



GUIDE DE RÉDACTION

PLAN D'AFFAIRES



**INNOVATION ET
DÉVELOPPEMENT
MANICOUAGAN (CLD)**





1910, avenue Charles-Normand
Baie-Comeau (Québec) G4Z 0A8

Téléphone : 418 295-2593
Télécopieur : 418 295-2664

Courriel : info@idmanic.ca

Site Internet : www.idmanic.ca

Toute reproduction en tout ou en partie est autorisée en mentionnant la source au début du document, c'est-à-dire le nom de notre corporation.

Mars 2003



TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	3
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION.....	7
1. LE PROJET	8
1.1 Historique de l'entreprise	8
1.2 Description du projet	9
1.3 Raison sociale et forme juridique	10
1.4 Calendrier de réalisation.....	11
2. PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE.....	12
2.1 Présentation des propriétaires de l'entreprise.....	12
2.2 Présentation de la structure organisationnelle.....	13
2.3 Liste des services externes et des collaborateurs au projet.....	14
3. LE MARCHÉ	15
3.1 Présentation des produits et/ou services	15
3.2 Secteur d'activité.....	15
3.3 Marché cible de l'entreprise	17
3.4 Analyse de la situation concurrentielle	18
4. PLAN MARKETING.....	20
4.1 Stratégie de produit et/ou service	20
4.2 Stratégie de prix.....	20
4.3 Stratégie publicitaire et promotionnelle.....	21
4.4 Stratégie de distribution	22
4.5 Stratégie de localisation	22
5. PLAN DES OPÉRATIONS	23
5.1 Description des opérations	23
5.2 Approvisionnement.....	23
5.3 Sous-traitance.....	24
5.4 Plan environnemental.....	25
5.5 Recherche et développement (R & D)	25

6. PLAN DES RESSOURCES HUMAINES	26
6.1 Définition des besoins en main-d'œuvre.....	26
7. PLAN DE FINANCEMENT	27
7.1 Description des investissements.....	27
8. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS	31
8.1 Hypothèses de revenus	31
8.2 Coût et financement du projet.....	32
8.3 État des résultats.....	35
8.4 Bilan.....	35
8.5 Hypothèses sur la gestion de la trésorerie de l'entreprise.....	35
8.6 Budget de caisse.....	35
8.7 Analyse des prévisions financières.....	35
8.8 Présentation du seuil de rentabilité	35
8.9 Exemples d'états financiers.....	36
9. PLAN DE GESTION DES RISQUES	39
9.1 Stratégie de gestion des risques	39
ANNEXES	40



SOMMAIRE

Dans l'ordre de présentation de votre plan d'affaires, le sommaire sera présenté au début de votre document, mais vous ne le produirez qu'à la fin de l'élaboration de votre plan d'affaires. Le sommaire doit être sobre et susciter l'intérêt. C'est un résumé de votre plan d'affaires et il présente de façon succincte les points importants afin d'attirer l'attention du lecteur. En une page seulement, il devrait contenir des renseignements sur les aspects suivants :

Le projet

- Présentez votre projet et l'opportunité d'affaires.
 - Le marché (clientèle).
 - Vos avantages face à la concurrence.
-
-
-
-
-

Les forces de l'équipe ou du promoteur

- Présentez les membres de votre équipe.
- Précisez en quoi ils seront en mesure de contribuer à la réussite de votre entreprise.

Les résultats prévus

À l'aide d'un petit tableau, présentez les ventes et les profits prévus. Ces données doivent correspondre à vos prévisions financières.

Ventes		\$
Dépenses d'exploitation		\$
Bénéfice net		\$

La demande

Formulez clairement votre demande. Le lecteur doit comprendre vos besoins. Cette partie doit être personnalisée en fonction de chaque lecteur. La demande doit correspondre seulement à ce que le lecteur peut faire pour vous.



Ce guide de rédaction d'un plan d'affaires a été élaboré à partir de canevas déjà existants. Il a fait l'objet de certaines modifications au niveau de sa forme et de son contenu que nous avons jugé pertinentes, compte tenu des expériences pratiques que nous avons acquises sur le terrain, aux différentes recherches effectuées sur le sujet ainsi qu'aux échanges constructifs avec des entrepreneurs.

Ce guide de rédaction vous est présenté dans le but de faciliter la préparation de votre plan d'affaires. Il vous permettra de planifier votre projet d'entreprise dans sa globalité, de façon à anticiper et à minimiser le plus possible les risques inhérents au démarrage d'une nouvelle entreprise. La structure de ce guide servira également de trame à l'élaboration de la grille d'évaluation du plan d'affaires qui sera utilisée par les différents lecteurs et analystes financiers tant au niveau local, régional que provincial.

La préparation d'un plan d'affaires n'est pas un exercice futile. Son objectif premier est de simuler ce que sera l'entreprise convoitée au cours des trois premières années de son existence. L'entrepreneur qui va investir une partie importante de ses ressources, sinon toutes, trouvera sans doute utile d'évaluer si l'opportunité poursuivie lui permettra d'atteindre les objectifs visés. Les erreurs que la préparation du plan d'affaires aura permis d'identifier sur papier seront moins onéreuses et moins tragiques que si elles étaient perçues en cours de réalisation. Le plan d'affaires demeurera un outil de gestion précieux qui servira de guide d'action future pour toutes les personnes impliquées dans le processus de démarrage ou d'expansion de leur entreprise. Il représente l'étape de la planification, première étape de management qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités essentielles à la réalisation d'objectifs poursuivis. Pour demeurer efficient, le plan d'affaires devra être maintenu à jour par la suite, afin de refléter les conditions changeantes du milieu. Finalement, le plan d'affaires est un support essentiel à toute demande d'aide sollicitée par l'entrepreneur, que ce soit une demande de subvention, de financement de la dette ou une recherche de partenaires intéressés à partager la propriété de l'entreprise et même à rechercher des clients ou des fournisseurs potentiels.

L'élaboration du plan d'affaires se fait en deux parties. La première vise à identifier l'opportunité d'affaires et à planifier toutes les activités relatives au démarrage, à l'expansion ou à la consolidation de votre entreprise.

La deuxième partie consistera à préparer grâce à des hypothèses financières, des états financiers prévisionnels qui permettront d'évaluer, entre autres, vos besoins en financement et à mesurer la rentabilité du projet.

La présentation finale du plan d'affaires se fait sous forme d'un rapport structuré empruntant la même démarche que celle utilisée dans le guide de rédaction.

1.3 Raison sociale et forme juridique

Le site Internet « Entreprise Québec » www.entreprises.gouv.qc.ca (voir démarrer – se conformer) donne des informations supplémentaires concernant les aspects légaux de l'entreprise.

FORME JURIDIQUE	FORMULAIRES REQUIS
Entreprise individuelle	Déclaration d'immatriculation
Compagnie (inc.)	Statuts de constitution et raison sociale (s'il y a lieu)
Société de personnes en nom collectif	Déclaration d'immatriculation
Société en commandite	Déclaration d'immatriculation
Coopérative	Statuts de constitution et raison sociale

Joindre en annexe une copie des formulaires mentionnés ci-dessus ou la charte de l'entreprise selon la forme juridique choisie, ainsi que la convention entre actionnaires.

1.4 Calendrier de réalisation

Estimez le temps nécessaire à la réalisation de votre projet en tenant compte des étapes nécessaires.

ÉTAPES DE RÉALISATION	DATES PRÉVUES
1. Finaliser le plan d'affaires	
2. Rechercher le financement	
3. Incorporer ou immatriculer l'entreprise	
4. Obtenir des permis et autorisations requises	
5. Prendre une assurance responsabilité	
6. Choisir la localisation	
7. Aménager les locaux et le terrain	
8. Acquérir et installer les équipements	
9. Négocier les ententes auprès des fournisseurs	
10. Acheter les inventaires	
11. Inscrire l'entreprise à la TPS et la TVQ	
12. Inscrire l'entreprise aux fichiers des employeurs	
13. Inscrire l'entreprise à la CSST	
14. Embaucher le personnel	
15. Planifier le démarrage de la campagne publicitaire	
16. Débuter les activités	

NOTE : Ce tableau est un exemple. D'autres étapes peuvent être nécessaires.

2. PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE

2.1 Présentation des propriétaires de l'entreprise

2.1.1 *Propriétaires/actionnaires*

Expliquez le rôle de chacun des propriétaires, leur implication, ainsi que leur participation au capital-actions de l'entreprise (s'il y a lieu). Joindre en annexe le curriculum vitae de chacun.

Nom : _____

Participation au capital-actions : _____

Tâches et responsabilités : _____

Nom : _____

Participation au capital-actions : _____

Tâches et responsabilités : _____

2.1.2 *Principales clauses de la convention entre l'actionnaire ou entre le sociétaire*

- Transfert d'actions.
- Départ d'actionnaires.
- Clause de majorité spéciale.
- Règlement de conflits.

2.2.2 Description du rôle et de la composition du comité de gestion ou du conseil d'administration (s'il y a lieu)

2.3 LISTE DES SERVICES EXTERNES ET DES COLLABORATEURS AU PROJET

- Service de consultation, de formation.
- Service d'appui technologique, R & D.
- Service d'aide à la gestion.
- Société de développement local.
- Partenariat avec d'autres entreprises.
- Comptable, conseiller juridique.

3. LE MARCHÉ

3.1 PRÉSENTATION DES PRODUITS ET/OU SERVICES

3.2 SECTEUR D'ACTIVITÉ

(Indiquez vos références)

3.2.1 Description du secteur d'activité et ses tendances

- Évolution du secteur au cours des dernières années.
- Taux de croissance annuel.
- Marché en progression, stagnation ou en déclin.
- Accroissement ou diminution de la compétition.
- Conditions d'entrée dans le marché.

3.3 MARCHÉ CIBLE DE L'ENTREPRISE

(Indiquez vos références)

3.3.1 Description du marché cible de l'entreprise

- Décrivez tous les clients potentiels de vos produits et services.
- Décrivez parmi tous les clients potentiels, ceux qui sont les plus susceptibles d'acheter vos produits et services.

3.3.2 Estimation du volume potentiel du marché

- Estimation du volume d'affaires du marché.
- Nombre total de clients potentiels.
- Habitudes et comportements d'achat : fréquence, budget alloué, où achètent-ils, fidélité à la marque, l'importance de la qualité.
- Tous facteurs importants susceptibles d'influencer les comportements d'achat.

3.3.3 Estimation de la part de marché à laquelle s'adresse votre entreprise

3.4 ANALYSE DE LA SITUATION CONCURRENTIELLE

3.4.1 Description des principaux concurrents (directs) et principaux avantages comparatifs

- Nom.
- Localisation.
- Nombre d'années d'opération.
- Nombre d'employés.
- Part de marché.
- Réputation.
- Procédé et/ou capacité de fabrication.
- Forces et faiblesses des concurrents : vous pouvez vous baser sur les **critères d'analyse** suivants :
 - prix
 - qualité du produit ou du service
 - service à la clientèle
 - force de vente
 - publicité et promotion
 - localisation, etc.

CONCURRENT # 1		
CRITÈRES D'ANALYSE	FORCES	FAIBLESSES
Prix		
Qualité du produit/service		
Service à la clientèle		
Force de vente		
Publicité promotion		
Localisation		

CONCURRENT # 2		
CRITÈRES D'ANALYSE	FORCES	FAIBLESSES
Prix		
Qualité du produit/service		
Service à la clientèle		
Force de vente		
Publicité promotion		
Localisation		

CONCURRENT # 3		
CRITÈRES D'ANALYSE	FORCES	FAIBLESSES
Prix		
Qualité du produit/service		
Service à la clientèle		
Force de vente		
Publicité promotion		
Localisation		

4. PLAN MARKETING

4.1 STRATÉGIE DE PRODUIT ET/OU SERVICE

- Décrivez les propriétés du produit et/ou du service à exploiter en fonction de la clientèle cible.
- La qualité offerte.
- Quels sont les critères qui permettront aux acheteurs de préférer votre produit et/ou service.
- Mise à l'essai/attestation, test de marché réalisé ou temps et ressources nécessaires avant la mise en exploitation complète du produit ou du service.
- Décrivez le service après-vente.
- Les garanties offertes.
- Autres facteurs.

4.2 STRATÉGIE DE PRIX

- Précisez les mécanismes de fixation de prix utilisés : la marge bénéficiaire visée, le prix de revient, les prix de la concurrence.
- Justifiez les écarts par rapport aux concurrents.
- Expliquez votre politique de crédit et d'escompte.

4.3 STRATÉGIE PUBLICITAIRE ET PROMOTIONNELLE

- Quels seront les moyens médiatiques que vous utiliserez pour rejoindre votre clientèle cible?
- Quels seront les moyens promotionnels (concours, échantillons, relations publiques, prix de pénétration) que vous utiliserez?
- Décrivez le budget pour chaque moyen médiatique et pour chaque promotion.
- Décrivez l'échéancier de réalisation de votre campagne de publicité et promotionnelle.

EXEMPLE BUDGET

Activités	1 ^{er} mois	2 ^e	3 ^e	4 ^e	5 ^e	6 ^e	7 ^e	8 ^e	9 ^e	10 ^e	11 ^e	12 ^e
Journaux	40 \$		40 \$			40 \$						
Radio			50 \$						50 \$			
Sous-total	40 \$		90 \$			40 \$			50 \$			

TOTAL : 220 \$

BUDGET

Activités	1 ^{er} mois	2 ^e	3 ^e	4 ^e	5 ^e	6 ^e	7 ^e	8 ^e	9 ^e	10 ^e	11 ^e	12 ^e
Sous-total												

TOTAL _____ \$

5. PLAN DES OPÉRATIONS

5.1 DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

5.1.1 Méthodes de production (description du ou des procédés de fabrication).

- Technologies utilisées (avantages et inconvénients, coûts d'acquisition, coûts de maintenance/remplacement, durée de vie.
- Capacité de production (capacité minimum et maximum).
- Rythme de production (par semaine, par mois, saisonnier, etc.).
- Procédures de contrôle de qualité (processus, normes).
- Processus d'amélioration et d'optimisation des méthodes et procédés de fabrication.
- Sources énergétiques utilisées (électricité, gaz naturel, gaz propane).
- Plan d'aménagement des installations et de l'espace (à insérer en annexe).

5.1.2 Aspects légaux

- Besoin de permis spécifiques.
- Ententes légales (franchises, brevets, concessions).
- Respect des normes de fabrication, accréditation, lois ou règlements d'opération.
- Respect des normes de travail, CSST.

5.2 APPROVISIONNEMENT

- Conditions d'achat, variations des prix, ristournes.
- Localisation, délais de livraison.
- Position du fournisseur sur le marché.
- Autres sources d'approvisionnement possibles.

Produits	Fournisseurs (avec coordonnées)	Conditions : - délais de livraison; - coût de transport; - conditions de paiement.	Dépenses annuelles

5.3 SOUS-TRAITANCE

- Types de contrats confiés en sous-traitance.
- Pourcentage de la production.
- Nombre de sous-traitants : identification, localisation, compétence.
- Conditions de paiement des sous-traitants.

5.4 PLAN ENVIRONNEMENTAL

- Émissions atmosphériques.
- Matières dangereuses utilisées.
- Gestion des déchets.
- Autorisations des autorités concernées, si requises (municipalité, ministères, MRC).

5.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R & D)

- Bref commentaire sur les projets présents et futurs de R & D.
- Objectifs de la R & D.
- État d'avancement des travaux de R & D.
- Aspects légaux (licences, brevets) liés aux projets de développement.
- Mesures fiscales des crédits d'impôts accessibles pour les activités de R & D.
- Ressources (humaines, techniques, temps, etc.) nécessaires aux projets de développement en cours et coûts liés aux activités R & D.
- Partenaires (financiers, techniques, humains, etc.) impliqués dans les projets R & D.

6. PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

6.1 DÉFINITION DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE

- Nombre d'employés (emplois créés et/ou maintenus).
- Salaires : taux horaire, nombre d'heures travaillées, nombre de semaines, avantages sociaux. Inscrivez dans le budget de caisse les salaires versés selon le mois en tenant compte du caractère saisonnier des emplois s'il y a lieu.
- Description des tâches : pour chaque poste que vous créez, décrivez les tâches à effectuer, les responsabilités, les qualifications exigées.
- Pour chaque poste que vous créez, décrivez les exigences de formation et d'expérience requises.
- Besoins futurs de formation.
- Entraînement nécessaire.
- Politique salariale, politique d'intéressement, participation aux profits, etc.
- Disponibilité de la main-d'œuvre.
- Organigramme (si pertinent).
- Horaire d'ouverture.
- Possibilité de quart de travail.

7. PLAN DE FINANCEMENT

7.1 DESCRIPTION DES INVESTISSEMENTS

La description des investissements détermine vos besoins en immobilisation et en fonds de roulement pour démarrer votre projet. Vos investissements se feront soit par l'achat d'immobilisations ou soit par du transfert d'actifs. Dans ce cas, vous devez donner la juste valeur marchande et indiquez par les lettres **T.A.** qu'il s'agit de transfert d'actifs.

7.1.1 Fonds de roulement de départ

- Précisez le montant requis à l'aide du budget de caisse (se retrouve à la page 38).

7.1.2 Inventaire de départ

- Description de l'inventaire.
- Description des conditions d'achat accordées par les fournisseurs.
- Le taux de roulement prévu.

COÛTS

<hr/>	<hr/>	\$

7.1.3 Terrain et aménagement

(Superficie, prix d'achat, servitudes, aménagement du terrain, etc.)

COÛTS

<hr/>	<hr/>	\$
<hr/>	<hr/>	\$
<hr/>	<hr/>	\$

7.1.4 Bâtisse et améliorations locatives

(Prix d'achat, superficie de la bâtisse, possibilités d'agrandissement, rénovations, etc.)

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

7.1.5 Équipements

- Indiquez les différents types d'équipements (équipement de production, de bureau).
- Précisez le coût de chacun des équipements dans une liste.
- Précisez s'ils sont neufs ou usagés.
- Fournissez des soumissions en annexe.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

7.1.6 Équipements informatiques

- Précisez les caractéristiques des équipements informatiques :
 - de gestion;
 - les logiciels requis.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

7.1.7 Matériel roulant

- Précisez le type de matériel roulant acquis.
- Indiquez s'il s'agit d'un achat, d'une location/achat, d'un transfert d'actifs.
- Fournissez des soumissions en annexe.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$

7.1.8 Frais de démarrage

Donnez une description des dépenses de démarrage incluses au projet telles que :

- Frais d'incorporation. _____
- Permis, licences. _____
- Assurances. _____
- Installation du système téléphonique. _____
- Système comptable. _____
- Fournitures de bureau d'ouverture. _____
- Publicité et promotion d'ouverture. _____
- Honoraires professionnels d'ouverture. _____
- Matériel de vente (catalogues, etc.). _____
- Coûts de déménagement. _____
- Dépenses de formation. _____

- Dépenses en recherche et développement.
- Frais de préproduction et de test de produits.
- Frais de recrutement et d'embauche de personnel.
- Autres.

7.1.9 Autres actifs

- Acquisition de technologie, licence de fabrication, brevet.

COÛTS

<hr/>	<hr/>	\$

7.1.10 Divers et imprévus

- Justifiez le montant estimé en fonction du coût du projet.

COÛTS

<hr/>	<hr/>	\$
<hr/>	<hr/>	\$
<hr/>	<hr/>	\$

8. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

Notes

La préparation de prévisions financières pour plusieurs années constitue un exercice difficile. Nous vous conseillons de faire appel à des personnes compétentes qui disposent des outils adéquats pour vous aider lors de cette étape. Cependant, la valeur significative de vos prévisions dépendra de vous. Elle sera directement proportionnelle avec la qualité des renseignements recueillis pour la rédaction de votre plan d'affaires.

Pour les principaux postes de l'état des résultats, du bilan et du budget de caisse de la première année, il est essentiel d'indiquer, par une note, les hypothèses de base et les sources de renseignements qui ont servi à les estimer. Un tableau peut vous aider à préparer vos hypothèses de revenus. Pour les deux autres années, des notes générales concernant le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire brute, le total des frais de vente, d'administration et financier suffisent.

8.1 HYPOTHÈSES DE REVENUS

- À partir des renseignements que vous détenez sur le marché, estimez le chiffre d'affaires maximum potentiel de votre entreprise en tenant compte des périodes de fort et faible achalandage. Indiquez dans quel pourcentage se répartit mensuellement votre chiffre d'affaires prévisionnel.

	<u>Revenus prévisionnels</u>	<u>Pourcentage</u>
1 ^{er} mois	_____	_____
2 ^e mois	_____	_____
3 ^e mois	_____	_____
4 ^e mois	_____	_____
5 ^e mois	_____	_____
6 ^e mois	_____	_____
7 ^e mois	_____	_____
8 ^e mois	_____	_____
9 ^e mois	_____	_____
10 ^e mois	_____	_____
11 ^e mois	_____	_____
12 ^e mois	_____	_____
Total	_____	_____

8.2 COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET

COÛT (ACTIFS)		FINANCEMENT	
<u>Fonds de roulement de départ</u>		<u>Emprunts</u>	
Argent liquide	_____	Prêt court terme	_____
Inventaire de départ	_____	Prêt long terme	_____
		Marge de crédit	_____
Total du fonds de roulement	_____	Total des emprunts	_____
<u>Immobilisations</u>		<u>Mise de fonds</u>	
Terrain	_____	Argent	_____
Aménagement de terrain	_____	Transfert d'actifs	_____
Bâtisse	_____	Capital de risque	_____
Améliorations locatives	_____		
Équipements	_____	Total de la mise de fonds	_____
Matériel roulant	_____		
Autre actifs	_____	<u>Aides financières</u>	
Divers et imprévus	_____	Subventions	_____
		Autres sources	_____
Total des immobilisations	_____	Total des aides financières	_____
Frais de démarrage	_____		
TOTAL DES ACTIFS	_____	TOTAL DU FINANCEMENT	_____

N.B.

- Complétez cette partie à l'aide de la section 7. Le total des actifs doit égaler le total du financement.
- Le financement de votre projet peut se faire de différentes façons. Les deux pages suivantes vous indiquent les sources de financement possibles.

8.2.1 Sources de financement

Mise de fonds

- Décrivez la mise de fonds provenant des promoteurs.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Transfert d'actifs

- Précisez les actifs faisant l'objet du transfert.
- Coût historique, âge, durée de vie.
- Estimez la juste valeur marchande.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Aides financières gouvernementales

- Précisez les sources et les modalités (remboursables ou non).

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Financement bancaire

- Type.
- Conditions : montant, taux d'intérêt, période d'amortissement.
- Garantie.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Capital de risque

Précisez le type de capital de risque :

- Actions ordinaires ou privilégiées.
- Débentures.
- Prêts sans garantie.
- Autres formes.
- Précisez les droits, les devoirs et les pouvoirs de chacune des parties.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

Autres sources de financement

- Marge de crédit (montant, paramètres de couvertures, conditions et garanties exigées).
- Précisez toutes les autres sources de financement.

COÛTS

_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$
_____	_____ \$

8.3 ÉTAT DES RÉSULTATS (revenus et dépenses)

Il devra être présenté sur une **base annuelle** pour les trois premières années.

8.4 BILAN

Le bilan devra être présenté pour les trois premières années de l'entreprise sur une base annuelle.

8.5 HYPOTHÈSES SUR LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ENTREPRISE

- Méthode utilisée pour répartir le chiffre d'affaires sur une base annuelle.
- Caractère saisonnier des ventes.
- La politique des comptes à recevoir et des comptes fournisseurs.
- Le niveau des inventaires, stocks de matières premières, en cours et produits finis.

Note : Les prévisions doivent être estimées selon un scénario réaliste.

8.6 BUDGET DE CAISSE

- Il devra être présenté sur une **base mensuelle** pour les trois premières années.

8.7 ANALYSE DES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

- Déterminez les cycles de l'entreprise.
- Calculez et comparez le seuil de rentabilité et le ratio de fonds de roulement.
- Donnez les détails sur les besoins futurs en immobilisation ainsi que leur financement.
- Plusieurs autres ratios peuvent être pertinents.

8.8 PRÉSENTATION DU SEUIL DE RENTABILITÉ

- Il est important de calculer votre point mort.
- Seuil de rentabilité =
$$\frac{\text{TOTAL DES FRAIS FIXES}}{1 - (\text{FRAIS VARIABLES} / \text{VENTES})}$$

8.9 EXEMPLES D'ÉTATS FINANCIERS

BILAN

Nom de l'entreprise : _____ Date : _____

ACTIF

Actif à court terme

Encaisse	_____	\$	
Comptes clients	_____	\$	
Stocks	_____	\$	
Frais payés d'avance	_____	\$	Total actif à court terme : _____ \$

Actif à long terme

Terrain	_____	\$	
Bâtiment	_____	\$	
Améliorations locatives	_____	\$	
Mobilier	_____	\$	
Équipements	_____	\$	
Matériel roulant	_____	\$	
Autres : achalandage	_____	\$	Total actif à long terme : _____ \$

Total de l'actif : _____ \$

PASSIF

Passif à court terme

Fournisseurs et frais courus	_____	\$	
Emprunt court terme	_____	\$	
Partie de la dette à long terme			
Échéant à moins d'un an	_____	\$	Total passif à court terme : _____ \$

Passif à long terme

Dette à long terme	_____	\$	
Avance actionnaire	_____	\$	Total passif à long terme : _____ \$

Total passif : _____ \$

AVOIR DES ACTIONNAIRES

Capital-actions	_____	\$	
Bénéfice de la période	_____	\$	
Bénéfice non réparti	_____	\$	

Total de l'avoir des actionnaires : _____ \$

**Total du passif
et de l'avoir :** _____ \$

ÉTAT DES RÉSULTATS

Nom de l'entreprise : _____ Date : _____

	REVENUS	A-M-J	%	A-M-J	%	A-M-J	%
A	Ventes						
B	Coûts des ventes						
(A-B)=C	BÉNÉFICE BRUT						
	FRAIS D'EXPLOITATION						
	FRAIS DE VENTE						
	Salaires et charges sociales						
	Frais de représentation						
	Publicité et promotion						
	Dépenses de roulant						
	Entretien et réparation						
	Loyer						
	Taxes et permis						
	Électricité et chauffage						
	Assurances						
	Mauvaises créances						
	Divers						
<i>D</i>	<i>Total frais de ventes</i>						
	FRAIS D'ADMINISTRATION						
	Salaires et charges sociales						
	Honoraires professionnels						
	Fournitures de bureau						
	Télécommunications						
	Divers						
<i>E</i>	<i>Total frais d'administration</i>						
	FRAIS FINANCIERS						
	Intérêts et frais bancaires						
	Intérêts sur dette à long terme						
<i>F</i>	<i>Total des frais financiers</i>						
D+E+F=G	TOTAL DES FRAIS D'EXPLOITATION						
(C-G=H)	Bénéfice avant impôt et amortissement						
<i>I</i>	<i>Amortissement</i>						
H-I=J	Bénéfice avant impôt						
<i>K</i>	<i>Impôt</i>						
J-K	BÉNÉFICE NET						

BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL

Guide de rédaction
Plan d'affaires

Nom de l'entreprise: _____

Date : _____

	TOTAL	1er mois	2e mois	3e mois	4e mois	5e mois	6e mois	7e mois	8e mois	9e mois	10e mois	11e mois	12e mois
Distribution des ventes en %	100%												
Ventes mensuelles													
Encaisse du début													
RECETTES													
Encaissements effectués													
Emprunts													
Aides financières													
Mises de fonds													
Autres													
TOTAL DES REVENUS													
DÉCAISSEMENTS													
Immobilisations													
Marchandises													
Salaires et charges sociales													
Salaires et charges sociales													
Frais de représentation													
Publicité et promotion													
Dépenses de roulant													
Entretien et réparation													
Loyer													
Taxes et permis													
Électricité chauffage													
Assurances													
Honoraires professionnels													
Fournitures de bureau													
Télécommunications													
Formation													
Intérêts et frais bancaires													
Emprunt long terme													
Intérêt													
Capital													
Impôts													
Mauvaises créances													
Divers													
TOTAL DES DÉBOURSÉS													
ENCAISSE DE FIN													

9. PLAN DE GESTION DES RISQUES

9.1 STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES

Présentez les moyens à prendre si des problèmes survenaient au cours de la mise en œuvre de votre entreprise.

- Si vos concurrents abaissaient leurs prix.
- En cas de dépassement des coûts.
- Si vos objectifs de vente ne se réalisaient pas.
- Si vos dépenses sont supérieures à vos prévisions.
- Face à une tendance défavorable pour votre secteur d'activité.

1. Quels sont les risques possibles dans votre secteur?
2. Quelles seraient les conséquences d'une baisse de la demande de votre produit ou service?
3. Si le nombre de concurrents augmente?
4. Quels sont les risques inhérents à la production de votre produit ou à la prestation de votre service?
5. Quels sont les risques liés au plan de marketing que vous avez établi?
6. Quelles seraient les conséquences de l'échec d'une campagne publicitaire?
7. Quels sont les risques en matière de ressources humaines?
8. Quelles seraient les conséquences de la démission d'un de vos employés?
9. Si vous étiez à court de liquidités, à qui vous adresseriez-vous?
10. Et si un important fournisseur éprouvait des difficultés financières?
11. Quels risques pour l'environnement soulèvent votre produit ou votre service?
12. Sont-ils conformes aux règles environnementales des gouvernements, des municipalités, etc. ?



ANNEXES

Cette section doit être utilisée afin de présenter les documents pertinents qui apportent des renseignements complémentaires utiles à la compréhension de votre projet :

- Curriculum vitae des personnes clés.
- Les états financiers historiques s'il y a lieu (3 dernières années).
- Sources de renseignements pertinents concernant votre marché.
- Documents juridiques de constitution de votre entreprise.
- Convention entre actionnaires.
- Plans et devis.
- Soumissions.
- Permis ou la confirmation de la possibilité d'obtenir les permis nécessaires.
- Tout autre document pertinent qui aidera à la compréhension de votre projet.