financement.

Le plan d'affaires sert aussi de guide, pour ainsi dire de plan d'actions pour les premières années d'opérations de l'entreprise. Il sert à rassembler toutes les données ou informations relatives à votre projet d'entreprise.

De plus, un bon plan d'affaires vous permet de vérifier la cohérence et la pertinence de votre projet en précisant et en structurant votre idée.

Plus précisément, un plan d'affaires consiste à :

- Traduire en chiffres tous vos plans, toutes vos prédictions, toutes vos suppositions ;
- Évaluer les besoins de vos clients et la situation de vos concurrents ;
- Trouver les principaux arguments de vente de votre projet, en vue d'y intéresser les prêteurs ou partenaires ;
- Doter votre entreprise d'un plan d'actions réaliste et d'un outil de communication efficace.

S o m m a i r e

Nom d'exploitation ou raison sociale de l'entreprise : _____

Adresse prévue du lieu d'affaires : _____

Coût sommaire du projet : _____ \$

Date prévue de démarrage : ____/____/____

Nom du(des) promoteur(s)	Date de naissance			Occupation		
	Jour	Mois	Année			
_____	____	/	____	/	____	_____
_____	____	/	____	/	____	_____
_____	____	/	____	/	____	_____

No de téléphone (travail) : () _____ - _____ No de télécopieur : () _____ - _____

No de téléphone (domicile) : () _____ - _____ No de cellulaire : () _____ - _____

Courriel : _____

Coordonnées de la personne à contacter

Nom : _____ No de téléphone : () _____ - _____

Adresse postale : _____



P A R T I E 1

P r o j e t

1.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

Décrivez sommairement en quoi consiste votre projet d'entreprise. Énumérez les produits et/ou services offerts par votre entreprise.

1.2 HISTORIQUE DE L'IDÉE

Décrivez comment est venue votre idée.

1.3 MISSION DE L'ENTREPRISE

Décrivez la raison d'être de votre entreprise. (Par exemple, si je veux démarrer une entreprise de fabrication de vêtements d'enfants, la mission pourrait être de concevoir, réaliser et vendre des vêtements d'enfants de qualité à prix abordable et qui sont exclusifs).

1.4 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Énumérez les objectifs à court terme (moins d'un an), à moyen terme (entre 1 et 3 ans) et à long terme (plus de 3 ans) que vous désirez atteindre. (Par exemple : aménager un espace de travail adéquat, créer des emplois permanents, réaliser un profit de 15 000 \$ la première année, élargir le marché potentiel, rembourser les emprunts dès la quatrième année d'opérations).

Court terme :

Moyen terme :

Long terme :

1.5 CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Déterminez les différentes étapes de votre échéancier.

Étapes	Date prévue		
	jour	mois	année
1- Choix de l'emplacement, location des espaces :	___/___/___		
2- Étude de marché :	___/___/___		
3- Étude de rentabilité (états financiers prévisionnels) :	___/___/___		
4- Enregistrement, incorporation, lettres patentes :	___/___/___		
5- Recherche de financement du projet :	___/___/___		
6- Obtention de permis d'exploitation et permis divers :	___/___/___		
7- Mise au point du produit (design, conception, prototype) :	___/___/___		
8- Construction et aménagement du bâtiment ou local :	___/___/___		
9- Achats d'équipements, machinerie, bâtiment :	___/___/___		
10- Approvisionnement en matières premières et fournitures diverses :	___/___/___		
11- Embauche du personnel, de la main-d'œuvre :	___/___/___		
12- Publicité, marketing :	___/___/___		
13- Démarrage de la production et réception des commandes :	___/___/___		
14- Autres : _____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		
_____	___/___/___		



P A R T I E 2

P r o m o t e u r

Cette section permettra de faire connaître le(les) promoteur(s) tout en identifiant son apport personnel au projet (mise de fonds, expérience et formation) de même que son rôle au sein de l'entreprise.

2.1 CURRICULUM VITAE

Renseignements personnels

Nom : _____ Prénom : _____
Adresse postale : _____
Téléphone (domicile) : () _____-_____ Téléphone (travail) : () _____-_____
No ass. sociale : _____-_____ Date de naissance : ____/____/____
No bande* : _____ Communauté : _____

* Joindre une copie recto-verso de votre certificat de statut d'indien.

Formation académique et perfectionnement

Institution	Spécialité	Diplôme obtenu	Date d'obtention
_____	_____	_____	____/____/____
_____	_____	_____	____/____/____
_____	_____	_____	____/____/____
_____	_____	_____	____/____/____

Expériences de travail (en commençant par les plus récentes)

Employeur : _____ du : ____/____/____ au ____/____/____
Poste : _____
Description de tâches : _____

Supérieur immédiat : _____ Référence : _____

Employeur : _____ du : ____/____/____ au ____/____/____

Poste : _____

Description de tâches : _____

Supérieur immédiat : _____ Référence : _____

Employeur : _____ du : ____/____/____ au ____/____/____

Poste : _____

Description de tâches : _____

Supérieur immédiat : _____ Référence : _____

Employeur : _____ du : ____/____/____ au ____/____/____

Poste : _____

Description de tâches : _____

Supérieur immédiat : _____ Référence : _____

Employeur : _____ du : ____/____/____ au ____/____/____

Poste : _____

Description de tâches : _____

Supérieur immédiat : _____ Référence : _____

Réalisations personnelles pertinentes au projet
(Membres d'association, de comité, bénévolat, cours divers et autres)

2.2 BILAN PERSONNEL

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs) et de tout ce qu'il doit (les passifs).

ACTIF		PASSIF	
Comptant/Soldes bancaires <small>(confirmation exigée) :</small>	_____ \$	Marge de crédit <small>(sources et solde) :</small>	_____ \$
Biens immobiliers :	_____ \$	_____	_____ \$
Biens mobiliers :	_____ \$	_____	_____ \$
Véhicule(s) :	_____ \$	Hypothèques immobilières <small>(sources et solde) :</small>	
Marque : _____		_____	_____ \$
Modèle : _____		_____	_____ \$
Année : _____			
Revenus d'emploi :		Emprunts à rembourser <small>(sources et solde) :</small>	
Salaire net annuel : _____ \$		Véhicule(s) :	
Employeur actuel : _____		_____	_____ \$
		_____	_____ \$
Depuis le : ____ / ____ / ____		Prêts personnels :	
Fonction : _____		_____	_____ \$
Téléphone : () _____ - _____		_____	_____ \$
Autres revenus <small>(sources) :</small>		Autres prêts :	
_____ \$		_____	_____ \$
_____ \$		_____	_____ \$
Autres investissements <small>(sources) :</small>		Cartes de crédits <small>(sources et solde) :</small>	
_____ \$	_____ \$	_____	_____ \$
_____ \$	_____ \$	_____	_____ \$
		Autres créditeurs <small>(sources et solde) :</small>	
		_____	_____ \$
		_____	_____ \$
TOTAL DE L'ACTIF (A)	_____ \$	TOTAL DU PASSIF (B)	_____ \$
VALEUR NETTE (A) – (B) : _____ \$			

Autres sources de revenus

Avez-vous d'autres sources de revenus ? Si oui, quelles sont-elles et de quel montant pouvez-vous disposer ?

Autres informations relatives à votre bilan personnel

2.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Répartition des tâches

Donnez une brève description des tâches et responsabilités que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise.

Nom	Tâches et responsabilités
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

2.4 FORME JURIDIQUE

Identifiez la forme choisie et les raisons de ce choix.

- Entreprise individuelle ou à propriétaire unique
- Société en nom collectif
- Société par actions
- Coopérative
- Autre : _____

Expliquez les raisons qui ont motivé votre choix.

Informez-vous des exigences gouvernementales auxquelles vous devez vous soumettre.

Fédérales : Revenu Canada (numéro d'entreprise pour les déductions à la source).

Provinciales : Ministère du revenu du Québec (numéro d'entreprise du Québec, certificat d'inscription à la TVQ et TPS). Régime des rentes du Québec, normes du travail, CSST.

Municipales : Services techniques (règlement de zonage), permis de construction, permis d'exploitation, taxes.

2.5 RÉPARTITION DE LA PROPRIÉTÉ

Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation de chaque promoteur (financière, matérielle, actions ou autres). Dans le cas d'une entreprise ayant au moins deux (2) associés, indiquez la répartition des parts. S'il s'agit d'une société par actions (compagnie), indiquez la répartition des différents types d'actions.

Nom des propriétaires	Autochtone (A) Non Autochtone (NA)		Sexe		Forme de participation	Répartition de la propriété en %
	A	NA	F	H		
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	_____

Une convention entre actionnaires ou associés est fortement suggérée. Ce contrat écrit devrait prévoir les droits et obligations de chacun de même que la manière de régler les conflits ou les conséquences du retrait ou du décès des actionnaires ou associés.

P A R T I E 3

A n a l y s e d e l ' e n v i r o n n e m e n t e x t e r n e



Dans cette section, on identifie le marché que l'entreprise compte pénétrer et les possibilités futures qu'il offre. C'est-à-dire, est-ce que les tendances démontrent une possibilité de croissance des ventes pour ce type d'activités ?

Afin de combler l'analyse du marché, plusieurs éléments doivent être évalués : la demande globale, les concurrents possibles ainsi que leurs forces et faiblesses, la clientèle potentielle, le besoin comblé et la part du marché que vous prévoyez acquérir.

L'objectif ultime de l'analyse du marché est la détermination du chiffre d'affaires. Car en ayant une connaissance approfondie du marché, vous serez plus en mesure d'évaluer un chiffre d'affaires conforme à la réalité économique.

3.1 INDUSTRIE

Dans quel secteur classez-vous votre entreprise ?

Industriel Commercial Manufacturier
Service Construction Autre ► _____

Connaissez-vous ce secteur ? Oui Non

Décrivez le secteur d'activité économique dans lequel vous vous lancez. Tentez d'avoir une vision globale de votre environnement. Renseignez-vous sur votre secteur : son état actuel, ses particularités (ex : variations saisonnières). En somme, énumérez les opportunités et les menaces dans ce secteur.

Opportunités :

Menaces :

Quelles sont les perspectives d'avenir de votre secteur ? (Changements au niveau des produits et/ou services, de la recherche, des marchés, de la clientèle, des spécifications ou des autres entreprises ; facteurs et tendances économiques qui pourraient affecter l'entreprise, positivement ou négativement ; est-ce un marché en développement, en expansion ou à maturité ?).

3.2 MARCHÉ

Déterminez le territoire que vous voulez desservir.

Sur ce même territoire, combien y a-t-il de clients potentiels ? (Consultez des données statistiques)

3.3 CLIENTÈLE-CIBLE

Décrivez votre clientèle-cible.

Si votre clientèle-cible est un consommateur, indiquez :

Groupe d'âge :	_____	Sexe :	Homme <input type="checkbox"/>	Femme <input type="checkbox"/>
État civil :	_____	Revenus annuels moyen :	_____	\$
Profession :	_____	Formation académique :	_____	
Statut d'occupant :	Locataire <input type="checkbox"/>	Propriétaire <input type="checkbox"/>	Autre ►	_____
Loisirs et sports pratiqués :	_____			

Si votre clientèle-cible est une organisation, indiquez :

Forme d'organisation :	Entreprise privée	<input type="checkbox"/>	Entreprise publique	<input type="checkbox"/>
	Organisme à but lucratif	<input type="checkbox"/>	Organisme à but non-lucratif	<input type="checkbox"/>
	Association	<input type="checkbox"/>	Collectivité	<input type="checkbox"/>
	Grossiste	<input type="checkbox"/>	Détaillant	<input type="checkbox"/>
	Manufacturier	<input type="checkbox"/>	Autre ► _____	

Activités principales : _____

Chiffre d'affaires approximatif : _____ Nbre d'employés : _____

Situation géographique : _____

Créneau spécifique : _____

Êtes-vous capable de démontrer qu'il existe une clientèle suffisante et intéressée à acheter vos produits et/ou services ?

Oui Non

Identifiez vos sources d'informations.

Avez-vous une étude de marché en main ?

Oui Non

Combien de clients potentiels se retrouvent dans le marché que vous visez ?

Personnes : _____ Entreprises : _____

Quelles ont été les variations de la demande au cours de la dernière année ?

À la baisse À la hausse Stable

Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels ? Demandez et fournissez des lettres qui démontrent l'intérêt des clients potentiels qui achèteraient vos produits et/ou services.

Calculez pour la première année votre potentiel de ventes (hypothèses de ventes), selon le nombre de clients potentiels qui sont susceptibles d'acheter vos produits et/ou services, leur fréquence d'achat et le prix moyen qu'ils auront à déboursier. Indiquez comment vous avez déterminé le nombre de clients potentiels.

3.4 CONCURRENCE

Qui sont vos concurrents directs ?

Nom	Localisation	Part du marché %
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Qui sont vos concurrents indirects qui offrent des produits et/ou services comblant les besoins du client d'une manière différente ?

Nom	Localisation	Produits et/ou services offerts
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Identifiez les insatisfactions exprimées par la clientèle de vos concurrents directs ou indirects.

Dites pourquoi votre clientèle-cible va acheter vos produits et/ou services plutôt que ceux de vos concurrents (les avantages d'acheter chez-vous plutôt qu'ailleurs). Complétez l'annexe « H ».

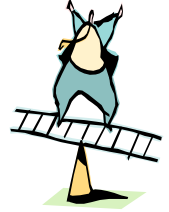
Établissez, pour chacun des concurrents, leurs points forts, leurs points faibles, leur part respective du marché et le pourcentage du marché dont vous pourriez vous emparer.

Concurrent et localisation (nom de l'entreprise et ville)	Points forts	Points faibles	Part du marché %
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>

Part de marché visé : _____ %

PARTIE 4

Stratégie de commercialisation



La stratégie de commercialisation représente un plan d'actions concret afin d'atteindre les objectifs que vous avez déterminés lors de votre analyse détaillée du marché que vous comptez pénétrer ou développer.

Tous les aspects de votre plan d'actions doivent être évalués en fonction de leur coût. Votre stratégie sera élaborée en fonction de la clientèle que vous visez. Pour atteindre cette clientèle, vous devez identifier des moyens de l'informer de votre présence sur le marché. Vous devrez aussi exploiter l'aspect de vos produits et/ou services qui représentent une force avec chacun des types de clientèle.

4.1 PRODUIT ET/OU SERVICE

Description des produits ou services offerts

Décrivez vos produits et/ou services et ses caractéristiques. S'il s'agit d'un produit, complétez l'annexe « H ».

S'il y a plus d'un produit et/ou service, décrivez, de façon approximative, la contribution de chacun au chiffre d'affaires.

Produit et/ou service	Contribution au chiffre d'affaires	
	\$	%
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Quelle sera votre spécialité ?

Quels sont vos objectifs de développement ou d'amélioration de vos produits et/ou services pour les années à venir (d'ici trois (3) ans) ?

À quels besoins vos produits et/ou services répondent-ils de façon très spécifique (ex : produit ou service inexistant) ?

Quels en sont les avantages ? Cochez les principaux et complétez l'annexe « H ».

	<u>Produit</u>		<u>Service</u>	
Utilité	<input type="checkbox"/>		Utilité	<input type="checkbox"/>
Valeur	<input type="checkbox"/>		Efficacité	<input type="checkbox"/>
Qualité	<input type="checkbox"/>		Économie de temps ou d'argent	<input type="checkbox"/>
Durée de vie	<input type="checkbox"/>		Amélioration de la performance	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>		Distinction par rapport au marché	<input type="checkbox"/>
Distinction par rapport aux concurrents	<input type="checkbox"/>		Autres ►	_____
Diminution des coûts	<input type="checkbox"/>			_____
Autres ►	_____			

4.2 DISTRIBUTION DES PRODUITS

Indiquez quels moyens vous comptez utiliser pour distribuer vos produits : grossistes, détaillants, magasins à escomptes, supermarchés, magasins à rayons, magasins spécialisés, franchises, distributrices automatiques et autres.

Comment allez-vous assurer un bon service à vos clients (conseillers/vendeurs sur le plancher, service de livraison et d'installation, service après-vente, garanties des produits offerts et des services rendus et autres moyens pour satisfaire votre clientèle) ?

4.3 STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Lequel ou lesquels de ces moyens de promotion et de publicité allez-vous utiliser (radio, journaux, télévision, cartes d'affaires, prix spéciaux, dépliants, enseignes, organisation de concours, distribution d'échantillons gratuits, essais gratuits, commandites d'événements, inauguration, participation à des expositions, membres d'association ou de club, contacts personnels, etc.) ?

Précisez la fréquence de diffusion ou de publication de votre publicité.

Outil publicitaire	Fréquence
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Évaluez les coûts de chacun des médias choisis.

Média	Coût
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Quel sera votre budget publicitaire ?

la 1^{ère} année : _____ \$ la 2^{ème} année : _____ \$ la 3^{ème} année : _____ \$

4.4 VENTE

Quelles sont les limites géographiques du secteur de vente de vos produits et/ou services ?

Comment seront effectuées les ventes (directes, vendeur, catalogue) ?

À combien évaluez-vous votre chiffre d'affaires ?

la 1^{ère} année : _____\$ la 2^{ème} année : _____\$ la 3^{ème} année : _____\$

4.5 STRATÉGIE DE PRIX

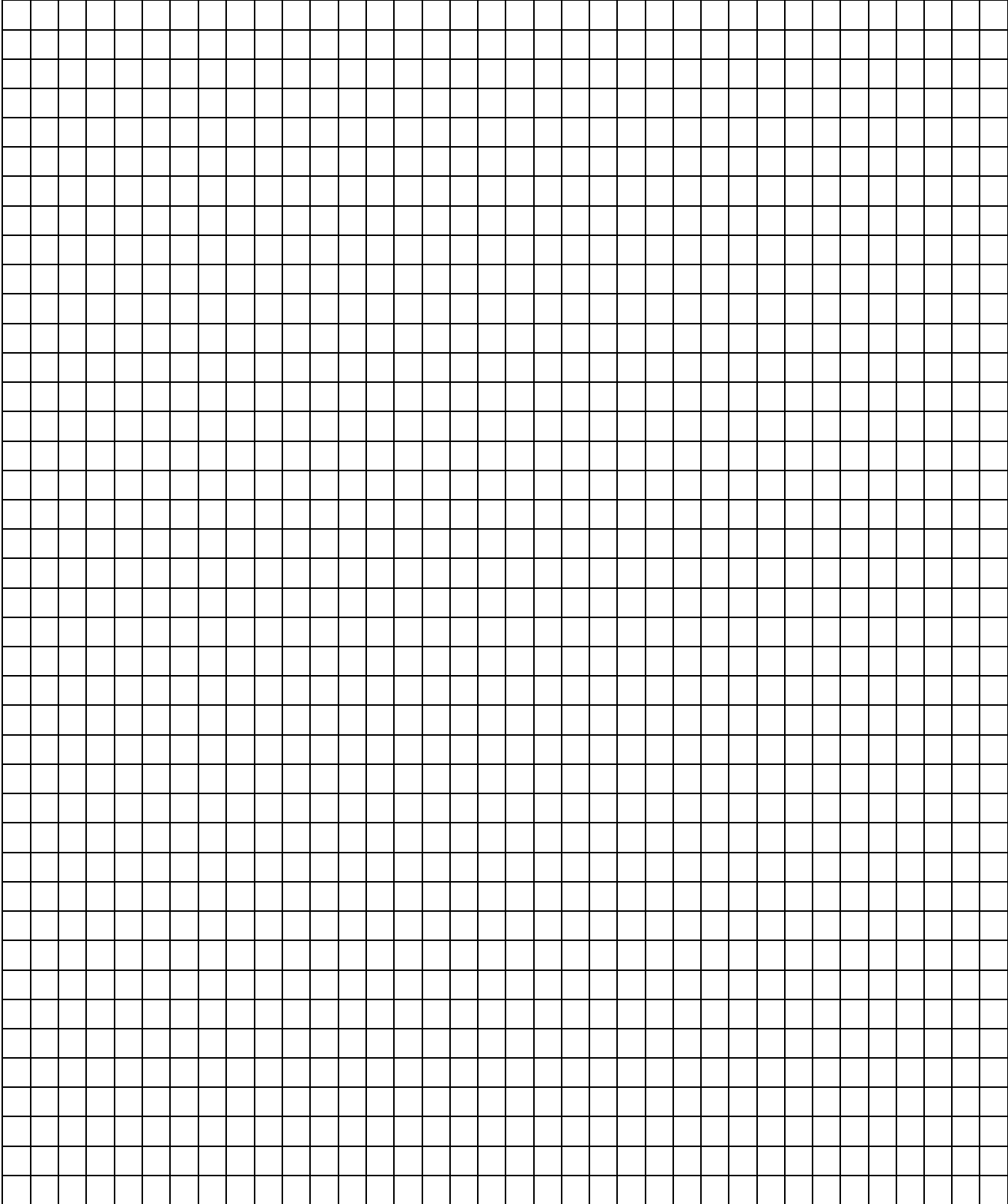
Comment fixerez-vous vos prix : marge de profit souhaité, selon les conseils de vos fournisseurs, selon les prix des concurrents, à un taux horaire (pour une entreprise de services) ?

Pour vous attirer une clientèle dès le début du démarrage ou de l'expansion, quel niveau de prix utiliserez-vous par rapport à vos concurrents ? Vos prix peuvent être inférieurs, égaux ou supérieurs, en fonction de la qualité des produits et/ou services offerts. Expliquez votre choix.

Quelle sera la politique de crédit, les conditions de paiement, les politiques d'escompte et de rabais ainsi que d'échange et de remboursement ?

En ce qui concerne le crédit, l'escompte, le rabais, quelle est la politique de vos concurrents ?

4.7 PLAN D'AMÉNAGEMENT



P A R T I E 5
P r o d u c t i o n

Les informations requises à ce stade concernent les entreprises qui fabriquent un produit. Il s'agit de déterminer quels sont les matériaux, l'énergie et quelle est la quantité de ces éléments qui entre dans la fabrication du produit.

Le fait d'établir un plan d'exécution et de contrôle de la production donne une vision globale du processus de fabrication (pour une entreprise manufacturière) et permet d'anticiper les variations saisonnières.



5.1 PRODUCTION

Décrivez la ou les technologies utilisées, les brevets, accords industriels, transfert de technologie, production sous licence, etc.

Quelle est la technologie et le procédé de fabrication nécessaire ?

Quels sont les équipements spécialisés dont vous avez besoin ?

Quel sera votre rythme de production (quantité produite par semaine, par mois, par année) ?

Produit	Quantité		
	Par semaine	Par mois	Par année
Total			

5.2 EXÉCUTION ET CONTRÔLE

Décrivez le processus de production pour chacun de vos produits et estimez le temps de production.

Type de production : pour stock ou sur commande

Étapes de fabrication

Variations saisonnières et mode d'adaptation

Délais de fabrication

Matières premières requises

5.3 APPROVISIONNEMENT

Avec quels fournisseurs vous approvisionnerez-vous ? Identifiez-les.

Nom des fournisseurs	Localisation (adresse)	Type de produits	Délai de livraison	Conditions de paiement
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/> <hr/>
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/> <hr/>
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/> <hr/>
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/> <hr/>

P A R T I E 6

R e s s o u r c e s h u m a i n e s

Le succès d'une entreprise dépend en grande partie des ressources humaines. Vous devez à ce niveau, présenter le(s) dirigeants(s), leur contribution financière, mais surtout, à quel niveau se situe leur participation dans l'entreprise. Présenter les atouts et les capacités des membres de l'équipe, ainsi que leur complémentarité ou encore leur manque de compétence à certains niveaux.



En identifiant les faiblesses, il vous sera possible de leur pallier. Si vous prévoyez faire appel à des conseillers externes mentionnez-le et dites quelle sera leur participation à la gestion de l'entreprise.

Vous devez identifier les besoins de main-d'œuvre de l'entreprise en déterminant les tâches qui doivent être effectuées. Par la détermination des tâches, vous aurez un bon aperçu des qualifications que devront posséder les futurs employés ainsi que des salaires à prévoir.

6.1 ÉQUIPE DIRIGEANTE

Informations générales

Nom : _____ Prénom : _____ Âge : _____

Adresse : _____

Téléphone : () _____ - _____

Formation académique : _____

Nom : _____ Prénom : _____ Âge : _____

Adresse : _____

Téléphone : () _____ - _____

Formation académique : _____

Nom : _____ Prénom : _____ Âge : _____

Adresse : _____

Téléphone : () _____ - _____

Formation académique : _____

Quels sont les objectifs d'affaires de chacun des dirigeants ?

Nom du(des) dirigeant(s)	Objectifs d'affaires
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Quelle sera la participation financière ou autre de chacun ? Quel sera le rôle de chaque partenaire dans l'entreprise ?

Nom du(des) dirigeant(s)	Participation	Rôle
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

Définissez les aspects des relations entre partenaires (partage des tâches, salaire, conditions de départ).

Forces et faiblesses des dirigeants :

Nom du(des) dirigeant(s)	Forces	Faiblesses
<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>
	<hr/>	<hr/>

Moyens utilisés pour pallier ces faiblesses :

Nom du(des) dirigeant(s)	Moyens utilisés
<hr/>	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
<hr/>	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
<hr/>	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>
	<hr/>

6.2 MAIN-D'OEUVRE

Combien d'emplois prévus attribuables au projet ? (ne tient pas compte des emplois créés par la construction du projet)

	Autochtone			Non Autochtone		
	Temps plein	Temps partiel	Saisonnier	Temps plein	Temps partiel	Saisonnier
Emplois créés						
Emplois maintenus						
Total						

- Nombre d'emplois créés pendant l'étape de la construction du projet : _____
- Durée de la construction (période) : du _____ au _____

La main-d'œuvre nécessaire est-elle disponible dans la région ? Si non, pourquoi et que comptez-vous faire ?

Déterminez le nombre de personnes requises, le taux horaire et le nombre d'heures de travail par semaine pour chaque poste. Vous devez tenir compte des compétences recherchées, de vos moyens, des avantages sociaux et de la concurrence.

Poste	Nbre de personnes requises	Taux Horaire	Nbre heures travail/semaine	Coût
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Décrivez les postes de travail.

Poste 1 :

Poste 2 :

Poste 3 :

Poste 4:

Poste 5:



P A R T I E 7

F i n a n c e

Avec l'information amassée dans les sections précédentes, il est possible de déterminer le coût du projet. La seconde étape, et non la moindre, consiste à trouver le financement. Il s'agit d'émettre des hypothèses afin de préparer les différents états financiers prévisionnels.

La majorité des institutions financières et des programmes d'aide gouvernementaux demande des prévisions financières pour les trois (3) premières années d'opérations. Ces prévisions ont pour but de démontrer la faisabilité financière du projet et d'évaluer les besoins de fonds dans le temps.

Il est faux de croire que le plan d'affaires ne sert que pour la recherche de financement. Votre plan d'affaires servira aussi comme outil de gestion au sein de votre entreprise. Il vous servira de référence afin de comparer les résultats obtenus par rapport aux hypothèses de départ.

OBJECTIFS :

- ✗ Démontrer la rentabilité de votre projet
- ✗ Déterminer vos besoins de financement
- ✗ Planifier vos activités financières

Les prévisions financières sont essentielles dans l'élaboration du plan d'affaires. Il est important d'évaluer les revenus et les dépenses de l'entreprise avec le plus d'exactitude possible. Les prévisions sont généralement effectuées pour une période de trois (3) ans.

CONTENU :

- 📍 Description des investissements
- 📍 Structure financière du projet
- 📍 Sources de financement
- 📍 Prévisions financières



7.2 STRUCTURE FINANCIÈRE DU PROJET

Sous la colonne *Projet*, indiquez de façon détaillée à quoi seront utilisés les fonds et sous la colonne *Financement*, indiquez les sources envisagées de financement.

PROJET		FINANCEMENT	
Actifs :		Mise de fonds du (des) propriétaire(s) :	
- Terrain	_____ \$	_____	_____ \$
- Bâtiment	_____ \$	_____	_____ \$
- Équipements	_____ \$	_____	_____ \$
- Stocks	_____ \$		
- Autres : _____	_____ \$	Prêt demandé à la CDEM :	_____ \$
Rénovation :	_____ \$	Aide demandée en vertu d'EAC :	_____ \$
Exploitation :		Aide gouvernementale (sources) :	
- Assurances	_____ \$	_____	_____ \$
- Loyer	_____ \$	_____	_____ \$
- Services publics	_____ \$		
- Promotion et publicité	_____ \$	Financement commercial (sources) :	
- Soutien à l'entreprise	_____ \$	_____	_____ \$
- Autres : _____	_____ \$	_____	_____ \$
		Marge de crédit :	_____ \$
Autres coûts :		Autre financement (sources) :	
_____	_____ \$	_____	_____ \$
_____	_____ \$	_____	_____ \$
Total des coûts du projet :	_____ \$	Total du financement du projet :	_____ \$

Identification de la source (nom et adresse)	Forme de financement (prêt, subvention, etc.)	Montant	Taux d'intérêt	Durée (An)	Autres conditions (précisez)
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/> \$	<hr/> %	<hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/> \$	<hr/> %	<hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/> \$	<hr/> %	<hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/> \$	<hr/> %	<hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/>	<hr/> \$	<hr/> %	<hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

7.4 PRÉVISIONS FINANCIÈRES

A. Bilan prévisionnel

Le bilan est la liste de ce que l'entreprise possède ou de ce qui lui est dû (ACTIF), de ce qu'elle doit (PASSIF) et de l'avoir des propriétaires. Dans un bilan, l'actif égale toujours le total du passif, en incluant le capital. Vous trouverez un modèle de bilan en annexe de ce document.

B. État des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels présente les profits et les dépenses estimées pour une certaine période. Vous trouverez un modèle en annexe de ce document.

C. Seuil de rentabilité

Également appelé point mort, le seuil de rentabilité permet de déterminer le moment à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des profits. C'est donc les ventes qui doivent être réalisées pour couvrir les dépenses, les frais fixes et les frais variables. On parle de frais variables lorsque les frais varient en fonction du volume des ventes (comme le matériel, la main-d'œuvre, etc.) et de frais fixes, lorsque ces frais ne varient pas en fonction du volume de ventes (comme loyer, frais de bureau, assurances, etc.). Vous trouverez un modèle en annexe qui vous permettra de calculer votre seuil de rentabilité.

D. Budget de caisse

Il s'agit ici de planifier les entrées et les sorties de fonds de l'entreprise. Le budget de caisse indique mensuellement les encaissements et les déboursés et montre soit un excédent ou un déficit de trésorerie. Vous trouverez un modèle en annexe de ce document.

LISTE DES ANNEXES

- A. Bilan prévisionnel
- B. État des résultats prévisionnels
- C. Calcul du seuil de rentabilité
- D. Budget de caisse
- E. Tableau d'amortissement
- F1. Analyse financière
- F2. Calcul des ratios financiers
- G. Avantages concurrentiels
- H. Description du produit
- I. Évaluation pour le choix d'un local

ANNEXE A
BILAN PRÉVISIONNEL

	(date)	(date)	(date)	(date)
	Ouverture	AN 1 PRÉVISIONNEL	AN 2 PRÉVISIONNEL	AN 3 PRÉVISIONNEL
ACTIF À COURT TERME				
Encaisse				
Comptes à recevoir				
Stock, inventaire				
TOTAL				
ACTIF À LONG TERME				
Terrain				
Bâtiment				
Améliorations locatives				
Équipements				
Amortissement accumulé				
TOTAL				
PASSIF À COURT TERME				
Comptes à payer				
Emprunt à court terme				
Part. de C.T. de D.L.T.				
TOTAL				
PASSIF À LONG TERME				
Capital - actions				
Bénéfices non répartis				
Apport des propriétaires				
Retrait des propriétaires				
TOTAL				
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR				

ANNEXE B
ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

	(date) Ouverture	(date) AN 1 PRÉVISIONNEL	(date) AN 2 PRÉVISIONNEL	(date) AN 3 PRÉVISIONNEL
RENENUS :				
REVENUS TOTAUX				
COÛT DES VENTES :				
Stock au début				
Achat et transport				
Moins « Stock à la fin »				
TOTAL				
BÉNÉFICE BRUT				
DÉPENSES :				
Salaires et avantages sociaux				
Entretien et réparation				
Honoraires professionnels				
Fournitures de bureau				
Télécommunication				
Assurances				
Publicité et représentation				
Permis, taxes et licences				
Divers				
Prêts bancaires				
Immatriculation				
Intérêts – Dette à long terme				
Loyer				
Frais de véhicule				
Électricité et chauffage				
Amortissement – subvention				
Amortissement				
TOTAL				
IMPÔTS				
BÉNÉFICE NET (PERTE NETTE)				

ANNEXE C
CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

Le calcul de seuil de rentabilité permet de déterminer le niveau de ventes requis afin de couvrir les frais fixes et les frais variables.

1. Déterminez les frais fixes : coûts qui ne varient pas en fonction des ventes (ex. : loyer, taxes).
2. Déterminez les frais variables : coûts qui varient en fonction des ventes (ex. : frais de fabrication, achat de matières premières).

	(date) ----- Ouverture	(date) ----- AN 1 PRÉVISIONNEL	(date) ----- AN 2 PRÉVISIONNEL	(date) ----- AN 3 PRÉVISIONNEL
VENTES PRÉVUES				
FRAIS FIXES :				
Honoraires professionnels	_____	_____	_____	_____
Fournitures de bureau	_____	_____	_____	_____
Télécommunication	_____	_____	_____	_____
Assurances	_____	_____	_____	_____
Publicité et représentation	_____	_____	_____	_____
Permis, taxes et licences	_____	_____	_____	_____
Entretien et réparation	_____	_____	_____	_____
Capital	_____	_____	_____	_____
Intérêts	_____	_____	_____	_____
Frais bancaires	_____	_____	_____	_____
Loyer	_____	_____	_____	_____
Électricité et chauffage	_____	_____	_____	_____
Frais de véhicule	_____	_____	_____	_____
Immatriculation	_____	_____	_____	_____
TOTAL	=====	=====	=====	=====
FRAIS VARIABLES :				
Salaires	_____	_____	_____	_____
Achats	_____	_____	_____	_____
Divers	_____	_____	_____	_____
TOTAL	_____	_____	_____	_____
POINT MORT	_____	_____	_____	_____

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{FF}}{1 - \frac{\text{FV}}{\text{Ventes}}}$$

	Immobilisations nettes DÉBUT A	Acquisition ou aliénation B	Total (A + B) C	Taux d'amortissement D	Amortissement (C x D) E	Immobilisations nettes FIN (C + E) F
Terrain				0 %		
Bâtiment				4 % x 0,5		
Améliorations locatives				20 % x 0,5		
Mobilier et équipements				30 % x 0,5		
Matériel roulant				30 % x 0,5		
TOTAL						

* La règle de la demi-année s'applique seulement pour la première année dans le cas d'une nouvelle acquisition.

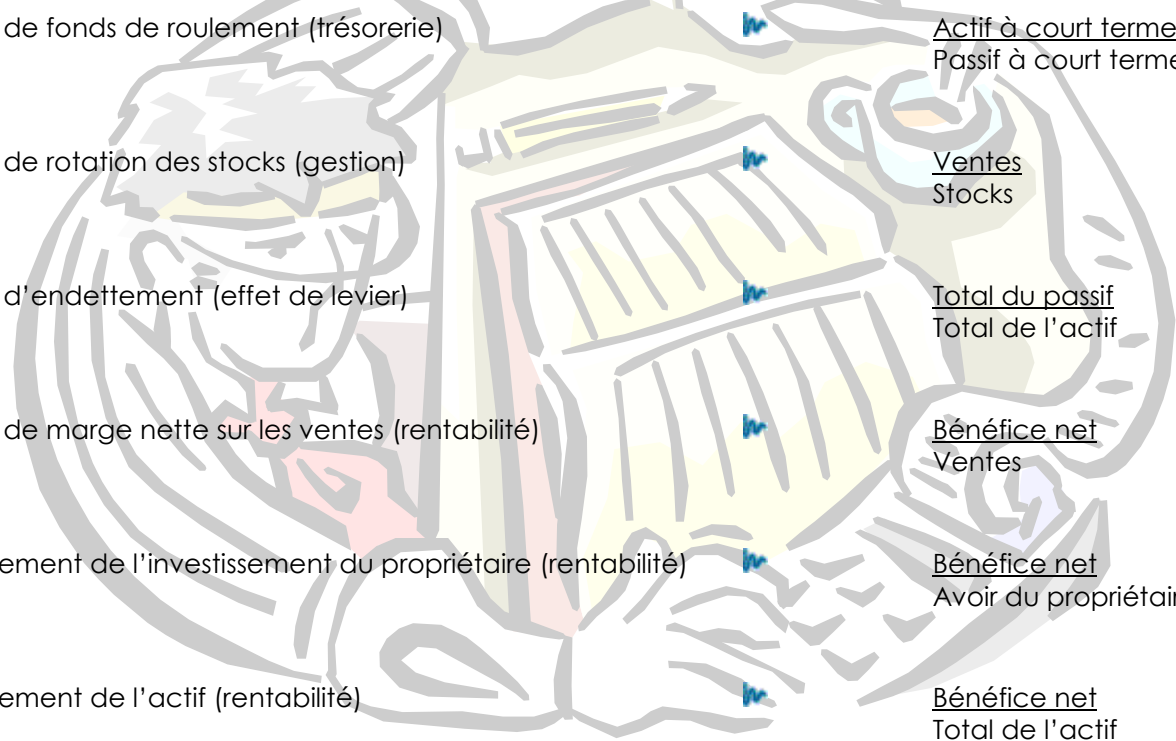
Notes ou commentaires :

ANNEXE F1 ANALYSE FINANCIÈRE

Une fois l'entreprise démarrée, il est essentiel d'en mesurer la rentabilité périodiquement. Cette analyse peut s'effectuer à l'aide de ratios. Ceux-ci représentent le rapport entre deux (2) postes du bilan ou de l'état des résultats et permettent de se comparer aux entreprises du même secteur. Il existe quatre (4) types de ratios :

1. Ratios de trésorerie : mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme.
2. Ratios de gestion : mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources.
3. Ratios d'effet de levier : mesure la part des capitaux empruntés dans le financement de l'entreprise.
4. Ratios de rentabilité : mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise est gérée.

Voici les ratios les plus importants :

- 
- Ratio de fonds de roulement (trésorerie) $\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$
 - Ratio de rotation des stocks (gestion) $\frac{\text{Ventes}}{\text{Stocks}}$
 - Ratio d'endettement (effet de levier) $\frac{\text{Total du passif}}{\text{Total de l'actif}}$
 - Ratio de marge nette sur les ventes (rentabilité) $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}}$
 - Rendement de l'investissement du propriétaire (rentabilité) $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Avoir du propriétaire}}$
 - Rendement de l'actif (rentabilité) $\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Total de l'actif}}$

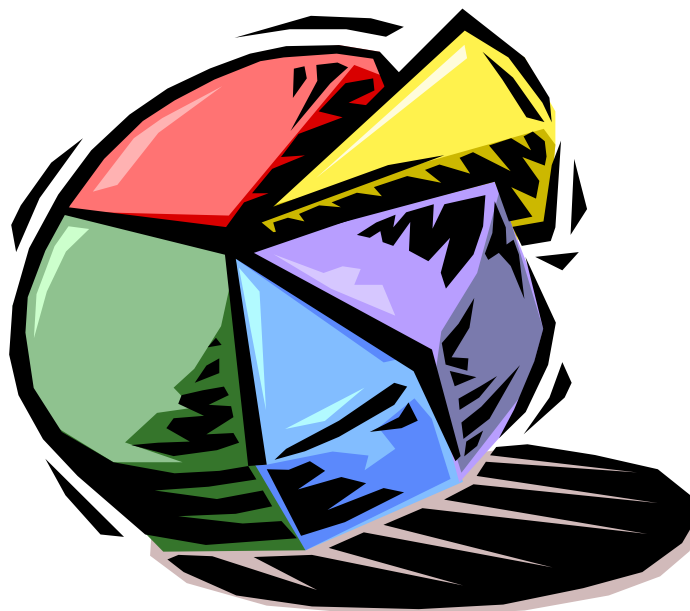
ANNEXE F2
CALCUL DES RATIOS FINANCIERS

Vous devez dès maintenant calculer ces ratios à partir des prévisions financières que vous venez de réaliser. Ces ratios pourront aider le lecteur de votre plan d'affaires à se faire une idée du potentiel financier de votre projet.

Référez-vous à l'état des résultats prévisionnels et au bilan prévisionnel pour calculer les six (6) ratios dont les formules vous sont présentées à la page précédente.

		An 1	An 2	An 3
1. Ratio de fonds de roulement	=	_____	_____	_____
2. Ratio de rotation des stocks	=	_____	_____	_____
3. Ratio d'endettement	=	_____	_____	_____
4. Ratio marge nette sur les ventes	=	_____	_____	_____
5. Rendement de l'investissement du propriétaire	=	_____	_____	_____
6. Rendement sur l'actif	=	_____	_____	_____

Il est à noter que plusieurs organismes (Dun & Bradstreet et le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie) effectuent des moyennes de ratios pour plusieurs secteurs d'activités. Ils sont une bonne source de renseignements pour tout dirigeant d'entreprise qui veut effectuer des comparaisons.



ANNEXE G
AVANTAGES CONCURRENTIELS

Voyez ce qui différencie votre produit et/ou service de celui de vos principaux concurrents.

Caractéristiques	Mon produit et/ou service	Produit concurrentiel No 1	Produit concurrentiel No 2
Prix			
Efficacité			
Durabilité			
Maniabilité			
Présentation			
Vitesse			
Style, apparence ou format			
Simplicité de fonctionnement			
Facilité d'entretien			
Taille ou poids			
Accueil			
Service			
Courtoisie			
Autres caractéristiques (précisez) : - _____ - _____ - _____			

Échelle d'évaluation suggérée :

A = Excellent B = Très bon C = Bon D = Passable

ANNEXE H
DESCRIPTION DU PRODUIT

Est-ce qu'il s'agit d'un bien de consommation, un bien industriel ou autre ?

Sa description physique (taille, forme, couleur, etc.) :

Ses caractéristiques techniques (résistance, protection, etc.) :

Ses accessoires :

Son emballage :

Son mode d'emploi :

Ses avantages :

Ses performances :

La qualité offerte :

ANNEXE I
ÉVALUATION POUR LE CHOIX D'UN LOCAL

CHOIX NO 1

Emplacement

Superficie

Coût de location

Avantages :

Inconvénients :

CHOIX NO 2

Emplacement

Superficie

Coût de location

Avantages :

Inconvénients :

CHOIX NO 3

Emplacement

Superficie

Coût de location

Avantages :

Inconvénients :

Dans « Avantages » et « Inconvénients », considérez des éléments tels que :

- **la circulation, les facilités d'accès et de stationnement, l'image du voisinage (dynamique, amorphe, peu développée, d'avenir), le coût des assurances, la proximité de certains services nécessaires à votre entreprise et vos employés de même que les modifications à apporter au local.**