CLD ROUYN-NORANDA

Centre local de développement

GUIDE DE RÉDACTION

D'UN PLAN D'AFFAIRES

161, avenue Murdoch, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 1E3
Téléphone : (819) 762-0142 - Télécopieur : (819) 762-7139
www.cldrn.ca

La passion du développement local

- Support à l'entrepreneuriat
- Animation économique
- Mise en marché du territoire

Rouyn-Noranda cité étudiante

AVANT-PROPOS

Pourquoi un plan d'affaires

Pour se lancer en affaires, il suffit d'une bonne idée, d'un peu de flair et de beaucoup de courage. Cela prend aussi un bon plan d'affaires que ce soit pour la planification ou pour des démarches auprès de prêteurs ou de futurs associés.

Le plan d'affaires est un outil de communication complet, concis, juste, précis et convaincant. Il réunit sur papier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Prévoit les obstacles et les moyens de les éliminer : permettra de les contourner plus aisément lorsqu'ils se présenteront et permettra même de répondre à l'avance aux objections des lecteurs.

Le monde des affaires est en perpétuel changement puisque c'est un monde dynamique; cet outil servira de référence pour vous ajuster en cours de route. Vous devrez y faire d'incessants retours, des additions et des corrections mais il vous permettra de suivre en tout temps l'évolution de votre entreprise, de valider si les échéanciers ainsi que les prévisions ont été respectés.

Comment réaliser votre plan d'affaires

En plus de vous aider à bien saisir votre projet et à décider si vous devez le poursuivre, le plan d'affaires vous permettra d'aller chercher du financement. Ce document offrira aux bailleurs de fonds les renseignements sur votre entreprise afin de les persuader à participer à son financement. Il doit contenir de façon précise et concise:

- la description de votre projet d'entreprise;
- l'analyse du marché;
- les stratégies de marketing;
- les activités opérationnelles;
- les promoteurs (buts, forces et faiblesses);
- les besoins en ressources humaines.

Le plan d'affaires veut vendre une idée, un projet. Il doit donc s'assurer dès son départ d'emprunter le langage de la vente. N'oubliez pas, votre lecteur est votre principal client.

Finalement, la réalisation de votre plan d'affaires exigera une bonne centaine d'heures de travail, mais les bénéfices retirés de cet exercice justifient amplement les heures consacrées à sa réalisation.

Quelques règles de rédaction

Les prêteurs et investisseurs commerciaux rejettent la plupart des plans d'affaires qu'ils examinent. Comment faire pour renverser cette tendance?

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

2. **Donnez-lui une allure professionnelle**. Votre présentation n'a pas à être compliquée, mais elle doit être réfléchie et logique. Utilisez, si possible, le sigle de votre société sur la page de couverture et personnalisez le plan en imprimant le nom du lecteur sur la feuille d'accompagnement.

3. **Soyez bref.** Adaptez votre plan aux besoins d'un lecteur précis. Mentionnez une fois les points importants dans les sections appropriées et voyez à ce que votre plan soit aussi court que possible: un plan de 10 à 20 pages est idéal; 30 pages seraient vraiment le maximum. Si vous devez ajouter d'autres renseignements, faites-le en annexes.

4. **Parlez des facteurs de réussite.** Votre plan devrait montrer que vous connaissez les facteurs de réussite cruciaux pour votre entreprise. Par exemple, dans les industries technologiques, l'existence d'un marché pour votre produit serait un facteur-clé. Pour les concessionnaires, il faudrait démontrer une bonne compréhension du contrat de concession.

5. **Appuyez vos prétentions.** Ne présentez jamais des prétentions ou des hypothèses que vous ne pouvez appuyer. Annexez à votre plan les copies de confirmation de vos prétentions par des tiers ou tout document y faisant référence. Par exemple, il est utile d'ajouter des copies d'attestation de vos produits par les clients.

6. **Ne dissimulez pas les risques.** Discutez de tous les risques qui peuvent se présenter, pas seulement ceux pour lesquels vous avez une réponse toute prête. Si vos lecteurs découvrent des risques que vous n'avez pas mentionnés votre plan perdra de sa crédibilité.

7. **Soyez clair.** Évitez tout jargon de métier et utilisez des termes courants, faciles chaque fois que c'est possible. Sinon, ajoutez un glossaire en annexe.

8. **Polissez votre résumé de projet** Un résumé de projet devrait dire de façon précise à vos lecteurs qui vous êtes et quels sont vos marchés, votre plan d'action et le financement dont vous avez besoin. Il doit susciter l'intérêt de votre lecteur qui pourrait sinon négliger de lire le reste de votre plan. Consacrez donc suffisamment de temps à la rédaction du résumé.

9. **Ne vous préoccupez pas du secret professionnel**. Les investisseurs et les prêteurs réputés savent qu'ils sont tenus au secret professionnel. Toutefois, si vous préférez ne pas trop en dire au début, vous pouvez adresser un résumé de votre plan aux investisseurs et prêteurs éventuels et leur faire parvenir un exemplaire détaillé de votre plan que s'ils se montrent vraiment intéressés. Dans tous les cas, ne produisez que le nombre de copies de votre plan dont vous avez besoin. Inscrivez sur chacune la mention "Confidentiel" et envoyez-les aux quatre ou cinq investisseurs éventuels qui, selon vous, conviennent le mieux à votre société.

10. **Sollicitez l'avis d'une autre personne.** Demandez à quelqu'un de passer objectivement en revue le contenu et la présentation de votre plan avant de contacter des investisseurs. Vous mettrez peut-être des semaines à rédiger votre plan; vous ne voudriez donc pas qu'un investisseur le rejette après un rapide coup d'oeil.

Si vous le pouvez, soumettez votre plan à au moins deux personnes qui n'ont pas de lien avec votre société. Vous comptez dans votre entourage des personnes capables de passer votre plan en revue comme votre comptable, votre avocat ou un collègue de travail.

Extrait du bulletin la PME, printemps 89, publié par la mission Charette, Fortier, Hawey, Touche, Ross.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS ..... **II**

POURQUOI UN PLAN D'AFFAIRES II
COMMENT RÉALISER VOTRE PLAN D'AFFAIRES II
QUELQUES RÈGLES DE RÉDACTION II

TABLE DES MATIÈRES ..... **IV**

SECTION 1 - LE PROJET **1**

1.1 DESCRIPTION DU PROJET 1
1.2 MISSION DE L'ENTREPRISE 1
1.3 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE 2
1.4 CALENDRIER DE RÉALISATION 2
1.5 FORME JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE 3
1.5.1 Forme juridique 3
1.5.2 Permis et licences 4

SECTION 2 - LES PROMOTEURS **5**

2.1 PRÉSENTATION DU PROMOTEUR 5
2.2 STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ 5
2.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE 6
2.3.1 Répartition des tâches 6
2.3.2 Organigramme 6

SECTION 3 - LE MARKETING **6**

3.1 LES PRODUITS ET SERVICES OFFERTS 6
3.2 ANALYSE DE MARCHÉ 7
3.2.1 Le secteur d'activité et l'environnement 7
3.2.2 La clientèle cible 7
3.2.3 Concurrence 8
3.2.4 Marché potentiel & estimation de ventes 10
3.3 PLAN DE COMMERCIALISATION 11
3.3.1 Stratégie de prix 11
3.3.2 Stratégie de distribution et de localisation 12
3.3.3 Stratégie promotionnelle 13

SECTION 4 – PLAN DES OPÉRATIONS **14**

4.1 PROCESSUS D'OPÉRATION 14
4.2 CAPACITÉ DE PRODUCTION, DE VENTE ET DE SERVICE 14
4.3 APPROCHE QUALITÉ 15
4.4 APPROVISIONNEMENT 15
4.5 PLAN D'AMÉNAGEMENT 15
4.6 IMMOBILISATIONS 15
4.7 RESSOURCES HUMAINES 16
4.8 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 17

SECTION 5 - ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE **17**

5.1 RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE 17
5.2.1 GESTION DES REJETS ET RÉSIDUS INDUSTRIELS 17

SECTION 6 - LE PLAN FINANCIER **18**
6.1 COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET AU DÉMARRAGE 18
6.2 LE BUDGET DE CAISSE 18
6.3 ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 20
6.3.1 État des résultats prévisionnels 20
6.3.2 Bilan 21
6.4 LE SEUIL DE RENTABILITÉ 22
ANNEXES **24**

ANNEXE 1 CURRICULUM VITAE **25**

ANNEXE 2 BILAN PERSONNEL **26**

ANNEXE 3 CHARTE ET CONVENTION D'ACTIONNAIRES **28**

ANNEXE 4 LISTE DES CLIENTS POTENTIELS ET LETTRES D'INTENTION **29**

ANNEXE 5 CONFORMITÉ DE ZONAGE **30**

ANNEXE 6 ANNEXES FINANCIÈRES **32**
COUT ET FINANCEMENT DU PROJET 33
ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS 34
SEUIL DE RENTABILITÉ 35
HYPOTHÈSES DE TRAVAIL 36
TABLEAU DES AMORTISSEMENTS 38
INFORMATIONS ADDITIONNELLES **39**

SECTION 1 - LE PROJET

Vous êtes certainement capable de **" dire "** votre projet d'entreprise. Vous y pensez depuis quelque temps déjà; vous en parlez avec votre famille, vos amis, vos collègues de travail. Vous vous voyez même installé et **" parti en affaires "**. Cette visualisation de votre projet est excellente, c'est la première étape de la réussite. Aux nombreuses heures de travail qu'un démarrage ou une expansion d'entreprise demande, ajouté à la volonté et la détermination d'atteindre ses objectifs, il vous faut écrire, mettre **" noir sur blanc "** votre projet. N'oubliez pas que le secret de toute réussite est la **" planification "**.

Cette première section a pour objet de présenter un aperçu général du projet d'entreprise et de ses étapes de réalisation.

1.1 Description du projet

Il s'agit de présenter, de façon sommaire, votre projet. Cette présentation doit être précise et claire. Elle doit permettre au lecteur de se faire une bonne idée de votre projet. Il va sans dire qu'il faut la rédiger avec soin afin de piquer la curiosité du lecteur et lui donner ainsi le goût d'aller plus loin. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes:

- • Quoi? L'idée, le secteur d'activités, le marché visé et le produit ou service.
- • Qui? Les promoteurs.
- • Où? La localisation de l'entreprise.
- • Combien? Le coût du projet.
- • Quand? La date prévue de démarrage.

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

1.2 Mission de l'entreprise

En une ou deux phrases, décrivez la mission de votre entreprise. **La mission, c'est ce qui constitue la raison d'être d'une entreprise et les valeurs qui y seront véhiculées.** Elle permettra aux clients de savoir rapidement à quoi s'attendre lorsqu'ils feront affaires avec vous. Voici quelques exemples de missions d'entreprises oeuvrant dans différents secteurs.

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

Commerce de vêtements et d'équipements de plein air:
Vendre des vêtements et des articles de loisir de qualité, adaptés aux sports de plein air. Conseiller la clientèle en fonction de ses besoins.

1.3 Objectifs de l'entreprise

Dans un ordre chronologique (c'est-à-dire à court, moyen, long terme), détaillez les objectifs que vous désirez atteindre et la façon dont vous prévoyez y parvenir. La comparaison entre vos objectifs et vos résultats réels vous permettra de réajuster le tir au besoin. Des objectifs réalistes vous démontreront, ainsi qu'à vos employés, quels sont les résultats à atteindre et peuvent même être utilisés comme outils de motivation.

Exemples d'objectifs, par ordre chronologique:

- Faire connaître l'entreprise auprès de la clientèle
- Atteindre le seuil de rentabilité avant la fin de la première année d'opération
- Réaliser un profit de 12 000 $ la première année
- Atteindre un chiffre d'affaires de 300 000 $ dès la deuxième année
- Détenir d'ici trois mois, un fichier clients de 150 personnes
- Etc.

1.4 Calendrier de réalisation

Énumérez les principales étapes de réalisation de votre projet (incorporation ou enregistrement, location d'espaces, achat d'équipements, publicité, date prévue de démarrage, etc.). **Prenez le temps de planifier les étapes précédant votre projet, cela vous permettra de bien gérer la réalisation et la mise en route de votre entreprise.**

DATE	ACTIVITÉS
	○ Étude de marché
	○ Rédaction et finalisation du plan d'affaires.
	○ Préparation des prévisions financières
	○ Rechercher le financement.
	○ Incorporer et immatriculer l'entreprise.
	○ Obtenir les différents permis (municipalité, environnement, etc…)
	○ Prendre une assurance responsabilité.
	○ Aménager les locaux et le terrain.
	○ Acheter et installer les équipements.
	○ Prendre les ententes avec les fournisseurs.
	○ Inscrire l'entreprise à la TPS et TVQ.
	○ Inscrire l'entreprise aux fichiers des employeurs.
	○ Embaucher le personnel.
	○ Ouvrir le compte bancaire.

1.5 Forme juridique de l'entreprise

1.5.1 Forme juridique

Énoncez la forme juridique choisie et expliquez les raisons qui ont motivé ce choix (étant donné les conséquences juridiques de ce choix, il est conseillé de consulter un avocat et un comptable afin de partir du bon pied). Voici une brève explication des différentes formes juridiques tirée du livre *« La comptabilité 1, un instrument nécessaire à la prise de décisions »* de Meigs Meigs Mc Mahon:

Les entreprises individuelles

" Une entreprise non constituée en société par actions et n'appartenant qu'à une seule personne est connue sous le nom **d'entreprise individuelle**. Cette forme d'entreprise convient particulièrement pour les petits magasins de détail, les entreprises de services, les fermiers, les agriculteurs, les avocats, les médecins, les experts comptables à leur compte, etc. La personne qui établit une entreprise individuelle n'est astreinte à aucune formalité juridique. Elle doit toutefois obtenir un permis d'exploitation et payer les sommes requises par les pouvoirs publics. Le propriétaire d'une entreprise individuelle dont le **nom commercial** diffère de son nom doit faire enregistrer cette dernière, d'où l'abréviation **enr.** que l'on retrouve parfois dans le nom commercial de quelques entreprises personnelles."

" Au point de vue légal, une entreprise individuelle ne constitue pas une entité distincte de son propriétaire. Ainsi, le propriétaire est **personnellement responsable** des dettes de son entreprise. Si cette dernière devient insolvable, les créanciers peuvent forcer le propriétaire à vendre ses biens personnels afin de rembourser les dettes de l'entreprise. En revanche, au point de vue comptable, une entreprise individuelle est une entité dont les affaires doivent être traitées séparément de celles de son propriétaire en vertu du **principe de la personnalité de l'entreprise**."

Les sociétés en nom collectif

" Une **société en nom collectif** ou **une société de personnes** est une entreprise établie pour le bénéfice commun de ses associés et à laquelle chacun d'eux contribue en y apportant des biens, son crédit, son habilité et son industrie. Une société en nom collectif existe en vertu d'un contrat conclu entre les associés. Le contrat peut être oral ou écrit, mais il est préférable qu'il soit écrit afin de réduire au minimum les possibilités de mésentente entre les associés. Ce sont habituellement de petites entreprises qui sont constituées en sociétés de personnes. Cependant, c'est la forme d'entreprise sous laquelle existent les grands cabinets de comptables agréés. Comme pour une entreprise individuelle, la société en nom collectif ne constitue pas une entité juridique distincte de ses associés et, pour cette raison, ces derniers sont personnellement responsables des dettes de la société. Au point de vue comptable, toutefois, une société en nom collectif est une entité dont les affaires doivent être distinguées de celles de ses associés."

Les sociétés par actions

" Une **société par actions**, appelée aussi **société de capitaux**, est une **entité juridique** distincte et indépendante de ses actionnaires. Aux yeux de la loi, une société par actions est une personne morale qui jouit de tous les droits et assume les responsabilités d'une personne réelle, à l'exception des droits que seule une personne physique peut exercer. Les propriétaires d'une société par actions en sont les actionnaires, c'est-à-dire ceux qui possèdent les actions du capital social."

"Un avantage majeur de la société de capitaux réside dans le fait que les actionnaires **ne sont pas personnellement responsables** des dettes de la société. Si une société de capitaux devient insolvable, les créanciers n'ont des droits que sur l'actif de la société. Un actionnaire ne pourra donc pas perdre plus que le montant qu'il a investi dans la société."

1.5.2 Permis et licences

Vous devez aussi connaître les lois et règlements auxquels votre entreprise est soumise tant au niveau fédéral, provincial que municipal. Voici quelques domaines où les lois du Québec vous toucheront:

- règlement de zonage et permis d'affaires municipal;
- taxes à la consommation (TPS & TVQ);
- retenues sur les salaires, impôt sur le revenu, régime des rentes du Québec, santé et sécurité au travail;
- normes de convention collective et normes du travail;
- permis d'opération;
- responsabilité civile;
- normes environnementales;
- brevet, marque de commerce, droit d'auteur, licence d'exportation ou d'importation, etc. (fédérales, provinciales, municipales).

Votre secteur d'activité est peut-être régi par un décret, tel que le secteur de la construction, ou bien devrez-vous vous conformer à certaines lois ou règlements (exemple: les centres vidéo qui doivent se conformer à la régie du cinéma). Informez-vous!

Il est possible de connaître vos obligations lors de la création de votre entreprise en consultant le portail de services aux entreprises du gouvernement du Québec au www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec.

SECTION 2 - LES PROMOTEURS

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

2.1 Présentation du promoteur

Cette section nous renseigne sur vous. Qui êtes-vous? Quelles sont vos aptitudes, vos connaissances, vos expertises? Avez-vous les actifs nécessaires pour réussir votre démarrage d'entreprise ou encore pour prendre de l'expansion? Quelle est votre situation financière? Êtes-vous seul, sinon qui sont vos partenaires? Parlez-nous de vous!

Il s'agit de convaincre les lecteurs que vous ou votre équipe avez la capacité de mener à bien votre projet. Résumez le curriculum vitae de l'ensemble des promoteurs et insérez en annexe le curriculum vitae complet. Incluez également votre bilan personnel de façon à démontrer votre capacité financière personnelle.

2.2 Structure de la propriété

Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation de chaque promoteur (financière ou autre). S'il s'agit d'une entreprise **incorporée**, indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans le cas d'une entreprise **enregistrée** ayant au moins deux associés, indiquez la répartition des parts sociales. Dans les deux cas ci-haut mentionnés, joignez en annexe une convention d'affaires.

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

Nom et prénom	Forme de Participation (active ou passive)	Mise de fonds		Participation en %
		En argent	Transfert d'actifs	

2.3 Structure organisationnelle

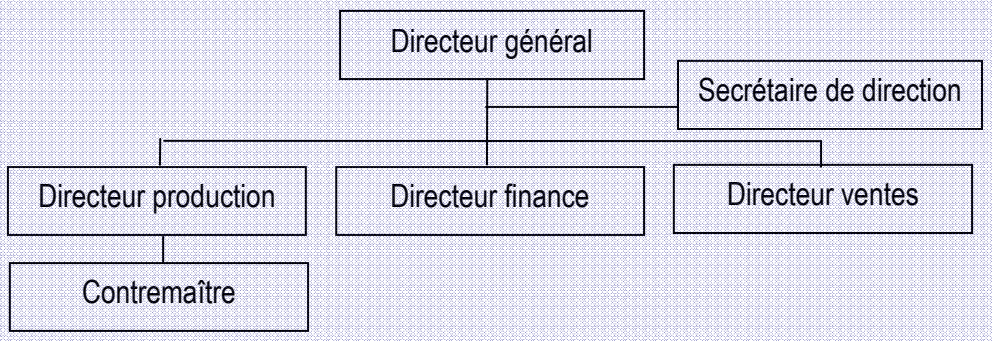
2.3.1 Répartition des tâches

Vous devez maintenant vous pencher sur la gestion de votre entreprise. Décrivez chacun des postes de direction en indiquant les tâches et responsabilités qui s'y rattachent ainsi que le nom du promoteur qui y sera affecté. Quelles sont les forces et faiblesses des dirigeants? Quels sont les moyens utilisés pour pallier à ces faiblesses

2.3.2 Organigramme

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

Exemple d'organigramme



SECTION 3 - LE MARKETING

Cette section devra démontrer qu'il existe un segment de marché ayant un potentiel de ventes suffisant et que la stratégie de marketing permettra de positionner avantageusement l'entreprise par rapport à la concurrence.

3.1 Les produits et services offerts

Faites une description détaillée de votre produit (bien ou service) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, emballage, garantie, etc.) et dites pourquoi vous croyez que les clients l'achèteront. **Qu'est-ce qui différencie vos produits ou services de ceux de la concurrence?** Car, peu importe le produit ou service que vous produisez, il y a fort à parier que quelqu'un, quelque part offre un produit ou service semblable.

Décrivez le service après-vente ou les garanties que vous offrirez. Vous devez étudier ce qui attirera la clientèle à utiliser vos produits ou services, la présentation, le coup d'oeil. Par exemple, si vous vendez des vêtements haut de gamme, l'emballage comptera beaucoup pour votre client. Vous ne pourrez le laisser partir avec son achat dans un sac de papier brun!

3.2 Analyse de marché

3.2.1 Le secteur d'activité et l'environnement

Cette section a pour but de présenter la situation, les tendances et les perspectives d'avenir du secteur d'activité dans lequel votre entreprise aura à fonctionner. Le secteur d'activité, c'est le domaine ou encore l'industrie dans lequel votre entreprise évolue (ex. le tourisme, l'ameublement, le vêtement).

Soulignez tout ce qu'il y a de nouveau au chapitre des produits, de la recherche, des marchés, de la clientèle, des spécifications, des autres entreprises et indiquez les facteurs et les tendances économiques et nationales qui pourraient affecter votre entreprise positivement ou négativement. **Le but est de convaincre les lecteurs que vous avez une bonne connaissance de votre secteur et que celui-ci est intéressant**. Prenez soins de bien préciser vos sources d'information.

Notez que les différents ministères des gouvernements publient régulièrement des portraits des différents secteurs d'activités, ce qui constitue une excellente source d'information. De plus, les revues et magazines spécialisés en liens avec votre secteur constituent également autant de sources d'informations privilégiées.

3.2.2 La clientèle cible

Aucune entreprise ne peut servir tous les clients. Au contraire, elle doit même décider de ne pas tous les servir. Vous devrez donc déterminer le groupe de consommateurs le plus susceptible d'acheter votre produit (groupe d'âge, sexe, revenu, profession, etc.), déterminer où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Vous devez résumer les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu'ils achètent un produit semblable (qualité, prix, originalité, attrait du produit, etc.) et décrire leurs habitudes d'achat (en vrac, dans les boutiques spécialisées, à rabais, etc.).

La clientèle cible est celle:

- Dont les besoins sont satisfaits par votre produit/service;
- Qui a la capacité de le payer;
- À laquelle l'entreprise a accès;
- Qui est rentable pour l'entreprise.

Afin d'identifier votre clientèle cible, vous devez répondre aux questions qui suivent de façon réaliste. Il ne sert à rien de gonfler vos chiffres, cela ne peut que vous nuire. N'oubliez pas que ce sont les réponses à ces questions qui vous permettront d'estimer votre volume de ventes pour la première année.

- **Qui sont mes clients?** Ne répondez pas "Tout le monde!". Ce n'est pas réaliste de dire que tout le monde, c'est-à-dire d'un bébé de six mois à une personne âgée de 99 ans, achètera votre produit. Trouvez l'âge, le sexe, le statut social, l'occupation, le revenu annuel, etc. de votre clientèle. Si votre marché-cible en est un de

consommateurs, vous devez identifier le groupe d'âge (ex.: les 15-25 ans, les enfants, les 55 ans et plus), le sexe, les revenus, les habitudes d'achat. Par exemple, vous devez savoir s'il est important que votre entreprise soit à proximité du domicile, le type de magasin fréquenté pour l'achat de ce genre de produit ou service, etc.

- **Qu'est-ce qui les motive?** Quelles sont leurs habitudes d'achat? Quand vont-ils acheter le plus et pour quelles raisons? Qui prend la décision d'acheter? Combien de fois vont-ils acheter? Quelle est la fréquence d'achat de vos produits ou services par le même client? Quels sont les critères d'achat de vos clients (le prix, la qualité, le service, la réputation, etc.)
- **Où demeurent-ils? Combien sont-ils? De quelle ville? De quelle région?**
- **Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?**

Exemple
Pour un commerce de vente d'aliment prêt-à-manger, la clientèle cible pourrait être constituée des professionnels de 30 à 45 ans travaillant près du centre-ville et ayant à cœur leur santé, mais qui n'ont pas beaucoup de temps.

Il n'est pas rare qu'une entreprise possède plus qu'un groupe de clientèle cible. Cependant, il importe de bien connaître les caractéristiques de chacun, de s'assurer que ces clientèles ne sont pas incompatibles (ex. les chasseurs et les écologistes) et de ne pas trop disperser ses efforts. C'est comme à la chasse! Si vous ciblez tout les canards en même temps, il y a fort à parier que vous n'en toucherez aucun.

CLIENTÈLE CIBLE	INFORMATION

3.2.3 Concurrence

Les produits ou services que vous voulez offrir sont-ils disponibles dans la région où vous voulez opérer? Avec qui d'autres votre clientèle peut elle faire affaires pour satisfaire ses besoins ou trouver une solution à ses problèmes?

Les **concurrents directs** sont ceux qui offrent le même produit ou service que vous tandis qu'un **concurrent indirect** c'est celui qui offre un produit ou service similaire. Par exemple, si vous démarrez une pâtisserie-boulangerie et que vous vendez des gâteaux, des tartes et du pain, votre concurrent direct c'est la pâtisserie-boulangerie de votre secteur. Les chaînes d'alimentation et les dépanneurs qui eux aussi vendent des gâteaux, des tartes et du pain sont vos concurrents indirects.

D'autre part, si vous fabriquez des lits d'eau. Le magasin de détail est alors votre principal client. Votre concurrent direct sera celui qui fabrique lui aussi des lits d'eau et votre concurrent indirect pourrait être le manufacturier de matelas.

Pour mieux vous tailler une place sur le marché, et espérer la conserver, vous devrez donc analyser minutieusement les principaux concurrents et nommez-les. Évaluez leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, de la distribution, de leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur produit ou service. **Faites attention de déterminer les forces et faiblesse selon l'appréciation de votre clientèle cible, et non seulement selon votre avis!**

Exemple :

CONCURRENTS	FORCES	FAIBLESSES
Concurrent A	o qualité supérieure; o bonne présentation du produit.	o service non personnalisé; o délai de livraison important.
Concurrent B	o service à la clientèle exemplaire; bonne localisation.	o qualité médiocre; o pas de garantie sur le produit.

Mais où peut-on trouver toutes ces informations?
Enquête-maison: Faites vous-même un mini-sondage autour de vous, voyez ce que les gens pensent de votre produit ou service. Est-ce qu'ils l'achèteraient? Si oui, à quel prix? Sinon, pourquoi? S'ils achètent un produit similaire, quelles améliorations y verraient-ils? Sinon, comment satisfont-ils leur besoin actuel?
Observez les gens qui achètent un produit similaire au vôtre. Si vous pouvez, allez travailler chez un compétiteur quelque temps pour connaître votre future clientèle.

Interrogez vos concurrents ou des entrepreneurs qui ont de l'expérience, ils pourraient vous donner rapidement un portrait de leur clientèle-type.

Si vous envisagez lancer une entreprise manufacturière, interrogez des distributeurs ou des commerçants susceptibles de vendre votre produit; ils pourront vous donner une très bonne idée de vos ventes potentielles.

Consultez l'annuaire téléphonique, les répertoires et autres listes. Même les consultants en marketing les plus réputés commencent leur étude de marché en épluchant les pages jaunes de l'annuaire, alors pourquoi payer pour cela. Faites-le vous-même; c'est la façon la plus simple de trouver vos concurrents.

De plus, profitez-en pour choisir des abonnés au hasard et posez-leur quelques questions ayant trait à votre produit ou service. Vous aurez ainsi une mine de renseignements à peu de frais.

N'oubliez pas que des publications comme Dun and Bradstreet, Le Répertoire des produits fabriqués au Québec du Centre de recherche Industrielle du Québec, ainsi que des organismes comme Statistique Canada et Statistique Québec sont de véritables mines d'or pour toutes sortes de renseignements.

Méfiez-vous...
La plupart des gens qui partent en affaires commettent des erreurs sur la mise en marché de leur produit ou service pour les raisons suivantes:

- Ils connaissent mal les besoins de leurs clients ou ils pensent les connaître sans vérifier auprès d'eux si leurs jugements sont bons.
- Ils ne voient que les forces de leur produit ou service.
- Ils pensent qu'il n'y a pas de concurrence ou qu'elle sera facile à déloger.

3.2.4 Marché potentiel & estimation de ventes

Ensuite, il faut vous assurer que cette clientèle ciblée représente un potentiel de ventes suffisant pour vous faire vivre.

Exemple
Vous voulez fabriquer des vêtements pour enfants (grand secteur). En faisant votre analyse de ce marché, vous vous êtes aperçu qu'il y avait peu de manufacturiers de vêtements durables et peu coûteux, et qu'il existe une importante clientèle pour ce type de vêtement. Vous décidez donc de vous spécialiser et d'orienter vos recherches en ce sens. Vous faites alors une étude approfondie de vos concurrents, des caractéristiques des produits de ce type déjà sur le marché, des besoins à combler (imperméable, pantalon, vêtement de base, etc.) Vous pouvez par exemple visiter les magasins, essayer les produits ou interroger les personnes qui les achètent. Demandez leurs commentaires sur le prix, la qualité, le service et leurs habitudes d'utilisation.

Sources d'informations

Voici quelques sources d'information pour vous aider à réaliser votre analyse du marché.

- Consultez les publications statistiques l'Institut de la Statistique du Québec et de Statistique Canada. Pour avoir des informations sur ces publications statistiques :
  Institut de la Statistique du Québec www.stat.gouv.qc.ca
  Statistique Canada www.statcan.ca

- Pour des informations spécifiques à la région de l'Abitibi-Témiscamingue :
  Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue www.observat.qc.ca

- À l'hôtel de ville de votre municipalité, vous devriez y obtenir des renseignements détaillés par secteur et par quartier (nombre de personnes, revenu moyen, âge, etc.)

Autres sources d'information usuelles:
- les pages jaunes;
- le bottin des gens d'affaires de la région;
- les journaux locaux et régionaux;
- les revues spécialisées;
- les chambres de commerce;
- les associations de fabricants et de détaillants;
- les fournisseurs.

Maintenant, avec les informations que vous avez obtenues, fixez-vous des objectifs sur le nombre de nouveaux clients que vous désirez atteindre chaque mois. Déterminez votre chiffre de ventes et la part de marché que vous aurez au cours des premiers mois, après un an...

Encore une fois, faites preuve de réalisme; tenez compte de vos ressources, de vos forces et faiblesses ainsi que de celles de vos concurrents. Donnez un aperçu de la façon dont vous allez atteindre vos objectifs.

3.3 Plan de commercialisation

Vous avez déterminé qui sont vos clients. Vous pouvez maintenant déterminer comment ils prendront connaissance de vos produits ou services.

3.3.1 Stratégie de prix

Le produit est maintenant choisi et vous avez une bonne idée de votre clientèle; il faut donc passer à une autre phase du marketing: **le choix du prix de vente.**

C'est un moment crucial pour la survie de votre entreprise, car si votre prix est trop élevé, vous ne vendrez pas; s'il est trop bas, vous risquez de faire des pertes.

Comment déterminer le prix juste? C'est celui qui permet d'obtenir une marge de profit acceptable qui vous assure un revenu confortable (pas nécessairement la première année) et vous permet de réinvestir dans votre entreprise.

Quel est le prix que la clientèle sera prête à payer. Pour le déterminer, vous devez inclure dans votre étude de marché les réactions des consommateurs face à différents prix possibles ainsi qu'à ceux de vos compétiteurs. Le prix est fonction de l'offre et de la demande, c'est-à-dire du besoin du client et de la rareté de la marchandise demandée.

Vous devez considérer le coût de votre produit ou service ainsi que les coûts indirects qui en découlent (administration, frais de vente, immobilisations, etc.) plus une légère marge de profit que vous fixerez selon la demande.

Regardez aussi les prix de la concurrence. Un prix beaucoup plus bas n'attirera pas nécessairement la clientèle, ni un prix trop haut. Il est bien difficile de choisir le prix de rêve, souvent les gens se fient au marché existant et selon leurs objectifs, fixent leur prix un peu plus bas ou un peu plus haut.

Présentez votre produit ou service à votre entourage et vérifiez sa réaction face à votre prix. Demandez-lui quel prix il serait prêt à payer. Surtout, prenez le temps qu'il faut pour vous assurer de votre choix.

Expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits. De plus, faites part de vos politiques d'escompte et de rabais, politique de crédit et conditions de paiement. À ce niveau, comment vous situez-vous par rapport à vos concurrents?

Indiquez les types d'escomptes et de rabais (le cas échéant) que vous souhaitez offrir, leur fréquence et quand vous prévoyez les mettre en vigueur. Vous voudrez peut-être appliquer des escomptes sur le volume, offrir des coupons de réduction ou des rabais postaux. Les escomptes et les rabais peuvent s'avérer efficaces lors de l'introduction d'un nouveau produit sur le marché ou lorsque vous voulez convaincre les clients de votre concurrent d'essayer votre produit. L'abus de ces stratégies peut cependant rebuter certains clients à faire l'acquisition de votre produit au prix courant.

Décrivez votre politique de crédit. Quelle est la politique de crédit la plus couramment appliquée dans votre industrie? Les modalités de paiement sont particulièrement importantes pour les entreprises en démarrage, le décaissement pouvant être très élevé durant les premières années d'exploitation. Si vous accordez 60 ou 90 jours de crédit, assurez-vous que vous avez les fonds nécessaires pour supporter vos comptes à recevoir durant cette période.

Enfin, sachez que de plusieurs entreprises qui offrent du crédit (30 ou 45 jours) ont un certain nombre de comptes en souffrance qui ne seront jamais réglés – appelés créances irrécouvrables. Le crédit augmente les risques auxquels s'expose l'entreprise.

3.3.2 Stratégie de distribution et de localisation

Entreprise manufacturière

Pour une entreprise manufacturière, le choix de l'emplacement est moins important; la priorité sera mise sur le réseau de distribution.

Expliquez comment vous entendez acheminer votre produit aux consommateurs (par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes). Quelles sont les conditions qui vous lieront à votre agent ou distributeur (commissions, etc.)? Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (moyen de transport, délai, coût, etc.)

Les facteurs suivants peuvent avoir un impact sur le choix de la localisation; la proximité des fournisseurs et des clients, l'accès au transport, les services publics et la loi sur le zonage.

Commerces de détail et entreprises de services

L'emplacement est très important et même crucial pour un commerce de détail. Il est nécessaire que vous soyez bien situé car la clientèle doit se rendre chez vous pour acheter. Où pourra-t-on se procurer votre produit ou service? Quels sont les avantages et inconvénients de l'endroit choisi? Les principaux facteurs à considérer sont: la compétition environnante, la circulation des passants et des automobiles, le transport en commun et les facilités de stationnement. Pour l'entreprise de services ou le commerce de détail, la proximité de la clientèle est un facteur de première importance. La grandeur des locaux répond-elle à vos besoins actuels et futurs? Quelles sont les modifications à apporter au local choisi et leur coût (améliorations locatives)? Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.).

3.3.3 Stratégie promotionnelle

La promotion, c'est la façon d'informer vos clients que vous existez, que vous êtes les meilleurs pour répondre à leurs besoins. C'est trouver les moyens pour inciter les consommateurs à acheter chez vous, plutôt qu'ailleurs, et … les inciter à revenir!

Faites part de vos objectifs publicitaires, du budget alloué pour chacun et des moyens choisis pour atteindre la clientèle (publicité dans les journaux, dépliants promotionnels, articles promotionnels, ouverture officielle, "Pages Jaunes", etc.) Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez les objectifs de ventes et les territoires à couvrir. Établissez un calendrier des activités promotionnelles en indiquant la fréquence de diffusion ou de publication de votre publicité, les coûts de chacun des médias choisis et le message publicitaire retenu (slogan).

Puisque les consommateurs ne prennent que quelques secondes pour décider si une publicité les intéresse ou pas, vous devez trouver la meilleure méthode pour les rejoindre. Voici quelques exemples d'outils promotionnels et publicitaires:

- télémarketing
- vente personnelle
- pages jaunes
- publipostage (brochure, échantillon)
- publicité par les médias
- panneaux publicitaires

Étudiez votre milieu, les habitudes d'écoute de votre clientèle. Si la majorité de votre clientèle travaille et voyage en automobile, elle doit écouter la radio tôt le matin et le soir entre 17 h et 18 h. Si votre marché est principalement constitué d'industriels, informez-vous des journaux et revues les plus lus (journal Les Affaires, revue P.M.E., etc.). Il est important de bien cibler la forme de publicité la plus adéquate à votre marché afin de rejoindre le plus grand pourcentage de votre clientèle tout en respectant votre budget.

Enfin, n'oubliez pas que la répétition d'un message est le meilleur gage de succès! Ne vous contentez donc pas d'une seule publicité, à une seule reprise, dans un seul journal… répétez votre message à plusieurs reprises et, si possible, en utilisant plus d'un outils promotionnel ou publicitaire.

SECTION 4 – PLAN DES OPÉRATIONS

La gestion des opérations, **c'est la façon de traiter les commandes de la réception jusqu'à la satisfaction du client.** D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'oeuvre. Quoique le plan des opérations s'adresse davantage aux entreprises de fabrication et transformation, il est pertinent d'adapter cette section aux entreprises de commerces et services. Cependant, si vous vous associez à une entreprise déjà existante ou si vous préparez le démarrage d'une entreprise de services ou un commerce de détail, il est possible qu'une des sous-sections suivantes soit plus ou moins pertinente.

4.1 Processus d'opération

Décrivez les différentes étapes de fabrication de votre produit ou de la prestation de votre service de façon à ce que le lecteur de votre plan d'affaires comprenne mieux ce domaine qui n'est pas le leur. Décrivez les procédés utilisés pour fabriquer votre produit et, dans le cas de l'octroi de sous-traitance, dites pourquoi vous le faites.

Présentez un plan de production qui montre la relation entre les coûts et le volume de production pour différentes hypothèses de vente. Identifiez les étapes du procédé de fabrication où vous prévoyez rencontrer des difficultés.

4.2 Capacité de production, de vente et de service

Déterminez la capacité de production de votre entreprise à l'aide des paramètres suivants: nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées.

Exemple de capacité de production
Dans mon local de 500 mètres carrés, l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, 150 chaises de bureau par jour, avec une équipe de production de sept employés, à raison de huit heures de travail par jour. Cette capacité de production permettrait d'atteindre un chiffre de ventes annuelles de l'ordre de 750 000,00 $.

4.3 Approche qualité

Expliquez brièvement votre méthode de contrôle de la qualité, de la production et des stocks.

4.4 Approvisionnement

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières et commerciales. Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leur délai de livraison et leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de matières premières si c'est une entreprise manufacturière ou votre inventaire de marchandises si c'est une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).

FOURNISSEURS	LOCALISATION	INFORMATION
	○	○
	○	○
	○	○

4.5 Plan d'aménagement

La disposition de vos équipements dans vos locaux est primordiale. Une disposition efficace évitera des pertes de temps et les coûts qui y seront attachés. Un croquis peut s'avérer utile pour mieux imager vos installations.

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

4.6 Immobilisations

Dressez la liste des équipements en main (valeur marchande). Quels équipements comptez-vous acquérir? Les achèterez-vous neufs ou usagés? Avez-vous envisagé la location? Précisez le temps et les coûts nécessaires à l'installation.

Au niveau des équipements spécialisés, quelle en est la durée de vie? Répondent-ils à vos besoins actuels et futurs?

Équipements & outillages

	EN MAIN	À ACQUÉRIR
TOTAL		

Matériel roulant

	EN MAIN	À ACQUÉRIR
TOTAL		

4.7 Ressources humaines

Déterminez clairement quels sont vos besoins en main-d'oeuvre. Avant de placer une offre d'emploi, il est important de définir avec précision ses besoins en ressources humaines.

Faites un organigramme et décrivez les tâches qui seront assignées à chaque membre de l'équipe. Prenez le temps d'analyser chaque poste de travail. Mentionnez le nombre d'emplois qui sera créé, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'oeuvre et quel sera le mode de rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Indiquez si l'emploi est de type saisonnier et sa durée. Quelles sont les qualifications nécessaires?

POSTE	TÂCHES ET RESPONSABILITÉS	RÉMUNÉRATION
	○	
	○	
	○	

Discutez de la disponibilité de cette main-d'oeuvre dans votre bassin de population. Vos employés auront-ils besoin de formation? Si oui, laquelle? Quelles sont les sources de formation possibles?

L'atout le plus précieux dont puisse disposer votre entreprise c'est des employés enthousiastes, motivés et dévoués à leur carrière et à vos objectifs.

Lors d'une expansion d'entreprise, il y a presque inévitablement une hausse en besoin de main-d'oeuvre. De même, il peut arriver qu'un démarrage d'entreprise requière des ressources humaines supplémentaires.

Cette section se veut un portrait de ce que sera votre entreprise. Faites l'organigramme des postes avec leur description de tâches respectives. Dites-nous comment vous voyez votre équipe de travail.

4.8 Recherche et développement

Les entreprises québécoises, particulièrement celles du secteur manufacturier, font face à des défis inégalés qui découlent de la réduction des cycles de vie de produits, de la nécessité de rivaliser avec des concurrents aux capacités financières importantes sur des marchés sans frontières, etc… Dans ce contexte, l'innovation, la recherche et le développement constitueront pour plusieurs entreprises un moyen pour continuer à croître et à se démarquer de la concurrence. À cet égard, quelle sera la stratégie adoptée par votre entreprise? Quels seront les moyens et les ressources consacrées à l'innovation, à la recherche et au développement?

SECTION 5 - ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

5.1 Réglementation environnementale

Quelle est la réglementation environnementale en vigueur sur votre territoire ou dans votre industrie?

5.2 Gestion des rejets et résidus industriels

Quels sont les produits dangereux utilisés au cours de la production? Quels équipements seront utilisés pour contrôler la pollution (ex.: dépoussiéreur, bâtisse insonorisée...). De quelle nature seront les rejets de l'entreprise (liquide, solide, gaz, poussière,...). Quelles seront la quantité et la destination de chaque type de rejet (ex.: égout municipal, plan d'eau, atmosphère, recyclage, fonderie,...)?

SECTION 6 - LE PLAN FINANCIER

Cette dernière section permettra de traduire en terme monétaire votre projet d'entreprise. Elle en évaluera sa rentabilité, son coût et en suggérera le mode de financement (voir les tableaux plus loin en annexe 6).

Vos prévisions doivent être les plus réalistes possibles.

6.1 Coût et financement du projet au démarrage

Le coût du projet concerne l'ensemble des biens et services que vous avez besoin pour démarrer votre entreprise : fonds de roulement, inventaire, équipements, outillages, bâtisse, terrain, véhicules roulants, frais légaux, etc… Vous inscrivez également les biens que vous possédez déjà à leur juste valeur marchande. Il s'agira de votre transfert d'actif, lequel sera considéré comme faisant partie de votre mise de fonds.

En vous servant du modèle suggéré, établissez la liste de tous les frais que vous devrez engager afin de démarrer votre projet. Vous pourrez alors savoir de quelle somme d'argent vous aurez besoin au départ.

6.2 Le budget de caisse

En établissant annuellement un budget de caisse révisé mensuellement, vous pourrez évaluer vos besoins en encaisse et ainsi éviter les appels de détresse de votre gérant.

Le budget de caisse présente **les entrées et sorties réelles de fonds** afin de vous permettre de déterminer si vous avez un excédent ou déficit de l'encaisse à la fin du mois. Cela vous permettra de prévoir quand vous aurez besoin d'argent pour faire face aux dépenses quotidiennes et à quel moment vous devrez placer l'argent en surplus.

Il faut calculer mensuellement les **entrées de fonds** obtenues par les ventes au comptant, les recouvrements de comptes-clients, les emprunts, les subventions, les mises de fonds des dirigeants, et ce, en démontrant bien le lien entre votre étude de marché et vos prévisions de ventes.

Toujours à partir des prévisions, il faut calculer les **sorties de fonds** mensuelles, ce qui inclut notamment les salaires, les remboursements d'emprunt, les frais de publicité, d'entretien, de téléphone, bref toutes les dépenses mensuelles.

La différence entre les deux vous donnera votre mouvement de trésorerie ou tout simplement ce qui vous reste en encaisse à la fin de chaque mois.

Exemple
Si vous faites une vente au comptant, il s'agit d'une vente et d'une entrée de fonds. Par contre, si le client vous demande de lui faire crédit, il s'agit d'une vente, mais pas d'une entrée de fonds. Lorsque vous serez payé, alors là il s'agira d'une entrée de fonds qui paraîtra au budget de caisse. Il en va de même avec les dépenses que vous effectuez.

Le budget de caisse prévisionnel vous permet d'estimer le fonds de roulement ou les liquidités dont vous aurez besoin. En effet, puisque pour un laps de temps, les sorties d'argent risques d'être plus importantes que les entrées d'argent, vous aurez donc besoin de fonds supplémentaires pour pouvoir fonctionner. Vous pouvez effectuer cet exercice en remplissant le budget de caisse en annexe.

Exemple de budget de caisse

	Janv.	Févr	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
ENCAISSE - DÉBUT		8 717	8 141	5 599	6	12	2 144	8 140	12 964	9 912	7 233	4 234
ENTRÉE DE FONDS												
Ventes de produits				1 459	3 646	25 525	21 878	18 232	1 459	729		
Emprunt à long terme	10 614											
Mise de fonds	21 219											
TOTAL	**31 833**	**0**	**0**	**1 459**	**3 646**	**25 525**	**21 878**	**18 232**	**1 459**	**729**	**0**	**0**
SORTIE DE FONDS												
Coûts des stocks				729	1 823	12 762	10 939	9 116	729	365		
Pertes et imprévus				88	219	1 531	1 313	1 094	88	44		
Salaires et avantages sociaux												
Entretien et réparations				56	56	56	56	56	56	56	56	56
Électricité/chauffage	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
Taxes / permis	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Assurances	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Téléphone	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Entretien des véhicules				268	268	268	402	268	803	134	134	134
Fournitures de bureau				233	233	233	233	233	233	233	233	233
Publicité / promotion			63	1 164	1 140	441	338	39				
Poste et messagerie	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Frais de représentation				75	75	25	25	25	25			
Honoraires												2 000
Frais de banque	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Intérêt sur les dettes long terme												834
Remboursement de prêt	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	-616
Prélèvements				1000	1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Achats d'immobilisations	22 539		1 902									
Améliorations locatives				6 612								
TOTAL	**23 116**	**577**	**2 542**	**10 801**	**5 390**	**17 893**	**15 882**	**13 407**	**4 511**	**3 408**	**3 000**	**5 000**
ENCAISSE DE FIN - AVANT MARGE	**8 717**	**8 141**	**5 599**	**(3 744)**	**(1 738)**	**7 644**	**8 140**	**12 964**	**9 912**	**7 233**	**4 234**	**(766)**
Marge de crédit du mois				3 750	1 750	(5 500)						766
Marge de crédit utilisée	0	0	0	3 750	5 500	0	0	0	0	0	0	766
ENCAISSE DE FIN	**8 717**	**8 141**	**5 599**	**6**	**12**	**2 144**	**8 140**	**12 964**	**9 912**	**7 233**	**4 234**	**0**

6.3 États financiers prévisionnels

6.3.1 État des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels présente, sur une base annuelle, les revenus (ventes) que vous prévoyez réaliser, en relation avec les dépenses nécessaires pour réaliser ces revenus. La différence entre les deux donne un bénéfice ou une perte.

Il est important de bien estimer vos revenus et vos dépenses, il en va de la survie de votre entreprise. Plusieurs entrepreneurs sur-estiment leurs dépenses et sous-estiment leurs dépenses. Toutefois, la réalité les rattrape durement! Ne faites pas l'erreur de « deviner » les coûts, mais vérifiez directement auprès de fournisseurs de produits et services (assureurs, comptables, Hydro-Québec, etc..).

Exemple d'état des résultats prévisionnels

Entreprise XYZ inc.
État des résultats prévisionnels

	2006		2007	
REVENUS				
		%		%
Ventes de produits	72 928	100,00%	139 500	100,00%
Total des Revenus	72 928	100,00%	139 500	100,00%
COUT DES PRODUITS VENDUS				
Coûts des stocks	36 464	50,00%	69 750	50,00%
Pertes et imprévus	4 376	6,00%	8 370	6,00%
Total des produits vendus	40 840	56,00%	78 120	56,00%
BÉNÉFICES BRUTS	**32 088**	**44,00%**	**61 380**	**44,00%**
DÉPENSES				
Salaires et avantages sociaux	0	0,00%	0	0,00%
Entretien et réparations	500	0,69%	500	0,36%
Électricité/chauffage	1 326	1,82%	1 326	0,95%
Taxes / permis	1 900	2,61%	1 900	1,36%
Assurances	283	0,39%	283	0,20%
Téléphone	436	0,60%	436	0,31%
Entretien des véhicules	2 678	3,67%	2 678	1,92%
Fournitures de bureau	2 100	2,88%	2 100	1,51%
Publicité / promotion	3 185	4,37%	3 185	2,28%
Poste et messagerie	120	0,16%	120	0,09%
Frais de représentation	250	0,34%	250	0,18%
Honoraires	2 000	2,74%	2 000	1,43%
Frais de banque	240	0,33%	240	0,17%
Intérêt sur les dettes long terme	834	1,14%	676	0,48%
Amortissement	2 940	4,03%	5 261	3,77%
Total des dépenses	18 792	21,74%	20 955	11,25%
BÉNÉFICES AVANT IMPOT	**13 296**	**18,23%**	**40 425**	**28,98%**

Frais variables

Frais fixes

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

Amortissements

On entend par amortissement, la somme imputée à l'état des résultats de la répartition du coût des immobilisations sur la durée prévue de ces biens. Il existe plusieurs façons admissibles de calculer l'amortissement. Puisque les lois changent régulièrement, aucun exemple n'est mentionné ici. Une bonne planification au niveau des dépenses d'amortissements pourrait vous faire épargner de l'impôt. Les hypothèses de calcul de l'amortissement doivent apparaître dans le Tableau des amortissements (voir annexe).

6.3.2 Bilan

Le bilan, c'est l'état de la situation financière ou **une image de la situation financière de votre entreprise à un moment précis.** Le bilan vous donne un portrait sur :

- L'argent qui vous reste;
- La valeur des équipements de l'entreprise;
- Le solde des dettes à payer;
- Le solde des comptes à recevoir ou à payer;
- Etc…

Quand on dit que votre bilan doit « balancer », c'est que :
le total de l'actif doit être égal au total du passif et de l'avoir des actionnaires.

Exemple de bilan

Entreprise XYZ inc.
Bilan au 31-12-2006

ACTIF		PASSIF	
ACTIF À COURT TERME		**PASSIF À COURT TERME**	
Encaisse	0	Marge de crédit	766
Inventaire	5 000	Comptes-fournisseurs	2 500
Compte à recevoir	0	Emprunt à court terme	
Frais payé d'avances	0		
Total	**5 000**	**Total**	**3 266**
IMMOBILISATIONS		**PASSIF À LONG TERME**	
Terrain	0		
Batiment	0	Dette long terme	11 332
Améliorations locatives	6 612		
Matériel informatique	2 100	**Total**	**11 332**
Matériel roulant	2 700		
Outillage	16 701	**TOTAL DU PASSIF**	**14 598**
Total	28 113	**AVOIR DU PROPRIÉTAIRE**	
		Mise de fond du promoteur	5 219
		Bénefices courant	13 296
		Bénéfices non répartis	
		Total	**18 515**
TOTAL DE L'ACTIF	**33 113**	**TOTAL PASSIF ET AVOIR**	**33 113**

Ce que l'entreprise doit (Passif)

Ce qui reste au propriétaire

Ce que l'entreprise possède (actif)

Vous avez en annexe un bilan prévisionnel que vous pouvez remplir avec les informations que vous recueillerez tout au long de votre cheminement.

Comment compléter votre bilan?

ACTIF

Encaisse: Prenez l'encaisse à la fin du dernier mois de votre budget de caisse.
Comptes à recevoir: À partir de vos prévisions de ventes mensuelles et de votre politique de crédit, déterminez la portion des ventes qui a été effectuée pendant l'année mais qui sera perçue lors de l'année suivante.
Inventaire: Évaluer le montant de l'inventaire de la fin de l'année.
Immobilisations: Inscrivez le montant total des immobilisations au coût d'achat.
Amortissements accumulés: Pour l'an 1 du bilan, ce montant sera égal à la dépense d'amortissements apparaissant à l'an 1 de l'état des résultats. Pour l'an 2, ce montant sera déterminé en additionnant les dépenses d'amortissements des deux premières années des états des résultats.

PASSIF

Emprunt bancaire: À partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l'emprunt bancaire à court terme (marge de crédit).
Comptes à payer: À partir de vos prévisions d'achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs déterminez les achats qui ont été effectués pendant l'année et qui seront payés lors de l'année suivante.
Partie courante de la dette à long terme: Indiquez la partie de la dette à long terme échéant au courant de la prochaine année.
Dette long terme: Inscrivez la portion de la dette à long terme (capital seulement) qui reste à rembourser, excluant la partie courante de la dette à long terme.

AVOIR DU PROPRIÉTAIRE

Capital: Indiquez la mise de fonds des promoteurs.
Bénéfices non répartis: Il s'agit des bénéfices nets de l'entreprise qui n'ont pas été distribués aux propriétaires.
Subvention(s): Indiquez tout montant obtenu dans le cadre d'une subvention.

6.4 Le seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité, appelé également point mort, est un outil de gestion très important pour un entrepreneur. **Il permet de déterminer le niveau de ventes où l'entreprise ne subit ni perte, ni profit. Il s'agit donc des ventes minimums à réaliser pour ne pas faire de pertes.** Le seuil de rentabilité (ou point mort) est atteint lorsque les revenus provenant des ventes sont égaux à la somme des frais fixes et des frais variables.

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante:

Seuil de rentabilité = Frais fixes / Marge bénéficiaire brute

Frais fixes:
Les frais qui ne varient pas en fonction du volume des ventes. Si votre entreprise fermait ses portes temporairement, ce serait les frais que vous seriez obligés de continuer à payer (taxes, loyer, assurances, intérêts, remboursements d'emprunt, etc…).

Frais variables:
Les frais qui varient directement en proportion des ventes et de la production. Quand l'entreprise augmente (ou diminue) son activité, ce sont les frais qui augmentent (ou diminuent) en proportion (matières premières, salaires pour fabrication, commissions, etc…).

Marge bénéficiaire brute:
Il s'agit de la somme disponible après avoir payé les frais variables. La marge bénéficiaire brute doit être suffisante pour payer les frais fixes.

Marge bénéficiaire brute = (Vente totales – frais variables) / Vente totales
ou
Marge bénéficiaire brute = Bénéfice brut / Ventes totales

Exemple
Supposons qu'une entreprise prévoit les résultats suivants:

- Ventes totales 250 000 $
- Frais variables 150 000 $
- Bénéfice brut 100 000 $
- Frais fixes 75 000 $
- Bénéfice net 25 000 $

La marge bénéficiaire brute serait :

Bénéfice brut / Ventes totales =
100 000 $ / 250 000 $ =
0,4 (40%)

Le seuil de rentabilité serait:

Frais fixes / Marge bénéficiaire brute =
75 000 $ / 0,4 =
187 500 $

En vous servant du modèle suggéré, déterminez le seuil de rentabilité de votre entreprise.

ANNEXES

En annexe, vous pouvez ajouter les documents qui vous servent à valider le contenu de votre plan d'affaires.

- Curriculum vitae des promoteurs
- Bilan personnel des promoteurs
- Charte et convention d'actionnaires
- Liste de clients potentiels et lettres d'intention
- Formulaire de conformité de zonage
- Prévisions financières
- États financiers des années antérieurs (pour entreprise existante)
- Documents promotionnels de l'entreprise
- Articles ou statistiques pertinentes
- Etc…

AVIS

Dans le cadre d'un projet de démarrage d'entreprise, à partir du moment où votre produit/service est prêt à être commercialisé, le **Centre local de développement de Rouyn-Noranda** mets à la disposition des promoteurs une équipe de professionnels dans le but de les appuyer techniquement dans le démarrage de leur entreprise. De façon plus spécifique, nous pouvons :

- Vous orienter dans vos démarches;
- Analyser, avec vous, la faisabilité de votre projet;
- Vous aider et vous conseiller dans la réalisation de votre plan d'affaires, incluant les études de préfaisabilité et la préparation d'états financiers prévisionnels;
- Vous aider dans la recherche de financement;
- Vous informer sur le potentiel de la région, de ses facteurs de localisation et de ses infrastructures d'accueil;
- Vous informer des occasions d'affaires, du développement des marchés, des nouvelles technologies, etc.;
- Vous référer, au besoin, à des services plus spécialisés.

Pour de plus amples informations, **contactez-nous par téléphone au (819) 762-0142**.

ANNEXE 1

CURRICULUM VITAE

Votre curriculum vitae doit présenter les expériences, compétences, études et centres d'intérêt pour chacun. N'hésitez pas à mentionner clairement toutes autres expériences pertinentes qui pourraient s'avérer utiles pour l'entreprise.

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

_____

Téléphone : _____ Courriel : _____

FORMATION ACADÉMIQUE

Date	Institution - Adresse	Diplôme – Attestation

AUTRES FORMATIONS

Date	Institution - Adresse	Titre – Attestation

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Date	Employeur - Adresse	Fonction - Poste

RÉALISATIONS ET APTITUDES PERTINENTES AU PROJET

_____

_____

_____

ANNEXE 2

BILAN PERSONNEL

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs) et de tout ce qu'il doit (les passifs). Complétez le bilan personnel suggéré en prenant soin de préciser :

pour les actifs, la valeur marchande (le prix que vous pourriez obtenir actuellement) de vos biens, actions et obligations, et non leur prix d'achat;

pour les passifs, le solde à payer sur vos emprunts, hypothèques ou autres dettes. De plus, pour chacun, indiquez le versement mensuel.

Exemple:	Emprunts (caisse, banque, etc.)	4 500,00 $
	Prêt personnel (128,00 $ /mois)	1 239,00 $

Finalement, déterminez votre valeur nette. Celle-ci s'obtient de la façon suivante:

Valeur nette = Actifs total – Passifs total

Votre signature et la date sont essentielles puisqu'un bilan est une "photo" de votre portefeuille à un moment bien précis.

BILAN PERSONNEL

NOM : _____ **EN DATE DU :** _____

ACTIF		**PASSIF**	
Argent en main		Marge de crédit	
Dépôt (caisse, banque, autres)		Emprunt Personnel versement mens. _____	
Actions (juste valeur marchande)		Emprunt Automobile versement mens. _____	
Reer (juste valeur marchande)		Hypothèque versement mens. _____	
Assurance-vie (valeur de rachat)		Cartes de crédit versement mens. _____	
Immeuble (juste valeur marchande)		Impôt ou taxes exigibles	
Biens meubles		Autres éléments de passif	
Automobile : (Valeur de revente) an ___ modèle_____			
Autres éléments (valeur de revente): (bateau-motoneige-moto-outil)			
ACTIF TOTAL		**PASSIF TOTAL**	
		VALEUR NETTE DU PROMOTEUR	

(NOTE : Valeur nette = Actif total – Passif total)

Je certifie que les renseignements contenus dans le présent formulaire sont exacts et complets.

Signature : _____ Date : _____ / _____ / _____

ANNEXE 3

CHARTE ET CONVENTION D'ACTIONNAIRES

ANNEXE 4

LISTE DES CLIENTS POTENTIELS ET LETTRES D'INTENTION

ANNEXE 5

CONFORMITÉ DE ZONAGE

FORMULAIRE DE CONFORMITÉ DE ZONAGE

Centre local de développement Rouyn-Noranda
161, avenue Murdoch
Rouyn-Noranda (Québec)
J9X 1E3

Téléphone : 819 762-0142
Télécopieur : 819 762-7139
Courriel : info@cldrn.ca

À REMPLIR PAR LE PROMOTEUR

Nom : _____ Téléphone : _____
Adresse : _____ Télécopieur : _____
_____ Cellulaire : _____

Courriel : _____

Description de l'activité : _____
(usage spécifique)
_____

Adresse du projet : _____ Téléphone : _____
_____ Télécopieur : _____

Zonage municipal : _____

_____ _____
Signature Date

À REMPLIR PAR LE SERVICE D'AMÉNAGEMENT DE ROUYN-NORANDA (Module Permis)

La localisation du projet cité plus haut est conforme aux règlements de zonage et aux autres dispositions réglementaires ☐

La localisation du projet cité plus haut n'est pas conforme au zonage actuel ☐

Ville de Rouyn-Noranda
Téléphone
819 797-7110 poste 7319

Restriction, suggestions, commentaires, etc.

_____
_____
_____

_____ _____
Signature Date

Ce document est à l'usage strictement confidentiel du Centre local de développement Rouyn-Noranda et du service d'aménagement de la Ville de Rouyn-Noranda

ANNEXE 6

ANNEXES FINANCIÈRES

COUT ET FINANCEMENT DU PROJET

COÛT DU PROJET	EN MAIN	A ACQUÉRIR
Fonds de roulement *(Prévoir les frais de fonctionnement pour 3 mois d'opération (salaires, loyer, énergies, frais financiers, frais de vente, frais administratifs, entretien, frais d'installation …)*		
Inventaires *(Prévoir un inventaire raisonnable pour satisfaire la clientèle, assurer un service adéquat et soutenir les opérations en fonction des contraintes d'approvisionnement.)*		
Immobilisation *(terrain, bâtiments)*		
Améliorations locatives		
Matériel roulant *(camions de livraison, équipements roulants lourds, chargeuse…)*		
Équipement de production		
Équipement informatique *(ordinateur, imprimante, etc.…)*		
Équipement & matériel de bureau *(bureau, chaise, etc.…)*		
TOTAL DES COÛTS		

FINANCEMENT DU PROJET	EN MAIN	A ACQUÉRIR
Marge de crédit		
Prêt à court terme *(Sert à financer l'actif à court terme dans des proportions d'environ 50% en temps normal. Au démarrage, ce financement n'est pas accessible et doit être financé par le propriétaire par mise de fonds personnelle et/ou garantie de prêts (cautionnement))*		
Prêt à long terme *(Sert à financer des actifs à long terme dans une proportion d'environ 75% à l'état neuf. Certaines garanties de prêt gouvernemental permettent une proportion de 90% (PPE). À noter que la location peut être envisagée pour diminuer le financement.)*		
Autres :		
MISE DE FONDS		
Argent liquide		
Transfert d'actif *(total des actifs en mains énumérés)*		
Investisseurs apparentés *(parents, amis)*		
Investisseurs privés		
TOTAL - FINANCEMENT & MISE DE FONDS		

N.B. La mise de fonds du propriétaire et/ou ses garanties personnelles (hypothèque sur maison familiale) sont incontournables. Il ne faut pas se faire d'illusions, il s'agit de votre entreprise et vous devez partager les risques avec les autres investisseurs.

ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

PÉRIODE DU_____AU_____

	Année _____	Année_____
VENTES	_____$	_____$
COÛT DES MARCHANDISES VENDUES:		
• Stock au début	_____	_____
• Achats	_____	_____
• Moins: (Stock de la fin)	_____	_____
Total coût des marchandises:	_____	_____
BÉNÉFICE BRUT	_____	_____
FRAIS D'EXPLOITATION:		
• Salaires	_____	_____
• Avantages sociaux	_____	_____
• Loyer	_____	_____
• Électricité, chauffage	_____	_____
• Taxes, permis	_____	_____
• Assurances	_____	_____
• Téléphone	_____	_____
• Entretien et réparations	_____	_____
• Dépenses de véhicules	_____	_____
• Frais de représentation	_____	_____
• Publicité et promotion	_____	_____
• Fournitures de bureau	_____	_____
• Honoraires de conseiller	_____	_____
• Divers	_____	_____
Total des frais d'exploitation	_____	_____
FRAIS FINANCIERS:		
• Frais bancaires	_____	_____
• Intérêts/emprunts C.T	._____	_____
• Intérêts/emprunts L.T.	_____	_____
• Intérêts/marge C.T.	_____	_____
Total des frais financiers	_____	_____
AMORTISSEMENT	_____$	_____$
DÉPENSES TOTALE	_____$	_____$
BÉNÉFICE/PERTE NET AVANT IMPÔT	_____$	_____$
IMPÔT	_____$	_____$
BÉNÉFICE (PERTE) NET (TE) APRÈS IMPÔT	_____$	_____$

SEUIL DE RENTABILITÉ

NOM:_____

DU:_____ **AU:**_____

	Année_____	**Année**_____
VENTES:	_____ **$**	_____ **$**

FRAIS D'EXPLOITATION	TOTAL	FIXES	VARIABLES	TOTAL	FIXES	VARIABLES
Coût des marchandises						
Salaires						
Avantages sociaux						
Loyer						
Électricité/chauffage						
Taxes, permis						
Assurances						
Téléphone						
Entretien et réparation						
Dépenses de véhicule						
Frais de représentation						
Publicité et promotion						
Fournitures de bureau						
Honoraires de conseiller						
Divers						
Frais bancaires						
Intrêts/emprunt M.T.						
Intérêts/emprunt L.T.						
Intérêts/marge de crédit						
Amortissements						
TOTAL						

SEUIL DE RENTABILITÉ: _____ **$** _____ **$**

Seuil de rentabilité = Frais fixes / Marge bénéficiaire brute

HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

Il est fortement suggéré de fournir des détails supplémentaires sur vos hypothèses, c'est-à-dire sur quelles données ou possibilités vous basez vos projections financières.

Financement

Marge de crédit

Une demande de marge de crédit au montant de $ sera effectuée auprès d'une institution financière. Cette marge de crédit sera décaissée au besoin par tranche de $ et portera intérêts à % par année.

Prêt

Une demande de prêt au montant de $ sera adressée au Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLDRN) dans le cadre du Fonds local d'investissement (FLI). Ce prêt, remboursable sur une période de mois, portera intérêts à % par année.

Mise de fonds

Une mise de fonds en argent de $ et un transfert d'actifs au montant de $ seront injectés dans l'entreprise par Inscrire le nom du promoteur.

Ventes

Comptes à recevoir (30,60,90 jours):

Coûts des marchandises vendues

Comptes à payer (30,60,90 jours):

Dépenses

Salaires

Les charges sociales sont estimées à 14,46 % du salaire brut se répartissant ainsi : Assurance-emploi - 2,73%, Régime des Rentes du Québec - 4,95 %, Fonds des services de santé - 2,7 %, Commission des normes du travail - 0,08 % et vacances - 4 %.

Fournitures

Les fournitures sont évaluées à $ par mois.

Loyer, électricité et chauffage

La dépense de loyer est budgétée à $ par année, soit ± $ pi^2. Les frais d'électricité et de chauffage sont, quant à eux, estimés à $ par mois, plus un

montant supplémentaire de $ au premier mois pour payer les frais d'installation et de dépôt à Hydro Québec.

Assurances
Les assurances sur la bâtisse, les équipements et la responsabilité coûteront approximativement $ par année, décaissées mensuellement.

Taxes et permis
La taxe d'affaires coûtera $ par année et sera décaissée au deuxième mois de chaque année. De plus, au premier mois, Inscrire le nom du promoteur a budgété $ pour l'immatriculation du matériel roulant.

Entretien et réparation
Un montant mensuel de $ est prévu pour l'entretien et la réparation des équipements.

Télécommunication
Les dépenses en télécommunication sont estimées à $ par mois et représentent les frais de ligne téléphonique, d'interurbains, de télécopieur, de cellulaire et d'Internet. Au premier mois, un montant de $ a été ajouté pour les frais d'installation.

Véhicule
Les frais de déplacement sont évalués à ± $ par année et varient selon les mois plus ou moins achalandés.

Frais de représentation
Les frais de représentation sont estimés à $ par mois.

Publicité et promotion
Un montant approximatif de $ par année servira à payer les cartes d'affaires et dépliants promotionnels de l'entreprise.

Fournitures de bureau
Au premier mois, un montant de $ est prévu pour acheter les fournitures de bureau. Par la suite, un montant de $ par mois est prévu.

Honoraires
Un montant de $ par mois servira à payer les frais de la tenue de livres. Au dernier mois de chaque année, un montant supplémentaire de $ sera nécessaire pour payer la firme comptable responsable de produire les états financiers et rapports d'impôts.

Frais de banque
Les frais de banque sont évalués à $ par mois. De plus, au premier mois, un montant de $ est prévu pour les frais de gestion de dossier de crédit.

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.

1re année (1/2 taux)	**A Immobilisation ($)**	**B Taux amortissement (%)**	**C Dépenses amortissement A * B**	**D Immobilisation net A - B**
Équipement et outillage		10 %		
Bâtiment		5 %		
Équipement de bureau		10 %		
Matériel roulant		15 %		
Amélioration locative		5 %		
TOTAL				
2e année				
Équipement et outillage		20 %		
Bâtiment		10 %		
Équipement de bureau		20 %		
Matériel roulant		30 %		
Amélioration locative		10 %		
Total				
3e année				
Équipement et outillage		20 %		
Bâtiment		10 %		
Équipement de bureau		20 %		
Matériel roulant		30 %		
Amélioration locative		10 %		
Total				

INFORMATIONS ADDITIONNELLES

ÉTUDE DE MARCHÉ

Si votre clientèle-cible est un individu, essayez de répondre aux questions suivantes:

- **Qui sont-ils?** Leur âge, leur revenu, leur situation familiale, etc.
- **Qu'achètent-ils?** Type de produit, marque, style, etc.
- **Où résident-ils?** Propriétaire-occupant, locataire, ville/quartier, banlieue, etc.
- **Où travaillent-ils?** Dans la ville, à l'extérieur de la ville
- **Où achètent-ils?**
- **Pourquoi achètent-ils?** Besoins essentiels, besoins de luxe
- **Comment achètent-ils?** Par catalogue, en personne, payent comptant, par carte de crédit, chèque ou autre

Bien qu'il y ait une foule de questions intéressantes, il faut cependant savoir se limiter à l'information pertinente pour le projet.

Si votre clientèle-cible est une organisation, indiquez:

- **La forme d'organisation** Entreprise privée, publique, para-publique, organisation à but lucratif ou sans but lucratif, association, collectivité, grossiste, détaillant, industriel
- **La taille de l'entreprise** PME ou grande entreprise
- **Vocation de l'entreprise** Commerciale, services, industrielle

LOCALISATION

1. Questions à se poser avant toute démarche:

   - Vaut-il mieux être seul ou dans un centre commercial?

   - De quel espace ai-je besoin pour: le bureau, la salle d'attente, la salle de conférences, l'inventaire, la vitrine d'exposition, la cuisine, la salle à manger, le stationnement, etc.

2. Comment trouver l'emplacement idéal?

   - Source d'information : Carte de ville, statistiques démographiques, réglement de zonage, circulation, facteurs qui attirent l'achalandage (appartement, écoles, université, etc.)
   - Informations d'ordre économique : chômage, employeurs principaux, croissance du secteur géographique choisi.

3. Si vous choisissez de vous établir avec "Pignon sur Rue":

Dans le choix de l'emplacement spécifique vous devez faire attention à la concurrence, aux produits similaires et aux produits complémentaires qui pourraient se retrouver près de vous.

   - Au niveau de la circulation: La circulation locale est plus intéressante que la circulation passante généralement, de même que les piétons le sont plus par opposition aux voitures.

   - L'accessibilité est un autre facteur très important (facilité d'entrée et de sortie, stationnement, intensité de la circulation). Il faut éviter de s'établir dans des courbes, pentes abruptes, là ou il y a une circulation rapide, des voies divisées et l'accumulation de circulation.

   - La visibilité piétonne est supérieure, règle générale, à celle des grandes artères routières. Les pieds de façade et les enseignes sont également très importants à considérer en ce qui a trait à la visibilité.

4. Si vous choisissez de vous établir dans un centre commercial, obtenez de l'information sur :

   - l'achalandage;
   - les fermetures de commerces;
   - la circulation interne.

Pour ce qui a trait à la localisation intérieure, il vaut mieux se tenir loin de la concurrence. Les emplacements centraux sont supérieurs à ceux des extrémités. Il est préférable d'être près des grands magasins. La visibilité de l'enseigne est encore là de première importance.

LES SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

Vous-même: Il est toujours plus facile d'obtenir du financement d'une institution financière ou gouvernementale lorsque vous vous impliquez personnellement. Si vous refusez d'investir une partie de vos économies dans votre propre entreprise, pourquoi des étrangers le feraient-ils?

Si vous n'avez pas d'argent liquide, offrez des biens en garantie ou prenez une hypothèque sur un bien immeuble qui vous appartient.

Si petit soit votre apport financier, essayez de vous impliquer.

Vos proches: Si vous avez des parents, des amis qui sont à l'aise financièrement et qui auraient un petit montant à investir, offrez-leur d'investir dans votre entreprise. Ils peuvent aussi endosser votre prêt à la banque.

S'ils ne sont pas intéressés, demandez-leur pourquoi. Si c'est à cause de votre projet, essayez de savoir ce qui cloche afin de le réajuster, car si des personnes que vous connaissez ne veulent pas investir dans votre projet, vous avez peu de chance qu'un gérant inconnu le fasse.

Organismes et institutions: Il en existe plusieurs qui peuvent offrir un soutien financier à votre entreprise. Si vous ne vous sentez pas en confiance avec un gérant, n'hésitez pas à changer d'endroit.

Vous avez:
- les banques, les caisses
- les sociétés de financement
- les sociétés de fiducie
- la Banque de développement du Canada
- les subventions gouvernementales.

Pensez bien au genre de financement dont vous avez besoin. Le montant du financement et la période d'amortissement jouent un rôle important. Si votre somme est minime, il sera préférable d'aller vers le court terme alors que pour un montant plus élevé, vous devrez considérer une source de financement à long terme.

Crédit des fournisseurs: Le crédit des fournisseurs est rarement considéré comme une source de financement. Pourtant, si vous obtenez un délai de trente jours et plus pour payer une facture, vous avez l'équivalent d'un prêt à court terme.

Il faudra négocier ferme au début, car de plus en plus de fournisseurs n'offrent aucun délai lorsqu'une entreprise démarre; vous devez payer comptant. C'est leur façon de se protéger et de s'assurer un temps pour vérifier si votre projet est rentable et si vous êtes capable de payer.

LA NÉGOCIATION, C'EST IMPORTANT !

Il n'existe pas de recette miracle pour obtenir un prêt. Chaque cas est particulier et les demandes sont étudiées individuellement. La réponse dépendra en grande partie de votre projet et de vous-même.

Il est donc très important que votre plan d'affaires soit complet et clair. C'est à travers lui que l'investisseur tentera de vous connaître vous et votre entreprise.

Il est aussi suggéré de présenter un sommaire de votre demande financière en conclusion, en présentant aussi toutes les autres sources de financement qui vous permettent de démarrer.

Pour vous assurer que votre document est complet, essayez de répondre à ces quelques questions. Si vous ne pouvez pas, vous avez encore du travail à faire avant de vous présenter devant un gérant:

1. Avez-vous pensé de décrire votre projet en vous mettant à la place de la personne qui en voit les avantages et les inconvénients?

2. Êtes-vous capable de dire pourquoi le client va acheter vos produits, marchandises ou services plutôt que ceux de vos concurrents?

3. Êtes-vous en mesure d'apporter des faits pour appuyer vos chiffres? (rendement du secteur, prix ou information des concurrents, statistiques, soumissions ou évaluation des frais, carnet de commandes,...)

4. Avez-vous des réponses appuyées de chiffres?

5. Est-ce que votre demande actuelle répond aux exigences des institutions financières? (voir les exigences plus bas)

6. Faites-vous bien ressortir vos forces et celles des autres propriétaires?

7. Croyez-vous fermement en votre projet?

8. Pensez-vous vraiment que vous êtes capable d'assurer le succès de votre entreprise?

EXIGENCES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Voici les exigences des institutions financières, cela pourra vous aider lors de votre prépraration. Ce sont les critères sur lesquels se basent la plupart des directeurs (trices) de banque ou de caisse pour accorder un prêt à un(e) entrepreneur(e).

Il en existe trois principaux que considèrera sûrement votre directeur (trice).

1. L'investissement et les garanties

Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous soyez engagé(e) financièrement dans votre entreprise sous forme de:

Mise de fonds
C'est l'argent que vous injectez dans votre entreprise provenant de vos économies, de prêts, de parents, collègues, ami(e)s, etc.

Garanties
Ce sont les valeurs que vous possédez et qui assurent à l'institution financière que vous pouvez la rembourser au besoin. Ex.: vos inventaires, vos équipements, votre résidence, vos assurances (valeurs de rachat), vos valeurs mobilières (actions, REER, obligations d'épargne), le cautionnement d'autres personnes, (conjoint, parents, gens d'affaires crédibles...)

2. Des chiffres à l'appui

Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous lui présentiez une demande de prêt structurée, étoffée de chiffres qui démontrent que vous connaissez très bien votre projet, que vous l'avez planifié soigneusement et qu'il sera rentable.

Ces chiffres sont:
Vos prévisions de ventes basées sur une évaluation de votre marché (clientèle visée, potentiel d'achat, concurrence, etc.)
Vos états financiers projetés sur au moins deux ans et basés sur des hypothèses réalistes
Ex.: % de profit, de ventes dans le secteur.

3. Le profil de l'entrepreneur (e)

Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous soyez **" la personne de la situation "**. C'est-à-dire que votre profil corresponde bien à votre entreprise. Il vous observera avec attention pour évaluer:

- votre compétence et votre expérience en rapport avec votre projet;
- votre expérience de crédit, la façon dont vous remboursez vos prêts, respectez vos engagements;
- vos capacités de présenter votre projet, de le vendre;
- vos comportements, vos attitudes en entrevue et votre allure physique, c'est-à-dire votre degré d'assurance, d'énergie et de détermination, qualités nécessaires pour mener à bien votre projet.

Il est donc important d'avoir confiance en vous pour mener à bien votre projet et de ne pas avoir peur de vous vendre ainsi que votre projet.

Il faut se rappeler…

- que plus le risque de votre projet est élevé, plus il (elle) exigera d'informations et de garanties. Il (elle) exigera de suivre systématiquement le dossier.
- que le rôle du directeur (trice) est de financer votre projet et non de vous aider à le bâtir.
- que vous, l'entrepreneur (e), avez beaucoup de poids dans la décision du directeur (trice).
- que vous avez du pouvoir sur la situation si vous pouvez répondre aux exigences du directeur (trice).

La réponse...

Votre prêt est refusé. Restez calme et surtout, ne vous découragez pas. Considérez cette réponse comme une première épreuve à passer et retirez-en ce qu'il y a de positif. Si vous voulez être en affaires, il faudra vous battre et travailler fort pour garder votre place au soleil. Vous ne pouvez donc pas vous laisser abattre au premier obstacle.

Reprenez tout de zéro et regardez ce qui a pu porter le directeur (trice) à refuser de vous aider. Allez le rencontrer et demandez-lui pourquoi il refuse. Cet entretien vous fera peut-être prendre conscience d'un point faible dans votre présentation. Il ne vous restera qu'à améliorer et à vous représenter chez un autre directeur (trice).

Si personne ne veut vous prêter d'argent, commencez à vous poser des questions sur la viabilité de votre projet ou sur vos compétences. Changez de projet ou trouvez des associés qui augmenteront les chances de survie de votre entreprise.

Vous avez été accepté(e). Bravo! Maintenant, au travail...

Vous devez maintenant tout faire pour que ce que vous avez inscrit se réalise. Continuez à travailler avec votre directeur (trice), invitez-le lorsque vous faites des réunions avec votre conseil d'administration, consultez-le lorsque vous avez des difficultés. Il sera plus enclin à vous aider si vous entretenez avec lui une relation franche.

Vous avez en main votre plan, vous avez le financement nécessaire pour démarrer, alors... allez-y!