



Madame, Monsieur,

La Société d'aide au développement de la collectivité de Papineau Inc. (SADC) est fière de mettre à votre disposition un guide pour vous aider à réaliser votre projet d'entreprise.

Dans la majorité des cas, pour obtenir le financement nécessaire à la réalisation de votre idée d'entreprise, vous devez vendre votre projet, c'est-à-dire démontrer d'une manière convaincante que votre commerce pourra vendre suffisamment de ses produits et/ou services pour ainsi faire un profil satisfaisant et intéressant pour les investisseurs et pour vous.

Pour ce faire, votre projet doit être viable et faisable. Vous devez, pour vous assurer de sa viabilité et de sa faisabilité, vérifier ces trois éléments :

- Le marché : On fait un projet d'entreprise parce qu'il y a un marché, des besoins et surtout des clients !
- La technique : Une entreprise doit avoir des ressources humaines capables de gérer, de produire et de vendre. Elle a besoin d'équipements, de bâtisses, de matériaux, de logiciels, etc. Elle doit aussi répondre, dans certains cas, à diverses contraintes. (Ex : contrainte environnementale).
- La finance : Cette partie sera d'autant plus facile à réaliser que les deux autres auront été bien analysées et bien planifiées. Habituellement, une mise de fonds variant entre 10 et 20 % du coût du projet est exigée de la part d'éventuels prêteurs ou investisseurs.

Pour bien planifier la mise sur pied de votre entreprise, vous n'avez qu'à bien suivre le présent guide tout en y ajoutant une forte dose personnelle d'ardeur, d'audace et d'action.

Les experts en plan d'affaires suggèrent qu'on fasse en trois fois. Ainsi, la première ébauche libérera votre mémoire d'un ensemble de données qui risquent d'être oubliées si on tarde trop à les mettre sur papier. La deuxième ébauche permettra de combler les vides et d'améliorer les passages douteux. Ce travail sera aussi simplifié du fait qu'avec une première ébauche, on aura une idée d'ensemble. Enfin, une dernière révision devrait faire disparaître les dernières incohérences avant la rédaction finale de votre plan d'affaires.

Bonne chance !

NOTES EXPLICATIVES

Le présent plan d'affaires est un modèle général. Il est possible que certains items proposés ne s'appliquent pas à votre situation. Si c'est le cas, indiquez vis-à-vis de l'item la mention *non applicable (n/a)* et passez à l'item suivant.

Votre plan d'affaires doit être complété **sous forme de texte**. De cette façon, vous vous assurez d'inclure dans votre plan d'affaires, vos idées, vos objectifs et votre vision du projet.

Pour la section *Le marché*, vous pouvez annexer tout document contenant des informations précieuses pour le lecteur, tels une étude de marché, des données statistiques ou tout autre renseignement concernant le marché desservi par votre entreprise.

À noter que pour vous aider à comprendre, de nombreux exemples fictifs accompagnent les explications du guide. Toutefois, il demeure que votre capacité à répondre adéquatement à ce document est révélatrice de vos connaissances et de vos aptitudes en tant que futur entrepreneur.

N'hésitez pas à communiquer avec votre conseiller de la SADC si vous avez besoin d'aide.

SADC de Papineau Inc.
565, Avenue de Buckingham
Gatineau (Québec)
J8L 2H2

Téléphones : (819) 986-1747 ou 1-888-986-SADC (7232)
Télécopieur : (819) 281-0303

Bon succès !

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	4
1. Le projet.....	5
1.1 Présentation de l'entreprise	5
1.2 Mission d'entreprise	5
1.3 Objectifs	6
1.4 Calendrier des réalisations	6
2. Les promoteurs	7
2.1 Bilan personnel	7
2.2 Curriculum vitae	7
2.3 Structure organisationnelle	8
2.4 Forme juridique	8
2.5 Répartition de la propriété	8
3. Le marché	8
3.1 Produit	9
3.2 Analyse du marché.....	10
3.3 Analyse de la concurrence	11
3.4 Publicité et Promotion	12
3.5 Prix.....	13
3.6 Stratégie de mise en marché	13
4. Les opérations	14
4.1 Production.....	14
4.2 Approvisionnement.....	14
4.3 Aménagement.....	15
4.4 Loi	15
4.5 Main-d'œuvre.....	16
5. Les prévisions financières.....	17
5.1 Dépenses requises au démarrage.....	17
5.2 Coût et financement du projet au démarrage	17
5.3 Budget de caisse	17
Annexe 1	19
Annexe 2.....	20
Annexe 3.....	21
Annexe 4.....	24

SOMMAIRE

Le sommaire est la première chose que les gens vont lire donc, il est très important d'y porter une attention particulière. Le sommaire ne devrait pas dépasser une page et devrait être rédigé en phrases et non en points. En fait, le sommaire est un résumé de tout votre plan d'affaires donc il devrait être rédigé en dernier, lorsque votre plan est complet et révisé. Il devrait comprendre les points suivants :

- Nom de l'entreprise et ses coordonnées
- Nom du promoteur et ses coordonnées
- Date prévue du démarrage
- Courte description de ce que l'entreprise va offrir
- Courte présentation du promoteur (ses expériences et aptitudes)
- Les avantages comparatifs de votre entreprise
- Le nombre d'emplois créés
- Le coût total du démarrage ainsi que la façon de le financer
- Revenus prévus pour les premières et deuxièmes années
- Profits prévus pour les premières et deuxièmes années

1. PROJET

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

1.1 Présentation de l'entreprise

- 1.1.1 Nom de l'entreprise et ses coordonnées (adresse, no. de téléphone, télécopieur)
- 1.1.2 Date prévue du démarrage
- 1.1.3 Nom(s) du ou des promoteur(s) et leurs coordonnées
- 1.1.4 Description sommaire du projet. Énumérez et décrivez les produits ou services offerts par votre entreprise.

1.2 Mission d'entreprise

Décrivez la mission (raison d'être) de votre entreprise.

La mission d'une entreprise doit être courte et concrète ; c'est-à-dire qu'elle doit dire exactement ce que vous voulez faire, comment vous voulez le faire et pourquoi en quelques lignes seulement. Le choix des mots est donc primordial. C'est souvent la mission qui demande le plus d'efforts de réflexion.

Voici quelques exemples de missions d'entreprises œuvrant 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.

Entreprise de conception de logiciels comptables informatisés : Concevoir, réaliser et vendre des logiciels comptables informatisés faciles d'utilisation et adaptés au contexte de l'entreprise.

1.3 Objectifs

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre.

Commencez par les objectifs à court terme (1 à 3 ans), ceux à moyen terme (3 à 5 ans) et ceux qui sont à plus long terme (5 ans et plus). Certains types d'entreprises ont des échéances plus longues selon leur cycle de production ou selon la taille de l'entreprise.

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 20 000 \$ la première année*
- *Atteindre un chiffre d'affaires de 100 000 \$ dès la deuxième année*
- *Rembourser mes emprunts personnels d'ici trois ans*

1.4 Calendrier des réalisations

Énumérez les principales étapes de réalisation de votre projet.

Ci-dessous, nous avons préparé une liste d'étapes générales mais vous pouvez en ajouter ou en supprimer.

- *Étude de marché*
- *Choix de l'emplacement, location des espaces*
- *Préparation du plan d'affaires*
- *Obtention du financement nécessaire*
- *Incorporation ou immatriculation*
- *Permis de la ville*
- *Enregistrement pour numéro de taxes*
- *Aménagement du local*
- *Achat des équipements*
- *Embauche de la main-d'œuvre*
- *Publicité annonçant l'ouverture*
- *Ouverture officielle*
- *Publicité et/ou promotion d'ouverture*

2. LES PROMOTEURS

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

2.1 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 annexe 1 en prenant soin de préciser :

Pour les actifs : *La valeur marchande (le prix que vous pourriez obtenir actuellement pour vos biens, actions et obligations)*

Pour les passifs : *Le solde à payer sur vos emprunts, hypothèques ou autres dettes.
De plus, pour chacun, indiquez entre parenthèse le versement mensuel.*

2.2 Curriculum vitae

Fournir une copie de votre curriculum vitae à jour. Si vous n'avez pas de CV, demandez à votre conseiller de vous aider à en créer un.

2.2.1 Quelles sont, d'après vous, les qualités (habiletés, aptitudes, connaissances, etc.) que vous possédez, qui assureront le succès de votre entreprise ?

2.2.2 Quelles sont, d'après vous, les expériences ou réalisations pertinentes que vous possédez, qui assureront le succès de votre entreprise ?

2.2.3 Quelles sont vos motivations à démarrer une entreprise ?

2.3 Structure organisationnelle

- 2.3.1 Répartition des tâches. Donnez un énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise.

Pour vous aider, élaborer le plan d'action d'une semaine de travail en écrivant pour chaque jour ce que vous ferez et combien de temps vous allez consacrer à chaque activité en temps (minutes, heures ou jour) ou en % (de la semaine, journée ou mois).

- 2.3.2 Organigramme. Au besoin, faites une représentation (un dessin) de la structure de votre entreprise, en fonction des niveaux de responsabilité des dirigeants et du personnel.

2.4 Forme juridique

Énoncez la forme juridique (incorporation, immatriculation ou coopérative) choisie par les promoteurs tout en expliquant les raisons qui ont motivé ce choix.

Voir annexe 4 pour les différences entre les formes juridiques.

Vous devez inclure une copie des lettres patentes ou de la déclaration d'immatriculation en annexe de votre plan d'affaire.

2.5 Répartition de la propriété

Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation de chaque promoteur (financière, matérielle, production ou autre).

S'il s'agit d'une incorporation, indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans ce cas, une convention d'affaires s'avère nécessaire, celle-ci devrait prévoir les droits et obligations de chacun de même que la manière de régler les conflits ou les conséquences pouvant survenir.

Dans le cas d'une association, veuillez décrire la répartition de la propriété avant et après votre association et joignez-la à la convention d'affaires.

3. LE MARCHÉ

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 Produit

- 3.1.1 Faites une description détaillée de votre produit (produit ou service) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, emballage, garantie et autres spécifications qui s'appliquent à vos produits ou services).

Pour vous aider, faire lire votre description à une personne qui ne connaît pas le projet et, si la personne a des questions sur ce que vous faites ou ce que vous offrez, c'est que la description n'est pas assez claire. Gardez en tête que vous ne serez pas là lorsque la personne lira votre plan donc vous ne pourrez pas répondre aux questions et la personne ne vous téléphonera pas pour chaque petite question. Son opinion pourrait être erronée et vous ne saurez pas pourquoi.

- 3.1.2. Pouvez-vous estimer la contribution de chacun de vos produits ou services à votre chiffre d'affaires ? (en \$ ou en %)

- 3.1.3 Quels sont les objectifs de développement ou d'amélioration de vos produits ou services pour les années à venir ?

Ex: Si vous offrez un service, une formation pourrait vous permettre d'en améliorer la qualité.

- 3.1.4 À quels besoins de la clientèle votre produit ou service répond-il ?

Est-ce un besoin primaire (nourriture, vêtement, habitation), un besoin de valorisation, de réalisation, d'accomplissement ou peut-être allez-vous tenter de créer un nouveau besoin chez la personne, etc.

- 3.1.5 En quoi votre produit ou service est-il innovateur et peut contribuer au développement économique de votre région ?

Pour répondre à cette question, pensez que vous devez présenter votre projet au conseil municipal pour une subvention et qu'il vous demande pourquoi il devrait vous la donner et qu'est-ce que vous allez apporter de plus à votre municipalité. Vous pouvez discuter par exemple de la création d'emplois, de l'attrait touristique, des dépenses que les gens feront ici plutôt que dans d'autres régions, de la venue de nouvelles entreprises qui auraient avantage à être dans la même ville que vous, etc.

3.2 Analyse du marché

La section de l'analyse de marché est une des plus importantes de tout votre plan d'affaires puisqu'elle détermine si vous avez des clients potentiels. La crédibilité de votre plan se base beaucoup sur cette section car elle requiert beaucoup de recherche. Pour bien outiller votre plan, il est important (surtout dans cette section) d'y inclure des données vérifiées. Les organismes suivants peuvent vous aider grandement ;

*Statistique Canada
Votre municipalité
Le MISCT
Les pages jaunes*

*Le centre Accès PME
La CUO
La bibliothèque
Communication-Québec*

3.2.1 Comment évaluez-vous la tendance générale du marché ? Décrivez le secteur d'activité économique dans lequel vous vous lancez, en faisant ressortir son état actuel, ses perspectives et ses particularités. En somme, énumérez les opportunités et les menaces de ce secteur.

3.2.2 Déterminez le territoire que vous voulez desservir. Sur ce même territoire, combien y a-t-il de clients potentiels ?

L'échec d'une entreprise est très souvent dû à la vision grandiose du promoteur. Il est important d'être à l'aise avec un marché local avant de se lancer dans un marché plus grand. Certaines entreprises petites mais stables sont plus rentables que les grosses qui sont beaucoup plus endettées. La stabilité permet d'avoir une plus grande marge de manœuvre en cas d'imprévus et des imprévus, il y en a beaucoup lors des premières années.

3.2.3 Déterminez les caractéristiques socio-démographiques du groupe de consommateurs le plus susceptible d'acheter votre produit (groupe d'âge, sexe, revenu, profession, etc.).

*Il est important de comprendre que même si votre produit ou service est **disponible** pour toute la population, il existe un groupe plus spécifique qui voudra acheter votre produit ou service et qui a des caractéristiques semblables. Si vous réussissez à faire ressortir ces caractéristiques, vous aurez votre marché-cible et il sera plus facile de les atteindre par votre publicité. On ne peut jamais faire une publicité qui touche la corde sensible de tout le monde : **c'est absolument impossible**. De plus, le marché visé se compose des gens qui vont utiliser votre produit ou service mais aussi de ceux qui vont le payer.*

Ex: vous offrez des vêtements pour personnes âgées en perte d'autonomie. Vous avez 2 marchés à atteindre : les personnes âgées mais aussi leurs enfants qui seront probablement les personnes qui payeront les vêtements.

Ex: vous offrez des cours de danse pour adolescentes donc vous devez atteindre les adolescentes mais aussi leurs parents.

Si vous ne connaissez pas parfaitement votre clientèle, c'est-à-dire sa façon de penser, de réagir, d'acheter, vous n'aurez jamais de succès puisque vous n'offrirez pas le bon produit ou service, au bon moment, au bon endroit et surtout à la bonne personne. Prenez le temps d'étudier vos clients potentiels sous tous leurs angles.

3.2.5 Quels moyens ou outils avez-vous utilisés pour déterminer s'il y avait un marché pour votre produit ou service ? Quels types de recherches avez-vous effectuées ?

3.3. Analyse de la concurrence

3.3.1 Votre produit ou service est-il disponible dans le secteur ou la région que vous voulez desservir ? Si non, quels sont les produits ou services semblables qui pourraient remplacer votre produit ou service.

3.3.2. Identifiez vos concurrents en donnant des détails sur leurs produits ou services, leur emplacement sur le territoire, leur taille, leur clientèle et leurs forces et faiblesses. Faites la même chose pour votre entreprise.

À noter qu'il existe 2 sortes de concurrence :

Concurrents directs : Entreprises engagées dans la même activité que vous

Concurrents indirects : Entreprises qui œuvrent dans une activité de « remplacement » de votre produit ou service.

Par exemple ; si le client a 100\$ à dépenser pour la détente, il pourra soit les dépenser pour se faire faire un massage ou en prenant un bain flottant.

Bref, les produits sont très différents mais le client en choisira un seul donc, ils sont concurrents. La concurrence indirecte est trop souvent sous-évaluée alors que c'est elle qui fait le plus mal aux nouvelles entreprises. Les gens ont toujours des choix et votre entreprise est en compétition avec tous ces choix.

Le promoteur pourrait penser que mettre peu de concurrents dans son plan est avantageux pour présenter son projet. C'est le contraire. Plus un plan est réaliste, plus la personne qui le lit va penser que vous avez poussé vos recherches et que vous connaissez votre marché. N'oubliez pas que la personne qui lit le plan peut connaître quelques-uns de vos concurrents et s'ils n'apparaissent pas dans votre plan, la personne conclura que vous n'avez pas fait vos recherches sérieusement puisque vous avez omis des concurrents.

3.3.2 Dites pourquoi votre clientèle-cible va acheter vos produits ou services plutôt que ceux de vos concurrents. Quels sont vos avantages concurrentiels ?

Les avantages concurrentiels sont les avantages que vous possédez mais que les autres concurrents ne possèdent pas donc ce qui vous différencie avantageusement des autres.

3.4 Publicité et promotion

3.4.1 Quels sont vos objectifs publicitaires ? (Qui visez-vous, comment les visez-vous, à quelle fréquence, etc.)

3.4.2 Quel budget allouerez-vous à la publicité ? (en \$ en %)

3.4.3 Quels sont les avantages et les inconvénients des médias et des moyens de promotion retenus en fonction de vos groupes de clients ciblés ?

Voici une liste des outils possibles :

Publicité dans les journaux

Articles promotionnels

Pages jaunes

Télévision

Prix spéciaux

Organisation de concours

Essais gratuits

Inauguration

Membre d'association ou de clubs

Dépliants promotionnels

Ouverture officielle

Radio

Cartes d'affaires

Enseignes

Distribution d'échantillons gratuits

Commandites d'événements spéciaux

Participation à des expositions

Contacts personnels

3.4.4 Quels est votre choix final en terme de médias et moyens de promotion ? N'oubliez pas de choisir des moyens qui visent bien chacun de vos groupes de clients ciblés.

3.4.5 Élaborez un calendrier des activités publicitaires

3.4.6 Comment allez-vous évaluer l'efficacité de votre publicité ?

3.4.7 Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez ;

- *Le profil recherché*
- *Les objectifs de ventes et les territoires à couvrir*
- *Le nombre de représentants*
- *Le mode de rémunération*
- *Les coûts globaux de la force de vente*
- *Les méthodes d'évaluation*
- *Les outils de contrôle*

3.5 Prix

3.5.1 Comment calculerez-vous le prix de vente par unité vendue ? (Ex : marge de profit souhaitée, selon les conseils de vos fournisseurs, selon les prix des concurrents, à un taux horaire pour les entreprises de services) et démontrez ce calcul.

3.5.2 Pour attirer une clientèle dès le début, quel niveau de prix utiliserez-vous par rapport à vos concurrents ?

Vos prix peuvent être inférieurs, égaux ou supérieurs, en fonction de la qualité des produits ou services offerts. Expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits.

3.5.3 Indiquez quelles seront les politiques de crédit, d'escompte et de rabais ainsi que d'échange ou de remboursement.

3.6 Stratégie de mise en marché

3.6.1 Distribution de vos produits ou services. Expliquez comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur.

Ex: par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou grossistes, les détaillants seront-ils des magasins à escomptes, supermarchés, magasins à rayon, magasins spécialisés, franchises, distributrices automatiques, etc.

3.6.2 Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délais, coût, etc.).

4. LES OPÉRATIONS

De manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'œuvre.

4.1 Production

- 4.1.1 Décrivez les procédures de fabrication de votre produit et énumérez les principaux équipements qui seront requis.
- 4.1.2 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.
- 4.1.3 Quel sera votre rythme de production ? ex: par mois
- 4.1.4 Parlez de la sous-traitance s'il y a lieu.

On choisit la sous-traitance lorsque l'on a besoin d'aide pour une période ponctuelle c'est-à-dire pour un contrat ou une période de temps précise et non de façon permanente. Si vous donnez un contrat à une personne comme sous-traitante, vous n'avez pas à vous enregistrer comme employeur donc à faire des déductions sur la paye de la personne.

4.2 Approvisionnement

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières et commerciales.

- 4.2.1 Mentionnez les matières premières qui seront utilisées.
- 4.2.2 Énumérez vos principaux fournisseurs. (nom, adresse, téléphone)
- 4.2.3 Mentionnez quels sont leurs délais de livraison, les coûts de transport et leurs politiques de crédit.
- 4.2.4 Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de matières premières s'il s'agit d'une entreprise manufacturière ou votre inventaire de marchandises s'il s'agit d'une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).
- 4.2.5 Un stock initial minimum est-il nécessaire ? Si oui, donnez-en une description, le coût et la façon de le financer.

4.3 Aménagement

- 4.3.1 Expliquez les motifs ou les critères qui ont conduit au choix de votre emplacement (achalandage, coût du local, facilité d'accès, proximité des services publics tels que : égout, eau, etc.).

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

4.4 Loi

Identifiez les permis nécessaires et les lois régissant les activités de votre entreprise (voir annexe 5 pour une liste partielle des secteurs réglementés) selon les paliers suivant :

- 4.4.1 Règlements municipaux (ex : permis d'affaires, zonage, etc.)
- 4.4.2 Lois provinciales
- 4.4.3 Lois fédérales
- 4.4.4 Projets de lois pouvant toucher les activités de l'entreprise
- 4.4.5 Y a-t-il des normes de sécurité à suivre

4.5 Main d'œuvre

Si vous ne prévoyez pas engager d'employé dès le départ mais seulement plus tard, répondez quand même aux questions qui suivent. Vous laisserez ainsi l'impression au lecteur que vous êtes visionnaire et optimiste tout en demeurant assez prudent pour vous préparer à l'avance.

- 4.5.1 Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs.
- 4.5.2 Comment comptez-vous procéder au recrutement et à la sélection du personnel ? (parution d'annonces dans les journaux, spécialiste embauché pour la sélection, entrevue, examen de compétences ou d'aptitudes)
- 4.5.3 Faites la description des tâches des employés
- 4.5.4 Discutez de la politique de formation (session de cours prévue, formation continue, loi 90, type de formation, plan de formation)
- 4.5.5 Quelle sera la rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.)
- 4.5.6 Discutez de la disponibilité de cette main-d'œuvre dans votre bassin de population.

Par exemple, vous pouvez parler des programmes d'études qui sont reliés à votre domaine et qui s'offre dans la région, du taux de chômage, des caractéristiques socio-démographiques de la région, de la proximité des grands centres, des entreprises du même domaine qui ont des employés déjà formés mais insatisfait qui seraient aptes à travailler pour votre entreprise.

5. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Cette dernière section permettra de traduire en termes monétaires votre projet d'entreprise. Elle en évaluera la rentabilité, le coût et en suggérera le mode de financement.

5.1 Dépenses requises au démarrage

Établissez une liste des achats à faire ainsi que de leur description et leur prix. Faites la même chose avec les achats et équipements que vous avez déjà faits.

5.2 Coût et financement du projet au démarrage

Complétez le tableau en annexe 2.

5.3 Budget de caisse

Complétez les deux tableaux en annexe 3.

Ces 2 tableaux sont les plus importants de votre plan d'affaires puisqu'ils nous permettent de compléter vos états financiers annuels prévisionnels donc il est important que chaque poste soit évalué avec calculs ou preuves à l'appui.

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des entrées et des sorties d'argent de l'entreprise. Ce faisant, il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. En outre, il sert à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois du démarrage.

Déterminez d'abord vos prévisions de ventes et d'achats. Par la suite, en vous servant du modèle suggéré, faites votre budget de caisse pour les deux premières années d'opération.

Encaisse du début du mois. Pour le premier mois d'opération, le montant d'encaisse est égal au solde de votre compte de banque spécifique à l'entreprise. Pour les autres mois, prenez l'encaisse à la fin du mois précédent et reportez-le à l'encaisse au début du mois suivant.

Recettes

- ***Ventes encaissées.*** En tenant compte de votre politique de crédit, inscrivez le montant des ventes au moment où l'entreprise les perçoit. Si vous faites une vente de 100 \$ le premier mois, et que selon votre politique de crédit 50 % est payable immédiatement et 50 % dans les 30 jours, le montant des ventes encaissées se répartirait comme suit : 50 \$ le premier mois dans ventes encaissées comptant et 50 \$ le deuxième mois dans ventes encaissées 30 jours.
- ***Emprunt(s) à court terme, emprunt(s) à long terme, mise de fonds, subvention(s).*** Déterminez d'abord comment seront financés vos dépenses requises au démarrage (5.1).

Exemple: Les dépenses requises au démarrage au montant de X seront financées de la façon suivante :

Un montant Y servira à l'achat d'équipement, un montant Z servira à l'achat de mobilier, etc.

En tenant compte de ces hypothèses, inscrivez les sommes d'argent (emprunt(s), mise de fonds, subvention(s)) à partir du moment où elles sont encaissées.

Déboursés

- **Immobilisations.** *Inscrivez les déboursés entraînés par l'achat d'immobilisations. Par exemple, si vous achetez pour 1000 \$ de mobilier de bureau durant le premier mois d'opération et que vous avez 30 jours pour payer, le montant de 1000 \$ devra apparaître dans le deuxième mois.*
- **Achats.** *Inscrivez les montants déboursés pour vos achats de matières premières, marchandises ou matériel au moment où ils sont payés.*
- **Salaires et avantages sociaux de production.** *S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, indiquez les salaires et avantages sociaux de toutes les personnes affectées directement à la fabrication de votre produit. S'il s'agit d'une entreprise de services, faites de même pour toutes les personnes qui seront affectées directement à la réalisation de votre service. Calculez le pourcentage des avantages sociaux en tenant compte des éléments suivants : Assurance-emploi, Régie des rentes du Québec, Régime d'assurance-maladie du Québec, CSST, Commission des normes du travail, vacances, congés payés, comité paritaire, etc. (14 % du salaire représente une bonne estimation des avantages sociaux de base)*
- *Pour tous les autres déboursés, faites une évaluation mensuelle des différents postes suggérés. Gardez à l'esprit que les montants sont inscrits au moment où ils entraînent une sortie d'argent pour l'entreprise.*

Excédent (déficit) mensuel = total des recettes - total des déboursés

Étant donné que le fonds de roulement de votre entreprise sera probablement négatif dans les premiers mois, il importe donc de le financer par un emprunt bancaire afin de le rendre au moins égal à zéro. Votre besoin total en fonds de roulement au moment du démarrage sera déterminé par le déficit cumulatif le plus élevé des premiers mois de votre budget de caisse (an 1).

La partie du bas de votre budget de caisse servira à démontrer de quelle manière vous procéderez à l'ajustement de votre fonds de roulement (emprunt bancaire) pour maintenir un solde d'encaisse toujours positif

Annexe1

Bilan personnel

Nom :

En date du :

Actifs

Argent en main				_____	\$
Argent à recevoir (paie, impôts)				_____	
Dépôts (caisse, banque, autres)				_____	
Placements				_____	
REER & Fonds de pension				_____	
Certificat de dépôts				_____	
Dépôts à terme				_____	
Actions (valeur marchande)				_____	
Obligations				_____	
Automobile (valeur marchande)	<i>Année :</i>	<i>Marque :</i>		_____	
	<i>Année :</i>	<i>Marque :</i>		_____	
Immeuble (valeur marchande)				_____	
Ameublement et effets personnels				_____	
Autres éléments de l'actif				_____	
Valeur de rachat de l'assurance-vie				_____	
Total de l'actif				_____	

Passifs

Emprunts (caisse, banque, autres)

<i>Institution</i>	<i>Taux</i>	<i>Durée</i>	<i>Versements</i>	<i>Solde</i>

Marge de crédit utilisée

Cartes de crédit ou achats à crédit (solde)

versement mensuel: _____

Hypothèques

<i>Institution</i>	<i>Taux</i>	<i>Durée</i>	<i>Versements</i>	<i>Solde</i>

Impôts ou taxes dus

Prêt d'un parent ou ami

Autres éléments du passif

Total du passif

Valeur nette (actif-passif)

J'affirme que les renseignements sur ce formulaire sont véridiques.

Signature:

Date:

Annexe 2

Coût et financement du projet au démarrage

Actifs nécessaires

Source de financement

Fonds de roulement	_____ \$	<i>Promoteur</i>	
Inventaire de départ	_____	Mise de fonds monétaire	_____
Argent liquide	_____	Transferts d'actifs	_____
Terrain	_____	Subventions	_____
Bâtiment	_____	TI	_____
Améliorations locatives	_____	Autres	_____
Machinerie	_____		
Équipement	_____	<i>Financement à court terme</i>	
Outillage	_____	Marge de crédit	_____
Enseignes	_____	Fournisseurs	_____
Équipement informatique	_____		
Frais d'incorporation	_____	<i>Financement à long terme</i>	
Brevets - permis spéciaux	_____	Hypothèque	_____
Mobilier de bureau	_____	PPE	_____
Voitures et camions	_____	Prêt à long terme	_____
Frais de démarrage	_____	Autres	_____
Autres	_____	Capital action	_____
Total	===== \$	Total	=====

Note: le total des actifs nécessaires doit égaler le total des sources de financement.

Annexe 3

Mouvements de trésorerie prévisionnel
Année 1 (en dollars)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Encaissement													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
Recouvrement des recevables													
Emprunt													
Subvention													
Mise de fonds supplémentaire													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS													
DÉBOURSÉS													
PAIEMENT DES ACHATS													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
DÉPENSES D'EXPLOITATION													
Assurances													
Charges sociales													
Électricité et chauffage													
Ent. & rép. du matériel roulant													
Entretien bâtisse													
Entretien terrain													
Fournitures d'exploitation													
Frais bancaires													
Frais d'association													
Frais de déplacement													
Frais de représentation													
Honoraires professionnels													
Location diverse													
Loyer													
Papeterie et dép. de bureau													
Publicité et promotion													
Salaires													
Sous-traitance													
Taxes, licences et permis													
Téléphone													
Dépense													
Dépense													
Dépense													
AUTRES DÉPENSES													
Achat d'immobilisations													
Prélèvement													
Impôt													
Autre													
Autre													
LES PRÊTS													
Versement sur prêt 1													
Versement sur prêt 2													
Versement sur prêt 3													
Versement sur prêt 4													
Versement sur prêt 5													
TOTAL DES DÉBOURSÉS													
SURPLUS (DÉFICIT)													
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENCAISSE À LA FIN													

Annexe 3

Mouvements de trésorerie prévisionnel
Année 2 (en dollars)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Encaissement													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
Recouvrement des recevables													
Emprunt													
Subvention													
Mise de fonds supplémentaire													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS													
DÉBOURSÉS													
PAIEMENT DES ACHATS													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
DÉPENSES D'EXPLOITATION													
Assurances													
Charges sociales													
Électricité et chauffage													
Ent. & rép. du matériel roulant													
Entretien bâtisse													
Entretien terrain													
Fournitures d'exploitation													
Frais bancaires													
Frais d'association													
Frais de déplacement													
Frais de représentation													
Honoraires professionnels													
Location diverse													
Loyer													
Papeterie et dép. de bureau													
Publicité et promotion													
Salaires													
Sous-traitance													
Taxes, licences et permis													
Téléphone													
Dépense													
Dépense													
Dépense													
AUTRES DÉPENSES													
Achat d'immobilisations													
Prélèvement													
Impôt													
Autre													
Autre													
LES PRÊTS													
Versement sur prêt 1													
Versement sur prêt 2													
Versement sur prêt 3													
Versement sur prêt 4													
Versement sur prêt 5													
TOTAL DES DÉBOURSÉS													
SURPLUS (DÉFICIT)													
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENCAISSE À LA FIN													

Annexe 3

Mouvements de trésorerie prévisionnel
Année 3 (en dollars)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Encaissement													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
Recouvrement des recevables													
Emprunt													
Subvention													
Mise de fonds supplémentaire													
TOTAL DES ENCAISSEMENTS													
DÉBOURSÉS													
PAIEMENT DES ACHATS													
Produit/service 1													
Produit/service 2													
Produit/service 3													
Produit/service 4													
DÉPENSES D'EXPLOITATION													
Assurances													
Charges sociales													
Électricité et chauffage													
Ent. & rép. du matériel roulant													
Entretien bâtisse													
Entretien terrain													
Fournitures d'exploitation													
Frais bancaires													
Frais d'association													
Frais de déplacement													
Frais de représentation													
Honoraires professionnels													
Location diverse													
Loyer													
Papeterie et dép. de bureau													
Publicité et promotion													
Salaires													
Sous-traitance													
Taxes, licences et permis													
Téléphone													
Dépense													
Dépense													
Dépense													
AUTRES DÉPENSES													
Achat d'immobilisations													
Prélèvement													
Impôt													
Autre													
Autre													
LES PRÊTS													
Versement sur prêt 1													
Versement sur prêt 2													
Versement sur prêt 3													
Versement sur prêt 4													
Versement sur prêt 5													
TOTAL DES DÉBOURSÉS													
SURPLUS (DÉFICIT)													
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENCAISSE À LA FIN													

Annexe 4

LA FORME JURIDIQUE IMMATRICULÉE

Immatriculé signifie que votre commerce sera enregistré au bureau du greffier de la Cour Supérieure. La mise sur pied de votre entreprise exige l'inscription au bureau du greffier (palais de justice) d'un document intitulé « déclaration d'immatriculation ». Cette déclaration doit être produite au plus tard soixante jours après le début des activités. Le fait d'être immatriculé fera savoir aux autres que vous êtes officiellement en affaires, à une adresse précise. Cependant, ne sont pas assujettis à cette loi :

- Une personne physique qui exploite une entreprise individuelle au Québec sous un nom comprenant son prénom et son nom
- La société en participation
- Le joint-venture (regroupement de société)
- L'association (qui n'est pas une corporation sans but lucratif)

1- ENTREPRISE À PROPRIÉTAIRE UNIQUE OU INDIVIDUELLE

Une seule personne est propriétaire de tous les actifs de l'entreprise et en assume toutes les obligations et les dettes.

Avantages :

- C'est la forme juridique la plus simple, la plus rapide et la plus économique à mettre sur pied, à exploiter et à dissoudre.
- Tous les profits vont à la même personne.
- Étant seul propriétaire, ce dernier a toute liberté d'action et de prise de décision concernant la direction, l'orientation et le contrôle de l'entreprise. Cette personne dirige son entreprise et assume tous les pouvoirs et toutes les obligations.
- Besoin minimum de fonds de roulement.
- L'entreprise est exploitée par une seule personne qui engage des employés au besoin.
- Possibilité de recourir au tribunal des petites créances.
- Possibilité de déduire les pertes de l'entreprise des revenus provenant d'autres sources.
- Forme juridique la moins assujettie aux réglementations, elle conserve un caractère très confidentiel du fait qu'elle n'est pas tenue de divulguer ses états financiers.

Inconvénients :

- Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Dans le cas d'une faillite, tous les biens du propriétaire peuvent être saisis, parce qu'en tant qu'individu, il a une responsabilité personnelle illimitée concernant les obligations et les dettes de l'entreprise.
- La faillite de l'entreprise entraîne la faillite du propriétaire.
- Taux d'imposition élevé du fait que l'entreprise est taxée selon le taux d'imposition des particuliers. Tous les revenus de l'entreprise sont ajoutés aux autres revenus du propriétaire.
- Croissance limitée par la difficulté d'obtenir du capital – Financement limité car il dépend des ressources financières du propriétaire et de sa capacité d'emprunt
- L'entreprise n'a pas de personnalité morale qui lui est propre et elle disparaît au moment du décès du propriétaire.

2- SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF, EN COMMANDITE OU EN PARTICIPATION :

La société est dirigée par deux ou plusieurs propriétaires, responsables conjointement et solidairement des obligations et des dettes. Il est préférable et souhaitable d'avoir une convention entre associés.

Avantages :

- Simplicité de constitution, d'administration et de dissolution.
- Caractère de confidentialité dû au fait qu'elle n'est pas tenue de divulguer ses états financiers.
- Possibilité de déduire les pertes de l'entreprise des revenus provenant de d'autres sources.
- Sources additionnelles de capital de départ par la présence de plusieurs associés car chaque associé participe au financement de la société par une contribution financière, professionnelle ou autre.
- Ressources humaines plus grandes et mise en commun des compétences de chacun des associés
- S'il y a convention entre associés à cet effet, le décès d'un associé n'entraîne pas automatiquement la fin de la société.

Inconvénients :

- Taux d'imposition élevé du fait que l'entreprise est taxée selon le taux d'imposition des particuliers. Tous les revenus de l'entreprise sont ajoutés aux autres revenus du propriétaire.
- Chaque partenaire peut être tenu responsable de tous les engagements de la société quel que soit son pourcentage de capital investi.
- La société cesse d'exister dès que survient l'incapacité ou le décès d'un associé s'il n'y a pas eu de convention prévue.
- L'autorité étant divisée, il y a un risque de conflit entre associés.
- Possibilité de déduire les pertes de la société des autres revenus des associés.
- La faillite de l'entreprise entraîne la faillite des propriétaires
- Chacun des associés possède des parts sociales et c'est selon la proportion de parts détenues par chaque associé qu'est établie sa participation aux bénéfices de l'entreprise.
- Difficulté de trouver des associés appropriés.
- Impossibilité de recourir au tribunal des petites créances.

Dans la société en nom collectif, tous les associés sont des administrateurs, à moins qu'ils n'aient désigné un gérant ou un administrateur. Ils sont conjointement responsables des obligations de la société. Ainsi, en cas de poursuite, si les biens de la société ne suffisent pas à payer les dettes, ils deviennent personnellement responsables et sans limite pour le montant qui excède la valeur des biens de la société : c'est ce qu'on appelle la responsabilité solidaire.

Pour sa part, la société en commandite est composée de deux parties : les commandités et les commanditaires. Chaque associé participe au financement de l'entreprise. Les commanditaires fournissent de l'argent ou des biens tandis que les commandités fournissent leur travail et leur esprit d'entreprise. Les commandités sont les seuls à administrer et à représenter la société tandis que les commanditaires sont des associés qui peuvent recevoir leur part des bénéfices. Dans la société en commandite, seuls les commandités sont tenus solidairement responsables des dettes de la société. En cas de faillite, si les biens de la société ne suffisent pas à payer les dettes, les commandités deviennent personnellement responsables et sans limite envers les créanciers. Les commanditaires sont responsables des dettes jusqu'à concurrence de leur mise de fonds.

3-COOPÉRATIVE

Une coopérative regroupe des personnes qui ont des besoins socio-économiques communs et qui s'associent pour exploiter une entreprise. Elle se caractérise par le désir des membres de recourir aux services de leur entreprise et d'en être les usagers. Comme la compagnie, la coopérative est une personne morale distincte de ses membres. Elle appartient en parties égales à tous ses membres qui détiennent un droit égale de parole, de participation et de vote, quel que soit le nombre de parts sociales souscrites. La responsabilité de chacun des membres est limitée à la valeur des parts souscrites. Pour former une coopérative, on doit réunir au moins 12 personnes ayant un intérêt commun ; exceptionnellement, ce nombre peut être de cinq et pour les coopératives de travailleurs, il peut être de trois.

4- SOCIÉTÉ PAR ACTIONS

Également appelé compagnie ou corporation, cette forme juridique est plus complexe et il est recommandé de bien s'informer auprès d'un professionnel pour sa constitution.

Avantages :

- Une société par actions est une personne morale distincte de ses actionnaires, cela signifie que la compagnie elle-même a des droits et des pouvoirs séparés et différents des personnes physiques qui la composent et qui en sont les actionnaires. La compagnie possède donc ses propres biens et contracte ses propres dettes.
- La responsabilité financière de l'actionnaire est limitée à sa mise de fonds pour tout ce qui concerne les dettes et les engagements de la compagnie (sauf cautionnement personnel).
- La compagnie survit au décès du ou des actionnaires. Le transfert d'actions est facile à réaliser et permet ainsi l'entrée et le départ des actionnaires.
- La compagnie paie ses propres impôts et profite d'un taux d'imposition généralement plus avantageux que l'entreprise individuelle. Les possibilités fiscales sont plus larges.
- La compagnie répond plus facilement aux exigences des institutions financières.

Inconvénients :

- La mise sur pied est plus complexe et la forme plus coûteuse
- Forme juridique plus technique nécessitant le recours plus fréquent aux professionnels
- Contraintes gouvernementales plus nombreuses (production d'une déclaration d'immatriculation et suivi annuel, déclaration d'impôt par la compagnie, publication d'états financiers, etc.)
- Faible caractère confidentiel
- Administration plus complexe (procès-verbaux d'assemblées...)
- Impossibilité de déduire les pertes de la compagnie des autres revenus de l'actionnaire.
- Impossibilité de recourir au tribunal des petites créances.

LA CONVENTION ENTRE ASSOCIÉS ET ACTIONNAIRES

Dès que vous avez un ou plusieurs associés en affaires, il est souhaitable d'établir un acte écrit, signé par toutes les parties et authentifié. Un testament et une assurance appropriés éviteront des problèmes futurs. Les objectifs d'une telle entente sont de :

1. Déterminer l'apport en capital de chacune des parties.
2. Protéger les associés en cas de désaccord ou de dissolution.
3. Prévoir la manière de partager les bénéfices et les pertes de la société.
4. Établir les droits et obligations des parties.
5. Quelles sont les procédures à suivre suite au décès ou à l'incapacité d'opérer de l'une des parties ?
6. Délimiter les possibilités de circulation et contrôler la détention des actions ou parts sociales.
7. Comment prévenir ou résoudre les situations de mésentente ou d'impasse ?
8. Réglementer certains gestes de l'administration (ex. : signature des chèques, etc.).
9. Protéger l'actionnaire minoritaire.
10. Déterminer la valeur des actions ou parts sociales en cas de retrait d'un ou des associés.