

## **1. Lettre de présentation (objet)**

### **Bref résumé de la raison d'être du plan d'affaires :**

- a) Est-ce pour obtenir du financement de source commerciale ou autre?
- b) Est-ce pour attirer des capitaux? Lancer une nouvelle entreprise?
- c) Est-ce pour étendre les activités d'une entreprise existante? Se diversifier?
- d) Est-ce pour acheter une entreprise? Reprendre la relève de l'entreprise?
- e) Quels sont les montants du financement demandé à l'organisation?

## **2. Page de présentation**

- a) Nom de l'entreprise
- b) Nom des promoteurs
- c) Date de réalisation
- d) Logo et coordonnées de l'entreprise (facultatif)

## **3. Résumé ou sommaire exécutif du plan d'affaires**

Le résumé, ou sommaire exécutif du plan d'affaires, doit présenter les éléments clés du projet et susciter l'intérêt du lecteur. Généralement, **cette partie est rédigée lorsque le plan d'affaires est terminé**. Vous devez résumer votre projet sur une ou deux pages et les éléments suivants doivent s'y retrouver :

- a) Profil de l'entreprise
  - Produits et services offerts
  - Clientèles visées
  - Territoires desservis
  - Technologie ou procédés de fabrication/manière de fournir les services
- b) Description de l'occasion d'affaires et des stratégies mises de l'avant
  - Est-ce la création d'une nouvelle entreprise? L'achat? La relève? Expansion ?
  - À quels besoins répondent vos produits ou services?
  - Quelles stratégies sont préconisées par l'entreprise (prix, produits, technologies, distribution)
- c) Présentation du promoteur ou de l'équipe entrepreneuriale
  - Description des compétences, expériences ou connaissances liées avec le projet d'entreprise
  - Méthodes préconisées pour combler certaines lacunes au niveau des compétences, connaissances ou expériences

- d) Description sommaire de l'industrie et du marché visé
  - Description du secteur d'activités (secteur, tendances, particularités, etc.)
  - Description du marché cible et évaluation du chiffre d'affaires potentiel (brève description du marché visé, estimation du marché visé, profil de vos clientèles, estimation du chiffre d'affaires potentiel)
  
- e) Présentation des avantages concurrentiels de vos produits et services
  - Description des éléments qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents
  
- f) Rentabilité et retombées du projet
  - Chiffre d'affaires et profit escompté
  - Retour sur investissement
  - Retombées économiques dans le milieu (nombre d'emplois autochtones et non autochtones)
  
- g) Financement demandé
  - Coûts reliés au projet et montants demandés
  - Explication de l'utilisation du financement sollicité

#### **4. Table des matières**

#### **5. Coordonnées de l'entreprise, des promoteurs et des consultants**

- a) Entreprises
  - Nom, adresse, numéros de téléphone et de télécopieur, site Web, courriel
  
- b) Promoteurs
  - Nom, adresse, numéros de téléphone ou de cellulaire, site Web, courriel
  
- c) Consultants
  - Nom de l'entreprise, nom du responsable de dossier, adresse, numéros de téléphone ou de cellulaire, site Web, courriel

#### **6. Description de l'entreprise**

- a) Historique, cheminement et suivi
  - Origine de l'idée d'affaires
  - Problématiques rencontrées
  - Motivations qui poussent l'entrepreneur à mettre le projet sur pied
  - Différentes démarches effectuées dans l'avancement du projet d'entreprise (étude de marché, rencontre avec des clients potentiels)

- b) Raison sociale et forme juridique
  - L'entreprise est-elle constituée en vertu de la loi fédérale ou provinciale?
  - Date et numéro de la constitution (si l'entreprise est constituée en société)
  
- c) Mission (une ou deux phrases expliquant les éléments ci-dessous)
  - Produits et services offerts
  - Clientèles cibles
  - Territoires desservis
  - Technologies utilisées/modèle d'affaires spécifique
  
- d) Objectifs (court, moyen et long termes)

## 7. Promoteur ou équipe entrepreneuriale

- a) Présentation du promoteur ou de l'équipe entrepreneuriale
  - Expériences, connaissances et scolarité du ou des promoteurs en lien avec le projet d'entreprise (joindre le curriculum vitae en document de référence)
  
- b) Rôles et fonctions du ou des promoteurs dans l'entreprise :

**\*\*\* ATTENTION** : confirmer que le demandeur (promoteur/s) fera un travail important et essentiel au succès de l'entreprise. Les tâches qui pourraient être facilement accomplies par une autre personne sans compromettre de façon appréciable les opérations de l'entreprise ne sont pas considérées comme essentielles à son succès. Pour répondre à ces critères, les demandes d'aide doivent comprendre une description détaillée des rôles et responsabilités de chaque associé.

- Tâches et fonctions du ou des promoteurs dans l'entreprise en fonction de leurs compétences, expériences et formations académiques
  - Façons de combler les faiblesses dans l'entreprise (formations, embauche, appel à des conseillers externes)
- c) Description sommaire de la convention d'actionnaires (elle ne s'applique pas aux entreprises à propriétaire unique)
    - Principales règles de fonctionnement (dans le cas d'une coopérative)
    - Droits et devoirs des actionnaires ou des associés (joindre la convention d'actionnaires en document de référence)
    - Montant des investissements injectés dans l'entreprise, répartition des actions ou des parts dans l'entreprise, plan de partage des bénéfices, prise de participation autochtone et non autochtone dans l'entreprise

## 8. Analyse du secteur d'activités (industrie) et du marché

Les organisations qui évalueront le dossier de l'entreprise seront principalement des banquiers ou des organismes publics subventionnaires. Ces personnes ne possèdent pas nécessairement les connaissances techniques du secteur. Malgré cela, ils évalueront la viabilité du projet par l'analyse de la taille du marché, son potentiel et du positionnement de l'entreprise.

Ces analyses devront être appuyées par des faits ou des résultats provenant de sources crédibles et viables, car les personnes en charge d'évaluer le projet se baseront sur ces informations pour accorder le financement demandé

### 8.1. Secteur (industrie)

- **Secteur d'activités spécifique, son historique, ses tendances, facteurs incontournables de succès, obstacles à l'accessibilité du marché et fournisseurs dans le secteur**

- a) L'état passé, actuel et futur du secteur
- b) Croissance du secteur, prévision pour les prochaines années, principaux postes de dépenses du secteur
- c) Facteurs incontournables de succès (ex. : la localisation est la clé du succès pour les entreprises œuvrant dans le commerce de détail, une technologie particulière peut être l'élément clé dans un projet d'entreprise manufacturière, le prix, le service après-vente, etc.)
- d) Barrières à l'entrée (normes techniques ou professionnelles élevées, coûts élevés des investissements, brevets, octroi de licences, concurrences élevées, etc.)
- e) Disponibilité de la matière première (fournisseurs potentiels), de la main-d'œuvre qualifiée

- **Analyse de l'environnement externe**

Une analyse de l'environnement externe vous permettra de voir les menaces et les occasions d'affaires de votre secteur d'activités pouvant se rattacher à votre projet d'entreprise. Certains facteurs n'auront aucune influence sur le secteur et sur votre projet d'entreprise alors que d'autres pourraient avoir une importance cruciale.

- a) Politique et juridique (lois, règlements ou politiques gouvernementales régissant le secteur d'activités)
- b) Économique (facteurs économiques qui influencent l'entreprise : taux de change, taux de chômage, récession, taux d'intérêts faible ou élevé)
- c) Social, culturel et démographique (âge, population globale, population plus aisée, mœurs, tendances, activités, immigration, baisse de natalité, etc.)
- d) Technologique (changement rapide de technologie, inventions, brevets, nouveaux procédés)
- e) Écologique (règlementations, impacts possibles sur l'environnement)
- f) Résumer les occasions d'affaires et les menaces liées au secteur d'activités

*N.B. Ne pas développer si certains facteurs ne s'appliquent pas.*

## 8.2. Marché

- **Identification de la clientèle**

- a) Segmentation (consommateurs : âge, sexe, revenus, localisation, type de ménage, niveau d'éducation, fréquence d'achats, dépenses des ménages. Manufacturière / institutionnelle : fréquence d'achats, taille de l'entreprise, chiffre d'affaires, secteur, etc.)
- b) Description de la clientèle et ses comportements (décrire chacun des segments de marchés ciblés)

- **Évaluation de la demande globale**

- a) Se référer à l'analyse faite dans la section « Secteur » pour compléter cette partie. Faire référence à la demande globale pour la province ou autres territoires jugés pertinents pour un produit ou service.

- **Évaluation de la demande pour le marché cible**

- a) Quantifier la demande selon vos segments de marchés ciblés. Évaluer la demande selon le territoire où se situe l'entreprise. Vous pouvez également évaluer la demande du marché cible selon votre étude de marché (joindre l'étude de marché en document de référence). L'évaluation de la demande peut être appuyée par des lettres d'intention (joindre vos lettres en documents de référence)

- **Facteurs déterminants de la demande**

- a) Facteurs environnementaux (voir section « Analyse de l'environnement externe ») venant confirmer la croissance de la demande pour les prochaines années (exemple : augmentation de la population de la ville de Sept-Îles (facteur démographique))

- **Évaluation de la concurrence**

**ATTENTION :** Presque par définition, une nouvelle entreprise ou l'agrandissement d'une entreprise actuelle aura un degré de répercussions sur ses concurrents. Ces répercussions peuvent être positives et négatives. Le degré de répercussions sur tout concurrent unique peut varier d'insignifiant à considérable. Un degré de concurrence peut souvent être sain dans les marchés. Il faut faire attention de ne pas créer des projets qui perturberont indûment le marché ou des entreprises actuelles.

Afin d'évaluer la probabilité d'un projet causant une perturbation induite du marché, il est important de comprendre, le plus possible, les plans d'activités et de commercialisation du projet proposé, son industrie et la base de concurrence potentielle. Les répercussions peuvent être évidentes dans certaines situations et difficiles à évaluer dans d'autres. Pour les projets de grande envergure ou les projets pour lesquels le problème peut être controversé.

Secteurs clés à considérer

1. Déterminer les caractéristiques de l'industrie dans le marché en question. Comment opèrent-elle ? Qui est la clientèle ? Le marché est-il stable, en croissance ou en déclin ? Est-il saisonnier ?
2. Définir la concurrence dans les marchés identifiés primaire et secondaire : leur composition, leur emplacement, leur taille, les niveaux de prix, la variété de produits, les années dans le marché, le

nombre de concurrents, l'étendue des échanges commerciaux et la variété de produits et de services fournis. Y a-t-il eu des récents changements en ce qui concerne la concurrence ?

3. Qu'y a-t-il de différent ou d'unique par rapport au projet qui lui permettrait de concurrencer ? Par exemple :

*-Le projet est-il nouveau pour le secteur ou nouveau et amélioré ?*

*-De quelle manière le projet se taillera une place sur le marché, par exemple, concurrencera-t-il directement, absorbera-t-il une demande excédentaire ou rejetée ou attirera-t-il une nouvelle demande ?*

*-Quels moyens de commercialisation le projet utilisera-t-il, par exemple, le produit, le prix, la publicité, l'emplacement, etc?*

4. Définir la zone commerciale primaire et secondaire pour l'entreprise en ce qui concerne l'étendue géographique, le nombre et la taille des concurrents.

5. Quelle est la taille du projet au sein de la zone commerciale en matière de revenu prévu à atteindre comparativement à celle de ses concurrents directs?

6. Quelle est la situation actuelle du marché en ce qui concerne l'approvisionnement et la demande? Est-il sousapprovisionné ? ou surapprovisionné ? Est-il stable ou en croissance? Y a-t-il une demande rejetée ou non desservie?

7. Déterminer la manière dont l'entreprise prévoit s'intégrer au marché actuel. Par exemple, développera-t-elle de nouveaux marchés pour ses services ou fournira-t-elle de meilleurs services aux marchés actuels?

8. Les concurrents actuels peuvent-ils maintenir une place sur le marché et survivre?

9. Pour les projets de grande envergure, y a-t-il un soutien communautaire pour le projet comme le démontre des lettres d'appui, des règlements, des plans de développement économique, etc ?

### **Mots clés rapide \***

- a) Identifier les concurrents directs
- b) Identifier les critères d'analyse pour déterminer les forces et les faiblesses : proximité, type de produits ou services, prix, qualité, part de marché détenue, capacité de production, santé financière, technologie utilisée, marque, etc.
- c) Identifier les concurrents indirects (produits ou services de substitution)
- d) Déterminer les avantages concurrentiels

### **• Déterminer les choix stratégiques**

- a) Énumérer les grandes stratégies pour pénétrer le marché (se baser sur les forces : ressources, expériences de travail, avantages, etc.). Les stratégies seront précisées dans les différents plans (localisation, marketing, ressources humaines, fonctionnement, environnemental)

### **• Évaluation du chiffre d'affaires**

- a) Selon la capacité des ressources dans l'entreprise (exemple : capacité maximale d'un restaurant, heures maximales de consultation dans une année, capacité maximale d'un équipement de production)

- b) Selon les résultats de l'étude de marché et l'analyse de la demande du marché cible
- c) Selon le calcul des coûts de production (seuil de rentabilité)

## 9. Localisation

- **Choix de la localisation et de l'emplacement**

- a) Description des éléments du choix de la localisation ou de l'emplacement selon vos critères (proximité de la matière première, proximité des marchés, disponibilité de la main-d'œuvre et des services d'aide technique, réseau de transport (maritime, ferroviaire, circulation piétonnière, etc.)

Vous pouvez mettre le plan d'achalandage routier de Transport Québec ou de votre municipalité comme document de référence

- b) Plan d'aménagement ou de construction (joindre en document de référence)
- c) Description des changements apportés aux locaux ou aux bâtiments

- **Sommaire des coûts de localisation**

- a) Frais de démarrage (frais d'architecte et de notaire, améliorations locatives, permis de construction)
- b) Frais fixes (assurances, électricité et chauffage, loyer, entretien intérieur et extérieur, taxes municipales, amortissement des locaux)

## 10. Promotion et marketing

- **Stratégie de produits ou services**

- a) Produits : taille, poids, particularités, emballage, couleur, etc.
- b) Services : comment ces services répondent-ils à un besoin?
- c) Distinctions particulières par rapport aux autres concurrents
- d) Évolution des produits ou services dans le temps
- e) Objectifs de vente pour chacun des produits et services

- **Stratégie de prix**

- a) Méthode préconisée pour déterminer le prix des produits ou services
- b) Politique de prix (escomptes, rabais)
- c) Stratégies pour faire la promotion des produits ou services (prix les plus bas pour pénétrer le marché, prix élevés pour produits haut de gamme)

- **Stratégie de publicité et de promotion**

- a) Déterminer les objectifs publicitaires
- b) Déterminer les messages à transmettre aux différentes clientèles
- c) Choisir les différents moyens de communication à utiliser :

- Publicité (radio, journaux, magazines, télévision)
  - Promotion des ventes (bons de réduction, distribution d'échantillons, remises en argent, concours, présentoir de publicité sur les lieux de vente)
  - Marketing direct (télémarketing, publipostage, catalogue de vente, lettre personnalisée, etc.)
  - Marketing interactif (site Internet, réseaux sociaux, blogues)
  - Vente personnelle (représentants, entrepreneurs, réseaux d'affaires, carte d'affaires)
  - Promotion gratuite : relations publiques (commanditaires, articles dans les journaux, magazines, animation de chroniques à la radio ou dans les journaux, communiqués de presse pour annoncer l'ouverture d'un nouveau magasin), réseaux sociaux et blogues
  - Développement de l'image de l'entreprise (création du logo, affichage du logo dans les locaux, affiches extérieures)
- d) Élaborer un calendrier des activités et des coûts de publicité et de promotion
- e) Mesurer les résultats de vos actions de publicité et de promotion

- **Stratégie de distribution**

- a) Lieux où seront vendus les produits ou services
- b) Manière de vendre les produits ou services (représentants, vente directe en magasin, site Web, grossistes, détaillants)
- c) Méthode préconisée pour développer le réseau de distribution, les marges de profits consenties aux divers intervenants du réseau de distribution

- **Politique après-vente**

- a) Décrire les procédures du service à la clientèle (garanties, politiques de remboursement)
- b) Indiquer les politiques qui diffèrent de celles des concurrents

- **Sommaire des coûts de promotion et de marketing**

- a) Démarrage (enseignes extérieures, création du logo, création de sacs personnalisés, affichage du logo à l'intérieur des lieux de vente, campagne publicitaire d'ouverture)
- b) Coûts fixes (salaires de base des vendeurs, dépenses mensuelles prévues pour la publicité, frais des réparateurs pour le service après-vente, frais de déplacement engagés pour rencontrer des clients potentiels, etc.)
- c) Coûts variables (commissions des vendeurs, réductions sur les soldes, marchandises défectueuses, entreposage des produits finis, distribution et transport)

## 11. Fonctionnement

- **Identifier les besoins en matériaux et en fournitures ainsi que leur disponibilité (entreprise manufacturière)**
  - a) Identifier les matières premières, fournitures et les produits finis requis pour le démarrage (quantité, qualité)
  - b) Identifier les principaux fournisseurs et les règles du jeu du secteur (politique de paiement, contrat d'exclusivité)
  - c) Identifier les coûts requis pour acquérir les matériaux et les fournitures
  - d) Déterminer les méthodes utilisées pour approvisionner l'entreprise
  - e) Identifier les matières premières, les produits semi-finis et les fournitures déjà en mains
- **Identifier les besoins en biens à revendre et leur disponibilité (entreprise commerciale)**
  - a) Identifier les biens nécessaires à la revente afin de constituer un inventaire de départ pour les trois premiers mois de fonctionnement (quantité, articles, fournisseurs)
  - b) Élaborer un programme d'approvisionnement (délais de livraison, stocks moyens requis, économie d'échelle, etc.)
  - c) Identifier les principaux fournisseurs et les règles du jeu du secteur (politique de paiement, contrat d'exclusivité)
  - d) Identifier l'inventaire déjà en mains
- **Description de la technologie utilisée / modèle d'affaires**
  - a) Type de technologie (propriété, licence, fiche technique) (joindre les documents pertinents en référence)
  - b) Achat d'une franchise, contrat d'exclusivité (décrire les principales clauses) (joindre une copie de toute entente)
- **Description du procédé**
  - a) Décrire les étapes de fabrication
  - b) Décrire les étapes de la prestation du service
- **Identification des équipements requis**
  - a) Description des équipements et de l'outillage requis pour les opérations
  - b) Identifier les fournisseurs, les délais de livraison, les quantités, l'état (neuf ou usagé) et les coûts des équipements et des outillages

- **Gestion des opérations**

- a) Décrire les processus de planification et de contrôle de production
- b) Identifier les logiciels et outils requis pour la planification et le contrôle de la production ainsi que les fournisseurs, les délais d'implantation et les coûts de tels outils

- **Sommaire des coûts opérationnels**

- a) Coûts de démarrage (achat d'équipements et d'outillage requis, stocks de matières premières ou fournitures nécessaires au démarrage, acquisition de technologies ou de droits de franchise, implantation de systèmes tels que l'assurance qualité, planification de l'approvisionnement, etc.)
- b) Coûts fixes (programme d'entretien préventif des équipements et de l'outillage, entretien des bâtiments et de l'outillage, frais de chauffage et d'électricité, frais de communications tels que le téléphone, le télécopieur et la connexion Internet, salaires des superviseurs et autres salaires indirects reliés à la production, assurances sur les biens, équipements et stocks, etc.)
- c) Coûts variables (matières premières, biens à revendre, fournitures, bris d'équipements qui ne sont pas couverts par le programme d'entretien préventif, salaires versés aux employés de production, etc.)

## 12. Ressources humaines (point à mettre de l'avant création d'emplois autochtones)

- **Besoins en main-d'œuvre**

- a) Identifier les tâches opérationnelles, techniques et administratives à accomplir dans l'entreprise
- b) Déterminer les compétences requises pour les tâches énumérées
- c) Déterminer les postes spécifiques pour chacune des tâches (voir la disponibilité de ces postes dans le bassin de main-d'œuvre)
- d) Déterminer le nombre d'employés (autochtones et non autochtones, temps plein, temps partiel)

- **Structure de l'entreprise et postes clés**

- a) Construire l'organigramme de l'entreprise avec la présentation des postes clés (mettre en document de référence)
- b) Faire une brève description des personnes qui occuperont ces postes clés, mettre en relation la complémentarité des compétences et des expériences de chacun (mettre les curriculums vitae en référence)
- c) Établir les salaires et les avantages sociaux pour chacun de ces postes

- **Organismes réglementaires**

- a) Élaborer la liste des organismes avec qui vous aurez à collaborer : Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), Commission des normes du travail, régime des rentes, assurance maladie, régime d'assurance parentale, associations professionnelles, etc.
- b) Vérifier les normes dans le secteur d'activités (employés syndiqués ou non)

c) Identifier les exigences auxquelles devra se soumettre l'entreprise par rapport aux organismes réglementaires

- **Plan de formation**

a) Indiquer les formations que devront suivre certains de vos employés ou gestionnaires pour combler certains écarts de compétence ou pour obtenir une certification ou une accréditation

b) Définir les types de formations, les compétences comblées et les coûts

- **Recours à la sous-traitance**

a) Indiquer les tâches opérationnelles, techniques ou administratives qui seront faites en sous-traitance

b) Indiquer les raisons qui justifient le choix de la sous-traitance ainsi que les coûts

- **Conseil d'administration ou comité de gestion**

a) Énumérer le nom des personnes du conseil d'administration ou du comité de gestion

b) Indiquer les expériences ou autres éléments pertinents permettant à ces personnes de contribuer à la réussite du projet d'affaires

- **Conseillers externes**

a) Identifier la liste des personnes qui ont donné des conseils dans l'élaboration du projet d'entreprise

b) Indiquer les coûts reliés à ces services-conseils

- **Sommaire des coûts des ressources humaines**

a) Coûts de démarrage (honoraires professionnels, formations, associations professionnelles, frais reliés à la sélection et au recrutement, assurances professionnelles)

b) Coûts fixes (salaires, avantages sociaux, cotisations, sous-traitance, honoraires professionnels, etc.)

c) Coûts variables (salaires de production et avantages sociaux, etc.)

### **13. Environnement**

- **Risques écologiques et environnementaux**

a) Identifier les répercussions de vos activités sur l'environnement (pollution de l'air, de l'eau, par le bruit et déchets)

b) Décrire les actions qui seront mises en œuvre dans le but d'éliminer les effets négatifs de la pollution (stratégies)

c) Indiquer les coûts de mise en œuvre des différentes actions

- **Organismes réglementaires**

- a) Identifier les lois et règlements environnementaux qui s'appliquent à votre projet
- b) Identifier les licences, permis ou approbations nécessaires afin de vous conformer aux lois et règlements
- c) Indiquer si votre entreprise s'inscrit dans une vision de développement durable

- **Sommaire des coûts liés à l'environnement**

- a) Coûts de démarrage (licences, permis, frais d'adaptation de la production pour vous défaire des matières dangereuses)
- b) Coûts fixes (location de conteneurs, frais liés au ramassage des déchets et à la récupération)
- c) Coûts variables (coûts liés au transport des déchets dangereux, etc.)

## **14. Développement de l'entreprise**

- **Objectifs à long terme de l'entreprise**

- a) Indiquer les objectifs à long terme visés (nouveau marché, nouveau produit, nouveau marché et nouveau produit)

- **Développement futur d'un produit ou d'un service**

- a) Déterminer le stade de développement actuel (conception, prototype, etc.)
- b) Identifier les étapes à franchir avant de commercialiser le produit ou le service
- c) Faire ressortir les risques et les problèmes à surmonter lors du développement
- d) Décrire les utilisations du nouveau produit ou service ou les nouvelles utilisations des produits ou services existants
- e) Identifier l'équipe de recherche (compétences techniques, atouts)
- f) Inclure les ententes de partenariat avec les entreprises, les chaires de recherche, les universités, etc.
- g) Inclure la possibilité d'obtenir des brevets, licences ou marques déposées sur vos produits ou services
- h) Identifier les coûts liés à la recherche et au développement (salaires, dépenses en élaboration de prototypes, etc.)

- **Évaluation continue du marché**

- a) Décrire les moyens d'évaluer constamment le marché (concurrence et clientèle) et la technologie

- **Sommaire des coûts de recherche et de développement**

- a) Coûts de démarrage (prototype, propriété intellectuelle, frais de recherche divers)
- b) Coûts fixes et variables (dépend des décisions prises par rapport aux objectifs de croissance : salaires et avantages sociaux, coûts de développement des nouveaux produits ou services, brevets, etc.)

## 15. Risques et atténuation

- **Étapes problématiques dans la réalisation du projet**

- a) Identifier les problèmes qui pourraient apparaître dans la réalisation du projet
- b) Identifier des solutions de rechange afin de contrer les problématiques
- c) Identifier les coûts reliés à ces solutions

- **Coûts reliés à la gestion des risques et des atténuations**

- a) Prévoir certains montants par mois pour les imprévus qui pourraient survenir au cours des années

## 16. Plan de mise en œuvre / stratégies de retrait

- **Calendrier des réalisations**

- a) Dresser une liste des principales tâches permettant de rendre le projet à terme
- b) Inclure l'obtention de permis et les inscriptions diverses pour respecter la réglementation
- c) Établir les échéanciers pour chacune des étapes (dates) avec le nom des responsables de chacune de ces tâches

- **Stratégies de retrait**

Dans l'éventualité où l'entreprise devait cesser son fonctionnement :

- a) Identifier les étapes nécessaires pour fermer l'entreprise de manière ordonnée
- b) Identifier la part de l'investissement à récupérer

- **Sommaire des coûts de mise en œuvre / stratégies de retrait**

- a) Coûts de démarrage (permis, licences et autres inscriptions)
- b) Coûts fixes (renouvellement des permis, licences et autres)

## 17. Coûts de projet et financement

Afin de confirmer les montants de votre coût de projet, mettre en référence toutes les soumissions du projet complet.

- **Identifier les coûts de projet**

- a) Fonds de roulement (équivalent aux dépenses des trois premiers mois)
- b) Inventaire de départ
- c) Terrain, aménagement de terrain
- d) Bâtisse et améliorations locatives

- e) Équipements
- f) Équipements informatiques
- g) Matériel roulant
- h) Frais de démarrage (faire la somme des coûts de démarrage)
- i) Autres actifs
- j) Divers et imprévus
- k) Etc.

**Inclure** dans vos documents de référence les confirmations du financement des diverses institutions bancaires ou des organismes gouvernementaux qui vous sera accordé.

- **Identifier le financement**

- a) Financement bancaire
- b) Capital de risque
- c) Mise de fonds : \*d'au minimum de 10 % selon la capacité d'injection du / des propriétaires (les actifs déjà acquis ne sont pas admissibles, comme mise de fonds) la mise de fonds doit être payé en espèce, \*argent comptant / démarrage – ou expansion soit du propriétaire ou dans l'encaisse de l'entreprise (annexer preuve de relevé bancaire (avec le nom du propriétaire);
- d) Aides financières gouvernementales
- e) Autres sources de financement (marge de crédit, etc.)

## **18. Prévisions et analyses financières**

Inclure, si possible, les états financiers historiques (bilans et états des résultats) des trois dernières années

- **Déterminer les besoins financiers personnels du ou des promoteurs**

- a) Déterminer les dépenses essentielles mensuelles (loyer, voiture, prêts étudiants, téléphone, nourriture, vêtements, activités)

- **Élaborer les plans financiers suivants :**

- a) Bilan d'ouverture, bilans des 1ère, 2e et 3e années d'opération
- b) États des flux de trésorerie pour les 1ère, 2e et 3e années sur une base mensuelle (12 mois)
- c) États des résultats pour les 1ère, 2e et 3e années (les 12 mois de la 1ère année devront être présentés individuellement)
- **Justifier les hypothèses de ventes (analyse du marché, étude de marché)**

- **Faire une analyse financière**

a) Analyse de rentabilité – volume de ventes nécessaire pour couvrir les frais

b) Analyse des ratios (par exemple) :

- Ratio de liquidités générales : actifs à court terme / passifs à court terme
- Levier financier :  $\text{emprunt} / \text{capitaux propres (\%)} = \text{dette totale} / \text{total des capitaux propres} \times 100$
- Rentabilité :  $\text{rendement des capitaux propres (\%)} = \text{revenu net} / \text{capitaux propres} \times 100$
- Rendement du capital investi (%) =  $\text{revenu net} / \text{actif total} \times 100$
- Comparaison des ratios avec les normes de l'industrie (Dun & Bradstreet Canada, Performance Plus ic.gc.ca)

## 19. Consultations

- **Faire une liste détaillée de tous les tiers sollicités ainsi que des dates y étant liées et faire un bref résumé des discussions.**

## 20. Recommandations

- **Niveau de réalisation du projet d'entreprise**

a) Réalisme du projet selon les analyses exécutées

b) Le projet devrait-il voir le jour?

- **Viabilité du projet**

a) Énumérer les conditions liées au succès du projet d'entreprise

## 21. Documents de référence

- **Liste des documents de référence**

a) Entente de propriété

b) Organigramme

c) Curriculum vitae

d) Convention d'actionnaires

e) Liste détaillée des actifs / investissements / valeur nette, vérification de crédit, lettre de recommandation

f) Lettres d'intention, étude de marché

g) Contrats, baux, permis d'exploitation d'entreprise, licences

h) Permis relatifs à l'environnement

- i) Évaluation de la propriété, couvertures, etc.
- j) Soumissions (le total du projet)
- k) Résolution du Conseil de bande de votre communauté, s'il y a lieu
- l) Etc.