

MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES



671, route des Pionniers
Rimouski
G5N 5P4

Tél.: (418) 735-2514

Fax: (418) 735-5854

Sadc_neigette@ciril.qc.ca

<http://www.reseau-sadc.qc.ca/neigette>

NOM DE L'ENTREPRISE

PLAN D'AFFAIRES

PRÉSENTÉ

À

**NOM DE L'INSTITUTION FINANCIÈRE
OU ORGANISME**

PAR

NOM DU OU DES PROMOTEUR(S)

DATE

INTRODUCTION

Ce guide est un outil de travail qui vous permet de planifier la mise en oeuvre de votre projet. Cet exercice vous permettra de faire une réflexion sur tous les aspects de l'entreprise et d'analyser vos chances de réussite.

Le plan d'affaires intègre les informations sur le positionnement, le fonctionnement et les résultats financiers de votre entreprise. De plus, il constitue un instrument de promotion auprès des investisseurs potentiels ainsi qu'une marque de crédibilité et du sérieux de vos intentions auprès du banquier ou du directeur financier de votre institution de crédit. Toutefois, le plan d'affaires est d'abord pour vous afin d'évaluer votre idée d'entreprise. Alors, barbouillez, effacez, raturez et recommencez : mieux vaut faire des ratés sur le plan d'affaires qu'en affaires !

Le présent plan d'affaires est conçu pour vous indiquer, au début de chaque thème, quelques éléments de réflexion et ou de suggestions susceptibles de vous faciliter la tâche (toutes les parties encadrées seront retirées de la version finale de votre plan d'affaires). Il est possible que certaines parties de cet outil ne s'appliquent pas à votre projet, il suffit de les ignorer.



TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	
1.1	Nom de l'entreprise6
1.2	Résumé du projet6
1.3	Mission de l'entreprise7
1.4	Objectifs de l'entreprise7
1.5	Forme juridique de l'entreprise7
1.6	Répartition de la propriété8
1.7	Calendrier des réalisations8
2. LE(S) PROMOTEUR(S)	
2.1	Nom(s), adresse(s) et no(s) de téléphone9
2.2	Réalisations pertinentes au projet 9 & 10
2.3	Bilan personnel 11
2.4	Objectifs des promoteurs 12
2.5	Structure organisationnelle 12
3. LE MARKETING	
3.1	Le produit 13
3.2	Analyse du marché 13
3.2.1	Marché potentiel..... 13
3.2.2	Votre marché cible 14
3.2.3	Situation concurrentielle 15
3.2.4	La concurrence 15
3.2.5	Votre entreprise (forces & faiblesses) 16
3.2.6	Votre part de marché 17
3.3	Stratégie de mise en marché 17
3.3.1	Le prix 18
3.3.2	La place (localisation) 18
3.3.3	Publicité et promotion 19
3.3.4	La distribution 19
4. LES OPÉRATIONS	
4.1	La production20
4.2	Les approvisionnements20
4.3	Les aménagements21

5. L'ÉTHIQUE	22
5.1 L'environnement	22
5.2 Aspects sociaux	23
5.2.1 La communauté	23
5.2.2 Vos employés	23
5.2.2.1 Conditions de travail	23
5.2.2.2 Code de conduite	24
6. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES	24
6.1 Coût du projet	25
6.2 Financement	26
6.3 Hypothèses	27
6.3.1 Hypothèses de revenus	27
6.3.2 Hypothèses de dépenses	28
6.3.2.1 Frais d'exploitation	28
6.3.2.2 Frais de vente et d'administration	29
6.3.2.3 Frais financiers	30
6.4 Les états financiers prévisionnels	31
6.4.1 Les bilans prévisionnels (à l'ouverture, année 1,2,3)	31 & 32
6.4.2 L'état des résultats prévisionnels (année 1,2,3)	33
6.5 Budgets de caisse (mouvements de trésorerie)	34 & 35
Annexes	
Annexe 1 Calcul de l'amortissement	36
Annexe 2 Tableau des ventes pour chaque produit	37
Annexe 3 Tableau du coût de fabrication par produit	38

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

1.1 Nom de l'entreprise

<i>Nom de l'entreprise</i>
<i>Adresse</i>
<i>Ville</i>
<i>Code postal</i>
<i>Nom du ou des promoteurs</i>
<i>Téléphone :</i>
<i>Fax :</i>
<i>Courriel :</i>
<i>Site web :</i>

Autres intervenants, prêteurs ou investisseurs associés au projet :

1.2 Résumé du projet

En quelques lignes, décrivez votre projet en le situant dans son secteur d'activités. S'il existe une problématique au secteur, expliquez-la et mentionnez en quoi votre projet peut agir sur cette problématique. Mentionnez aussi les opportunités susceptibles d'appuyer votre projet.

Par exemple :Le gouvernement abandonne de plus en plus de services. Ainsi, des opportunités peuvent se présenter car il est possible que certains secteurs puissent être récupérés par des entreprises privées.

1.3 Mission de l'entreprise

Une mission, c'est l'énoncé de sa raison d'être : son but, son image et son caractère. En fait, c'est ce qui justifie son existence. Sa définition permet d'orienter les futures actions de l'entreprise. Par exemple, la mission que se donne Miralis est d'être le chef de file dans la fabrication et la distribution d'armoires de cuisine de type résidentiel pour l'Est du Québec et le nord du Nouveau-Brunswick, en offrant des produits distinctifs de haute qualité et un service irréprochable.

Truc : Faites votre dossier et revenez-y à la fin !

1.4 Objectifs de l'entreprise

Les objectifs sont les buts que l'entreprise cherche à atteindre à court, à moyen et à long terme. Vous aurez tout au long du plan d'affaires à définir ces objectifs (nombre d'emplois, volume de ventes, territoire, etc.). Chez Miralis, un de leurs objectifs est d'être un des 5 plus importants fabricants d'armoires de cuisine au Québec.

1.5 Forme juridique de l'entreprise

Trois possibilités s'offrent à vous : entreprise à propriétaire unique (enr.), société (en nom collectif ou en commandite), compagnie (incorporée, société par actions). Le choix aura une incidence surtout sur la responsabilité du ou des propriétaires et sur le montant des impôts à payer. Demandez de l'aide pour fixer votre choix.

1.6 Répartition de la propriété

Si vous êtes plusieurs propriétaires, indiquez, en pourcentage, la part de propriété pour chaque personne.

1.7 Calendrier des réalisations

Quelles sont les principales étapes (démarches) d'organisation de votre entreprise ?

*Ex. : mai 199X Réalisation du plan d'affaires
 juin 199X Rencontre avec M. Untel de la Caisse pop. du Coin.*

Date	Étapes

2. LE(S) PROMOTEURS

2.1 Identification

Nom
Adresse
Tél. :

Nom
Adresse
Tél. :

Nom
Adresse
Tél. :

2.2 Réalisations pertinentes au projet

Exposez ici votre formation, vos emplois ou toutes autres expériences susceptibles de démontrer vos aptitudes relatives à la réalisation du projet.

2.2.1 Situez vos compétences en gestion dans les domaines suivants :

Administration/gestion	
Finance/comptabilité	
Marketing	
Production	

2.2.2 Si vos compétences sont limités dans ces domaines allez vous y pallier?

2.3 Bilan personnel

Pour l'institution financière, votre bilan est un critère d'évaluation de votre capacité à gérer. Il permet aussi au prêteur de déterminer les autres sources financières disponibles pour garantir le financement. Faites le bilan personnel pour chacun des promoteurs.

Bilan personnel en date du _____

Actif	Nom de l'institution	Type de placement	Échéance	#compte	Valeur (\$)	
Dépôts	_____	_____	_____	_____	_____	
Épargnes	_____	_____	_____	_____	_____	
Placements	_____	_____	_____	_____	_____	
Actions	_____	_____	_____	_____	_____	
Obligations	_____	_____	_____	_____	_____	
REER	_____	_____	_____	_____	_____	
Biens Immobiliers	Adresse et description	Coût	Acqui.	Éval. Municipale	Taxes Municipal	
	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Biens mobiliers (roulotte, bateau, moto, etc)	Automobile (marque, modèle, année) _____					_____
	Autres : _____					_____
					A) Actif total	

Passif	Nom et adresse du créancier	But, garantie, #carte crédit	Montant accordé	Modalité	Solde (\$)
Hypothèque	_____	_____	_____	X	_____
Prêt personnel	_____	_____	_____	X	_____
Marge de crédit	_____	_____	_____	X	_____
Carte de crédit	_____	_____	_____	X	_____
Autres créances (pension alimentaire, impôt, location d'autos, etc)	_____	_____	_____	X	_____
	_____	_____	_____	X	_____
	_____	_____	_____	X	_____
	_____	_____	_____	X	_____
				Total paiement	B) Passif total
Cautionnements : _____ Je déclare que les renseignements fournis sont exacts et complets.					A) – B) = Avoir nette
Signature : _____ Date : _____					

2.4 Objectifs des promoteurs

*Notez ici vos attentes personnelles face au projet (pourquoi voulez-vous partir en affaires ?)
Ex. : parce que vous voulez vous créer votre emploi, vous voulez relever de nouveaux défis, etc..*



2.5 Structure organisationnelle

Décrivez les fonctions que vous occuperez et les qualifications qui s'y rattachent. Comment seront réparties les tâches au sein de l'entreprise ? Quel sera votre rôle et celui de chacun des membres ? S'il y a lieu, fournissez un organigramme en annexe.

Répartition des tâches et qualifications exigées:

POSTE	TÂCHES	QUALIFICATIONS

3. LE MARKETING

3.1 Le produit

Inscrivez ici le nom du produits, ses caractéristiques utilitaires et compétitives ? a-t-il une marque de commerce, est-il breveté? Ensuite, en vous plaçant du point de vue de vos clients, décrivez, de manière détaillée, votre produit ou votre service. À quels besoins répond-t-il ? En d'autres mots qu'est-ce que ça donne au consommateur ? Déterminez le niveau du produit ou du service offert (haut de gamme, bas de gamme, spécialisé, etc.). Il est également important de préciser la façon de donner le service ou encore d'emballer le produit. Enfin, tout ce qui permet aux consommateurs de distinguer votre produit ou service de ceux qui sont disponibles sur le marché actuellement.

3.2 Analyse du marché



3.2.1 Marché potentiel

Le marché potentiel, c'est l'ensemble des personnes et des entreprises qui demandent ou qui sont susceptibles de demander des produits ou des services pour satisfaire leurs besoins : ce sont les consommateurs. Le marché potentiel, c'est également toutes les autres entreprises qui offrent des produits ou des services qui sont en mesure de répondre à des besoins comparables à ceux que votre entreprise souhaite combler.

Décrivez ici, la situation globale du marché, vous aurez à détailler votre marché cible dans les sections suivantes et mentionnez vos sources de données et d'information. Par exemple, dans l'industrie des produits du bois à valeur ajoutée: le secteur regroupe des entreprises qui fabriquent un large éventail de produits ayant des finis à base de bois. Les principaux produits sont : armoires de cuisines (20 %), fenêtre (18 %) etc.. Ce secteur est particulièrement sensible aux variations cycliques de la construction et de la rénovation, au niveau de technologie et d'innovation ainsi que les compétences en gestion et en commercialisation, etc.

3.2.2 Votre marché cible



Qui sont vos clients ?

Votre clientèle c'est l'élément clé, celui vers lequel vont être orientés tous les efforts de votre entreprise.

Vos clients ont des caractéristiques communes (groupe d'âge, sexe, revenu annuel, genre d'activités, besoins à combler, habitudes de consommations, situation géographique, etc.).

À l'aide des données démographiques (statistiques de la population par groupe d'âge) disponibles dans toutes les municipalités du territoire que vous désirez desservir, évaluez-en le nombre ; la quantité de personnes qui correspond à votre clientèle cible.

Des répertoires comme ceux de Statistique Canada et du bureau de la Statistique Québec (dépenses des familles) peuvent également vous fournir une foule d'informations vous permettant d'évaluer d'une façon réaliste la part de marché que vous pouvez espérer desservir et donnez vos références.

À la suite de cet exercice, si nécessaire, nous pourrions évaluer avec vous la pertinence de faire un mini-sondage auprès d'un groupe de consommateurs. Cette recherche permettra, le cas échéant, de déterminer les habitudes d'achat et le niveau d'intérêt de vos clients cibles pour le produit ou le service que vous désirez leur offrir.

Soyez réaliste, ne tombez pas dans le piège de surestimer votre part de marché ! Cette dernière doit tenir compte de votre capacité de production et des moyens financiers à votre disposition pour effectuer une mise en marché efficace.

3.2.3 Situation concurrentielle

Actuellement, quelle alternative le consommateur a-t-il, pour répondre au même besoin que celui que vous souhaitez combler ? (besoin de se nourrir, de se vêtir, de se divertir, besoin de s'acheter un équipement ou accessoire de sport, besoins liés à la maison, aux soins de la personne, à l'entretien de son véhicule, etc.).

Si votre produit ou service s'adresse à des entreprises, faites le même exercice en vous plaçant du point de vue de l'entrepreneur qui prend des décisions quant à l'achat de produits ou de services pour son entreprise (besoin de sous-traitant pour réaliser une partie de contrat, pour fabriquer une pièce indispensable à la fabrication d'un produit, etc.).

À l'aide des pages jaunes et des répertoires d'entreprises disponibles dans les Corporations de Développement Économique de votre territoire, dressez une liste, la plus complète possible, de vos concurrents directs et indirects ? Décrivez les forces et faiblesses de ces derniers en vous plaçant toujours du point de vue des clients.

Ne sous-estimez pas le commerce «au noir».



3.2.4 La concurrence

	ENTREPRISE #1	ENTREPRISE #2	ENTREPRISE #3
NOM DE L'ENTREPRISE CONCURRENT			
TYPE DE CONCURRENCE			
NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE			
FORCES DU CONCURRENT			
FAIBLESSES DU CONCURRENT			

3.2.5 Votre entreprise



Quels sont les avantages concurrentiels de votre produit ou votre service ?

Toujours en vous plaçant du point de vue du client, quelles sont les forces et les faiblesses de votre entreprise. De plus, quels éléments peuvent affecter votre entreprise, positivement ou négativement?

Les forces et faiblesses sont les points sur lesquels vous avez un certain contrôle, ils sont reliés à l'environnement interne de l'organisation.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">•••••••	<ul style="list-style-type: none">•••••••

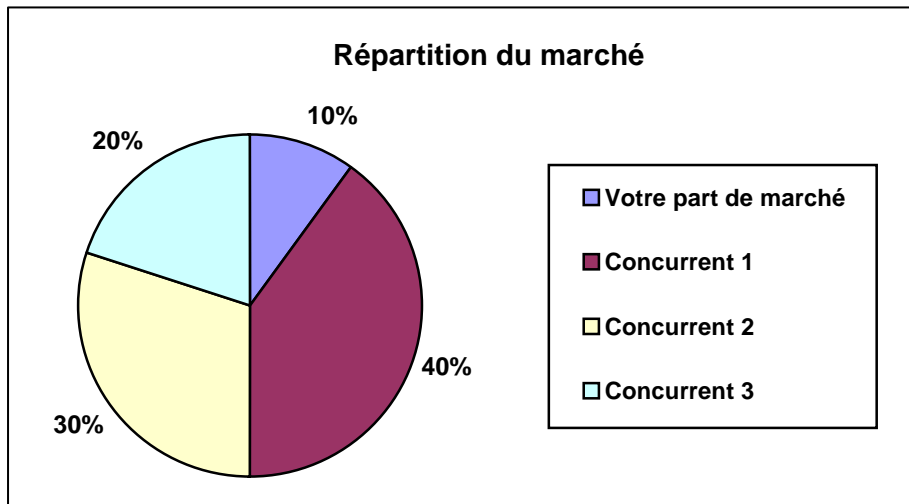
Les opportunités et les menaces sont les conditions de l'environnement externe à l'entreprise comme l'économie, la législation, les conditions climatiques, etc. En fait, ce sont des éléments qui peuvent avoir des impacts importants sur votre entreprise et dont vous avez peu d'emprise.

OPPORTUNITÉS	MENACES et CONTRAINTES
<ul style="list-style-type: none">••••	<ul style="list-style-type: none">••••



3.2.6 Votre part de marché

L'analyse du marché potentiel et de la situation concurrentielle vous permettra d'évaluer d'une façon réaliste votre part de marché. Il est important de déterminer avec la plus grande précision, quelle est la portion du marché global que vous pourrez «convoiter» car c'est à partir de cette évaluation qu'il sera possible d'établir vos prévisions de ventes.



3.3 Stratégie de mise en marché

La mise en marché, c'est l'ensemble des techniques et des outils utilisés pour faire connaître votre produit ou votre service à vos clients potentiels. Pour attirer vos clients, pour les inciter à acheter et à revenir encore et encore, vous devez planifier une stratégie efficace qui tient compte de votre capacité financière à investir pour promouvoir votre produit ou votre service adéquatement.

*La stratégie de mise en marché c'est l'équilibre entre le **PRODUIT**, **LE PRIX**, **LA PROMOTION** ET **LA PLACE**. C'est le «comment» atteindre les objectifs.*



3.3.1 Le prix

De quelle façon, comment et à combien allez-vous fixer vos prix ? Quelle est la politique de prix de votre entreprise (net 30 jours, 45 ou 90 jours, payable comptant, prix de gros et/ou prix de détail, etc.)? Si votre entreprise est reliée à un secteur spécialisé, quels sont les prix du marché pour un produit ou service comparable ?

Établissez le rapport entre la qualité du produit et son prix (rapport qualité/prix).

Si le prix est inférieur => attention à ne pas être perçu comme étant bas de gamme.

Si le prix est supérieur => obtenir l'opinion de gens pour connaître les raisons qui les pousseraient à acheter le produit.

3.3.2 La place (localisation)

Où sera implantée votre entreprise ? À partir de quels critères avez-vous arrêté votre choix pour la localisation retenue ? (visibilité pour vos clients, facilité d'accès, position par rapport à vos concurrents, potentiel de croissance du secteur, convenance du local, coût d'occupation, exigence du bailleur, réputation du secteur de zonage, etc.).

3.3.3 Publicité et promotion



Quels moyens utiliserez-vous pour attirer vos clients ?

La publicité : c'est le message qui informe vos clients sur le produit ou le service que vous avez à offrir. Ça peut être un slogan publicitaire, le texte d'une annonce dans un journal, une affiche.

Les activités de promotion : ce sont les moyens que vous prenez pour faire connaître votre entreprise. Ça peut être votre affiliation à un réseau d'affaires, votre participation à des colloques, des dégustations, des démonstrations, la présentation de votre produit dans des foires commerciales ou des salons d'affaires, une vente d'ouverture ou toutes autres activités de ce genre.

Les outils de promotion : c'est le matériel que vous distribuerez à vos clients potentiels. Ça peut être des étiquettes, des échantillons, des feuillets à distribuer, des cartes d'affaires, etc.

3.3.4 La distribution



Quels moyens prendrez-vous pour distribuer vos produits ? (agents manufacturiers, boutiques spécialisées, grands magasins, etc.)

4. LES OPÉRATIONS

4.1 La production

Si vous produisez un bien ou offrez un service impliquant plusieurs étapes, veuillez décrire chacune d'entre elles en précisant les ressources humaines et matérielles requises ainsi que les différents contrôles de qualité requis (production à la pièce ou en série, composantes du produit, technologie utilisée, horaire de production, calendrier de production, etc.). Par exemple si vous faites de l'aménagement paysager, la première étape sera de prendre des renseignements sur le client, lui préparer des plans et devis, établir un contact avec le client, réviser les plans et faire les modifications à la demande du client, etc.

4.2 Les approvisionnements

Qui sont vos fournisseurs ? Quels sont leurs délais de livraison et leurs politiques de prix ? Par quel moyen de transport vos marchandises arriveront-elles à votre entreprise ? Le transport est payé par qui ?

4.3 Les aménagements



De quelle manière devrez-vous aménager votre place d'affaires ? Tous les frais impliqués dans l'amélioration locative font partie du coût de démarrage de l'entreprise. À cette étape, demandez des soumissions pour les travaux spécialisés tels l'électricité, plomberie et menuiserie. Faites des démarches pour obtenir le prix de la peinture et des couvre-planchers ainsi que de tous les éléments de décoration requis pour l'ouverture de votre entreprise. Décrivez aussi la dimension, les divisions, l'état de la bâtisse si c'est une acquisition, etc.. S'il y a lieu, fournissez des plans en annexe.



5. L'ÉTHIQUE

L'orientation éthique est devenue nécessaire de par la transformation et la valorisation des droits sociaux et individuels. Ceux qui adoptent des comportements éthiques ont de plus grandes chances de s'attirer le respect et de jouir d'une meilleure image auprès du public. De plus, il y a des chances que cela entraîne des répercussions positives sur votre chiffre d'affaires et cela pourra même vous attirer des mérites incluant tous les avantages qui s'y rattachent (publicité gratuite, crédibilité accrue, etc.).

L'éthique concerne les valeurs qui ont de l'importance à vos yeux. L'éthique concerne également le respect que vous accordez aux valeurs des autres. Un comportement éthique fait en sorte que vous êtes perçus comme étant respectueux de vos clients, vos fournisseurs, l'environnement et le milieu de vie. Quelles sont vos valeurs ? Comment agiront-elles sur la perception qu'on a de vous?

5.1 L'environnement

Les coûts environnementaux pour les entreprises augmentent sans cesse et peuvent compromettre leur existence. C'est pourquoi, il vous faut être vigilant et même établir des normes plus élevées que celles soumises par la législation. Ces mesures préventives font souvent appel à la concertation de tous les employés et s'intègrent bien dans une démarche d'amélioration de la qualité des produits et des services. De plus, elles peuvent vous éviter de longues et coûteuses poursuites ainsi que de la mauvaise publicité générée par les groupes de pression.

Vos activités peuvent-elles affecter l'environnement ? De quelle façon ? Et comment allez-vous gérer ces activités en fonction des normes environnementales et de celles que vous vous êtes fixées ?

S'il y a des impacts environnementaux, confirmez lesquels et quelles personnes furent contactées à cet effet ? Des autorisations ou certifications sont-elles nécessaires ?

5.2 Les aspects sociaux

5.2.1 La communauté

Conjugée à l'environnement, la vie en société nécessite de la tolérance et du respect pour ceux qui habitent dans le secteur de votre entreprise. Vous souciez-vous des impacts négatifs occasionnés par l'implantation de votre entreprise (l'aspect visuel, la sécurité, le bruit, les habitudes de vie, etc.). Nommez-les et dites comment vous voulez éviter les problèmes avec votre entourage? De plus, respectez-vous les normes et le plan d'urbanisme municipal?

5.2.2 Vos employés



5.2.2.1 Conditions de travail

Vous savez que les conditions de travail de vos employés sont régies par une loi. Toutefois, les ressources humaines sont la base de votre entreprise car ce sont elles qui vous permettent de générer des revenus. De façon à motiver vos employés, prévoyez-vous des mesures pour offrir une qualité de vie au travail stimulante ?

5.2.2.2 Code de conduite

Vos employés peuvent-ils être tentés de commettre des actes répréhensibles (vols d'argent et de renseignements, confidentialité, conflits d'intérêts, relations avec les fournisseurs, harcèlement, etc.)? Si oui, avez-vous prévu des mécanismes à cet effet (contrôle interne) ? Voulez-vous initier vos employés à la mise sur place d'un code de conduite ?

6. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

La partie prévisions financières vous permettra de vérifier, dès le départ, si le projet est financièrement viable. Les investisseurs et les banquiers analyseront surtout ces informations afin d'évaluer la future rentabilité de l'entreprise et si elle est apte à assumer ses obligations financières.

Les prévisions sont basées sur des événements hypothétiques, c'est pourquoi vous devrez accompagner vos prévisions de preuves à l'appui. En documentant vos pro forma, vous diminuerez vos marges d'erreurs et vous présenterez des chiffres plus crédibles à ceux qui participent à votre projet. Vos créanciers ne sont pas dupes et savent bien que des chiffres prélevés au hasard n'ont aucune signification.

Vous pourrez également vous en servir pour analyser vos résultats et ainsi ajuster vos stratégies et vos prévisions au fur et à mesure que vous gagnerez de l'expérience.

Trucs : Commencez par le budget de caisse au point 6.5 en utilisant les hypothèses réparties par mois d'opération, le total de l'année pourra être reporté aux résultats. Laissez nous vous aider pour le bilan...



6.1 Le coût de projet



Deux éléments majeurs sont nécessaires à la mise en place d'un projet : le fonds de roulement et les immobilisations. Vous devez décrire les investissements requis pour débiter vos opérations.

Fonds de roulement	Fonds nécessaires pour opérer les premiers mois (liquidités).	_____	\$
Encaisse	Argent nécessaire au paiement des dépenses précédent l'entrée de revenus (déterminé par le budget de caisse).	_____	
Inventaire	Matériel nécessaire à l'exécution du service ou la fabrication du produit.	_____	
Frais de démarrage	Services professionnels, publicité, déplacements etc.	_____	_____ \$
Immobilisations	Le détail de chaque poste doit être inscrit en annexe.		
Terrain		_____	\$
Bâtisse		_____	
Rénovations		_____	
Mobilier		_____	
Outils/Équipements		_____	
Véhicules		_____	
Autres		_____	_____ \$
COÛT TOTAL DU PROJET			_____ \$

6.2 Le financement



Il s'agit d'évaluer de quelle façon vous devrez financer vos acquisitions. Les fonds peuvent provenir de sources différentes. N'hésitez pas à communiquer avec les organismes d'aide pour obtenir plus d'informations, car l'exercice peut devenir fastidieux compte tenu du grand nombre de programmes disponibles. Les divers intervenants jugeront votre projet en fonction de sa faisabilité, du risque du secteur d'activité, de la conjoncture économique, de vos antécédents personnels, des garanties offertes et des capacités de remboursement de l'entreprise.

Emprunts	<i>La majorité des institutions financières exigeront des garanties sur la bâtisse et les équipements (~ 65 % de leur valeur).</i>		\$		%
Emprunts garantis par le gouvernement	<i>Différentes formes de prêts existent et c'est le gouvernement qui en assume la garantie</i>				%
Autres	<i>Des parents, vos fournisseurs, des partenaires peuvent participer au financement.</i>				%
Mise de fonds du ou des promoteurs	<i>Il s'agit de votre investissement personnel. Pour vos partenaires, il signifie la part de risque que vous prenez avec eux dans ce projet. L'investissement souhaité est d'environ 20%, mais l'institution financière se réserve le droit d'exiger plus selon le risque encouru.</i>				
Biens personnels	<i>C'est le matériel ou les bâtisses que vous fournissez et qui serviront aux activités de l'entreprise.</i>		\$		
En argent				\$	%
TOTAL DU FINANCEMENT				\$	%



6.3 Les hypothèses

Vous devez estimer ce que seront vos ventes et vos dépenses pour les trois premières années d'opération. Les hypothèses sont les bases vous permettant de bâtir vos états financiers prévisionnels. La marge d'erreur diminuera en fonction de la qualité des informations qui accompagnent vos hypothèses. Cet exercice est indispensable pour confirmer votre financement et pour démontrer la rentabilité du projet. Vous pouvez vous référer à des données statistiques ou historiques et n'oubliez pas de mentionner vos sources.

6.3.1 Les hypothèses de revenus

Cette partie est la plus complexe car elle repose sur des événements futurs et sert de guide pour déterminer la répartition des dépenses. Vous retrouvez (en annexe 2) un tableau indiquant la façon de détailler vos revenus. Toutefois, selon le type d'activité que vous exercerez, il se peut que ce modèle ne vous convienne pas et que vous deviez procéder d'une autre façon.

6.3.2 Les hypothèses de dépenses

Il existe trois types de dépenses : les frais d'exploitation, les frais d'administration et les frais financiers.

1- LES FRAIS D'EXPLOITATION OU COÛTS DES MARCHANDISES VENDUES :

Regroupent les frais directement rattachés à la prestation d'un service ou dans la fabrication du produit. Certaines données peuvent être disponibles chez vos futurs fournisseurs.

6.3.2.1 Les frais d'exploitation ou coûts des marchandises vendus :

Année 1	Année 2	Année 3
---------	---------	---------

COÛT DES MARCHANDISES VENDUES OU FRAIS D'EXPLOITATION

Matières premières et fournitures			
Salaires de fabrication			
Charges sociales : Environ 15 % des salaires			
Entretien équipements			
Frais de transport			
Sous-traitance			
TOTAL DU C.M.V.			

Ce tableau comprend plusieurs espaces libres car certains comptes peuvent se retrouver soit aux frais d'exploitation, soit aux frais d'administration, soit partagés entre les deux. Demandez de l'aide si vous n'êtes pas certain de la répartition des comptes. Pour compléter chaque rubrique, vous pouvez vous faciliter la tâche en détaillant les coûts pour chacun des produits, un exemple vous est fourni à l'annexe 3. De plus, s'il y a plusieurs étapes de production, faites aussi un budget des matières premières, budget de la main d'oeuvre, etc. Par exemple, pour déterminer le nombre de travailleurs : on estime 5 hrs pour fabriquer un produit X, on veut en produire 40 par semaine, combien a-t-on besoin de personnel ? $40 \times 5 \text{ hrs} = 80 \text{ hrs}$. Un employé travaille 40 hrs/sem, donc, on a besoin de 2 employés etc.

2- Les frais de vente et d'administration

Comprennent les frais reliés à la vente et à la gestion du commerce comme la comptabilité, le téléphone, les permis, etc. Vous retrouvez les informations auprès des divers organismes concernés.

6.3.2.2 Les frais de vente et d'administration

Année 1	Année 2	Année 3
---------	---------	---------

FRAIS DE VENTE ET D'ADMINISTRATION

Salaires administratifs			
Charges sociales: 15 % des salaires			
Assurances			
Dépenses roulant (essence, réparations)			
Électricité et chauffage			
Fournitures de bureau			
Frais de déplacement			
Loyer			
Publicité et promotion			
Services professionnels			
Télécommunications			
Amortissement-voir annexe 1			
TOTAL DES FRAIS DE VENTE ET D'ADMINISTRATION			

3- Les frais financiers :

Incluent les frais de transactions bancaires, les frais d'emprunts, les coûts d'intérêts et les frais d'intérêts sur les cartes de crédit. Communiquez avec nous pour obtenir des renseignements sur les calculs d'intérêts ou renseignez-vous auprès de votre institution financière.

6.3.2.3 Les frais financiers

Année 1	Année 2	Année 3
---------	---------	---------

FRAIS FINANCIERS

Intérêts et frais bancaires			
Intérêts à court terme			
Intérêts sur prêt à long terme(1)			
Intérêts sur prêt à long terme(2)			
TOTAL DES FRAIS FINANCIERS			

6.4 Les états financiers prévisionnels

6.4.1 Les bilans prévisionnels (à l'ouverture, année 1- 2 - 3)

Le bilan présente un portrait exact de l'entreprise à une date donnée. En premier plan, il comprend L'ACTIF qui donne le détail sur tout ce que l'entreprise possède et qui assure sa continuité. En deuxième plan, LE PASSIF, où on retrouve le détail des prêts qui ont servi à financer les actifs. En effet, ce que l'entreprise possède n'a pu être obtenu que de deux façons ; ou bien on ne l'a pas encore payé, alors on a une dette, un passif ; ou bien, les propriétaires l'ont payé à l'aide de fonds investis dans l'entreprise. C'est ce que comporte le troisième élément du bilan : L'AVOIR DES PROPRIÉTAIRES pour une entreprise enregistrée ou L'AVOIR DES ACTIONNAIRES pour une entreprise incorporée. Toutefois, la préparation des bilans peut s'avérer complexe alors n'hésitez pas à solliciter nos conseils.

Bilan d'ouverture au :	Année 1
ACTIF	
ACTIF A COURT TERME	
Encaisse	\$
Inventaire	\$
Frais de démarrage	\$
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	\$
IMMOBILISATIONS	
Terrain	
Bâtiments	\$
Machinerie et équipements	\$
Véhicules	\$
Matériel informatique	\$
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	\$
TOTAL DE L'ACTIF	\$
PASSIF	
PASSIF À COURT TERME	
Marge de crédit	\$
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	\$
PASSIF À LONG TERME	
Emprunt bancaire	\$
Hypothèque	\$
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	\$
TOTAL DU PASSIF	\$
AVOIR	
Capital actions	\$
TOTAL DE L'AVOIR	\$
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR	\$

NOM DE L'ENTREPRISE

Bilans prévisionnels au :

Année 1	Année 2	Année 3
---------	---------	---------

ACTIF

ACTIF A COURT TERME

Encaisse	\$	\$	\$
Comptes à recevoir / clients			
Inventaire			
Frais payés d'avance			
TOTAL DE L'ACTIF À COURT TERME	\$	\$	\$

IMMOBILISATIONS

Terrain	\$	\$	\$
Bâtiments			
Machinerie et équipements			
Véhicules			
Matériel informatique			
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	\$	\$	\$
TOTAL DE L'ACTIF	\$	\$	\$

PASSIF

PASSIF À COURT TERME

Marge de crédit	\$	\$	\$
Comptes à payer / fournisseurs			
Portion à court terme de la dette			
TOTAL DU PASSIF À COURT TERME	\$	\$	\$

PASSIF À LONG TERME

Emprunt bancaire	\$	\$	\$
Hypothèque			
TOTAL DU PASSIF À LONG TERME	\$	\$	\$
TOTAL DU PASSIF	\$	\$	\$

AVOIR

Capital actions	\$	\$	\$
Profits ou (pertes) de l'exercice			
Bénéfices non répartis			
TOTAL DE L'AVOIR			
TOTAL DU PASSIF ET DE L'AVOIR	\$	\$	\$

6.4.2 L'états des résultats prévisionnels (année 1,2,3)



L'état des résultats vous permet de dégager votre profit en soustrayant les dépenses des revenus. Vous pouvez dresser vos résultats prévisionnels à partir de vos hypothèses de travail. Voici comment ils se présentent :

NOM DE L'ENTREPRISE

États des résultats prévisionnels pour l'exercice se terminant le : _____

	Année 1	Année 2	Année 3
REVENUS			
Ventes produit 1	\$	\$	\$
Ventes service 1			
Autres			
TOTAL DES REVENUS	\$	\$	\$
COÛT DES MARCHANDISES VENDUES			
Inventaire au début de l'exercice	\$	\$	\$
Achats de matières premières			
Salaires de fabrication			
Charges sociales			
Entretien équipements			
Frais de transport			
Sous-traitance			
Autres			
Moins: Inventaire à la fin			
TOTAL DU COÛT DES MARC.VENDUES	\$	\$	\$
BÉNÉFICE BRUT (ventes moins C.M.V)	\$	\$	\$
FRAIS DE VENTE ET D'ADMINISTRATION			
Salaires administratifs	\$	\$	\$
Charges sociales			
Assurances			
Dépenses de roulant (essence,entretien)			
Électricité et chauffage			
Fournitures de bureau			
Frais de déplacement			
Loyer			
Publicité et promotion			
Services professionnels			
Télécommunications			
Amortissements (voir l'annexe 1)			
Imprévus (~ 2 % des ventes)			
TOTAL DES FRAIS DE VENTES ET D'ADM.	\$	\$	\$
FRAIS FINANCIERS			
Intérêts et frais bancaires	\$	\$	\$
Intérêts sur prêts à long terme			
TOTAL DES FRAIS FINANCIERS	\$	\$	\$
TOTAL DES FRAIS	\$	\$	\$
BÉNÉFICES AVANT IMPÔTS (PERTES)	\$	\$	\$

6.5 Les budgets de caisse (mouvement de trésorerie)

Le budget de caisse indique votre solde en banque à tous les mois. Il est un outil de planification indispensable car il vous permet de prévoir les liquidités dont vous aurez besoin pour rendre compte de vos obligations à court terme dans le cadre de vos opérations quotidiennes.

Contrairement aux résultats, il ne comprend pas les dépenses d'amortissement car elles ne nécessitent aucune sortie de fonds. De plus, les emprunts y sont traités différemment car on y inclut les remboursements en capital.

L'exercice consiste à détailler pour chaque mois les entrées de fonds et les sorties de fonds pour les trois prochaines années. Vous devrez tenir compte :

- *de la période de démarrage (recruter de nouveaux clients, mise au point du produit, etc.);*
- *de la variation saisonnière des revenus (tableau 1);*
- *des conditions de crédit accordé à vos clients aux 30 jours, 60 jours, 90 jours (tableau 2);*
- *des conditions de paiement de vos fournisseurs;*
- *du plan d'achat de vos matières premières;*
- *de vos besoins en main-d'oeuvre en fonction des variations saisonnières.*

TABLEAU 1
Répartition des ventes prévisionnelles sur une base mensuelle
Selon les indices saisonniers des ventes

Mois	Montant	%	Mois	Montant	%
1			7		
2			8		
3			9		
4			10		
5			11		
6			12		
TOTAL DES VENTES					100 %

TABLEAU 2
Politique de crédit

	Payé comptant	Cartes de crédit	Dans les 30 jours	Dans les 60 jours	Dans les 90 jours	Total
%						100 %

Nom de l'entreprise : _____ BUDGET DE CAISSE POUR LA PREMIÈRE ANNÉE D'OPÉRATION DU _____ AU _____

MOIS	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENCAISSE AU DÉBUT													
ENTRÉES DE FONDS (ENCAISSEMENTS)													
Ventes produit 1													
Ventes produit 2													
Ventes produit 3													
Autres													
TOTAL DES ENTRÉES													
SORTIES DE FONDS (DÉCAISSEMENTS)													
Achats mat.prem. et four.													
Salaires fabrication													
Charges sociales													
Entretien équipements													
Frais de transport													
Sous-traitance													
Autres													
Salaires administration													
Charges sociales													
Assurances													
Dép. roulant (auto, camion)													
Electricité/chauffage													
Fournitures de bureau													
Déplacements													
Loyer													
Publicité/promotion													
Services professionnels													
Télécommunications													
Frais bancaires													
Imprévis (~2% des ventes)													
Intérêts à court terme													
Intérêt prêt L.T. 1													
Intérêt prêt L.T. 2													
Capital sur prêt 1													
Capital sur prêt 2													
TOTAL DES SORTIES													
SURPLUS OU DÉFICIT													
ENCAISSE À LA FIN													

ANNEXE 1

CALCUL DE L'AMORTISSEMENT

Catégories	Item	Coût	Type d'amort.	Taux	Année 1		Année 2		Année 3	
					Dépense d'amort.	Solde	Dépense d'amort.	Solde	Dépense d'amort.	Solde
Bâtisse			Dégressif	4%						
Améliorations locatives			Linéaire	20%						
Machinerie et Équipements			Dégressif	20%						
Matériel Informatique			Dégressif	30%						
Équipements de bureau			Dégressif	20%						
Véhicules (roulant)			Dégressif	30%						
Autres										
Exemple	Camion	30 000.00 \$		30%	4 500.00\$	25 500.00\$	7 650.00\$	17 850.00\$	5 355.00\$	12 495.00\$
TOTAL										

Généralement, la règle fiscale limite la déduction pour amortissement de l'année d'acquisition d'un bien à la moitié du taux normalement permis.

ANNEXE 2

TABLEAU DES VENTES POUR CHAQUE PRODUIT

TYPE DE SERVICES OU DEPRODUITS	QUANTITÉ VENDUE PAR ANNÉE	PRIX PAR SERVICES OU PARPRODUITS	TOTAL DES VENTES	% DES VENTES
-----------------------------------	------------------------------	-------------------------------------	------------------	-----------------

ANNÉE 1

Produit 1		\$	\$	%
Produit 2				
Service 1				
Service 2				
Total des ventes pour la première année			\$	%

ANNÉE 2

% d'augmentation prévue :

Produit 1		\$	\$	%
Produit 2				
Service 1				
Service 2				
Total des ventes pour la deuxième année			\$	%

ANNÉE 3

% d'augmentation prévue :

Produit 1		\$	\$	%
Produit 2				
Service 1				
Service 2				
Total des ventes pour la troisième année			\$	%

ANNEXE 3

TABLEAU DU COÛT DE FABRICATION PAR PRODUIT

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	TOTAL
Matières premières 1					
Matières premières 2					
Matières premières 3					
Fournitures					
Salaires de fabrication					
Charges sociales :					
Entretien équipements					
Frais de transport					
Sous-contrats					
Total du coût de fabrication					