

# **Guide de rédaction de votre plan d'affaires**

**pour votre projet d'entreprise  
d'économie marchande  
ou d'économie sociale**

**préparé par votre équipe de conseillers du**

***Service de développement local et régional  
de la Matawinie***

3184, 1<sup>re</sup> Avenue  
Rawdon (Québec) J0K 1S0

Téléphone : 450 834-5441  
Sans frais : 1 877 834-5222  
Télécopieur : 450 834-6560

**[www.mrcmatawinie.org](http://www.mrcmatawinie.org)**



Service de de développement local et régional (SDLR)  
**MRC de Matawinie**  
3184, 1<sup>er</sup> Avenue  
Rawdon (Québec) J0K 1S0  
Téléphone : 450 834-5441  
Sans frais : 1 877 834-5222  
Télécopieur : 450 834-6560  
[www.mrcmatawinie.org](http://www.mrcmatawinie.org)

© Juillet 2016.

## Contenu du « *Guide de rédaction de votre plan d'affaires* »

Contenu du « <i>Guide de rédaction de votre plan d'affaires</i> » .....	3
Le « <i>Guide de rédaction de votre plan d'affaires</i> » développé par le SDLR de la MRC de Matawinie .....	7
a) L'économie marchande vs l'économie sociale .....	7
Entreprise d'économie marchande .....	7
Entreprise d'économie sociale .....	7
b) Renseignements sur la présentation du <i>Guide de rédaction de votre plan d'affaires</i> .....	8
Format général .....	8
Format spécifique utilisé pour les entreprises d'économie sociale.....	8
Indication que le contenu s'adresse spécifiquement à une catégorie d'entreprise.....	8
Format utilisé pour reproduire les citations .....	8
c) Votre plan d'affaires : une étape d'importance capitale .....	9
d) À quoi servira votre plan d'affaires ? .....	9
e) La présentation de votre plan d'affaires.....	10
Première partie : LE PROJET .....	11
1. La description de votre projet .....	11
a) La description succincte ou la « mission ».....	11
b) Le résumé de votre projet .....	11
c) La forme juridique que vous avez choisie .....	12
d) Les objectifs généraux .....	13
e) La description du secteur d'activité .....	13
f) La dénomination sociale .....	14
g) Les permis nécessaires .....	14
h) L'historique du projet.....	14
i) Le financement demandé .....	15
2. L'équipe entrepreneuriale.....	15
a) La présentation de l'équipe.....	15
Exemple de tableau récapitulatif présenté sur trois colonnes.....	15
La convention des actionnaires .....	15
b) La structure organisationnelle ou l'organigramme.....	16
c) La présentation du ou des promoteurs .....	16
d) Le bilan personnel .....	17
e) La déclaration d'intérêt .....	17

3. La rentabilité sociale .....	17
a) L'utilité sociale .....	18
b) Le partenariat .....	18
c) Les retombées dans le milieu .....	18
4. Le produit / Les services / Le commerce .....	20
a) La description détaillée.....	20
b) Les caractéristiques distinctives .....	21
c) Le stade de développement .....	21
d) Le nom générique .....	21
Deuxième partie : L'OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES .....	22
1. Le marché visé .....	22
a) Le nom de chacun des segments de marché .....	22
b) Le profil de chaque segment .....	23
c) La couverture géographique visée pour chaque segment .....	23
d) Le potentiel de chaque segment .....	23
e) Les tendances / perspectives d'avenir pour chaque segment.....	23
f) Les besoins comblés pour chaque segment .....	24
g) L'estimation de vos ventes pour chaque segment .....	24
2. L'analyse de la concurrence .....	25
a) L'ampleur de la concurrence .....	25
b) La liste des concurrents .....	25
c) Le tableau récapitulatif.....	26
Troisième partie : LE PLAN DE MARKETING.....	27
1. Le positionnement.....	27
2. La stratégie de mise en marché par segment.....	27
3. La stratégie générale de publicité et de promotion.....	27
a) Le lancement .....	27
b) La publicité .....	28
c) Le matériel imprimé.....	28
d) La stratégie <i>Internet</i> .....	28
e) La stratégie de marketing direct .....	28
f) La représentation .....	28
g) La promotion directe.....	28
h) Les stratégies de marketing social .....	28
4. Les coûts de votre programme de marketing ( <i>tableau récapitulatif</i> ).....	29
5. La stratégie de distribution .....	30
a) La description du réseau de distribution .....	30

b) Le mode et la politique de distribution retenus .....	30
c) Le portrait financier associé à la stratégie de distribution .....	30
6. La stratégie de prix .....	31
a) Les éléments de justification de fixation du prix .....	31
b) La politique d'encaissement .....	31
Quatrième partie : LE PLAN DES OPÉRATIONS .....	32
1. Le choix de la localisation .....	32
2. L'approvisionnement .....	33
3. Le processus de fabrication et les capacités de production.....	33
4. Les besoins en main-d'œuvre .....	34
a) Le personnel.....	34
b) Le tableau récapitulatif des emplois créés ou maintenus.....	35
c) La direction de l'entreprise .....	35
d) Les conseillers externes .....	35
5. Le calendrier des réalisations.....	36
a) La première partie de votre calendrier des réalisations.....	36
b) La deuxième partie de votre calendrier des réalisations.....	37
c) Les différentes options de présentation de votre calendrier des réalisations	37
6. Le plan de gestion des risques ( <i>facultatif</i> ) .....	38
Cinquième partie : LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES.....	39
1. Le budget de caisse.....	39
a) Étapes à suivre pour dresser le budget de caisse.....	40
b) Liste de postes budgétaires de budget de caisse.....	41
c) Modèle de présentation de budget de caisse .....	42
2. Le bilan pro forma.....	43
a) Étapes à suivre pour dresser le bilan pro forma .....	43
b) Les composantes du bilan pro forma .....	44
Actif à court terme .....	44
L'actif à long terme (ou immobilisations) .....	44
L'actif incorporel .....	45
Le passif à court terme .....	45
Passif à long terme.....	46
Avoir des propriétaires.....	46
c) Modèle de présentation de bilan pro forma .....	47

3. L'état des résultats et l'état des résultats prévisionnel .....	48
a) Étapes à suivre pour dresser l'état des résultats prévisionnel .....	49
Revenus .....	49
Coût des produits et des services vendus .....	49
Bénéfice brut .....	49
Frais de vente.....	50
Frais d'administration .....	50
Frais de financement .....	50
Autres frais d'exploitation et Amortissement divers.....	50
Bénéfice net avant impôt .....	50
Impôt à payer .....	50
b) Modèle de présentation d'état des résultats prévisionnel .....	51
4. L'analyse des coûts et des sources de financement.....	52
a) Étapes à suivre pour l'analyse du coût et des sources de financement.....	52
b) Modèle de présentation du coût et des sources de financement.....	52
Les annexes.....	53
Bibliographie sélective .....	54

## **Le « *Guide de rédaction de votre plan d'affaires* » développé par le *SDLR de la MRC de Matawinie***

Votre équipe de conseillers du *Service de développement local et régional de la MRC de Matawinie* s'est mobilisée afin de vous préparer un *Guide de rédaction* qui servira à l'élaboration de votre plan d'affaires, et ce, qu'il s'agisse d'une entreprise d'économie marchande ou d'économie sociale.

### **a) L'économie marchande vs l'économie sociale**

#### **Entreprise d'économie marchande**

Il s'agit de toute entreprise de produits, de services ou tout commerce de détail dont la finalité est axée sur le profit. L'entreprise d'économie marchande est constituée selon l'une ou l'autre des formes juridiques suivantes : entreprise individuelle ou en nom collectif (travailleur autonome, association de personnes ou entreprise « enregistrée ») ou société par actions (compagnie ou corporation).

#### **Entreprise d'économie sociale**

La finalité de l'entreprise d'économie sociale est, comme son nom l'indique, sociale. Elle peut poursuivre plusieurs objectifs qui vont de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens à la prévention au niveau de l'isolement social ou de la santé. Ce type d'entreprise revêt les mêmes caractéristiques qu'une entreprise d'économie marchande sur les plans de la viabilité et de la rentabilité financières, de la croissance et même de la performance. Il s'agit, le plus souvent, d'un « organisme à but non lucratif » ou OBNL (incorporé en vertu de la Partie III de la Loi sur les Compagnies) ou d'une coopérative.

## b) Renseignements sur la présentation du *Guide de rédaction de votre plan d'affaires*

### Format général

D'une manière générale, le texte contenu dans le *Guide de rédaction* vaut pour les deux types d'entreprises : économie marchande et sociale. Par défaut donc, c'est le grand format de caractères que vous retrouvez dans ce paragraphe qui est utilisé.

### Format spécifique utilisé pour les entreprises d'économie sociale

Afin de les distinguer, les paragraphes ou sections **spécifiques à l'économie sociale** sont encadrés de cette manière-ci. Il sera ainsi facile de les identifier.

### Indication que le contenu s'adresse spécifiquement à une catégorie d'entreprise

Par défaut, toutes les catégories d'entreprises sont couvertes par les explications. Il peut y avoir certaines exceptions.

PRODUIT : Quelques explications doivent en effet être interprétées différemment selon qu'il s'agisse d'une entreprise qui vend des produits au lieu d'offrir des services (il s'agira de l'indication « PRODUIT », de la manière présentée au début de ce paragraphe), d'une entreprise qui offre des services au lieu de vendre des produits (SERVICES) ou de COMMERCES DE DÉTAIL.

Vous retrouverez donc à chacune de ces occasions un de ces trois titres en préambule de la section.

### Format utilisé pour reproduire les citations

Finalement, plusieurs sections reprennent des textes trop longs pour être reproduits en caractères de grand format sans alourdir inutilement la mise en page. C'est le cas des citations par exemple. Dans ces cas, on utilise un format de caractères plus petit ainsi qu'une disposition sur deux colonnes comme c'est le cas ci-dessous :

Finalement, plusieurs sections reprennent des textes trop longs pour être reproduits en caractères de grand format sans alourdir inutilement la mise en page. C'est le cas des citations par exemple.

Dans ces cas, on utilise un format de caractères plus petit ainsi qu'une disposition sur deux colonnes comme c'est le cas ici [Source : *Le plus souvent, on retrouve la référence entre crochets*].



## c) Votre plan d'affaires : une étape d'importance capitale

Vous voilà maintenant à une étape incontournable de tout projet d'entreprise : le plan d'affaires. C'est le plan de match qui permettra de communiquer les grandes lignes de votre projet à des partenaires financiers ou à d'éventuels associés pour les convaincre qu'il s'agit là d'une occasion d'affaires intéressante, viable et, bien sûr, rentable.

POUR QUI ? POURQUOI ?

Le plan d'affaires contient la plupart des renseignements pertinents sur votre entreprise. La première personne à en bénéficier, c'est d'abord vous-même. Il vous permettra de mieux maîtriser tous les éléments de votre entreprise et vous aidera dans le contrôle et la direction de vos activités. Il vous aidera également à connaître les forces et les faiblesses de votre projet.

Le plan d'affaires permet aussi aux autres de faire connaissance avec votre entreprise. Il vous présente à auprès d'éventuels partenaires financiers (institutions financières, gouvernements, futurs actionnaires ou encore fournisseurs). Il sert notamment à leur démontrer le réalisme et la pertinence de votre projet et à établir votre crédibilité et votre solvabilité.

En outre, ce document leur permet d'évaluer vos qualités d'administrateur, de déterminer les motifs qui vous poussent à demander de l'aide financière, et enfin, d'estimer votre capacité à rembourser les fonds empruntés. Les divers intervenants peuvent ainsi se faire rapidement une idée sur votre entreprise et évaluer avec qui ils font affaire.

[Source : Gouvernement du Québec (<http://www.gouv.qc.ca/affaires/indexf.htm>)]

## d) À quoi servira votre plan d'affaires ?

Un plan d'affaires est avant tout un outil de communication visant à donner de l'information sur l'entreprise et ses objectifs. La rédaction d'un plan d'affaires offre cinq grands avantages :

1. Le plan d'affaires est un **outil de réflexion**. En effet, la planification oblige les dirigeants à envisager l'avenir. Lorsque des changements se produisent, ces derniers doivent revoir et améliorer leur plan afin de l'axer de façon plus juste sur leurs objectifs. En outre, le plan d'affaires incite les promoteurs à analyser le marché vers lequel ils se dirigent et à réagir aux occasions qui s'offrent à eux.
2. Le plan d'affaires constitue un excellent **outil de gestion**. Il permet de planifier de façon logique la mise sur pied de la future entreprise et de suivre l'évolution de celle-ci. Le plan décrit le cheminement qui devra être suivi et évite aux promoteurs de prendre des décisions irréflechies.
3. Le plan d'affaires est également un **outil de communication** qui permet de transmettre rapidement des renseignements à quiconque les requiert, notamment aux institutions financières ou à un investisseur éventuel. Notons qu'il est connu que la plupart des refus des prêteurs ont pour cause des dossiers mal préparés. D'autres personnes sont susceptibles de s'intéresser au plan d'affaires tels les fournisseurs.
4. Le plan d'affaires permet de mettre à profit les compétences des dirigeants en matière de gestion. Dans le cadre de sa rédaction, les promoteurs auront notamment à réfléchir à la concurrence, à envisager des hypothèses et à en discuter pour finalement **prendre des décisions**. Cette démarche permet d'obtenir un portrait complet de la future entreprise et une meilleure compréhension des objectifs.
5. Un plan d'affaires permet de **bâtir un réseau d'experts** capables de conseiller. Pour accroître les chances de succès, il est primordial que les promoteurs consultent des personnes compétentes dans divers domaines, qui sauront leur fournir de l'information et des conseils fiables et de qualité.

Ayant pour but de renseigner le lecteur et de le convaincre que le projet d'entreprise proposé représente une bonne affaire et que ses promoteurs possèdent les qualités et les aptitudes nécessaires pour le rentabiliser, le plan d'affaires doit être clair, concis et rédigé dans un langage accessible. [Source : *Démarrer et gérer une entreprise coopérative*, pp. 108-109.]

## e) La présentation de votre plan d'affaires

Votre plan d'affaires doit refléter tout le sérieux et le professionnalisme que représente votre projet. S'il est bien présenté, votre plan d'affaires a plus de chance d'être considéré comme crédible de la part de la ou des personnes à qui vous le destinez. Il en va quelquefois de la réussite même de votre projet !

En conséquence, il est essentiel que vous accordiez à l'apparence de votre plan d'affaires une préoccupation considérable. Voici quelques suggestions de présentation qui peuvent produire un accueil positif de votre plan d'affaires :

- Votre plan d'affaires se doit d'être dactylographié; la meilleure méthode consiste certainement à le rédiger directement à l'informatique;
- La rédaction de votre texte doit être travaillée avec finesse; avant sa remise, l'orthographe doit être vérifiée par un professionnel en secrétariat; il est essentiel que votre plan d'affaires ne comporte aucune faute d'orthographe;
- Idéalement, la section financière de votre plan d'affaires doit être révisée par un expert en comptabilité afin de vous assurer que les données soient présentées en respectant les normes reconnues (nombreuses et souvent complexes) et aussi afin que ne s'y soient pas glissées de petites erreurs par inadvertance;
- La page couverture de votre plan d'affaires doit revêtir un coup d'œil attrayant; il doit idéalement s'agir d'une page cartonnée (en couleurs ?) reproduisant votre logo si vous en possédez déjà un ou, à défaut, un autre élément visuel; une reliure d'allure professionnelle est également recommandée; faire preuve d'imagination dans la présentation générale de votre document est généralement très bien perçu;
- La disposition de votre texte se doit d'être efficace et esthétique afin de rendre la lecture facile et plaisante; les titres doivent être bien visibles et les sections bien identifiées; vous pouvez même installer de petits onglets permettant d'accéder rapidement aux principales sections de votre plan d'affaires, etc.;
- Il est évidemment essentiel que votre plan d'affaires soit paginé;
- Le fait que votre plan d'affaires comporte une table des matières facilitera grandement la lecture et la consultation ultérieure du document par les personnes qui auront à évaluer votre projet; en leur permettant de retrouver facilement une information, une bonne table des matières pourra s'avérer un atout d'importance, et ce, à un moment crucial !;
- Votre plan d'affaires doit évidemment se terminer par une section « Annexes » complète et facile à consulter; celle-ci doit idéalement être précédée d'une liste des éléments qu'on y retrouve; consultez la section spécifique aux « Annexes » à la fin de ce *Guide* pour une suggestion d'éléments devant s'y retrouver.

## Première partie : LE PROJET

### 1. La description de votre projet

#### a) La description succincte ou la « mission »

Faites en **une seule phrase** une description de votre entreprise. Dites en quoi consiste l'entreprise que vous avez l'intention de démarrer ou d'acquérir, sa raison d'être. Cet exercice nécessite un bon esprit de concision puisque vous devez exprimer en quelques mots seulement ce que vous seriez normalement tenté d'exposer avec force détails. Par la suite, le libellé de votre mission vous sera régulièrement utile dans divers documents exigés par telle ou telle institution en plus de représenter la philosophie qui vous guidera de manière quotidienne dans la réalisation de votre projet.

De leur côté, les entreprises d'économie sociale ont souvent des missions à multiples niveaux comparativement aux entreprises d'économie marchande. Alors que ces dernières expriment la plupart du temps le besoin de satisfaire le client dans un secteur quelconque afin d'arriver à maximiser parts de marché et rentabilité, l'entreprise d'économie sociale combine souvent dans sa mission :

- une vocation économique de production d'un bien ou de services;
- une vocation sociale de protection d'un milieu ou d'une population;
- une vocation de création d'emplois;
- une vocation d'insertion sociale par le travail ou l'offre de services précis.

Cette situation entraîne souvent un manque de clarté sur les moyens à prendre et sur les priorités de l'organisme. Cette clarification doit faire partie du plan d'affaires pour appuyer les scénarios de développement et assurer la cohérence entre les objectifs réels et les moyens entrepris pour les atteindre [Source : *Document MCE*].

#### b) Le résumé de votre projet

Faites maintenant une description plus détaillée de votre projet : la nature de votre entreprise devrait figurer dans cette description (entreprise de services, commerce de détail, industrie, etc.) ainsi qu'un portrait sommaire de vos activités, produits ou services. Il s'agit d'une introduction résumée de l'ensemble du plan d'affaires. Décrivez notamment l'opportunité d'affaires que vous souhaitez saisir en démarrant votre entreprise (en quoi est-elle susceptible de réussir ?).

Profitez-en par exemple pour spécifier ce qui vous fait croire que votre projet est assuré de connaître un succès et que les gens s'intéresseront à votre produit ou à vos services. Nous vous suggérons de composer cette section à la fin, une fois que sera complété l'ensemble de votre plan d'affaires.

Lorsque vous avez terminé de rédiger cette section, les questions suivantes devraient idéalement avoir été répondues : *Qui ?*, *Quoi ?*, *Où ?*, *Quand ?* et *Combien ?*.

### **c) La forme juridique que vous avez choisie**

Énoncez la forme juridique que vous avez choisie pour votre entreprise. Spécifiez la date d'enregistrement de son statut.

Si l'enregistrement n'est pas encore effectué, précisez la date à laquelle il devrait l'être. Donnez les raisons qui vous ont amené à choisir l'une ou l'autre de ces deux formes juridiques en regard de votre projet. Présentez en annexe une copie de la charte et des règlements généraux si vous avez déjà en main ces documents [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

Il existe deux étapes à franchir avant de fonder votre entreprise : vous devez tout d'abord choisir sa forme juridique et ensuite l'immatriculer auprès de l'Inspecteur général des institutions financières. Choisir la structure juridique de l'entreprise constitue une étape cruciale dans les décisions que vous aurez à prendre. Ce choix aura une répercussion sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise, les impôts à payer et le degré de responsabilité de l'entrepreneur et de ses associés, le cas échéant. Il est important de choisir la forme juridique qui permettra à votre entreprise de se développer, tout en tenant compte de ses activités. Votre notaire ou avocat et votre comptable peuvent vous aider à faire le choix approprié. Selon votre désir d'agir seul ou avec des associés, votre entreprise peut prendre l'une des formes juridiques décrites ci-après.

#### **ENTREPRISE INDIVIDUELLE**

C'est la forme juridique la plus simple. L'entreprise est exploitée par une seule personne qui engage des employés au besoin. Cette personne dirige son entreprise et assume tous les pouvoirs et toutes les obligations. Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Dans le cas d'une faillite, les biens du propriétaire peuvent être saisis.

#### **SOCIÉTÉ PAR ACTIONS**

Appelée aussi compagnie ou corporation, une société par actions est une «personne morale». Cela signifie que la compagnie elle-même a des droits et des pouvoirs séparés et différents de ceux des personnes physiques qui la composent et qui en sont les actionnaires. Une compagnie possède ses propres biens et contracte ses propres dettes. La responsabilité des actionnaires est limitée à leur mise de fonds.

Une société par actions peut être constituée en vertu de la partie 1A de la Loi sur les compagnies du Québec ou en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Si elle est formée en vertu de la Loi sur les compagnies et qu'elle veut exercer son activité dans une autre province, elle doit obtenir un permis de ladite province et s'y immatriculer, ou être constituée en vertu de la loi fédérale. Il est à noter qu'elle peut également exercer son activité partout dans le monde moyennant certaines vérifications.

[Source : Gouvernement du Québec (<http://www.gouv.qc.ca/affaires/organif.htm>)]

L'entreprise d'économie sociale est en général une coopérative, enregistrée en vertu de la Loi sur les Coopératives (L.R.Q., chapitre C-67.2) ou un OBNL, constitué en vertu de la Partie III de la Loi sur les Compagnies (L.R.Q., chapitre C-38).

#### LE MODÈLE COOPÉRATIF

Une coopérative est une entreprise constituée en vertu d'une loi spécifique, la *Loi sur les coopératives*. Le pouvoir y est exercé d'une façon démocratique par les membres, soit un membre, un vote. La coopérative se distingue ainsi des autres entreprises par le mode de répartition de ses excédents. Ceux-ci sont remis aux membres sous forme de ristournes, selon l'utilisation faite par chacun des services obtenus de la coopérative. Une coopérative, en plus de répondre aux besoins de ses membres, doit également être compétitive face aux concurrents de son secteur.

On retrouve ainsi plusieurs types de coopératives ayant des objectifs précis : la coopérative de consommateurs, la coopérative de producteurs, la coopérative de solidarité, la coopérative de travailleurs et la coopérative de travailleurs actionnaires.

[Source : *La solution coopérative*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction des coopératives (Référence : 1592 98-01 / Téléphone à Montréal : 514-982-2908)].

#### LES ORGANISMES À BUT NON LUCRATIF (OBNL)

La formule OBNL permet d'impliquer plus directement les membres d'une communauté ou d'un secteur dans un projet en leur offrant de devenir membre de l'assemblée générale et, éventuellement, membre du conseil d'administration. Un bon membership et un conseil d'administration composé de bénévoles du milieu sont souvent des clés majeures pour qu'un OBNL fonctionne bien.

Selon la *Loi sur les compagnies*, le fait d'être un organisme à but non lucratif n'empêche pas d'exploiter une entreprise. Cependant, cela doit être en lien avec les objets de la charte, par exemple : favoriser l'intégration sociale par une production de savons.

[Source : AUBIN, Jean-François, *L'ABC des entreprises collectives*, Solidarité rurale du Québec, 1999, page 4.]

### d) Les objectifs généraux

Donnez ici la liste des objectifs généraux les plus importants de votre entreprise. Ces objectifs découlent de la mission de votre entreprise. Ils doivent être complémentaires et compatibles entre eux. Autant que possible, essayez d'établir vos objectifs en fonction du court (1 an), du moyen (trois ans) et du long terme (5 ans).

Faites en sorte que l'utilité sociale de votre projet d'entreprise d'économie sociale ressorte clairement au travers des objectifs qui lui sont propres. Soulignez comment les objectifs poursuivis contribueront à la mise en valeur des ressources du milieu et comment ils répondent à des priorités locales ou régionales tant au niveau économique qu'au niveau social. [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

### e) La description du secteur d'activité

Décrivez succinctement le secteur d'activité (l'industrie) dans lequel vous comptez exploiter votre entreprise. Démontrez que vous possédez certaines connaissances dans le marché que vous souhaitez conquérir.

Les secteurs d'activités investis par les entreprises d'économie sociale sont souvent de dimension locale ou encore des secteurs d'activités ayant fait l'objet de peu d'analyses sectorielles ou statistiques.

La validation du contexte d'opération (approvisionnement, marché, etc.) est en conséquence plus difficile à établir ou exige la constitution d'une recherche d'informations sur mesure : sondage, enquête auprès d'entreprises similaires, etc. [Source : *Document MCE*].

## f) La dénomination sociale

Indiquez si vous avez déjà choisi un nom pour votre entreprise ou votre commerce et expliquez sommairement ce choix.

## g) Les permis nécessaires

Veillez faire la liste de toutes les licences, permis ou brevets que vous devez obtenir pour la construction, le démarrage ou l'exploitation de votre entreprise. Il est préférable de faire cette liste par palier gouvernemental.

### L'INSCRIPTION POUR LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE GOUVERNEMENT

Parmi les quelques démarches incontournables, notez l'importance d'obtenir, tant auprès du ministère du Revenu du Québec que de Revenu Canada, un numéro d'employeur pour l'impôt et les retenues à la source.

Il est également essentiel [pour les entreprises prévoyant générer un chiffre d'affaires annuel équivalent ou supérieur à 30 000 \$] de se procurer un numéro de taxes de vente provinciale (TVQ) et fédérale (TPS) et de s'inscrire à la Commission des normes du travail auprès du ministère du Revenu du Québec. Si vous êtes dans l'import-export, n'oubliez pas que vous devez remettre une taxe d'accises à Revenu Canada.

N'oubliez pas de vous inscrire auprès de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), à laquelle vous devez verser une cotisation annuelle.

Avez-vous obtenu un permis d'exploitation de la municipalité où est situé votre commerce ? Profitez de l'occasion pour vérifier le règlement de zonage du secteur où vous songez à prendre pignon sur rue, question d'éviter de mauvaises surprises.

### PERMIS PROPRES À VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Selon le secteur d'activité et le type de commerce que vous comptez exploiter, différents permis peuvent être requis, par exemple :

- permis pour commerce réglementé, comme le permis d'alcool ou les cartes de compétence;
- numéro d'importateur et d'exportateur, permis d'importation;
- certificat de conformité relatif à la *Loi sur la qualité de l'environnement*;
- permis relatif à une entreprise ou un commerce alimentaire;
- permis de transport (taxi, autocar, camionnage, etc.);
- demande de délivrance ou de modification d'une licence d'entrepreneur (construction).

Plusieurs entreprises industrielles, commerciales et de services sont régies par des décrets de convention collective, notamment le camionnage, la coiffure, la confection pour hommes ou dames, les matériaux de construction, etc. Des comités paritaires s'occupent de faire respecter les décrets. Votre entreprise est-elle régie par un décret ?

Enfin, il faut se rappeler qu'au Québec les affaires se font en français pour l'étiquetage des produits, l'affichage public, les raisons sociales, les catalogues, etc.

[Source : Gouvernement du Québec (<http://www.gouv.qc.ca/affaires/organif.htm>)]

## h) L'historique du projet

Remplacez dans son contexte l'ensemble de votre démarche entrepreneuriale. Énoncez les facteurs qui vous ont incités à élaborer votre projet.

Dans le cas des entreprises d'économie sociale, il convient de répondre à ces deux questions : Qui sont les gens ou organismes à l'origine du projet ? Quels sont ceux qui le soutiennent aujourd'hui ?



## i) Le financement demandé

Il est utile de préciser au lecteur, et ce, dès le début de sa lecture de votre plan d'affaires, le montant du financement que vous désirez obtenir. Une ou deux phrases seront suffisantes pour indiquer l'ampleur financière de votre projet ainsi que les aspects les plus importants : votre mise de fonds, l'emprunt souhaité, le montant de la subvention demandée, etc.

## 2. L'équipe entrepreneuriale

### a) La présentation de l'équipe

L'équipe entrepreneuriale est en général d'une importance capitale dans la réussite de tout projet d'entreprise. Veuillez faire la liste sommaire des membres de votre équipe entrepreneuriale en décrivant le rôle et les responsabilités de chacun et en spécifiant comment vous vous répartirez les tâches administratives (ou si certains seront inactifs) et quel pourcentage de propriété chacun d'entre vous détient au sein de l'entreprise.

S'il s'agit d'une entreprise enregistrée ou une société en nom collectif comptant au moins deux associés, indiquez la répartition des parts sociales. S'il s'agit d'une entreprise incorporée, indiquez la répartition des différents types d'actions.

### Exemple de tableau récapitulatif présenté sur trois colonnes

Partenaire 1	Investissement en argent	Part (%) détenue dans l'entreprise
Partenaire 2	Investissement en argent	Part (%) détenue dans l'entreprise
Partenaire 3	Investissement en argent	Part (%) détenue dans l'entreprise

### La convention des actionnaires

Si elle est déjà rédigée, il est préférable d'annexer votre convention des actionnaires à votre plan d'affaires ou d'indiquer si vous avez ou non l'intention d'en créer une.

#### LA CONVENTION D'AFFAIRES OU D'ACTIONNAIRES

La convention d'affaires est un contrat entre actionnaires établissant les règles qui verront à la bonne conduite des affaires de la compagnie, son mode de financement, l'arrivée d'un nouvel actionnaire, le retrait ou le décès d'un actionnaire et la marche à suivre lorsqu'il y a désaccord profond sur un sujet ou entre actionnaires, etc.

Il est donc souhaitable de rédiger cette convention au moment où tous les membres ont les meilleures intentions du monde soit avant le démarrage de l'entreprise.

[Source : MORIN, Chantal, *Mon projet d'entreprise : Guide de rédaction du plan d'affaires*, op. cit.]

## b) La structure organisationnelle ou l'organigramme

Vous devez présenter dans cette section la structure de votre entreprise en regard de l'équipe dirigeante et du personnel. Une méthode de présentation utilisée à cet effet consiste à dresser l'organigramme de l'entreprise. Un organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchique et fonctionnelle d'une entreprise. Cette représentation met en évidence les services et les liens existants entre ceux-ci au sein de l'entreprise [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

## c) La présentation du ou des promoteurs

Il est important de rassurer vos investisseurs potentiels en leur présentant les antécédents du ou des promoteurs, en faisant ressortir leur formation ainsi que leurs expériences professionnelles. Leurs atouts, leurs capacités et leurs compétences techniques doivent bien ressortir. Il s'agit d'un résumé de leur *curriculum vitae* dont la version détaillée doit nécessairement figurer en tout premier lieu parmi vos annexes.

Pour les entreprises d'économie sociale, un promoteur collectif peut être constitué soit de futurs utilisateurs, de futurs travailleurs ou il peut s'agir d'un regroupement communautaire. Le caractère collectif a certains avantages :

- Créativité;
- Liens avec l'environnement, la communauté;
- Le rassemblement de ressources et de contacts.

Cependant, le caractère collectif recèle également certains risques :

- Il ne remplace ni la rigueur administrative, ni le besoin d'un « *leader* » doté de capacités entrepreneuriales (rassembleur, motivant, exerçant un contrôle efficace, gestionnaire, vendeur, innovateur);
- Il exige la vérification du caractère réellement démocratique des prises de décisions stratégiques par l'implication du conseil d'administration;
- Il exige une structure de gestion formelle pour assurer l'efficacité de la prise de décision au chapitre de l'existence économique de l'entreprise afin de maintenir son efficacité et sa compétitivité.

Un promoteur collectif d'où pointe habituellement un « *leader* » est souvent doté d'une conscience accrue face à une problématique dont la mission de l'organisme sera de répondre à cette problématique et il est souvent doté d'une bonne connaissance technique des aspects de production du projet, mais souvent peu formé ou expérimenté face à la gestion d'une entreprise. Des besoins d'appuis en finance, comptabilité et en gestion sont souvent souhaitables [Source : *Document MCE*].



## d) Le bilan personnel

ENTREPRISES D'ÉCONOMIE MARCHANDE SEULEMENT : Insérez dans cette section votre bilan personnel ainsi que celui des autres principaux dirigeants de votre entreprise. Chacun d'entre vous doit dresser la liste de ce que vous possédez (vos actifs ou vos biens) et de tout ce que vous devez (vos passifs ou vos dettes). Vous trouverez ci-dessous ce qui figure normalement dans un bilan personnel. Notez que la « valeur marchande » signifie le prix que vous pourriez obtenir actuellement si vous vendiez vos biens et non leur coût d'achat ou leur valeur de remplacement.

Si vous choisissez d'utiliser le format reproduit ci-dessous, ne recopiez que les lignes qui s'appliquent à votre situation.

### ACTIFS (vos biens)

Argent en main  
Certificats de dépôt  
Placements  
R.E.E.R.  
Actions et obligations (valeur marchande)  
Automobile (valeur marchande)  
Immeubles (valeur marchande)  
Ordinateur (valeur marchande)  
Autres actifs personnels : meubles, outils, etc. (valeur marchande)

Total des actifs

### PASSIFS (vos dettes)

Emprunts  
Cartes de crédit  
Prêt automobile  
Hypothèque  
Impôts ou taxes à payer  
Autres

Total des passifs

VALEUR NETTE (les actifs moins les passifs)

## e) La déclaration d'intérêt

Si nécessaire, faites un organigramme décrivant les liens éventuels ou actuels de votre entreprise avec d'autres personnes, entreprises ou organismes [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

## 3. La rentabilité sociale

L'intégralité de cette section s'adresse exclusivement aux entreprises d'économie sociale.

## a) L'utilité sociale

Décrivez succinctement comment les objectifs du projet s'inscrivent dans un questionnement large de rentabilité collective **sociale et économique**. Il peut être pertinent de souligner comment le projet permet de mettre en valeur des ressources locales, s'il vient répondre à un besoin identifié par une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans une démarche de planification locale et régionale [Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, *Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale*, p. 50].

## b) Le partenariat

Selon la nature du projet, l'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. Il est donc primordial de faire état de l'ancrage du projet dans le milieu et des partenariats envisagés ou conclus, d'en préciser la nature et l'impact sur la réalisation du projet, en terme de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien [Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, *op. cit.*, p. 50].

Vous devez démontrer que votre projet bénéficie du soutien de votre communauté.

Expliquez de manière générale l'impact qu'auront vos partenaires sur la réalisation et l'aboutissement heureux de votre projet. Dans l'éventualité où vous n'auriez pas encore obtenu l'appui de votre milieu, vous devrez préciser les démarches que vous avez effectuées en ce sens. Le partenariat est un élément primordial à la réussite de tout projet d'économie sociale.

N'hésitez donc pas à présenter en annexe les lettres d'appui que vous avez en main si tel est le cas. Dans le même ordre d'idée, dressez le portrait de l'aide que vous avez obtenue ou que vous pourriez obtenir dans un avenir rapproché. Donnez le nom de vos partenaires et indiquez la contribution de chacun. N'oubliez pas d'inclure toute forme d'aide en nature comme par exemple un don en équipement ou des services professionnels gratuits. Si vous bénéficiez ou prévoyez bénéficier de tarifs préférentiels pour l'achat de biens ou de services faites-en aussi mention. [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

## c) Les retombées dans le milieu

En général, un projet d'économie sociale comporte dans ses objectifs un volet concernant les retombées pour le milieu dont il est issu. Le plan d'affaires doit donc préciser le type et l'ampleur des effets bénéfiques attendus pour le milieu, en se référant au contexte local pour montrer dans quelles perspectives d'amélioration il s'inscrit et en expliquant comment la réalisation de l'initiative contribue au développement social et économique de la communauté.

Selon la nature du projet et en fonction des particularités liées au secteur d'activité, ou encore en relation avec les priorités mises de l'avant, ces retombées peuvent être soit très directes, car elles sont liées aux objectifs de départ, ou beaucoup plus indirectes par les effets à terme que l'initiative produira.

Il peut s'agir par exemple :

- meilleure accessibilité aux produits et aux services
- impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé

- effets de prévention au niveau de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité
- impact sur la cohésion sociale dans un quartier
- développement de nouvelles qualifications professionnelles en vue de répondre à des besoins nouveaux en biens et services
- effet multiplicateur de certaines activités sur certaines autres activités
- amélioration de la qualité de vie des citoyens
- développement d'une expertise locale et régionale dans certains secteurs d'activité
- impact sur le développement ou la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté
- régularisation du travail en économie souterraine ce qui entraîne une meilleure qualité de services ainsi qu'une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

[Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, *op. cit.*, p. 50].

## 4. Le produit / Les services / Le commerce

### a) La description détaillée

**PRODUIT** : Décrivez en détail votre produit ainsi que son utilisation (à quoi il sert). Décrivez le concept de base, l'ensemble de ses caractéristiques ainsi que ses points forts (ou ses points faibles, le cas échéant). N'hésitez pas à donner des détails au sujet de sa taille, de son poids, de son emballage, de sa couleur, etc. Expliquez l'outillage requis et les étapes nécessaires à sa fabrication. Vous pouvez à votre convenance joindre des dessins, des plans ou devis techniques, des photos ou des échantillons de votre produit.

**SERVICES** : Décrivez en détail les services que vous souhaitez offrir ainsi que leur utilité (à quoi ils servent). Décrivez le concept de base, l'ensemble de leurs caractéristiques ainsi que leurs points forts (ou leurs points faibles, le cas échéant). N'hésitez pas à donner autant de détails que nécessaire au sujet de la manière dont vous comptez offrir vos services. Vous déplacerez-vous ou recevrez-vous plutôt vos clients à votre établissement ? Vous servirez-vous d'un ordinateur, d'équipements spécialisés, d'outils, de matériel roulant ? Vous pouvez à votre convenance joindre des dessins, des photos, des exemples ou des échantillons de vos services ou de services similaires déjà offerts par d'autres.

**COMMERCE DE DÉTAIL** : Faites une description complète de votre commerce. Décrivez le concept de base, l'ensemble de ses caractéristiques ainsi que ses points forts. N'hésitez pas à donner autant de détails sur l'ambiance, la décoration, l'organisation de vos étalages, les spécialités, la gamme de produits, la sélection des marques ainsi que les niveaux de qualité retenus, etc. N'hésitez pas à donner autant de détails que nécessaire sur la manière dont vous comptez recevoir vos clients ou réaliser vos ventes (politique d'accueil, formation des employés, services complémentaires, heures d'ouverture, etc.). Comptez-vous offrir un rôle-conseil ? Quels équipements (réfrigérateur, ordinateur, etc.) seront nécessaires sur les lieux de la vente ? Offrirez-vous la livraison ? Prendrez-vous des commandes ? Offrirez-vous un service après-vente ou une garantie ?

Vous pouvez à votre convenance joindre un plan d'aménagement des lieux.

*[Organisez cette section en fonction des caractéristiques de votre entreprise; n'hésitez pas à sous-titrer le tout en autant de sections que nécessaire de manière à en faciliter la lecture]*

## **b) Les caractéristiques distinctives**

PRODUIT : Expliquez ce qui distingue votre produit des produits concurrents ou similaires, actuellement disponibles sur le marché. Fait-il quelque chose que les autres ne font pas ? Le fait-il mieux ?

SERVICES : Expliquez ce qui distingue vos services de ceux offerts par des concurrents actuellement en activité. Ferez-vous quelque chose que les autres ne font pas ? Le ferez-vous mieux ?

COMMERCE DE DÉTAIL : Expliquez ce qui distingue votre commerce de ceux de vos concurrents. Comment comptez-vous vous démarquer de vos rivaux afin de leur tenir tête ? Qu'est-ce qui attirera les clients chez vous plutôt que chez eux ?

## **c) Le stade de développement**

PRODUIT : Indiquez à quelle étape est rendu votre produit dans son développement. Spécifiez par exemple s'il est prêt à être exploité commercialement dès maintenant ou s'il nécessite d'abord une phase de développement (exemple : graphisme, tests de production, recherche de matériaux de fabrication, etc.) ou encore si une période d'apprentissage ou de formation est nécessaire.

SERVICES : Indiquez si vous êtes prêt à démarrer en affaires dès maintenant ou si vous devez d'abord faire l'objet d'un apprentissage ou suivre une formation.

COMMERCE DE DÉTAIL : Indiquez si vous êtes prêt à ouvrir votre commerce dès maintenant ou si vous devez d'abord faire l'objet d'un apprentissage, suivre une formation, rechercher un établissement ou procéder à certains aménagements.

## **d) Le nom générique**

PRODUIT : S'il est différent de votre dénomination sociale, indiquez le nom générique (commercial) de votre produit, expliquez ce choix.

## Deuxième partie : L'OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES

### 1. Le marché visé

Votre produit ou vos services s'adressent certainement à une ou plusieurs **familles de clientèles ou groupes de consommateurs** qui possèdent certaines caractéristiques en commun; on parle de « segments de marché ». Vous pouvez décrire jusqu'à trois segments de marché.

Vos segments de marché peuvent être composés d'entreprises ou d'individus; dans chaque cas, des distinctions peuvent être apportées selon que vos clients seront :

ENTREPRISES : cette explication s'applique à vous si vos clients sont constitués d'entreprises et non d'individus; ce sera votre cas si, par exemple, vous planifiez offrir des services de secrétariat puisque vos clients seront pour la plupart des entreprises et non des individus;

INDIVIDUS : cette explication s'adresse à vous si vos clients sont constitués d'individus ou de particuliers; c'est votre cas notamment si vous comptez exploiter un commerce de détail pour des produits de consommation courante puisque vos clients seront vraisemblablement des particuliers.

#### a) Le nom de chacun des segments de marché

Identifiez **le nom** de chacun de vos principaux segments de marché.

ENTREPRISES : il correspond habituellement au secteur d'activité dans lequel opèrent les entreprises de ce segment; exemples : les entreprises de détail en alimentation ou les bureaux d'avocat ;

INDIVIDUS : il correspond habituellement à la caractéristique principale ou la profession des individus qui font partie de ce segment; exemples : les propriétaires de chiens de traîneaux ou les touristes étrangers.

## **b) Le profil de chaque segment**

Décrivez le profil de chacun de vos principaux segments de marché. Dans tous les cas, identifiez clairement et systématiquement vos sources, c'est-à-dire le document, l'organisme ou l'étude où vous avez puisé vos informations.

ENTREPRISES : il s'agit des caractéristiques qu'ont en commun les entreprises qui œuvrent dans chaque segment : type d'entreprise, secteur d'activité, chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc. ;

INDIVIDUS : il s'agit des caractéristiques qu'ont en commun les individus qui constituent chaque segment; elles peuvent être d'ordre démographique (âge, sexe, situation d'emploi, niveau de revenu, langue, etc.) ou psychologique (style de vie, personnalité, motivation d'achat, sensibilités, etc.).

## **c) La couverture géographique visée pour chaque segment**

Indiquez les localisations dans lesquelles vous vous engagerez pour chacun de vos principaux segments de marché. Il s'agit du secteur géographique où ces entreprises ou ces individus sont situés; si vous comptez développer plus d'un secteur géographique pour un segment de marché donné, vous devez les spécifier en ordre de priorité (dans le temps).

## **d) Le potentiel de chaque segment**

Évaluez la taille de chacun de vos principaux segments de marché. Il s'agit du nombre d'entreprises ou d'individus qui peut y avoir dans chacun des segments de marché que vous avez identifié (si possible, chiffrez ce nombre pour chacune des localisations). Également, il est important d'indiquer clairement les sources des chiffres ou des renseignements que vous citez.

## **e) Les tendances / perspectives d'avenir pour chaque segment**

Spécifiez les tendances de chacun de vos principaux segments de marché. Il s'agit d'une évaluation de leur évolution sur un certain nombre d'années et de la comparer à leur situation passée ou actuelle. Par exemple, il est primordial d'évaluer la croissance annuelle de l'activité touristique dans le cas d'une entreprise qui œuvre dans ce secteur d'activité. Des articles de journaux ou des extraits de rapports d'experts peuvent être cités puis joints en annexe de manière à établir la crédibilité de vos analyses. Ici encore, n'oubliez pas d'indiquer clairement les sources des chiffres ou des renseignements que vous citez.

## **f) Les besoins comblés pour chaque segment**

Mentionnez, pour chacun de vos segments de marché, à quels besoins spécifiques votre produit ou vos services s'adressent.

Les besoins comblés par les entreprises d'économie sociale peuvent par exemple consister en des « besoins sociaux déterminés par la communauté ». Le fait pour l'entreprise de combler des besoins sociaux constitue souvent un critère utilisé pour établir qu'il s'agit bien d'une entreprise d'économie sociale.

## **g) L'estimation de vos ventes pour chaque segment**

Tentez de déterminer quelles seront les retombées que vous escomptez de vos efforts, et ce, pour chacun des segments de marché visés pour les trois prochaines années. Vous aurez de toute manière à vous livrer à cet exercice lorsque viendra le temps de prévoir vos mouvements de trésoreries (budget de caisse) qui fera état des entrées de fonds mensuelles liées à la vente de vos produits et services.

Dans la section écrite, ne reproduisez que le total annuel de l'estimation des ventes, et ce, pour chacune des trois prochaines années. Réservez le détail mensuel pour la section financière de votre plan d'affaires.

Vous pouvez compléter votre analyse en discourant sur la part de marché que ces ventes représentent pour votre entreprise ainsi que sa progression annuelle.



## 2. L'analyse de la concurrence

### a) L'ampleur de la concurrence

Il est extrêmement rare qu'une entreprise soit la seule à opérer à l'intérieur de son secteur d'activité. Vous devez faire la preuve qu'il n'y a pas déjà un nombre suffisant d'entreprises similaires à celle que vous projetez de démarrer. Vous pouvez vous aider en annexant une photocopie de votre bottin local ou toute autre pièce justificative. Pour dénicher votre information, vous pouvez consulter des revues spécialisées, vous adresser à des conseillers d'organismes gouvernementaux, discuter avec des entrepreneurs qui œuvrent déjà dans ce marché ou aller chercher vous-même l'information en visitant vos concurrents.

On fait référence ici aux concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent un produit ou un service similaire, ainsi qu'aux concurrents indirects, c'est-à-dire ceux qui comblent les besoins du client de manière différente [Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, *op. cit.*, p. 47.].

### b) La liste des concurrents

S'il existe des produits concurrents, des entreprises de services concurrentes ou des commerces œuvrant dans le même secteur d'activité que celui que vous avez choisi pour votre entreprise, vous devez bien les identifier et démontrer que vous les connaissez bien.

Si vous croyez que cela peut être pertinent, vous pouvez également approfondir votre analyse en anticipant l'impact qu'aura l'établissement de votre commerce dans le portrait concurrentiel général.

**L'identification de chaque concurrent :** Indiquez le nom de chaque concurrent et inscrivez ses coordonnées complètes. Précisez comment il se définit lui-même (exemple : « table champêtre », ce qui est différent de « restaurant de spécialités régionales »). Si cela s'avère nécessaire pour la compréhension des autres éléments de cette section, faites une description succincte des produits ou des activités de ce concurrent.

**La localisation de chacun :** Désignez la localité dans laquelle se trouve chaque concurrent identifié ainsi que la distance à laquelle il est situé par rapport à votre établissement. Évaluez le rayon d'action de chacun ou la portée géographique de ses activités commerciales. S'il s'agit d'un aspect pertinent, expliquez en quoi sa proximité ou sa distance peut avoir une influence sur vos activités commerciales en général (sur le recrutement de clients dans le cas des entreprises de services, sur l'affluence de clientèle dans le cas des commerces de détail, etc.).

**Les forces et les faiblesses de chacun :** Il est important de bien détailler les forces et les faiblesses de chacun de vos concurrents, et ce, à tous les niveaux :

- Prix;
- Qualité;
- Choix;
- Réputation;
- Clientèle;
- Force de vente;
- Publicité;
- Localisation;
- Atmosphère;
- Etc.

**Les différences de chacun :** Faites bien état de ce qui distingue chaque concurrent de votre entreprise. Plusieurs aspects peuvent ici intervenir :

- S'agit-il d'un concurrent direct (c'est le cas lorsque vous sollicitez exactement les mêmes clients qui devront choisir entre vous et eux) ?
- Quelle différence y a-t-il entre le type de clientèle qu'il vise et celui que vous convoitez vous-même ?
- Produit-il ou vend-il exactement les mêmes produits ou offre-t-il les mêmes services que vous ?
- Est-il généralement plus cher ou moins cher ?
- Y a-t-il des dissemblances entre son service après-vente et celui que vous comptez mettre sur pied pour votre entreprise ?

**La part de marché occupée par chaque concurrent :** Estimez si possible les ventes de chacun de chacun de vos concurrents ainsi que la part de marché que chacun d'entre eux occupe. À tout le moins, vous devez préciser s'il s'agit d'un « *joueur important* » ou s'il occupe une position négligeable par rapport à l'ensemble du marché.

**Leur réaction anticipée face à l'arrivée de votre entreprise :** Expliquez, si possible, la manière dont il est supposable que chaque concurrent réagira à la venue d'un nouvel arrivant sur le même marché que lui. Il pourrait avoir avantage selon vous à ne pas changer sa manière d'agir, à vous ignorer; d'un autre côté, il pourrait choisir de vous concurrencer directement en s'ajustant à votre arrivée, soit en modifiant ses prix, son type de promotion, etc.

### c) Le tableau récapitulatif

Vous pouvez résumer cette section à l'intérieur d'un tableau récapitulatif qui reprend succinctement chaque sujet traité, et ce, pour chaque concurrent.

Identification	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4
Localisation				
Forces				
Faiblesses				
Différences				
Part de marché				
Réaction anticipée				

## **Troisième partie : LE PLAN DE MARKETING**

Le plan de marketing fait la revue des moyens que vous comptez mettre en œuvre afin d'atteindre vos objectifs de vente.

### **1. Le positionnement**

Le positionnement désigne l'image qu'ont les clients de votre entreprise. Il s'agit de créer une image qui vous permet de positionner votre entreprise de telle sorte qu'elle attire naturellement vos clients ciblés. Les clients sont souvent à la recherche d'un certain nombre d'éléments, notamment : le prix (le moins cher, raisonnable, lié à la qualité, etc.), la variété, le stationnement, le service, le personnel de vente, la

qualité, la mode, la commodité, l'emplacement, l'atmosphère.

Votre position globale doit reposer sur les éléments auxquels vos clients attachent le plus d'importance, et qui vous distinguent de vos concurrents.

[Source : Centre de services aux entreprises du Canada (<http://www.rcsec.org/alpe/workshop.html>)]

Indiquez les principaux slogans, accroches ou formules promotionnelles que vous comptez utiliser dans votre communication et expliquez vos choix.

### **2. La stratégie de mise en marché par segment**

Résumez la manière dont vous comptez vous faire connaître, et ce, pour chacun des segments identifiés plus haut et spécifiez de quelle manière les entreprises ou les individus qui le composent seront sollicités.

### **3. La stratégie générale de publicité et de promotion**

Cette section peut être organisée de plusieurs manières. En conséquence, ne vous sentez aucunement lié par l'ordre dans lequel les sujets sont présentés ci-après. Prenez le temps de présenter votre stratégie de publicité et de promotion de manière qui facilite le mieux possible la compréhension.

#### **a) Le lancement**

Expliquez si vous comptez organiser un grand lancement ou une ouverture officielle ou encore si vous avez choisi de procéder par étapes.

## **b) La publicité**

Expliquez en détail si vous comptez faire de la publicité et avec quels publications ou médias électroniques (radio, télévision, *Internet*) vous comptez faire affaire. Spécifiez quelles sont les périodes idéales pour faire passer votre publicité et pourquoi vous avez choisi ces périodes. Si possible, faites la liste des publications que vous avez sélectionnées et motivez vos choix; spécifiez le type de clientèle visée par chaque publication (exemple : le mensuel « Le Bel âge » s'adresse aux personnes à la retraite ce qui correspond à « tel » segment de marché que vous visez). Vous pouvez annexer à votre plan d'affaires les « kits médias » des publications retenues.

## **c) Le matériel imprimé**

Mentionnez si vous comptez utiliser du matériel imprimé à des fins promotionnelles : dépliant, feuillet publicitaire, carte professionnelle, catalogue. Il est préférable alors de spécifier comment chaque élément sera utilisé ainsi que votre calendrier général des activités au moins pour la première année.

## **d) La stratégie *Internet***

Indiquez si vous avez l'intention de concevoir un site *Web* et quels objectifs cette activité poursuivra.

## **e) La stratégie de marketing direct**

Précisez si vous comptez faire de la sollicitation directe téléphonique ou postale et quelle séquence stratégique vous appliquez.

## **f) La représentation**

Mentionnez si vous comptez faire l'ensemble de votre sollicitation vous-même ou si vous comptez plutôt engager des représentants commerciaux ou des vendeurs sur les lieux de votre commerce.

## **g) La promotion directe**

Mentionnez si vous prévoyez prendre part à des expositions, participer à des événements spéciaux ou organiser des tournées (présentations, conférences, etc.).

## **h) Les stratégies de marketing social**

Si vous êtes une entreprise d'économie sociale, mentionnez si vous avez l'intention de faire la valorisation du volet social de l'entreprise, si vous comptez faire valoir son apport à la collectivité à des fins promotionnelles, etc.

## 4. Les coûts de votre programme de marketing (tableau récapitulatif)

Les coûts de votre programme de marketing devront se retrouver dans vos prévisions financières et ce, échelonnés dans le temps. Vous devez donc évaluer chaque élément de votre programme de marketing, mois par mois, au moins pour chacune des trois premières années d'existence de votre entreprise.

Exposez succinctement les coûts annuels de votre programme de marketing pour les trois prochaines années à l'aide d'un tableau. Ceci constitue un excellent moyen de récapituler votre stratégie de marketing (réservez le détail mensuel pour la section financière de votre plan d'affaires).

Vous pouvez par exemple procéder sous la forme suivante en l'adaptant bien sûr à votre programme de marketing :

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Lancement</b>	Conf. de presse : \$ Matériel imprimé : \$ <b>Total : \$</b>		
<b>Publicité</b>	Journaux locaux : \$ Radio : \$ <b>Total : \$</b>	Journaux locaux : \$ Radio : \$ <b>Total : \$</b>	Journaux locaux : \$ Radio : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Matériel imprimé</b>	Papeterie complète : \$ Dépliant : \$ <b>Total : \$</b>	Dépliant : \$ Pochette corporative : \$ <b>Total : \$</b>	Dépliant : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Internet</b>	Conception du site : \$ Entretien du site : \$ <b>Total : \$</b>	Entretien du site : \$ <b>Total : \$</b>	Entretien du site : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Marketing direct</b>	Sollicitation postale : \$ <b>Total : \$</b>	Sollicitation postale : \$ <b>Total : \$</b>	Sollicitation postale : \$ Sollicitation téléph. : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Représentation</b>	Frais de représent. : \$ <b>Total : \$</b>	Frais de représent. : \$ <b>Total : \$</b>	Frais de représent. : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Promotion directe</b>	Expositions : \$ <b>Total : \$</b>	Expositions : \$ <b>Total : \$</b>	Expositions : \$ <b>Total : \$</b>
<b>Marketing social</b>	Conf. de presse : \$ Relations publiques : \$ <b>Total : \$</b>	Conf. de presse : \$ Relations publiques : \$ <b>Total : \$</b>	Conf. de presse : \$ Relations publiques : \$ <b>Total : \$</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>Total année 1 : \$</b>	<b>Total année 2 : \$</b>	<b>Total année 3 : \$</b>

## 5. La stratégie de distribution

Si votre entreprise fabrique ou vend un produit, elle peut devoir utiliser un réseau de distribution afin d'acheminer vos produits jusqu'à vos clients. Si c'est le cas, cette section doit figurer dans votre plan d'affaires.

Le circuit de distribution est le parcours que suit un produit ou un service particulier dans son mouvement du fabricant au consommateur. Un produit peut circuler du fabricant au grossiste ou du distributeur au détaillant, jusqu'à l'acheteur final. Un fabricant ou un grossiste peut embaucher un agent commercial ou un agent de fabricant pour l'aider à vendre ses produits. Un circuit de distribution peut être très long (composé de nombreux grossistes et distributeurs) ou très court, s'il ne comprend que les ventes directes du fabricant à l'utilisateur final. Si vous désirez, vous pouvez utiliser plus d'un circuit de distribution pour vos produits et services.

Au sein d'un circuit de distribution, diverses entreprises pourraient être chargées de l'entreposage, du transport, de l'emballage, de la publicité, du service à la clientèle et du service après-vente. Vous devez déterminer qui est responsable de ces tâches en considération de vos produits.

[Source : Gouvernement du Canada  
(<http://198.103.98.217:5000/sbc-text/dist.html>)]

### a) La description du réseau de distribution

Décrivez le réseau de distribution que vous comptez utiliser pour acheminer votre produit jusqu'à votre client; il peut bien entendu s'agir de grossistes ou de détaillants ou encore des consommateurs eux-mêmes. Cet aspect doit être très bien compris de votre lecteur. En ce sens, il est important de connaître les raisons qui motivent votre choix entre développer vous-même votre propre réseau de distribution en sollicitant des intermédiaires et utiliser les réseaux existants.

### b) Le mode et la politique de distribution retenus

Indiquez quels distributeurs ont déjà été approchés et lesquels ont déjà indiqué leur intérêt à distribuer vos produits. Dites quel moyen de transport serait retenu et quels délais de livraison sont envisagés. Indiquez quelle politique de rémunération sera mise en place : les pourcentages, escomptes, bonis, marges de profit consenties aux divers intervenants, etc.

### c) Le portrait financier associé à la stratégie de distribution

Spécifiez si vous comptez mettre en place des programmes incitatifs ou élaborer des promotions conjointes avec vos distributeurs (établissez le cas échéant les coûts de la communication).

Au niveau financier, faites un portrait du partage des risques financiers entre vous-même et les différents intermédiaires. Expliquez votre politique de crédit, de consignation ou de vente. Développez les politiques concernant les pertes, le retour des marchandises invendues ou abîmées et spécifiez les responsabilités de chacun dans de telles éventualités.

## 6. La stratégie de prix

Le prix est évidemment bien plus qu'un chiffre inscrit sur une étiquette. Il véhicule un aspect important de la valeur de votre produit ou de vos services. Il projette à lui seul une portion importante de l'image du produit. Il peut arriver qu'exactement le même produit donne une impression de qualité s'il est vendu très cher et, d'un autre côté, semble médiocre s'il n'est pas vendu assez cher. Le prix a le pouvoir d'attirer ou d'éliminer, à lui seul, toute une catégorie de clientèle.

Une mauvaise stratégie de prix peut être fatale. Un juste équilibre doit nécessairement être trouvé entre vendre trop cher et pas assez cher, puisque le prix a évidemment un impact assuré sur le niveau des ventes... et sur la survie de votre entreprise !

L'établissement des prix est l'une des décisions les plus importantes qu'une entreprise doit prendre. Il est important que vous sachiez quels sont les coûts de production de vos produits et services. Vous voulez vous assurer que votre stratégie vous permettra de faire des profits tout au moins à long terme. Toutefois, n'oubliez pas que, pour l'acheteur, ce qui est important ce n'est pas comment cela vous coûte pour fabriquer un produit, mais combien il est prêt à déboursier pour l'acquérir.

Ce prix dépend de la perception de l'acheteur, s'il reconnaît ou non la valeur exceptionnelle des caractéristiques de votre produit, de la somme dont il dispose et de celle qu'il devrait verser pour obtenir un produit semblable ailleurs.

[Source : Gouvernement du Canada  
(<http://198.103.98.217:5000/sbc-text/pricing.html>)]

### a) Les éléments de justification de fixation du prix

Expliquez à quel prix se vendront vos produits ou à quel tarif vous livrerez vos services (votre taux horaire). Vous devez justifier votre politique de prix en considérant tous les facteurs mentionnés ci-dessus en plus de tenir compte de vos coûts de production, de distribution, du service après-vente, de la publicité, de vos frais fixes, etc. Estimez votre marge bénéficiaire et démontrez qu'elle est suffisante.

### b) La politique d'encaissement

Si possible, expliquez également votre politique d'encaissement : payé à l'avance, au comptant, à crédit, facturé et payable à la livraison, dans les 30 jours ou dans les 60 jours, etc. Expliquez plus à fond, si elle est déterminée, votre politique de crédit.

Il est important de faire ressortir si votre entreprise d'économie sociale entend faire payer tous les usagers ou une partie d'entre eux seulement. Rappelons qu'une entreprise d'économie sociale doit permettre de produire et vendre un bien ou un service destiné aux membres de l'organisation ou à la collectivité.

## **Quatrième partie : LE PLAN DES OPÉRATIONS**

Parmi les sections suivantes du plan des opérations, intégrez à votre plan d'affaires celles qui s'appliquent à votre entreprise.

### **1. Le choix de la localisation**

Indiquez à quel endroit sera implantée votre entreprise et décrivez très sommairement ce lieu (disposition intérieure et/ou aspect extérieur, situation par rapport à votre localité et aux principaux axes routiers, etc.). Précisez s'il s'agit de votre lieu de résidence ou d'un local commercial et si l'endroit est déjà sélectionné. Si nécessaire, vous pouvez annexer un plan agrandi de votre municipalité et y indiquant la localisation exacte de votre établissement.

Mentionnez les principales raisons qui ont présidé au choix de cette localisation:

- Circulation routière ou piétonnière;
- Proximité du marché ou des matières premières;
- Caractéristiques démographiques de la localité;
- Disponibilité de la main-d'œuvre;
- Services de support;
- Accès aux réseaux de transport;
- Présence d'infrastructures;
- Réglementation;
- Climat;
- Etc.

De même, faites état des améliorations que vous devrez apporter à l'établissement que vous avez choisi. Il se pourrait que vous ayez à fournir un plan d'aménagement; il serait alors de mise de le mettre en annexe de votre plan d'affaires.

Les coûts relatifs à l'aménagement de votre établissement doivent évidemment figurer dans vos prévisions financières.



## 2. L'approvisionnement

Peu importe le type d'entreprise que vous démarrerez, vous aurez certainement besoin de matières premières. Vous devez dans cette section expliquer la nature et les quantités de matières premières dont vous aurez besoin pour exploiter votre entreprise. Énumérez vos principaux fournisseurs et expliquez les propriétés qui s'appliquent à chacun (politique d'approvisionnement et de crédit, délais de livraison, etc.). Dites comment sera structuré votre service des achats. Expliquez de quelle manière vous contrôlerez votre inventaire de matières premières (dans le cas d'une entreprise manufacturière) ou votre inventaire de marchandises (dans le cas d'un commerce de détail), et ce, pour ne nommer que deux exemples, au niveau du système d'inventaire (manuel ou informatisé) et au niveau du contrôle de la qualité.

## 3. Le processus de fabrication et les capacités de production

S'il s'agit d'une entreprise manufacturière et ce, qu'elle soit d'économie marchande ou sociale, décrivez en détail le processus de fabrication de votre produit. Décrivez la technologie utilisée et à quel point il s'agit d'une technologie nouvelle (déjà prête, devant être développée, etc.) ou s'il s'agit de l'application d'une technologie existante.

Le lecteur de votre plan d'affaires doit bien comprendre la capacité de production de votre entreprise. Vous devez en conséquence faire état de vos calculs de manière à bien établir l'évolution de la production de votre entreprise manufacturière.

Le *Chantier de l'économie sociale*, dans son *Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale* (p. 47) propose un gabarit qui peut s'appliquer tant aux entreprises d'économie marchande que sociale (sauf pour un point identifié, spécifique aux entreprises d'économie sociale) :

Il faut préciser dans le détail :

- Les équipements et les travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet;
- Les méthodes et conditions de production envisagées, les technologies ou le savoir-faire nécessaires;
- L'approvisionnement et l'origine des matières premières, les fournisseurs, la gestion des achats et des stocks;
- Le prix de revient par unité de produit ou par heure de service, en détaillant les coûts de production variables et les coûts fixes de l'organisme;

- Les aménagements spécifiques du projet social, par exemple des postes de travail accessibles pour des personnes vivant avec un handicap, un ascenseur dans une résidence pour personnes âgées.

## 4. Les besoins en main-d'œuvre

### a) Le personnel

La gestion et la dotation en personnel constituent une section importante d'un plan d'affaires. De nombreux investisseurs disent qu'ils investissent dans le personnel et non dans le matériel. Les lecteurs voudront savoir si votre équipe de gestion et

vos personnel possèdent les compétences et l'expérience nécessaires à la mise en pratique du plan d'affaires.

[Source : Gouvernement du Canada ([http://198.103.98.217:5000/fre/owa/ques\\_package\\_genListDone](http://198.103.98.217:5000/fre/owa/ques_package_genListDone))]

Dites si des emplois seront créés, leur nombre et le moment où vous comptez engager des employés. Expliquez comment votre main-d'œuvre devra être qualifiée et si vous comptez offrir des salaires inférieurs, égaux ou supérieurs à ceux du marché. Faites état de la disponibilité de cette main-d'œuvre dans la région.

Dans les cas où cela s'applique, expliquez comment vous comptez procéder en ce qui concerne :

- La politique de recrutement;
- L'évaluation et le contrôle du rendement;
- L'encadrement, la formation ou la formation continue;
- Les comités d'employés et/ou le syndicat;
- La rémunération;
- Le plan de partage des bénéfices et/ou la participation au capital-actions;
- Etc.

Si vous avez déjà conçu une description des tâches, vous pouvez la résumer succinctement dans cette section puis mettre la version intégrale en annexe de votre plan d'affaires. Dites si vous comptez retenir les services de sous-traitants ou de conseillers externes et faites ressortir comment vous croyez qu'ils peuvent contribuer au succès de votre entreprise.

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir de façon privilégiée des subventions d'aide à l'embauche, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, il n'en reste pas moins que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire :

- rémunérés par des salaires;
- assujettis aux lois du travail;
- réguliers ou stables, saisonniers selon le cas.

[Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, *op. cit.*, p. 49].

Si votre projet en est un d'économie sociale, votre plan d'affaires doit donc bien préciser que ces critères ont été suivis, et ce, particulièrement si vous sollicitez une aide financière en vertu du *Fonds d'économie sociale*.

---

## b) Le tableau récapitulatif des emplois créés ou maintenus

Faites un tableau récapitulatif décrivant sommairement, pour chaque emploi créé ou maintenu par le projet :

- Le nom du poste ou le titre;
- Le nombre de personnes;
- Le taux horaire ou le salaire annuel;
- Le nombre d'heures travaillées par semaine;
- La période de l'année pendant laquelle l'emploi sera effectif (si emploi saisonnier);
- L'information indiquant qu'il s'agit d'un emploi créé ou d'un emploi maintenu;
- Le coût total annuel par poste et au total (an 1, an 2 et an 3).

## c) La direction de l'entreprise

Dressez la liste des principaux postes de direction et expliquez comment vous comptez pourvoir ces postes. Si les titulaires des postes de direction sont déjà choisis, présentez-les sommairement et, si c'est le cas, mentionnez si ces personnes ont déjà travaillé ensemble ou si elles ont déjà relevé des défis semblables. Explicitez la politique de rémunération que vous comptez appliquer pour les postes de direction, recevront-ils des bonis liés à la performance ou percevront-ils des dividendes ?

Si vous comptez constituer un conseil d'administration, faites état de sa composition et spécifiez s'il s'agit de personnes extérieures à votre entreprise.

Dans le cas d'un OBNL, vous devez fournir la liste des trois membres du conseil d'administration provisoire.

## d) Les conseillers externes

Faites état du nombre et des fonctions qu'occuperont les conseillers externes qui vous appuieront ainsi que le traitement (honoraires professionnels, bonis, autres) que vous leur accorderez : commissaire, expert comptable, expert en gestion, conseiller juridique, banquier, assureur, représentants gouvernementaux ou autres.

## 5. Le calendrier des réalisations

Le calendrier des opérations constitue une section importante de votre plan d'affaires, car elle est très utile afin de juger du sérieux et du réalisme de votre projet. C'est en effet ici que vous devez présenter un calendrier réaliste des actions nécessaires pour le démarrage et les premières étapes dans le développement de votre projet. Il s'agit en quelque sorte de votre « Plan d'action » et pour chacune des actions prévues, vous devez indiquer :

- La date prévue de sa réalisation;
- Une courte description;
- Les personnes qui seront responsables de leur application s'il s'agit d'une information pertinente ou si elles doivent être réalisées par une personne extérieure à votre entreprise;
- Les coûts associés à chacune des tâches (information facultative à cette étape-ci, car cette information se retrouve plus loin, dans la section financière).

### a) La première partie de votre calendrier des réalisations

La première partie de votre plan d'action concerne le démarrage proprement dit et couvre les actions qui doivent se dérouler jusqu'à ce que votre entreprise soit bien lancée (ouverture du commerce, début de la production ou des ventes).

Il s'agit en quelque sorte d'ordonner les éléments suivants et d'ajouter les renseignements requis :

- La constitution légale de votre entreprise;
- Son enregistrement auprès de différentes instances (TPS/TVQ, RRO, etc.);
- L'obtention des différents permis ou brevets;
- La location de votre espace commercial et les étapes de son aménagement;
- La prise d'effet des différentes assurances;
- La recherche et l'obtention du financement;
- L'ouverture du compte commercial;
- Le début de la recherche des fournisseurs, distributeurs, etc. ;
- L'achat et l'installation de l'équipement, du matériel roulant, etc. ;
- L'organisation de votre réseau de distribution;
- L'acquisition des matières premières ou de l'inventaire de départ;
- L'engagement de votre main d'œuvre et sa formation;
- La réalisation des premiers éléments de votre plan de marketing;
- Le lancement proprement dit de votre entreprise;
- Etc.

Précisez les étapes accomplies dans la réalisation de votre projet d'entreprise et celles qui restent à venir. Soyez réalistes dans votre planification. Des délais peuvent survenir et chambarder tous vos plans initiaux. Il vaut mieux parfois reporter un projet lorsque le démarrage ne peut plus s'effectuer dans des conditions idéales.

Par exemple, tenez compte du phénomène de saisonnalité qui pourrait caractériser votre secteur d'activité au moment où vous prévoyez amorcer vos opérations. Votre calendrier des réalisations devrait comporter des dates prévues et des dates limites pour les activités à venir. [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

## **b) La deuxième partie de votre calendrier des réalisations**

La seconde partie de votre plan d'action est facultative, mais peut également être très pertinente pour le lecteur. Elle tente d'expliquer votre vision à long terme du développement de votre entreprise. Il s'agit notamment des étapes qui suivent le lancement de votre entreprise :

- Les premières ventes;
- Les premiers encaissements;
- Les achats en publicité;
- Les autres étapes de réalisation de votre plan de marketing.

Également, vous pouvez répertorier les phases éloignées dans le temps comme, par exemple, au niveau des améliorations locatives ou des agrandissements, l'embauche des employés additionnels, etc.

## **c) Les différentes options de présentation de votre calendrier des réalisations**

Un calendrier des réalisations est souvent présenté sous forme de tableau, dont les éléments sont échelonnés en ordre de date, suivis de leur description, des personnes responsables de leur réalisation et des coûts qui y sont associés.

Cependant, si vous en avez l'occasion, vous pouvez également présenter l'information de manière plus visuelle soit à l'aide de calendriers (en couleurs ?), de diagrammes, etc. Vous pouvez par exemple vous aider de logiciels de gestion de projet qui permettent des représentations graphiques de votre calendrier des réalisations qui facilitent ainsi la compréhension de votre « Plan d'action ».

## 6. Le plan de gestion des risques (*facultatif*)

Il est important pour certains que votre plan d'affaires soit sans surprise et il serait naïf de croire qu'il ne comporte aucun risque. Mieux vaut quelquefois prévoir les risques potentiels afin d'élaborer des plans d'action pour les éviter.

Certaines personnes pensent que vous ne devriez pas examiner les risques dans votre plan d'affaires. Cependant, les lecteurs seront rassurés de savoir que vous avez pensé aux scénarios négatifs et à la façon de protéger votre entreprise contre d'éventuels revers.

Dans cette section, nous vous demandons de déterminer les situations à risque qui pourraient nuire au succès de votre entreprise et la façon dont vous pensez les minimiser.

Il y a premièrement les risques liés au marché. Parmi ceux-ci, notons les événements qui pourraient affecter les besoins des consommateurs ou la demande pour vos produits ou services pendant le déroulement de votre plan d'affaires. Dans une telle éventualité, vous devez traiter des probabilités que de tels événements viennent effectivement affecter le déroulement de vos opérations et les actions que vous entendez prendre pour en limiter l'occurrence.

On compte parmi les exemples d'autres risques susceptibles d'avoir des répercussions sur l'exploitation de votre entreprise une nouvelle conjoncture économique, la perte du personnel d'encadrement clé, de nouvelles lois gouvernementales, l'incapacité d'obtenir les fonds nécessaires, l'évolution technologique, le changement du processus de production et le manque de gestionnaires ou de personnel compétents.

[Source : Gouvernement du Canada (<http://198.103.98.217:5000/sbc-text/risks.html>)]

## **Cinquième partie : LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES**

[L'ensemble du texte qui figure dans la partie « Les prévisions financières » est tiré de BOILY, André; *Op. cit.*].

Pour un promoteur qui en est à sa première incursion dans le domaine des affaires, notamment par la création d'une nouvelle entreprise, l'établissement d'états financiers prévisionnels demeure bien souvent une étape difficile à franchir. Pourtant, ces états financiers sont relativement simples à construire, à comprendre et à interpréter si l'on se donne la peine de se faire une idée générale de la forme que ces états financiers doivent prendre, de l'usage auquel on les destine et si l'on accepte d'apprendre le sens de certains termes comptables.

Les états financiers que vous devrez dresser en prévision du démarrage de votre entreprise sont les suivants :

- Le budget de caisse;
- Le bilan pro forma;
- L'état prévisionnel des résultats.

Vous devez idéalement compléter ces états financiers en fournissant l'information suivante :

- L'analyse du coût et des sources de financement de votre projet.

### **1. Le budget de caisse**

Le budget de caisse présente vos estimations des rentrées et des sorties de fonds de votre entreprise pour les trois prochaines années. Son objectif essentiel est de vous aider à prévoir vos besoins de fonds à court terme et en particulier il vise à établir votre marge de crédit. Une marge de crédit est un produit de financement destiné à combler un manque de liquidités temporaire. Par exemple, la marge de crédit servira à honorer vos chèques lorsque les fonds de votre compte d'opération deviendront insuffisants. L'institution financière avec laquelle votre entreprise transige examinera votre budget de caisse pour déterminer le montant maximum de votre marge de crédit, l'intérêt applicable, le calendrier et les modalités de remboursement des sommes avancées à même votre marge.

Votre budget de caisse mettra en évidence la variabilité de vos revenus et de vos dépenses de mois en mois et de saison en saison. Vous pourrez donc adapter vos stratégies commerciales en conséquence. Par ailleurs, en comprenant les raisons qui expliquent les entrées et les sorties de fonds, vous pourrez exercer un contrôle plus efficace sur votre entreprise. Bien entendu, pour que votre budget de caisse soit valable, vous devrez examiner avec attention tous les facteurs qui pourraient influencer vos données. Un modèle de budget de caisse se trouve plus loin.

## a) Étapes à suivre pour dresser le budget de caisse

**Rentrées de fonds.** Faites la liste de toutes les sources de revenus de votre entreprise et indiquez pour chaque mois les fonds qui seront effectivement reçus. Soyez réalistes et le plus précis possible dans vos estimations. Vérifiez si effectivement les entrées de fonds (encaissements) concordent avec vos prévisions sur les revenus. La politique de crédit adoptée par votre entreprise au niveau des comptes clients influencera vos rentrées de fonds. Vos clients ont-ils la possibilité de payer leur compte en 30 jours, en 60 jours ou en plus de 60 jours ? Quelle est la proportion de ceux qui paient comptant ? Les capitaux investis dans votre entreprise apparaîtront sous la rubrique Capital d'apport.

**Sorties de fonds.** Indiquez pour chacun des postes de dépenses les montants qui correspondent à des sorties de fonds réelles. Examinez les politiques de crédit de vos fournisseurs. Interrogez-vous aussi sur l'impact que vos ventes peuvent avoir sur l'utilisation de vos stocks de fournitures, de matières premières et de produits finis pour autant que cette utilisation de vos ressources se traduise à son tour par des achats et donc par des sorties de fonds.

**Excédent ou déficit de caisse.** Pour chaque mois, faites le total des sorties de fonds et soustrayez ce montant du total des rentrées de fonds. Si le montant s'avère négatif, indiquez-le entre parenthèses.

**Encaisse d'ouverture.** Inscrivez le montant approprié.

**Encaisse de fermeture.** Additionnez l'excédent ou le déficit de caisse à l'encaisse d'ouverture et reportez ici le montant obtenu. L'encaisse de fermeture d'un mois devient l'encaisse d'ouverture du mois suivant. Votre besoin en fonds de roulement sera déterminé par le déficit cumulatif le plus élevé au cours de la première année d'exploitation de votre entreprise.



## b) Liste de postes budgétaires de budget de caisse

### RENTRÉES DE FONDS

- Ventes au comptant
- Subventions
- Subventions salariales
- Autres entrées de fonds

### SORTIES DE FONDS

#### **Déboursés reliés aux ventes**

- Coût d'achat des matières premières
- Salaires des vendeurs
- Commissions des vendeurs
- Charges sociales des vendeurs
- Promotion et marketing
- Frais de représentation
- Sous-traitance
- Frais de transport
- Coût des matières premières

#### **Déboursés reliés à la réalisation des contrats**

- Salaires des employés
- Commissions des employés
- Charges sociales employés
- Honoraires professionnels
- Dépenses de matériel spécialisé
- Fournitures de bureau
- Frais de transport
- Frais de déplacement
- Divers / imprévus

#### **Déboursés reliés à l'administration**

- Salaires des administrateurs
- Charges sociales administrateurs
- Salaires des employés / administration
- Charges sociales employés
- Loyer
- Assurances responsabilité
- Électricité
- Taxe professionnelle
- Frais de déplacement
- Permis
- Entretien
- Dépenses de bureau
- Télécommunications
- Honoraires professionnels
- Assurances des véhicules routiers
- Associations et abonnements
- Dépenses de congrès
- Divers

#### **Dépenses reliées au financement**

- Frais de banque
- Intérêts sur marge de crédit
- Intérêts sur dette L.T.
- Remboursement dette L.T.
- Autres

### c) Modèle de présentation de budget de caisse

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<b>Rentrées de fonds</b>												
Ventes au comptant												
Encaissements comptes-clients												
Capital d'apport												
Prêts												
Subventions												
Autres encaissements												
<b>Total des rentrées de fonds</b>												
<b>Sorties de fonds</b>												
Achat de stocks												
Achat d'immobilisations												
Salaires												
Avantages sociaux												
Commissions												
Frais de déplacement												
Frais de représentation												
Frais de livraison												
Entretien du matériel roulant												
Frais de publicité et de promotion												
Loyer												
Entreposage												
Location équipement de bureau												
Frais de bureau												
Frais de téléphone												
Frais d'électricité												
Assurances												
Entretien et réparation (bureau)												
Frais légaux												
Taxes d'affaires												
Impôt foncier												
Frais et honoraires professionnels												
Intérêts et frais bancaires												
Mensualités prêts/hypothèques												
Autres déboursés												
<b>Total des sorties de fonds</b>												
<b>Excédent ou déficit de caisse</b>												
<b>Encaisse d'ouverture</b>												
<b>Encaisse de fermeture</b>												

## 2. Le bilan pro forma

Le bilan est l'état financier qui indique la valeur d'une entreprise à un moment précis de son exploitation. L'usage fait en sorte que cet état financier est dressé à la fin de chaque période d'exploitation dont la durée est normalement d'une année. Dans le cas d'une entreprise sur le point d'être lancée, on dressera un bilan d'ouverture connu sous le nom de bilan « pro forma ». Ce bilan sera habituellement accompagné d'un bilan prévisionnel après six mois, un an et deux ans d'exploitation.

Le bilan précise ce que l'entreprise possède où ce qui lui est dû (son actif), ce qu'elle doit (son passif) et enfin la part des propriétaires ou actionnaires (le capital) dans l'entreprise elle-même. En comptabilité, la valeur de l'actif doit toujours égaler la valeur du passif additionné à la valeur du capital. C'est ce que l'on appelle l'équation comptable. Le bilan permet au gestionnaire d'entreprise d'évaluer la solvabilité de celle-ci à court terme et de voir quels sont les engagements qu'elle a contractés. Cet état lui permet aussi de prendre connaissance de la participation des créanciers dans l'entreprise et d'établir le niveau d'investissement des actionnaires ou propriétaires. Enfin, le bilan permet au gestionnaire d'examiner les tendances relatives à l'évolution de la situation financière de l'entreprise de même que les tendances liées à ses résultats d'exploitation notamment par l'analyse des différents ratios financiers.

En tant que promoteur, vous avez la responsabilité de comprendre les éléments fondamentaux d'un bilan puisque vous devrez collaborer à l'établissement du bilan d'ouverture de votre entreprise en phase de démarrage. Nous n'aborderons pas ici l'analyse des ratios financiers qui s'adresse plus à des spécialistes du domaine tel que par exemple un directeur ou une directrice des comptes ayant à gérer un portefeuille de prêts pour la clientèle d'affaires d'une institution financière.

### a) Étapes à suivre pour dresser le bilan pro forma

Nous vous présentons ci-après un modèle de bilan pro forma. Vous pouvez retrancher ou ajouter des postes comptables selon vos besoins. Prenez soin d'indiquer la date à laquelle les données du bilan s'appliquent. Assurez-vous que les chiffres inscrits au bilan sont complets et reflètent le mieux la réalité. Par exemple, demandez-vous si le niveau des stocks est suffisant pour remplir les commandes prévues ou pour offrir le niveau de service projeté; vérifiez si la valeur de certains actifs a été ajustée pour tenir compte de leur dépréciation due à l'usure et ainsi de suite.

## b) Les composantes du bilan pro forma

### Actif à court terme

Sous ce poste, on retrouve tous les éléments qui peuvent être convertis immédiatement en argent ou qui le seront dans un avenir rapproché (d'ici un an) avec le déroulement normal des activités d'exploitation de l'entreprise. L'actif à court terme est le type d'actif le plus important puisqu'il détermine la capacité d'une entreprise à honorer ses frais d'exploitation quotidiens. Par convention, les postes d'actif à court terme sont disposés au bilan par ordre décroissant de liquidité.

**L'encaisse.** Ce poste comprend l'argent en banque, la petite caisse, les actions et les obligations pouvant être converties rapidement en argent.

**Les comptes clients.** Ce sont les créances correspondant aux sommes dues à l'entreprise pour des marchandises vendues ou des services rendus. Une provision estimative pour mauvaises créances est toujours déduite des comptes clients afin de tenir compte des clients qui ne paieront pas leurs factures.

**Les stocks.** Produits finis prêts pour la vente ou en cours de fabrication. Ce poste comprend aussi les matières premières entrant dans le processus de fabrication.

**Les frais payés d'avance.** Le loyer versé au début du mois, les primes d'assurances, les taxes et les autres dépenses payées d'avance représentent un service ou un avantage auquel aura droit l'entreprise dans les mois à venir. En ce sens, il s'agit d'un actif qui sera épuisé graduellement à l'intérieur d'une année au fur et à mesure que l'entreprise en bénéficiera.

**Autres.** Inscrivez ici tous les autres montants qui correspondent aux autres actifs de court terme. Exemple : fournitures de bureau (papier, timbres-poste, documents commerciaux, etc.).

### L'actif à long terme (ou immobilisations)

Ce poste regroupe tous les éléments d'actifs qui sont utilisés dans le cours normal des activités d'exploitation d'une entreprise afin de générer un revenu. Ils ne sont pas destinés à être vendus. L'actif à long terme comprend donc les actifs tels que le mobilier, l'équipement de bureau, l'outillage, la machinerie, le matériel roulant, les bâtiments (bureaux et usines) et le terrain. Ces éléments sont présentés au bilan selon un ordre décroissant de liquidité depuis le mobilier jusqu'à l'actif le plus difficile à se départir.

Vous devrez évaluer à la fin de chaque exercice financier le montant correspondant à la dépréciation et à l'usure de ces éléments d'actif (sauf pour le terrain) de façon à ce que les biens de l'entreprise soient évalués à leur juste valeur. L'inscription comptable correspondant à la dépréciation et à l'usure d'un actif de long terme se nomme l'amortissement. L'amortissement d'un bien ne nécessite aucune sortie de fonds. C'est une inscription aux livres comptables de l'entreprise. L'état des résultats présente l'amortissement applicable à un exercice donné seulement alors que le bilan présente l'amortissement cumulatif inscrit jusqu'à ce jour pour chacun des éléments d'actifs sujets à dépréciation.

L'amortissement reflète le fait que les éléments d'actifs ont subi une dépréciation en raison même de leur utilisation : cette dépréciation est en quelque sorte une dépense et elle doit donc figurer à l'état des résultats en vertu du principe comptable de rapprochement des revenus et des dépenses. Inscrit au bilan, l'amortissement reflète la dépréciation et l'usure totales de chacun des éléments d'actifs et par le fait même il nous permet de donner une juste valeur à chacun de ces éléments d'actifs.

### **L'actif incorporel**

On retrouve dans ce poste des éléments d'actif qui, s'ils ne peuvent pas servir au paiement des dettes d'une entreprise, n'en détiennent pas moins une grande valeur pour celle-ci. Par exemple, l'achalandage (la clientèle sur laquelle une entreprise peut compter régulièrement en raison de sa bonne renommée), les brevets, les droits d'auteurs, les concessions, les marques de commerce, etc. La valeur attribuée aux éléments de l'actif incorporel doit être traitée avec prudence. En effet, si ces éléments ont une valeur, c'est d'abord et avant tout parce qu'ils contribuent au pouvoir de gain de l'entreprise et non pas nécessairement parce qu'ils suscitent l'attrait du marché pour eux-mêmes.

### **Le passif à court terme**

Cette catégorie regroupe les éléments qui correspondent aux dettes que l'entreprise a contractées dans le cours normal de ses activités et qui devront être réglées dans un délai ne dépassant pas une année. C'est en quelque sorte la contrepartie de l'actif à court terme. Les éléments de passif à court terme ne peuvent diminuer que s'ils sont remboursés.

**Emprunts bancaires.** Sommes dues aux établissements bancaires et empruntées pour financer les activités courantes de l'entreprise. Les prêts sont normalement remboursables sur demande et font l'objet de garanties sur les comptes clients et les stocks. L'exemple classique : la marge de crédit.

**Comptes fournisseurs.** Ces comptes correspondent aux achats à crédit de marchandises, de fournitures et de matériel ou encore aux services reçus à crédit (électricité, téléphone, loyer, etc.).

**Charges à payer.** Ce poste du bilan comprend les dettes à court terme telles que les salaires à payer, les impôts fonciers à payer, les impôts sur le revenu à payer, les taxes de vente à payer, les intérêts à payer, etc. Selon l'importance de la dette, on pourra créer un poste distinct.

**Portion de la dette à long terme exigible dans moins d'une année.** Le plus souvent, ce poste met en cause la dette hypothécaire ou un prêt à terme.

## Passif à long terme

Cette rubrique regroupe les dettes dont l'échéance est éloignée ou qui sont remboursables par versements annuels répartis sur un certain nombre d'années. Toute partie d'une dette à long terme qui sera due au cours du prochain exercice financier devra figurer dans le passif à court terme. Les dettes à long terme les plus répandues sont les hypothèques, les obligations, les débetures, les billets et autres titres de créance. Ces dettes sont classées selon leur échéance, depuis la plus rapprochée jusqu'à la plus éloignée.

## Avoir des propriétaires

Les éléments appartenant à cette catégorie correspondent aux sommes d'argent engagées dans l'entreprise et qui appartiennent aux propriétaires de celle-ci.

**Parts sociales (Capital-actions).** Les sommes reçues par l'entreprise au moment de l'émission des parts sociales ou des actions.

**Surplus d'apports.** Tout montant reçu en surplus de la valeur nominale des actions ou de leur valeur attribuée figure dans ce poste.

**Bénéfices non répartis.** Les bénéfices annuels de l'entreprise après le paiement de tous ses frais et dépenses et après répartition des dividendes. Les bénéfices non répartis de chaque exercice financier sont réinvestis dans l'entreprise pour se retrouver dans les divers éléments d'actifs depuis l'encaisse jusqu'aux stocks, en passant par les biens immobiliers et les autres actifs de court et moyen terme.

Faites le total de l'actif. Il doit égaler le montant total du passif lui-même additionné à l'avoir des propriétaires. Si les inscriptions aux livres comptables de l'entreprise ont été effectuées tout au long de la période d'exploitation de l'entreprise en respectant cette équation comptable fondamentale alors votre bilan devrait balancer.

### c) Modèle de présentation de bilan pro forma

<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Encaisse et comptes bancaires	_____	
Comptes-clients	_____	
Stocks	_____	
Frais payés d'avance	_____	
Autres	_____	
<b>Total</b>	_____	<b>A</b>
<b>Immobilisations</b>		
Mobilier	_____	
Équipement de bureau	_____	
Outillage	_____	
Machinerie	_____	
Matériel roulant	_____	
Bâtiments (bureau et usine)	_____	
Terrain	_____	
<b>Total</b>	_____	<b>B</b>
<b>Actif incorporel</b>		
		_____ <b>C</b>
<b>Total de l'actif</b>		_____ <b>A + B + C = D</b>
<b>Passif</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Emprunts bancaires	_____	
Comptes fournisseurs	_____	
Charges à payer	_____	
Portion de la dette à long terme exigible d'ici un an	_____	
<b>Total</b>	_____	<b>E</b>
<b>Passif à long terme</b>		
Hypothèque	_____	
Obligations	_____	
Débitures	_____	
Billets et autres titres de créance	_____	
<b>Total</b>	_____	<b>F</b>
<b>Total du passif</b>		_____ <b>E + F = H</b>
<b>Avoir des propriétaires</b>		
Parts sociales	_____	
Surplus d'apport	_____	
<b>Total de l'avoir</b>		_____ <b>I</b>

### **3. L'état des résultats et l'état des résultats prévisionnel**

L'état des résultats d'une entreprise permet de dire si celle-ci a réalisé des profits ou des pertes après avoir été en exploitation sur une période de temps déterminée soit normalement une année. Pour dresser cet état des résultats, il faut comparer les revenus générés par l'exploitation de l'entreprise aux dépenses effectuées dans le cadre de cette même exploitation. Le bénéfice net ou la perte nette que l'on retrouve à l'état des résultats fera l'objet d'un report au bilan augmentant ou diminuant ainsi selon le cas l'avoir des promoteurs au sein de leur entreprise. État des résultats et bilan sont donc deux états financiers reliés l'un à l'autre.

Dans le cadre de votre projet, vous devrez dresser un état des résultats que l'on dit « prévisionnel » parce qu'il présentera une évaluation des profits ou des pertes découlant de l'exploitation de votre entreprise au cours des mois et des années à venir. Une pratique répandue fait en sorte que l'on présente habituellement un état des résultats prévisionnel pour les trois années à venir.

Il n'y a pas de différence entre la présentation d'un état des résultats prévisionnel et celle d'un simple état des résultats. C'est plutôt dans leur préparation que l'un et l'autre se distinguent. Pour dresser l'état des résultats d'une entreprise existante, on consultera simplement les livres comptables de l'entreprise à la fin de son exercice financier lequel s'étend habituellement sur une période d'une année. Pour dresser un état des résultats prévisionnel, vous n'aurez évidemment pas en main de données comptables pour établir vos prévisions de revenus et de dépenses si votre entreprise n'a pas encore amorcé ses activités. Vous devrez donc y aller d'estimations et d'hypothèses à partir des informations compilées dans votre étude de marché et dans votre plan de marketing. Par ailleurs, si votre entreprise existe déjà et qu'elle a été en activité durant une certaine période, vous pourrez donner une base encore plus solide à vos estimations de revenus et de dépenses en vous appuyant sur les résultats d'exploitation passés qui figurent dans vos plus récents états financiers.

Peut importe que vous ayez ou non des données comptables en main, l'établissement d'un état des résultats prévisionnel sera essentiel à l'évaluation de la viabilité et de la rentabilité de votre projet. Par ailleurs, vos partenaires d'affaires éventuels, par exemple organismes gouvernementaux et institutions financières, exigeront que vous leur présentiez un état des résultats prévisionnel avant de vous apporter quelque aide financière que ce soit.



## a) Étapes à suivre pour dresser l'état des résultats prévisionnel

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'état des résultats est un état financier qui vous permet de connaître le profit ou la perte qui résulte de l'exploitation de votre entreprise. L'état des résultats prévisionnel présente quant à lui une estimation de ce que pourra être ce profit ou cette perte au terme d'une période future d'exploitation de votre entreprise.

Nous vous présentons ci-après un modèle courant d'un état des résultats prévisionnel. Utilisez notre modèle pour dresser vos propres états des résultats prévisionnels. Vous pouvez retrancher ou ajouter des postes comptables selon vos besoins. Prenez soin d'indiquer la période couverte par chacun de vos états financiers et veillez à ce que les prévisions qui y sont inscrites soient les plus complètes et réalistes possible. À cet égard, vous devrez donc tenir compte de tous les facteurs pouvant avoir des impacts sur vos revenus et vos dépenses au cours de la période d'exploitation considérée.

### **Revenus**

Inscrivez ici le montant total des ventes, des revenus d'honoraires, des commissions et des revenus de toute autre source pour la période d'exploitation prise en compte. Vos prévisions annuelles de revenus peuvent provenir d'un taux de croissance appliqué sur le chiffre d'affaires des années passées. Ces prévisions peuvent aussi découler des données de votre étude de marché conjuguées à vos objectifs de vente de produits ou de services apparaissant dans votre plan de marketing.

### **Coût des produits et des services vendus**

Pour une entreprise manufacturière, le coût des produits vendus se calcule en additionnant les stocks en début d'exercice, les achats, les frais de main-d'œuvre directe, les frais généraux de fabrication et l'amortissement; de ce total on soustrait la valeur des stocks en fin d'exercice. Pour une entreprise commerciale, le coût des produits vendus se détermine en additionnant la valeur des stocks en début d'exercice aux achats effectués durant l'exercice et en soustrayant la valeur des stocks en main à la fin de l'exercice. Pour une entreprise de services, le coût des services vendus correspond aux salaires, aux avantages sociaux et au matériel utilisé que l'on peut directement relier aux services vendus.

### **Bénéfice brut**

Pour la période de prévision considérée, le bénéfice brut est obtenu en soustrayant le coût des produits et des services vendus au revenu total d'exploitation de l'entreprise.

## **Frais de vente**

Ce poste regroupe principalement les frais de publicité et de promotion. Il comprend aussi les commissions et les salaires versés aux directeurs commerciaux et aux vendeurs, le salaire du personnel affecté au service d'expédition (camionneur, magasinier) et les avantages sociaux de toutes ces personnes, les frais de déplacement, les frais de représentation, les frais de livraison, l'entretien du matériel roulant utilisé pour les activités commerciales, le loyer et les frais d'entrepôt (produits finis), l'amortissement correspondant (automobile, camion et entrepôt) et enfin tous les autres divers frais de vente. Additionnez tous ces frais et faites le report à l'endroit approprié.

## **Frais d'administration**

Ces frais comprennent le salaire des dirigeants, le salaire des employés de bureau, les avantages sociaux, le loyer, la location d'équipement de bureau, l'amortissement (mobiliier et équipement de bureau), les frais de bureau (papeterie et fournitures, frais postaux), les frais de téléphone, les frais d'électricité, les assurances, les frais d'entretien et de réparation (bureau), les frais de justice, les taxes professionnelle, l'impôt foncier, les frais ou honoraires professionnels, les mauvaises créances et enfin les autres frais divers. Faites le total de ces frais et reportez le montant à l'endroit approprié.

## **Frais de financement**

Les frais de financement comprennent les intérêts et les frais bancaires sur les emprunts à court terme ainsi que les intérêts sur la dette à long terme.

## **Autres frais d'exploitation et Amortissement divers**

Comptabilisez ici tous les autres frais qui ne figurent pas encore parmi les postes précédents.

## **Bénéfice net avant impôt**

Faites le total des frais de vente, des frais d'administration, des frais de financement et de tous les autres frais d'exploitation. Retranchez ce montant du bénéfice brut pour obtenir le bénéfice net avant impôt.

## **Impôt à payer**

Le cas échéant, évaluez l'impôt à payer et soustrayez-le du bénéfice net. Vous aurez alors en main votre bénéfice net après impôt.

## b) Modèle de présentation d'état des résultats prévisionnel

<b>Revenus</b>			
Ventes			
Revenus d'honoraires			
Commissions			
Autres revenus (Subventions)			
<b>Total</b>			<input type="text"/> <b>A</b>
<b>Coût des produits et des services rendus</b>			
	Manufacturier	Commerce	Services
+ Stocks au début	Stocks au début		Salaires
+ Achats	Achats		Avantages soc.
+ Frais m-o directe			Matériel utilisé
+ Frais gén. de fabr.			
+ Amortissement			
- Stocks à la fin	Stocks à la fin		
<b>Total</b>			<input type="text"/> <b>B</b>
<b>Bénéfice brut</b>			
<input type="text"/> <b>A - B = C</b>			
<b>Frais de vente</b>			
Frais de publicité et de promotion			
Commissions (vente)			
Salaires/vente et direction commerciale			
Salaires/personnel de soutien			
Avantages sociaux			
Frais de déplacement et de représentation			
Frais de livraison			
Entretien du matériel roulant			
Loyer et frais d'entreposage			
Amortissement (auto, camion, entrepôt)			
Autres frais de vente			
<b>Total</b>			<input type="text"/> <b>D</b>
<b>Frais d'administration</b>			
Salaires des dirigeants			
Salaires des employés de bureau			
Avantages sociaux			
Loyer			
Location équipement de bureau			
Amortissement (mobilier, équipement de bureau)			
Frais de bureau			
Frais de téléphone			
Frais d'électricité			
Assurances			
Frais d'entretien et de réparation (bureau)			
Frais légaux			
Taxes d'affaires			
Impôt foncier			
Frais et honoraires professionnels			
Mauvaises créances			
Autres frais divers			
<b>Total</b>			<input type="text"/> <b>E</b>
<b>Frais de financement</b>			
Intérêts et frais bancaires			
Intérêts sur la dette à long terme			
<b>Total</b>			<input type="text"/> <b>F</b>
<b>Autres frais d'exploitation</b>			
<input type="text"/> <b>G</b>			
<b>Amortissement divers</b>			
<input type="text"/> <b>H</b>			
<b>Total des dépenses</b>			
<input type="text"/> <b>D+E+F+G+H = I</b>			
<b>Bénéfice net avant impôt</b>			
<input type="text"/> <b>C - I = J</b>			
<b>Impôt à payer</b>			
<input type="text"/> <b>X</b>			

## 4. L'analyse des coûts et des sources de financement

### a) Étapes à suivre pour l'analyse du coût et des sources de financement

L'analyse du coût et des sources de financement consiste dans un premier temps à faire la liste de tout ce qui vous sera nécessaire pour le démarrage de votre entreprise et à préciser la valeur monétaire des éléments mis en cause. Les états financiers prévisionnels que vous aurez dressés vous aideront dans votre démarche.

Dans un deuxième temps, vous aurez à établir les sources de financement de votre projet d'entreprise. La différence entre les coûts et les sources de financement vous donnera les besoins en financement pour votre entreprise. Ce financement peut se trouver auprès d'institutions financières, d'organismes gouvernementaux ou à partir de toute autre source qui pourrait vous venir en aide.

### b) Modèle de présentation du coût et des sources de financement

Tableau des coûts et du financement du projet (1<sup>ère</sup> année)

Coût du projet	Montant \$	Financement du projet	Montant \$
<b>Actif à court terme</b>		<b>Mise de fonds de l'organisme</b>	
Fonds de roulement à financer *		Actif(s)	
Inventaire de départ **		Argent	
<b>Actif à long terme</b>		<b>Activités d'autofinancement</b>	
Terrain et bâtisse		<b>Dons privés</b>	
Matériel roulant		<b>Fonds gouvernementaux</b>	
Équipements		<b>Emprunts</b>	
Mobilier			
Améliorations locatives			
Autres			
<b>Total</b>		<b>Total</b>	
		<b>Solde à financer 1<sup>ère</sup> année</b>	

\* Le besoin total en fonds de roulement au démarrage sera égal au déficit cumulatif le plus élevé du budget de caisse pour la première année d'opération.

\*\* Matières premières, marchandises, matériel.

## Les annexes

Parmi les documents suivants, joignez en annexe ceux qui sont susceptibles de corroborer les affirmations ou les hypothèses développées dans votre argumentation. Lorsque cela est possible, il est important d'appuyer vos prévisions financières par des « preuves » qui sont de nature à raffermir votre crédibilité à cet égard. Joignez une liste des éléments se retrouvant en annexe.

- les *curriculum vitae* détaillés du ou des promoteurs (obligatoire);
- plan agrandi de votre municipalité indiquant la localisation exacte de votre établissement ainsi qu'un plan d'aménagement de votre local et un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement;
- les spécifications techniques de votre produit et les photos;
- les copies de documents légaux (certificat d'immatriculation, charte, règlements généraux, la copie signée de votre bail);
- votre convention d'actionnaires ou convention d'affaires;
- la description des tâches;
- les demandes de brevet;
- les documents qui vous ont servi à segmenter votre marché et à en démontrer le potentiel (articles, rapports, analyses, statistiques, etc.);
- la liste de vos clients potentiels et, si possible, les lettres d'engagement obtenues;
- la liste de vos fournisseurs;
- les copies des soumissions les plus importantes;
- les outils promotionnels existants ou les ébauches de ceux à l'état de projet;
- les copies d'articles déjà parus dans les journaux ou les communiqués de presse déjà rédigés;
- les évaluations faites par un expert;
- les derniers états financiers vérifiés s'il y a lieu;
- les contrats de prêt déjà conclus auprès d'institutions financières;
- le dernier rapport d'activités;
- les lettres d'appui et de référence;
- les statistiques, rapports d'organismes ou de conseillers ainsi que les articles pertinents venant confirmer votre opportunité de marché.

## Bibliographie sélective

Il existe de nombreux modèles de plan d'affaires sur le marché. Chacun présente des particularités qui peuvent vous convenir. Il n'y a pas de modèle préconçu et celui que nous vous proposons ici peut évidemment être adapté à votre style personnel.

Parmi les autres ouvrages qui ont été consultés par l'auteur pour la rédaction de ce guide et que vous pouvez en conséquence consulter à votre tour, notons :

ANONYME, *Notre projet d'entrepreneuriat collectif*, Corporation des SAJE de Lanaudière, 17 pages.

AUBIN, Jean-François, *L'ABC des entreprises collectives*, Solidarité rurale du Québec, 1999, 12 pages.

BOILY, André, *Guide de planification pour les projets en économie sociale*, Centre local de développement de la Matawinie, Rawdon, 1999, 41 pages plus annexes.

CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, LE, *Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale*, Annexe 1, 1998.

COLLECTIF, *Démarrer et gérer une entreprise coopérative*, Les Éditions Transcontinental inc., Montréal, 1999, 194 pages.

COMMUNICATION-QUÉBEC, *Fonder une entreprise* (brochure), 1999, 84 pages.

FILION, Louis-Jacques, *Réaliser son projet d'entreprise*, Les Éditions Transcontinental inc., Montréal, 1997, 268 pages.

FORTIN, Paul-A., *Devenez entrepreneur : pour un Québec plus entrepreneurial*, Collection *Entreprendre*, Fondation de l'Entrepreneurship, Publications TRANSCONTINENTAL inc. et Les Presses de l'Université Laval, 2<sup>e</sup> édition, Charlesbourg, Montréal et Sainte-Foy, 1992, 360 pages.

DELL'ANIELLO, Paul, *Un plan d'affaires gagnant*, Collection *Les Affaires*, Les Éditions TRANSCONTINENTAL inc., 3<sup>e</sup> édition, Montréal, 1994, 188 pages.

MCE CONSEILS, Documents variés : « *Les spécificités du plan d'affaires d'un projet d'économie sociale* » et autres (référence dans la suite du Guide : *Document MCE*).

MORIN, Chantal, *Mon projet d'entreprise : Guide de rédaction du plan d'affaires*, publié par la direction de la formation en gestion d'entreprise, ministère de l'industrie, du commerce, de la science et de la technologie, Direction régionale Laurentides-Lanaudière.