

Vous y croyez.



Nous aussi !

Tables des matières

Avant-propos	1
1. Résumé du projet	3
2. Présentation des promoteurs	5
3. Le projet en détail	6
3.1 Historique	6
3.2 Vision et mission de l'entreprise	6
3.3 Calendrier de réalisation	6
3.4 Cadre juridique de l'entreprise	7
3.5 Structure de propriété détaillée	8
4. Le produit	10
5. Le marché	12
5.1 Le secteur d'activité de l'entreprise	12
5.2 Le marché cible et potentiel	12
5.3 La concurrence	15
6. Le plan marketing	17
6.1 Stratégie de mise en marché	17
6.1.1 Politique de produits et de services	17
6.1.2 Politique de promotion, de publicité et de relations publiques	17
6.2 Stratégie de vente et de distribution	18
6.3 Stratégie de localisation	19
6.4 Stratégie de tarification	20
6.5 Carnet de commandes	20

Table des matières

7.	La production	21
7.1	Processus de réalisation du produit ou service	21
7.1.1	Éléments incorporels	21
7.2	Ressources humaines	23
7.2.1	Équipe dirigeante	23
7.2.2	Main d'œuvre et sous-traitants	23
7.2.3	Partenariat et sous-traitants	24
7.3	Installations et équipements	24
7.4	Matières premières et fournisseurs	25
7.5	Évaluation environnementale	25
8.	Le dossier financier	26
8.1	Coût et financement du projet	26
8.2	États des résultats prévisionnels (ou pro forma)	27
8.3	Bilan prévisionnel (ou bilan pro forma)	27
8.4	Budget de caisse prévisionnel (mouvement de la trésorerie)	27
8.5	Tableau des amortissements	27
8.6	Calcul du seuil de rentabilité	28
8.7	Calendrier des remboursements des emprunts	28
8.8	Bilan personnel de chacun des promoteurs datés et signés	29
8.9	Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions	29
9.	Conclusion	30
9.1	Résumé du projet	30
9.2	Renseignements généraux	30
10.	Bibliographie	31
11.	Annexes à joindre	32

Avant-propos

Le CLD de Québec met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise.

Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie libérale, c'est-à-dire toute entreprise à but lucratif. Un autre guide est disponible pour la rédaction d'un plan d'affaires pour une entreprise d'économie sociale, notamment les coopératives et les organismes à but non lucratif (OBNL).

Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation du plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le type d'entreprise que porte votre projet (manufacturière, commerciale, de services).

Par conséquent, certains éléments ne s'appliqueront pas nécessairement dans le cadre de votre projet. Il en est de même pour les grands titres des sections et l'ordre de présentation. Il peut vous paraître plus logique, pour s'adapter aux particularités de votre projet, de présenter dans un ordre différent les éléments de ce guide ou de renommer les titres des sections.

En outre, certaines parties peuvent nécessiter d'être plus approfondies. L'objectif est de mettre en valeur les forces de votre projet d'entreprise et de présenter ce que vous avez prévu pour faire face aux éventuelles difficultés.

L'essentiel est de ne rien oublier, car toute information manquante peut retarder vos démarches dans la réalisation du projet.

Le plan d'affaires réunit l'ensemble des données quantitatives, qualitatives et financières sur le projet d'entreprise que vous portez. C'est un outil indispensable pour :

- > décrire votre projet, en présenter les objectifs d'ensemble et les stratégies;
- > planifier les étapes de réalisation de votre projet;
- > présenter le produit ou le service que vous désirez mettre en marché;
- > définir et mesurer son marché;
- > évaluer les coûts d'exploitation d'une production;
- > démontrer la rentabilité de votre entreprise et
- > appuyer vos demandes de financement.

Il permet en outre de transmettre votre vision de l'entreprise. Il vous aide à tracer le parcours qu'elle prendra, où elle se situe et comment elle y parviendra.

Il s'agit d'un important document de référence au moment du démarrage d'une entreprise, mais également, tout au long de son existence.

Avant-propos

Le plan d'affaires, dans son format, favorise un traitement rapide et efficace de votre dossier par tous les intervenants qu'il vous faut solliciter pour la réalisation de votre projet d'entreprise.

Conseils

- > Prenez tout le temps qu'il faudra pour rédiger votre plan d'affaires. C'est un document de première importance qui reflètera le sérieux de votre projet.
- > Soyez clair et précis, faites preuve d'honnêteté et utilisez un langage simple.
- > Utilisez les annexes pour présenter les éléments plus détaillés.
- > Soyez réaliste. Appuyez votre présentation et votre analyse sur des faits et des données objectives et fondées.
- > Considérez l'évaluation du marché comme une priorité.
- > N'hésitez pas à consulter des gens d'expérience et des conseillers.

I. Résumé du projet

En présentant les grandes lignes du plan d'affaires, le résumé du projet permet aux investisseurs potentiels d'avoir un aperçu général du projet.

Note

Sur la page couverture :

- > raison sociale,
- > coordonnées complètes,
- > titre et nom des personnes ressources dans l'entreprise.

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

- > Objectifs de l'entreprise, la mission. Ce qui vous a amené à concrétiser votre projet;
- > Présentation du type d'entreprise :
 - » Sa vocation : commerciale, de services ou manufacturière;
 - » Sa dimension : PME ou grande entreprise;
 - » Sa catégorie : association, grossiste, détaillant, etc.;
- > Présentation des promoteurs;
- > Brève description du produit ou service que vous comptez mettre en marché :
 - » Situation du produit ou service dans son secteur d'activité;
 - » Présentation de ses avantages par rapport à la concurrence;
- > Court énoncé du plan marketing et du plan de commercialisation;
- > Description sommaire du coût et financement du projet de développement ou de démarrage d'entreprise;
- > Plans d'avenir de votre entreprise.

Note

Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement décrire la situation actuelle de l'entreprise (les produits ou services déjà offerts ainsi que les ressources en place) et ce vers quoi les promoteurs se dirigent (les nouveaux produits ou services et les ressources additionnelles nécessaires).

Exemple

RÉSUMÉ D'UN PROJET

FUTURA METTRA EN MARCHÉ RAPIDO

Futura veut mettre en marché un nouveau type de planche à neige (Rapido) qui se démarquera par sa légèreté, son style moderne et son prix modique. Fabriquée à partir d'une nouvelle fibre de plastique ultra résistante, Rapido sera distribuée par la chaîne de magasin Sport Plus, un groupe de détaillants solidement implanté au Québec dans la distribution d'articles de sport.

La vente de planches à neige a profité d'une croissance fulgurante dans le marché nord-américain au cours des dernières années. Au Canada seulement, les ventes des principaux fabricants ont augmenté de 20% en 1994 (Financial Post, décembre 1994). Courteau, Brown et Saint-Laurent, des consultants en marketing, ont été mandatés pour réaliser une étude sur les intentions d'achat des clientèles ciblées par Futura (jeunes ménages avec enfants dont le revenu familial se situe entre 45 000 \$ et 75 000 \$).

L'étude révèle, entre autres, que près de 30% des consommateurs sondés se sont dit intéressés par l'achat d'une planche à neige plus légère et moins coûteuse (environ 200 \$ au lieu de 250 \$ nécessaires actuellement pour l'achat de cet équipement).

Trois promoteurs contribueront à mettre sur pied Futura : Martine Painchaud, ex-ingénieure à la compagnie de plastique IPQ, Marc Richard, ancien skieur professionnel et représentant de marques de skis prestigieuses et Michèle Lavigne, consultante en marketing. Mme Painchaud occupera le poste de présidente de la compagnie, tandis que Mme Lavigne et M. Richard agiront à titre de vice-présidents. Chacun des promoteurs injectera 15 000 \$ comme investissement initial dans l'entreprise. Les entrepreneurs estiment que Futura devra disposer d'un capital initial de 350 000 \$ pour démarrer ses opérations. Le projet est admissible à l'obtention d'une subvention de 55 000 \$ dans le cadre du programme XYZ. Les promoteurs recherchent donc un financement de 250 000 \$ afin de concrétiser le lancement de l'entreprise.

2. Présentation des promoteurs

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et sa capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente.

Il importe également de démontrer les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- > Nom des promoteurs du projet, fonctions qu'ils occuperont dans l'entreprise, les tâches et les responsabilités auxquelles ils seront affectés et le salaire qu'ils toucheront. Pour certains programmes, on exige parfois de connaître l'âge des promoteurs;
- > Qualifications, formations et diplômes des promoteurs;
- > Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis;
- > Joindre, en annexe, les curriculum vitae, les lettres de référence et les diplômes.

Conseil

Les dates qui apparaissent au curriculum vitae doivent être précises.
Par exemple : de mai à décembre 1994.

3. Le projet en détail

3.1 Historique

- > Origine du projet : d'où vient l'idée maîtresse de votre projet, depuis combien de temps vous y songez. Quelles sont vos motivations ? Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre ?
- > Grandes étapes qui ont mené à le mettre sur pied. Résumé des activités à ce jour et l'état d'avancement du projet d'entreprise.

3.2 Vision et mission de l'entreprise

- > Description de la vision que vous avez de l'entreprise à court, moyen et long termes. Comment vous imaginez l'entreprise dans les années à venir.
- > Présentation des principaux objectifs poursuivis par les promoteurs et par l'entreprise.

Exemple

MISSION D'UNE ENTREPRISE DE DÉPANNAGE INFORMATIQUE

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

3.3 Calendrier de réalisation

Aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Il permet de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise.

- > Étapes franchies jusqu'à maintenant;
- > Étapes qui conduiront à la mise sur pied de l'entreprise;
- > Date prévue pour le démarrage;
- > Phases de développement au cours des premières années.

Note

Un schéma, sous forme de tableau, peut rendre le déroulement de votre projet plus clair.

Exemple :

CALENDRIER DE RÉALISATION DE MULTIOCT :

Étude de marché.....	Juin 2003
Achat d'équipement informatique	Septembre 2003
Démarrage	Octobre 2003

3.4 Cadre juridique de l'entreprise

Il s'agit ici de préciser la forme juridique de l'entreprise et d'énoncer les motifs qui ont motivé ce choix.

- > Statut juridique (Joindre une copie du certificat, de la charte, des lettres patentes).
 - » Entreprise individuelle (immatriculée);
 - » Société en nom collectif ou en commandite;
 - » Société par actions (appelées aussi compagnie ou corporation).

Il existe d'autres types de statut juridique pour des entreprises d'économie sociale comme la coopérative, les organismes à but non lucratif (OBNL). Se référer au guide de rédaction disponible pour ces entreprises.

Note

DESCRIPTION SOMMAIRE DE STATUTS JURIDIQUES D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE LIBÉRALE

STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ

ENTREPRISE INDIVIDUELLE (IMMATRICULÉE)

Entreprise non constituée en société et appartenant à une seule personne qui dirige et assume toutes les obligations et responsabilités de l'entreprise. Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Le travailleur autonome entre dans cette catégorie d'entreprise.

SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF OU EN COMMANDITE

Association de personnes qui se joignent par un contrat verbal ou écrit pour exploiter une entreprise. Chaque associé possède des parts et c'est selon la proportion des parts détenues qu'est établie sa participation aux bénéfices. Dans une société en nom collectif, les associés assument personnellement la responsabilité des dettes de l'entreprise. Dans une société en commandite, les associés peuvent recevoir de l'argent de commanditaires qui, tout en partageant les bénéfices, ne sont pas responsables des dettes de la société, au-delà de leur mise de fonds.

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (APPELÉE AUSSI COMPAGNIE OU CORPORATION)

Entité juridique (personne morale) distincte de ses propriétaires qui sont les actionnaires. La compagnie a des droits et des pouvoirs séparés et différents des personnes physiques qui la composent. La responsabilité des propriétaires se limite généralement à l'investissement personnel, la mise de fonds. Elle peut être constituée en vertu des lois fédérales (Loi canadienne sur les sociétés par actions) ou provinciales (Loi sur les compagnies du Québec).

3.5 Structure de propriété détaillée

- > Investisseurs dans le projet. Nature et valeur des investissements.
- > S'il s'agit d'une société par actions, précisez la valeur d'une action, le nom des actionnaires, le nombre d'actions qu'ils détiennent et le pourcentage détenu par actionnaire.

Exemple

SOCIÉTÉ ÉPICERIE FINE				
ASSOCIÉ	VALEUR DE L'INVESTISSEMENT	NOMBRE D' ACTIONS	%	NATURE DE L'INVESTISSEMENT
DENIS LACOMBE	10 000\$	100	50 %	ARGENT
PIERRE LABRIE	5 000\$	50	25 %	ÉQUIPEMENT
LOUISE LEMAIRE	5 000\$	50	25 %	ARGENT

- > Relation entre les partenaires ou associés : partage des tâches et responsabilités, salaires, conditions de départ, assurances nécessaires, etc.

Annexer, s'il y a lieu, la convention d'actionnaires, le contrat d'associés, etc.

4. Le produit

Le plan d'affaires doit fournir des informations qui décrivent les produits ou services à mettre en marché.

- > Présentation générale du produit ou de la gamme de produits ou de services. Le type de produit : fini ou semi-fini. Décrire ses composantes, ses caractéristiques, ses usages, ses fonctions. Dans le cas d'un service, en décrire les étapes, les actes professionnels, les suivis, etc.

Exemple

RAPIDO, UN NOUVEAU PRODUIT ATTRAYANT

Rapido est fabriquée à partir d'une nouvelle fibre de plastique appelée plastiverre. Ce matériau commercialisé depuis quelques mois par la firme IPQ permettra à notre entreprise de donner au produit les caractéristiques physiques recherchées, soit la légèreté et la durabilité. La nouvelle planche à neige sera fabriquée selon les paramètres suivants :

Longueur :	48"	Largeur :	12"
Épaisseur :	4"	Forme :	ovale
Fini : laque noire, violet et vert.			

La signature Rapido apparaîtra de façon très visible au dessus du produit. La stylistique graphique de la planche a été confiée à des designers (les croquis sont joints au plan d'affaires). Un attelage conforme aux règles de la Régie de la santé et de la sécurité dans les sports du Québec est également fourni avec la planche.

- > Description physique du produit ou de la gamme de produits : caractéristiques, présentation, aspect visuel du produit;
- > Situer le produit ou service dans le contexte de son utilisation. Présenter les fonctions, les usages, les utilités, les aspects techniques, les qualités et les avantages pour l'utilisateur du produit ou du service. Dans le cas d'un produit, joindre les fiches techniques, les tests de performance effectués;
- > Exposer le degré et la forme de l'aspect novateur et original du produit ou service;
- > Présenter les normes et les standards du marché;
- > Identifier la réglementation autour du produit ou service.

Exemple

RAPIDO DEVRA TENIR COMPTE DES EXIGENCES GOUVERNEMENTALES

Futura devra peut-être envisager, en 2004-2005, des modifications dans la fabrication de Rapido. La Régie de la santé et de la sécurité dans les sport du Québec a en effet annoncé qu'elle procéderait, au cours de cette année, à une révision complète des normes de fabrication des équipements relatifs à ce sport.

5. Le marché

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

5.1 Le secteur d'activité de l'entreprise

Identification et présentation du secteur dans lequel se trouve l'entreprise.

Il s'agit ici de situer dans un contexte plus large, le secteur d'activités dans lequel devra s'intégrer le produit ou le service. Il importe de présenter le volume et l'évolution de la demande. Il est également pertinent de démontrer votre degré de connaissance du secteur.

- > Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années;
- > État de la situation actuelle : identifier si c'est un marché en développement, en expansion ou à maturité;
- > Perspectives, évolution anticipée, nouveautés au chapitre des produits. Estimation de l'évolution de la demande à court, moyen et long termes. Fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande;
- > Volume de la demande (nombre d'unités vendues ou chiffre d'affaires);
- > Spécificités du secteur et situation dans la région, la province, le pays. Variations saisonnières;
- > Facteurs et tendances économiques et nationales qui peuvent affecter l'entreprise positivement ou négativement.

5.2 Le marché cible et potentiel

Il importe de bien cerner le profil de la clientèle auquel est destiné le produit ou le service. Il faut donc dresser un portrait le plus précis possible afin d'élaborer des stratégies de vente et de promotion efficaces.

- > Types de clientèles cibles auxquelles s'adresseront les produits ou services : consommateurs individuels, grossistes, détaillants, industries, organisations, etc.;

Exemple

DONNÉES STATISTIQUES

Selon Statistique Canada (recensement 1991), la ville de Québec comptait 46 085 personnes âgées entre 20 et 34 ans. Nous estimons qu'environ 22 % (10 138) d'entre elles habitent la haute-ville de Québec, soit la même proportion que la population du secteur représenté dans la population globale de la ville. Toujours, selon les chiffres de Statistique Canada, 60% des ménages compris dans ce segment (6 083) ne comptait qu'une seule personne...

- > Marché visé à court terme et à long terme : local, régional, national, international. Limites géographiques du territoire visé;
- > Définition et description de la clientèle cible :
 - » Qui sont-ils ? (âge, revenu, sexe, situation familiale);
 - » Qu'achètent-ils ? (types de produits, marques, styles);
 - » Où résident-ils ? (propriétaire occupant, locataire, ville et/ou quartier, banlieue, etc.);
 - » Où travaillent-ils ? (milieu urbain, banlieue);
 - » Où achètent-ils ? (centre commercial, commerce de voisinage);
 - » Comment achètent-ils ? (par catalogue ou en personne, paiement comptant, par chèque ou carte de crédit);
 - » Fréquence d'achat du produit ou service;
 - » Critères d'achat : prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.;
- > Caractéristiques des clients potentiels :

Nombre, répartition géographique, comportement, attentes et besoins. Pourcentage de la population du secteur susceptible de faire partie de la clientèle;

Exemple

PROFIL DE LA CLIENTÈLE

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

ÉPICERIE FINE

- > Les jeunes professionnels de 20-34 ans à revenus élevés habitant la haute-ville de Québec et vivant seuls constitueront la clientèle cible pour les plats de fine cuisine « Prêt et délicieux ».

- > Estimation du volume de ventes espéré par rapport au marché :
Démonstration du nombre suffisant de clients intéressés à acheter le produit ou service.

Conseil

RECHERCHE DE DONNÉES

Il est possible de recueillir de nombreuses données sur l'état et les tendances actuelles de votre marché. Notamment :

- > articles de journaux, revues et ouvrages spécialisés (Journal Les Affaires, Commerce, rapports statistiques de Statistique Canada ou du Bureau de la statistique du Québec, Canadian Market, etc.);
- > avis sectoriels de professionnels, notamment ceux des gouvernements; données de corporations professionnelles, etc.;
- > bibliothèques publiques et universitaires, les centres de documentation de certains ministères ou organisations spécialisées recèlent une multitude d'ouvrages spécialisés qui vous permettront, dans bien des cas, de trouver tous les renseignements nécessaires;
- > chambres de commerce, CLD (Centres locaux de développement), municipalités et MRC (pour les milieux non urbains) sont aussi des sources d'information fort utiles;
- > banques de données dont certaines sont disponibles sur Internet, des sites Internet comme Stratégis (<http://strategis.ic.gc.ca>) et plusieurs autres;
- > sondage (vous pouvez réaliser vous-même un petit sondage);
- > démarches auprès de vos clients potentiels afin de vérifier si vos produits correspondent aux besoins de vos clients et si vos prix sont concurrentiels sur le marché. Ces démarches peuvent éventuellement vous permettre d'obtenir des contrats ou des lettres d'intention;
- > paramètres pouvant vous aider à dresser le profil du segment de marché visé :
 - » type de commerce ou service;
 - » taille de l'entreprise, chiffre d'affaires et volume de ventes;
 - » nombre d'employés, de bureaux et de points de vente;
 - » achat annuel du produit et du service;
 - » importance de l'entreprise sur le marché;
 - » situation géographique.

5.3 La concurrence

Il importe d'analyser minutieusement la concurrence que vous rencontrerez afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses. Vous pourrez ainsi mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de votre produit ou service.

- > Identification et description de la concurrence :
 - » Type de concurrence : directe (produit ou service similaire) et indirecte (produit ou service qui comble le besoin de manière différente);
 - » Son évolution prévisible.
- > Liste des concurrents directs par ordre d'importance :
 - » Caractéristiques : âge, réputation, approche, stratégie de mise en marché, forces et faiblesses;
 - » Disponibilité, localisation prix.
- > Analyse comparative de la concurrence :

Comparaison entre les différents concurrents en mettant en perspective les points forts et les points faibles à partir de critères semblables aux suivants :

» Chiffre d'affaires;	» Service après-vente;
» Nombre d'employés;	» Promotion;
» Délai de livraison;	» Garanties;
» Présentation, style, apparence;	» Prix des produits ou services;
» Accueil et courtoisie;	» Efficacité des produits ou services :
» Distribution et ventes;	polyvalence, durabilité, facilité
» Localisation;	d'utilisation, facilité d'entretien,
» Qualité des produits ou services;	facilité d'installation, style, apparence, etc.
- > Présentation des avantages du produit ou service sur les concurrents;
- > Répartition des ventes du produit ou du service sur le marché : les leaders, les parts de marché.

Exemple

CE TABLEAU RÉSUME L'ANALYSE COMPARATIVE DE L'ENTREPRISE ET DE SES PRINCIPAUX CONCURRENTS

TABLEAU INCLUS DANS LE PLAN D'AFFAIRES DE FUTURA			
CONCURRENTS	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	PART DE MARCHÉ
SKIS NORDIQUES	Établi depuis plusieurs années, il est le leader du marché	Prix élevés	60 %
ÉQUIPEMENTS DE SPORT TOP	Gamme de produits et de prix étendus	Distribution déficiente au Québec	20 %
FUTURA	Produit léger, résistant et à prix modique	Produit et entreprise peu connu	10 %

- > Estimation du volume de vente espéré par rapport à la concurrence :
Les données et les informations recueillies sur le secteur, le marché, les clientèles et la concurrence vous permettent d'estimer, de façon réaliste et conservatrice, vos objectifs de vente pour les deux ou trois premières années. C'est cet objectif que le plan marketing cherchera à atteindre.
 - » Volume de vente souhaité au cours de la première année (en nombre d'unités et en argent);
 - » Croissance espérée au cours des deux années subséquentes;
 - » Estimation des parts de marché que vous prévoyez accaparer au cours des deux ou trois premières années;
 - » Méthode d'évaluation utilisée pour évaluer le volume de ventes de votre produit ou service.

6. Le plan marketing

Le plan marketing précise quelles seront les stratégies qui seront déployées pour atteindre les objectifs de vente et de bien positionner votre entreprise dans le marché convoité.

C'est une section du plan d'affaires dont l'importance est trop souvent sous-estimée car même un excellent projet peut rencontrer des difficultés majeures si on laisse au hasard ces éléments du projet d'entreprise.

Le plan marketing est un tout et, par conséquent, chacun des volets (le produit ou le service, la promotion, la distribution, la localisation et la tarification) est lié aux autres. Par exemple, une entreprise peut rarement offrir à la fois un produit haut de gamme et maintenir une politique de prix très bas.

6.1 Stratégie de mise en marché

6.1.1 Politique de produits et de services

Présentation du produit ou du service, du service après-vente et des garanties.

- > Principal argument de vente. Message à retenir, slogan. Image à développer;
- > Service après-vente et garantie offerte;
- > Mise en valeur du produit par son emballage, sa présentation : présentoirs, dépliants, échantillons, etc.;
- > Test de marché du produit ou du service auprès d'un groupe de consommateurs (focus group).

6.1.2 Politique de promotion, de publicité et de relations publiques

Moyens à privilégier pour faire connaître le produit ou service.

- > Publicité (en tenant compte de la clientèle cible) :
 - » Placement média : journaux, radio, télévision, Pages Jaunes, etc.;
 - » Porte à porte;
 - » Publipostage;
 - » Télémarketing;
 - » Internet;
 - » Expositions commerciales;
 - » Promotion sur les lieux de vente;

Conseil

La stratégie de promotion de votre entreprise doit reposer sur les résultats de vos recherches précédentes. Vous devez avoir bien en tête le profil de votre clientèle cible et choisir les médias les plus susceptibles de rejoindre le segment de marché que vous visez.

- > Moyens promotionnels : rabais, escompte, cadeau ou prime;
- > Échéancier à court, moyen et long termes;
- > Budget de vos activités de promotion. Exemple : 3 annonces/mois à 500\$ chacune;
- > Activités de relations publiques.

6.2 Stratégie de vente et de distribution

- > Mode d'accès au marché : description du réseau de distribution;
 - » Vente directe, par catalogue, par téléphone, dans des machines distributrices, par l'intermédiaire de grossistes, de détaillants, de représentants, d'agents manufacturiers;
 - » Exclusivité du territoire;
 - » Alliances stratégiques avec des clients, distributeurs, concurrents;

Exemple

STRATÉGIE DE VENTE ET DE DISTRIBUTION DE FUTURA

Rapido sera distribuée exclusivement par la chaîne de détaillants Sport Plus.

- > Sport Plus compte 53 magasins au Québec dont 26 dans la région de Montréal (l'entente signée à cet effet est annexée au plan d'affaires);
- > Marc Rolland, vice-président de Futura, agira aussi comme directeur des ventes et sera mandaté, à ce titre, pour sillonner le réseau de distribution et expliquer les avantages du produit au personnel de Sport Plus.

- > Politique de commissions, de rabais et d'escomptes en comparaison avec la concurrence;
- > Entreposage et expédition du produit sur les lieux de vente ou au consommateur. Délai de livraison.

6.3 Stratégie de localisation

Selon le type d'entreprise et ses besoins, les critères de sélection du lieu d'affaires peuvent prendre plus ou moins d'importance.

- > Description de la place d'affaires et/ou du siège social;
- > Critères, par ordre d'importance, qui ont guidé votre choix;
- > Avantages et inconvénients du lieu choisi;

Exemple

ÉPICERIE LES FINS PALAIS SUR LA RUE CARTIER

Avantages et inconvénients de la place d'affaires sise au 10 155 rue Cartier, à Québec

Avantages

- > proximité de la clientèle cible;
- > proximité de certains fournisseurs;
- > artère commerciale très achalandée (voir chiffres en annexe).

Inconvénients

- > niveau de taxation élevé;
- > proximité des concurrents.

- > Modifications à apporter aux locaux;
- > Statistiques d'achalandage du lieu choisi.

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

- > Type d'espace nécessaire : bureau, salle d'attente, inventaire, vitrine;
- > Besoins futurs;
- > Municipalité : milieu urbain ou banlieue;
- > Locaux disponibles, superficie;
- > Croissance du secteur géographique;
- > Zonage et réglementation spécifique;
- > Achat ou location;
- > Coûts des assurances, taxes;
- > Liens avec le marché;
- > Type d'achalandage;
- > Image du voisinage;
- > Visibilité;
- > Main d'oeuvre;
- > Proximité de certains services;
- > Stationnement;
- > Circulation et facilité d'accès;
- > Disponibilité de l'énergie.

Dans le choix de l'emplacement spécifique, il faut porter attention à la concurrence, aux produits similaires et aux produits complémentaires qui pourraient se retrouver près de votre lieu d'affaires. En effet, la présence ou l'absence de concurrence peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'achalandage.

Conseil

Sources d'information : cartes de la ville, statistiques démographiques, règlements de zonage, circulation, croissance du secteur géographique.

6.4 Stratégie de tarification

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

- > Prix de vente de chacun des produits ou services, gamme du produit;
- > Méthode de fixation des prix : selon le prix de revient (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux) par unité ou par heure de service, en détaillant les coûts fixes et variables, marge de profit;
- > Situation comparative de vos produits ou de vos services par rapport à la concurrence;
- > Politique de crédit, conditions de paiement.

6.5 Carnet de commandes

Annexer les ententes, contrats, lettres d'intention, demandes de soumission en main pour la production du produit ou du service à offrir.

- > Enjeux financiers qu'ils représentent.

7. La production

Le terme production est utilisé ici au sens large et englobe autant la fabrication d'un produit que la réalisation d'une prestation de service à rendre.

Cette section du plan d'affaires est l'occasion de présenter en détail, l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer la production du produit ou du service. Il importe donc de démontrer vos expertises et vos compétences dans la mise en place, la réalisation et le suivi de la production.

Il est également pertinent de préciser sur quels éléments de la production vous prévoyez rencontrer des difficultés et ce que vous entendez faire pour les résoudre. Votre crédibilité n'en sera que plus grande.

7.1 Processus de réalisation du produit ou du service

- > Énumération et description des activités nécessaires à la fabrication ou à la réalisation du produit ou du service;
- > Sommaire des technologies utilisées, des procédés et méthodes, des savoir-faire nécessaires, possibilités de transferts technologiques et conditions d'implantation, etc;
- > Aperçu du calendrier de production ou d'activités commerciales;

Conseil

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

- > Variations saisonnières : impact et alternatives prévues;
- > Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service : étapes critiques, points de contrôle, rapports, outils de mesure, etc.;
- > Conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

7.1.1 Éléments incorporels

- > Éléments incorporels : obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. Les sommes à déboursier;
- > Réglementation, produits sous licence, brevets, normes de sécurité, lois, accords industriels relatifs aux activités réalisées, etc.

Exemple

PERMIS NÉCESSAIRES POUR LES OPÉRATIONS DE FUTURA

Futura devra, avant d'amorcer ses opérations, obtenir un permis de production auprès de la Régie de la Santé et de la Sécurité dans les sports du Québec (RSSSQ). Ce permis certifiera que Rapido répond aux exigences gouvernementales en matière de santé et de sécurité dans les sports.

Conseil

OÙ TROUVER LES INFORMATIONS SUR LES LÉGISLATIONS ET LES RÈGLEMENTATIONS

<u>Type de législation ou réglementation</u>	<u>Où les trouver</u>
Permis d'exploitation	Municipalités
Règlement de zonage	Municipalités
Permis et normes de construction	Municipalités et Régie du bâtiment du Québec
Taxes d'affaires, d'eau, scolaires, foncières	Municipalités
Taxes de vente du Québec (TVQ)	Revenu Québec
Taxes sur les produits et services (TPS)	Revenu Québec
Numéros d'employeur	Revenu Québec
Retenues à la source et contributions d'employeurs (impôt provincial et fédéral, RRQ, assurance emploi, assurance maladie)	Revenu Québec et Canada
Impôt fédéral sur le revenu d'entreprise, des corporations	Revenu Canada
Impôt provincial sur le revenu d'entreprise, des corporations et des gains en capital	Revenu Québec
Loi sur la santé et sécurité du travail	CSST
Loi sur les normes du travail	Commission des normes du travail
Décrets de convention collective (comités paritaires), accords industriels	Ministère du travail, direction des décrets

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Équipe dirigeante

- > Description des fonctions et responsabilités de l'équipe dirigeante;

Conseil

Illustrer par un organigramme comment se structurent les opérations.

- > Personnes qui occuperont ces fonctions, salaires et avantages;
- > Qualifications, antécédents et compétences des personnes;
- > Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité.

7.2.2 Main d'oeuvre et sous-traitants

- > Description des emplois générés par le projet, à court, moyen et long termes. Présentation sous forme de tableau.

Exemple

BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES CHEZ MULTIOCT					
FONCTION	NOMBRE REQUIS	ENTRÉE EN FONCTION	FORMATION	HEURES SEMAINE	SALAIRE ANNUEL
Analyste programmeur	1	octobre	BAC en informatique	35	35 000 \$
Technicien en informatique	2	janvier	DEC en informatique	40	25 000 \$
Technicien en électronique	1	juillet	DEC en électronique	40	25 000 \$

- > Qualifications requises;
- > Disponibilité de la main-d'œuvre;
- > Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité;
- > Politique salariale :
 - » Conditions de travail offertes, niveaux de rémunération et avantages sociaux prévus;

- > Processus de sélection;
- > Gestion du personnel.

7.2.3 Partenariat et sous-traitants

État de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet au niveau du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou du service à offrir. Présenter les sous-traitants disponibles ainsi que les alternatives prévues, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

7.3 Installations et équipements

- > Description des installations et des équipements requis à court, moyen et long termes. Par exemple : mobilier de bureau, équipement informatique, machineries, outils, équipement de production ou d'opération, matériel roulant, stock et inventaire, etc. En main ou à acquérir.
 - » Fournisseurs d'équipement et d'outillage, fiabilité, réputation, conditions d'achat ou de location, neuf ou usagé;
 - » Coûts, valeur marchande, conditions de paiement ou de financement,
 - » Date d'achat, conditions d'acquisition (achat, location, crédit bail);
 - » Durée de vie des équipements, s'ils répondent aux besoins actuels ou futurs.

Exemple

TABLEAU DES IMMOBILISATIONS

<u>IMMOBILISATIONS</u>	<u>PRIX</u>	<u>DURÉE DE VIE</u>	<u>DATE D'ACQUISITION</u>
2 cuisinières industrielles (usagées)	3 500 \$	3 ans	janvier 2004
2 tables de préparation (usagées)	1 000 \$	8 ans	janvier 2004
1 comptoir	1 000 \$	5 ans	janvier 2004

- > Travaux d'aménagement des locaux, rénovations.

7.4 Matières premières et fournisseurs

- > Approvisionnement et origine des matières premières (marché local ou importation), liste des matériaux et variété, étendue de la gamme de produits offerts, variation des prix, disponibilité et substituts possibles, etc.;
- > Fournisseurs : réputation, intégrité, efficacité, politique de prix, de financement et conditions de paiement, services offerts et garanties, fournisseurs de rechange, localisation, etc.;
- > Gestion des achats et des stocks : inventaire initial minimum, procédures de commande, coûts d'entreposage, exigences particulières d'entreposage, délais d'approvisionnement, transport, etc.;
- > Ententes conclues s'il y a lieu. **Joindre** copie des ententes.

7.5 Évaluation environnementale

- > Enjeux environnementaux pouvant avoir une incidence sur l'entreprise :
 - » Impact des équipements et produits utilisés;
 - » Rejets de l'entreprise : nature (liquide, gazeux, poussières), quantité et destination (égout municipal, plan d'eau, atmosphère), etc.;
 - » Recyclage prévu de matières;
 - » Équipements utilisés pour contrôler la pollution. Par exemple : dépoussiéreur, insonorisation, etc.;
 - » Produits dangereux utilisés au cours de la production;
 - » Plan vert de l'entreprise : considérations et valeurs écologiques de l'entreprise. Moyens préconisés pour concrétiser ces valeurs.

8. Le dossier financier

On regroupe ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Il est primordial de bien réaliser cette partie du plan d'affaires pour démontrer le sérieux de votre démarche et votre capacité à évaluer votre situation financière. C'est sur cette base que s'établira la confiance des investisseurs.

Si vous avez de bonnes connaissances en comptabilité, produisez vous-même les documents énumérés ci-après pour les deux ou trois premières années.

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez au moins pour un an, les points suivants : coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel. Vous trouverez en annexe des exemples qui vous aideront à réaliser ce travail. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers qualifiés.

Conseil

Faire connaître aux lecteurs externes les consultants qui vous ont aidé ou soutenu dans vos démarches.

- > Expert comptable;
- > Services-conseil en démarrage;
- > Conseillers juridiques;
- > Institution financière;
- > Représentants gouvernementaux;
- > Etc.

Leur réputation et leur crédibilité ajouteront de la valeur à votre projet.

8.1 Coût et financement du projet

Il s'agit ici de préciser toutes les sources de financement sur lesquelles les promoteurs pourront compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière. Cette distinction est très importante car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

- > Investissements requis, mise de fonds des promoteurs en argent liquide ou les transferts d'actifs, contributions de l'état, prêts consentis par des individus, participation des institutions financières (court et long termes) et des investisseurs, etc. Préciser les types de financement déjà obtenus et ceux à venir;
- > Mesures alternatives de financement ou de réalisation du projet si vous n'obtenez pas les réponses que vous attendez;
- > Confirmations de financement.

VOIR ANNEXE A

8.2 État des résultats prévisionnels (ou pro forma)

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

VOIR ANNEXE B

8.3 Bilan prévisionnel (ou bilan pro forma)

Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis qui présente les actifs (ressources financières et physiques qui assurent le bon fonctionnement - encaissement et décaissement - de l'entreprise), les passifs (dettes à court terme et à long terme) et les capitaux propres dans l'entreprise.

VOIR ANNEXE C

8.4 Budget de caisse prévisionnel (Mouvement de la trésorerie)

Il présente l'agenda mensuel de l'encaisse dans les deux ou trois premières années. Il sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. Il permet de définir les frais d'exploitation courants, les éléments d'inventaire que vous pouvez vous permettre d'acheter et le moment où vous pouvez effectuer ces achats. Bref, il définit les besoins de liquidités à court terme.

VOIR ANNEXE D

8.5 Tableau des amortissements

L'amortissement est une dépense permise par le système fiscal pour amortir le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie prévue. Il s'agit de calculer la dépréciation des actifs de l'entreprise. Il faut consulter le guide sur les dépenses admissibles du Ministère du Revenu pour connaître les taux d'amortissement en vigueur.

VOIR ANNEXE E

8.6 Calcul du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit, ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices.

Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (ex : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (ex : les matières premières, etc.).

VOIR ANNEXE F

8.7 Calendrier des remboursements des emprunts

Décomposition des remboursements des emprunts nécessaire pour alimenter le compte de résultat. Il s'agit d'établir la répartition entre le capital et les intérêts à rembourser sur les emprunts. Par là, il démontre aux investisseurs potentiels, les capacités de l'entreprise à les rembourser et les délais prévus pour le faire.

Exemple

CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS			
Montant du prêt : _____ \$	Intérêts : _____ \$	Nombre d'années : _____	
MOIS	INTÉRÊTS (\$)	CAPITAL (\$)	MENSUALITÉ (\$) (intérêts et capital)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
...	_____	_____	_____
11.	_____	_____	_____
12.	_____	_____	_____

8.8 Bilan personnel de chacun des promoteurs datés et signés

Il permet d'évaluer l'état de la situation financière des individus impliqués dans l'entreprise. On peut ainsi établir leur solvabilité, leur capacité de crédit et leur situation d'endettement.

VOIR ANNEXE G

8.9 Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions

Il s'agit ici, de préciser sur quelles données ou possibilités sont basées les projections financières.

- > Ventes;
- > Comptes à recevoir (30, 60, 90 jours);
- > Comptes à payer (30, 60, 90 jours);
- > Coût des matières premières / produits ou services rendus;
- > Dépenses d'opérations (salaire, loyer, électricité, frais de vente et d'administration, etc.);
- > Prix de revient du produit ou du service.

9. Conclusion

9.1 Résumé du projet

- > Rappel des éléments importants du projet;
- > Montant et objet du financement demandé;
- > Démonstration de la pertinence du projet et des promoteurs.

9.2 Renseignements généraux

- > Nom, adresse, numéro de téléphone et de télécopieur des promoteurs;
- > Liste des actionnaires et partenaires;
- > Liste des conseillers consultés.

Conseil

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

Porter une attention particulière à la présentation, reliure, mise en page, orthographe et construction de phrase. Le soin apporté à la présentation et à la préparation de votre plan d'affaires témoigne du soin que vous êtes prêt à apporter à la réalisation de votre projet.

10. Bibliographie

Association des services d'aide aux jeunes entrepreneurs (ASAJEQ)

Votre plan d'affaires, guide de rédaction, Publication incluse dans la pochette Destination affaires offerte par le Mouvement Desjardins.

ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS

Lancer son entreprise, Publication gratuite dans le cadre du programme Pour mieux se comprendre, Juillet 1998.

BELLEY, ANDRÉ

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

SITES INTERNET

Note : les sites Internet étant régulièrement mis à jour et modifiés, les adresses indiquées ci-dessous peuvent ne plus être disponibles.

AGENCE POUR LA CRÉATION D'ENTREPRISES (APCE)

Comment présenter un projet de création d'entreprise? <http://www.apce.com>, janvier 1999.

BANQUE NATIONALE DU CANADA

Votre plan de réussite en technologie de pointe, document en format Acrobat Reader téléchargeable sur le site ci-dessous : Comment faire mon plan d'affaires? <http://www.bnc.ca> , janvier 1999.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC

Le démarrage d'entreprise et le plan d'affaires : <http://www.micst.gouv.qc.ca> , janvier 1999.

ASSOCIATION DES BANQUIERS CANADIENS

Qu'est-ce qu'un plan d'affaires? <http://www.strategis.ic.qc.ca>, janvier 1999

COMMUNICATION-QUÉBEC

Planification de son projet d'entreprise : <http://www.comm-qc.gouv.qc.ca> , janvier 1999.

GOVERNEMENT DU CANADA, CBSC

Plan d'affaires pour petits fabricants : <http://www.rcsec.org> , janvier 1999.

II. Annexes à joindre

Cette liste se veut un aide-mémoire des documents qu'il peut être pertinent de joindre en annexe à votre plan d'affaires.

- > Lettre de crédit d'une institution financière et preuves de toutes les sources de financement;
- > Lettres d'entente avec les clients potentiels et/ou contrats déjà conclu;
- > Liste des clients potentiels et des fournisseurs;
- > Certificat d'enregistrement, lettres patentes, charte ou incorporation, règlements généraux;
- > Conventions d'actionnaires ou contrat d'associés;
- > Curriculum vitae, diplômes et cartes de compétence des promoteurs et dirigeants de l'entreprise;
- > Bail;
- > Plan d'aménagement des locaux;
- > Soumissions ou factures pour l'achat d'équipement, d'outils, d'améliorations locatives;
- > Documentation sur le produit, fiche technique, aspect novateur et technologique détaillé;
- > Revue de presse : coupures de journaux ou de revues spécialisées;
- > Avis sectoriels de professionnels du secteur d'activité ou sondage;
- > Liste de prix;
- > Etc.

Annexes au guide de rédaction

- ANNEXE A :** Coût et financement du projet
- ANNEXE B :** État des résultats prévisionnels (ou pro forma)
- ANNEXE C :** Bilan prévisionnel (ou bilan pro forma)
- ANNEXE D :** Budget de caisse prévisionnel (mouvement de la trésorerie)
- ANNEXE E :** Tableaux prévisionnels des amortissements
- ANNEXE F :** Calcul du seuil de rentabilité
- ANNEXE G :** Bilan personnel

Annexe

ANNEXE A

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET

ACTIFS ET FRAIS DE DÉMARRAGE

FONDS DE ROULEMENT	En main	À acquérir	Total
Liquidité	\$	\$	\$
Stock	\$	\$	\$
TOTAL FONDS DE ROULEMENT	\$	\$	\$
IMMOBILISATIONS	En main	À acquérir	Total
Équipement et outillage	\$	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	\$
Matériel roulant	\$	\$	\$
Matériel informatique	\$	\$	\$
Améliorations locatives	\$	\$	\$
Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	\$
Autre actif	\$	\$	\$
TOTAL IMMOBILISATIONS	\$	\$	\$
FRAIS DE DÉMARRAGE			
Frais d'incorporation			\$
Dépôt de garantie (téléphone, hydro, Internet)			\$
Divers			\$
Divers			\$
Divers			\$
TOTAL FRAIS DE DÉMARRAGE			\$
TOTAL DE L'ACTIF ET DES FRAIS DE DÉMARRAGE			\$

FINANCEMENT DU PROJET

	Taux d'intérêt	Nombre de mois	Montant
Marge de crédit	%		\$
Billet à payer	%		\$
Ventes perçues d'avance			\$
Emprunt LT1	%		\$
Emprunt LT2	%		\$
Émissions d'actions			\$
Subventions			\$
Autres			\$
TOTAL FINANCEMENT À LONG TERME			\$
MISES DE FONDS			
En argent			\$
Transfert d'actifs			\$
TOTAL MISES DE FONDS			\$
TOTAL FINANCEMENT ET MISES DE FONDS			\$

ANNEXE B

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

I^{RE} ANNÉE 2^E ANNÉE 3^E ANNÉE

REVENUS

Vente de produits	\$	\$	\$
Services rendus	\$	\$	\$
TOTAL DES REVENUS	\$	\$	\$
COÛT DES MARCHANDISES VENDUES (CMV)			
Stock en début d'exercice	\$	\$	\$
Plus : Achats de marchandises	\$	\$	\$
Plus : Commissions aux vendeurs	\$	\$	\$
Plus : Transport	\$	\$	\$
Moins : Stock de fin	\$	\$	\$
TOTAL IMMOBILISATIONS	\$	\$	\$

BÉNÉFICES BRUTS (REVENUS - CMV)	\$	\$	\$
--	----	----	----

DÉPENSES D'EXPLOITATION

Salaires et avantages sociaux	\$	\$	\$
Sous-traitants/pigistes	\$	\$	\$
Publicité & Promotion	\$	\$	\$
Loyer	\$	\$	\$
Électricité & Chauffage	\$	\$	\$
Taxes & Permis	\$	\$	\$
Télécommunication	\$	\$	\$
Assurances	\$	\$	\$
Entretien et Réparation	\$	\$	\$
Essence	\$	\$	\$
Frais de déplacement	\$	\$	\$
Repas et frais de représentation	\$	\$	\$
Honoraires professionnels	\$	\$	\$
Formation	\$	\$	\$
Fournitures de travail	\$	\$	\$
Fournitures de bureau	\$	\$	\$
Frais bancaires	\$	\$	\$
Intérêts sur prêt	\$	\$	\$
Divers	\$	\$	\$
Amortissement	\$	\$	\$
DÉPENSES TOTALES	\$	\$	\$

BÉNÉFICES (PERTES) NETS AVANT IMPÔT	\$	\$	\$
--	----	----	----

IMPÔT	% \$	% \$	% \$
--------------	------	------	------

BÉNÉFICES (PERTES) NETS APRÈS IMPÔT	\$	\$	\$
--	----	----	----

ANNEXE C

BILAN PRÉVISIONNEL

1^{RE} ANNÉE 2^E ANNÉE 3^E ANNÉE**ACTIF****Actif à court terme**

Liquidité

Compte clients

Placements temporaires

Dépôt de garantie (téléphone, hydro, Internet)

Stock

Autre actif à court terme

TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME**Immobilisations**

Équipement

Moins : Amortissement cumulé - Équipement

Mobilier et équipement de bureau

Moins : Amort. cumulé - Mobilier et équipement de bureau

Matériel roulant

Moins : Amortissement cumulé - Matériel roulant

Matériel informatique

Moins : Amortissement cumulé - Matériel informatique

Améliorations locatives

Moins : Amortissement cumulé - Améliorations locatives

Bâtiment et/ou terrain

Moins : Amortissement cumulé - Bâtiment et/ou terrain

Frais d'incorporation

Moins : Amortissement cumulé - Frais d'incorporation

Autre immobilisation

Moins : Amortissement cumulé - Autre immobilisation**TOTAL DES IMMOBILISATIONS****TOTAL DE L'ACTIF**

	1 ^{RE} ANNÉE	2 ^E ANNÉE	3 ^E ANNÉE
Liquidité	\$	\$	\$
Compte clients	\$	\$	\$
Placements temporaires	\$	\$	\$
Dépôt de garantie (téléphone, hydro, Internet)	\$	\$	\$
Stock	\$	\$	\$
Autre actif à court terme	\$	\$	\$
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	\$	\$	\$

Équipement	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Équipement	\$	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	\$
Moins : Amort. cumulé - Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	\$
Matériel roulant	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Matériel roulant	\$	\$	\$
Matériel informatique	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Matériel informatique	\$	\$	\$
Améliorations locatives	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Améliorations locatives	\$	\$	\$
Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	\$
Frais d'incorporation	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Frais d'incorporation	\$	\$	\$
Autre immobilisation	\$	\$	\$
Moins : Amortissement cumulé - Autre immobilisation	\$	\$	\$
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	\$	\$	\$
TOTAL DE L'ACTIF	\$	\$	\$

PASSIF**Passif à court terme**

Comptes-fournisseurs

Marge de crédit

Billet à payer

Dû au gouvernement (DAS, TPS / TVQ, impôt)

Ventes perçues d'avance

TOTAL DU PASSIF À COURT TERME**Passif à long terme**

Emprunt LT1

Emprunt LT2

Dû aux actionnaires

TOTAL DU PASSIF À LONG TERME**Avoir**

Capital-Actions ou Investissement

Dividendes ou Prélèvements

Bénéfices courants

Bénéfices non-répartis

TOTAL DE L'AVOIR**TOTAL DU PASSIF ET DU CAPITAL**

Comptes-fournisseurs	\$	\$	\$
Marge de crédit	\$	\$	\$
Billet à payer	\$	\$	\$
Dû au gouvernement (DAS, TPS / TVQ, impôt)	\$	\$	\$
Ventes perçues d'avance	\$	\$	\$
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	\$	\$	\$
Emprunt LT1	\$	\$	\$
Emprunt LT2	\$	\$	\$
Dû aux actionnaires	\$	\$	\$
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	\$	\$	\$
Capital-Actions ou Investissement	\$	\$	\$
Dividendes ou Prélèvements	\$	\$	\$
Bénéfices courants	\$	\$	\$
Bénéfices non-répartis	\$	\$	\$
TOTAL DE L'AVOIR	\$	\$	\$
TOTAL DU PASSIF ET DU CAPITAL	\$	\$	\$

ANNEXE D-I

BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL - I^{RE} ANNÉE

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENCAISSEMENTS													
REVENUS													
Produits et/ou services au comptant													
Encaissements des ventes à crédit													
Ventes ou services perçus d'avance													
Subventions salariales													
FINANCEMENT													
Marge de crédit													
Emprunt LT1													
Emprunt LT2													
Subventions salariales													
Mise de fonds													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS													
DÉCAISSEMENTS													
Frais de démarrage (immobilisations)													
Achat de marchandises au comptant													
Paiement des achats à crédit													
Commissions aux vendeurs													
Transport sur achats													
Salaires et avantages sociaux													
Sous-traitants/pigistes													
Publicité & Promotion													
Loyer													
Électricité & Chauffage													
Taxes & Permis													
Télécommunication													
Assurances													
Entretien et réparation													
Essence													
Frais de déplacement													
Repas et frais de représentation													
Honoraires professionnels													
Formation													
Fournitures de travail													
Fourniture de bureau													
Intérêts et Frais bancaires													
Remboursement emprunt LT1													
Remboursement emprunt LT2													
Remboursement marge de crédit													
Divers													
Dividendes ou Prélèvements													
Impôts													
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS													
ENCAISSE À LA FIN													

ANNEXE D-2

BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL - 2^E ANNÉE

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENCAISSEMENTS													
REVENUS													
Produits et/ou services au comptant													
Encaissements des ventes à crédit													
Ventes ou services perçus d'avance													
Subventions salariales													
FINANCEMENT													
Marge de crédit													
Emprunt LT1													
Emprunt LT2													
Subventions salariales													
Mise de fonds													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS													
DÉCAISSEMENTS													
Frais de démarrage (immobilisations)													
Achat de marchandises au comptant													
Paiement des achats à crédit													
Commissions aux vendeurs													
Transport sur achats													
Salaires et avantages sociaux													
Sous-traitants/pigistes													
Publicité & Promotion													
Loyer													
Électricité & Chauffage													
Taxes & Permis													
Télécommunication													
Assurances													
Entretien et réparation													
Essence													
Frais de déplacement													
Repas et frais de représentation													
Honoraires professionnels													
Formation													
Fournitures de travail													
Fourniture de bureau													
Intérêts et Frais bancaires													
Remboursement emprunt LT1													
Remboursement emprunt LT2													
Remboursement marge de crédit													
Divers													
Dividendes ou Prélèvements													
Impôts													
TOTAL DES DÉCAISSEMENTS													
ENCAISSE À LA FIN													

ANNEXE E

TABLEAUX PRÉVISIONNELS DES AMORTISSEMENTS

1^{RE} ANNÉE

	Total des immobilisations en début d'exercice (A)	Achat et/ou vente d'immobilisations en cours d'exercice *(B)	Taux d'amortissement (C)	Dépenses en amortissement (D) (A+B)*C	Immobilisations nettes à la fin de l'exercice (A+B) - D
Équipement et outillage	\$	\$	%	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	%	\$	\$
Matériel roulant	\$	\$	%	\$	\$
Matériel informatique	\$	\$	%	\$	\$
Améliorations locatives	\$	\$	%	\$	\$
Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	%	\$	\$
Frais d'incorporation	\$	\$	%	\$	\$
Autre actif	\$	\$	%	\$	\$
TOTAL	\$	\$		\$	\$

2^E ANNÉE

	Total des immobilisations en début d'exercice (A)	Achat et/ou vente d'immobilisations en cours d'exercice *(B)	Taux d'amortissement (C)	Dépenses en amortissement (D) (A+B)*C	Immobilisations nettes à la fin de l'exercice (A+B) - D
Équipement et outillage	\$	\$	%	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	%	\$	\$
Matériel roulant	\$	\$	%	\$	\$
Matériel informatique	\$	\$	%	\$	\$
Améliorations locatives	\$	\$	%	\$	\$
Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	%	\$	\$
Frais d'incorporation	\$	\$	%	\$	\$
Autre actif	\$	\$	%	\$	\$
TOTAL	\$	\$		\$	\$

3^E ANNÉE

	Total des immobilisations en début d'exercice (A)	Achat et/ou vente d'immobilisations en cours d'exercice *(B)	Taux d'amortissement (C)	Dépenses en amortissement (D) (A+B)*C	Immobilisations nettes à la fin de l'exercice (A+B) - D
Équipement et outillage	\$	\$	%	\$	\$
Mobilier et équipement de bureau	\$	\$	%	\$	\$
Matériel roulant	\$	\$	%	\$	\$
Matériel informatique	\$	\$	%	\$	\$
Améliorations locatives	\$	\$	%	\$	\$
Bâtiment et/ou terrain	\$	\$	%	\$	\$
Frais d'incorporation	\$	\$	%	\$	\$
Autre actif	\$	\$	%	\$	\$
TOTAL	\$	\$		\$	\$

*Les immobilisations doivent être dépréciées à demi-taux l'année d'acquisition pour l'amortissement fiscal

ANNEXE F

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

REVENUS

I^{RE} ANNÉE _____ \$ 2^E ANNÉE _____ \$

FRAIS D'EXPLOITATION

	Fixes	Variables	Total	Fixes	Variables	Total
Coût des marchandises vendues	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Sous-traitants/pigistes	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Publicité & Promotion	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Loyer	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Électricité & Chauffage	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Taxes & Permis	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Télécommunication	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Assurances	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Entretien et Réparation	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Essence	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Frais de déplacement	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Repas et frais de représentation	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Honoraires professionnels	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Formation	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Fournitures de travail	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Fournitures de bureau	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Frais bancaires	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Intérêts sur prêt	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Divers	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Divers	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Divers	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Amortissements	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$

REVENUS

FRAIS FIXES

I - (FRAIS VARIABLES / VENTES)

SEUIL DE RENTABILITÉ

I^{RE} ANNÉE _____ \$ 2^E ANNÉE _____ \$

ACTIF**PASSIF**

Liquidités disponibles (Solde de vos relevés bancaires)	\$	Cartes de crédit (montants utilisés)	\$
		Limite de crédit : _____	
Dépôts à terme ou placements à court terme	\$	Marge de crédit (montant utilisé)	\$
		Montant autorisé : _____	
Obligations à long terme ou fonds de pension (Ex: REER)	\$	Diverses créances exigibles à court terme (Ex : impôts, taxes, etc.)	\$
Description : _____			
Actions ou participations	\$	Emprunts bancaires personnels	\$
Description : _____			
Automobile (valeur marchande)	\$	Autres emprunts personnels	\$
Modèle : _____ Année : _____		Description : _____	
Terrains et bâtiments	\$	Emprunt étudiant	\$
Évaluation municipale : _____		Mensualité de : _____	
Votre part : _____ %		Se terminant le : _____	
Autres actifs	\$	Hypothèque (le solde)	\$
Description : _____		Mensualité de : _____	
		Se terminant le : _____	
Meubles	\$	Autres passifs	\$
Description : _____		Description : _____	
Équipements et outillage	\$	Total du passif	\$
Description : _____			
Comptes à recevoir à court terme	\$	Avoir net (actif - passif)	\$
Description : _____			
TOTAL DES ACTIFS	\$	TOTAL (PASSIF + L'AVOIR NET)	\$

Je certifie que les renseignements contenus dans ce bilan personnel sont véridiques.

Nom : _____

Adresse : _____

Date de naissance : _____

Date : ____ / ____ / ____ Signature : _____