



Guide de références

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Avant-propos	4
Introduction	6
Le projet.....	7
Description du projet.....	7
Calendrier des réalisations	7
Les promoteurs	8
Curriculum vitae.....	8
Structure organisationnelle.....	8
Forme juridique	9
Répartition de la propriété.....	11
Le marketing.....	11
Le produit	12
Analyse de marché	12
Stratégie de mise en marché.....	16
Les opérations.....	20
Production	20
Approvisionnement	21
Aménagement.....	21
Ressources humaines.....	21
Bilan personnel.....	22
Les prévisions financières	23
Coût et financement du projet au démarrage.....	23
Le budget de caisse	23
États des résultats prévisionnels	24
Le calcul du point mort	26
Hypothèses de base ayant servi à l'élaboration des prévisions financières.....	28

Annexe A – Informations additionnelles.....	29
Étude de marché.....	29
Localisation.....	30
Annexe B – Financement	31
Les sources de financement possibles.....	31
La négociation, c’est important.....	32
Exigences des institutions financières.....	33
Annexe C – Informations techniques	36
Législations, réglementation	37
Procédé de fabrication.....	37
Équipement	38
Matières premières.....	38
Fournisseurs	39

AVANT-PROPOS

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

Il faut respecter une dizaine de règles simples et efficaces.

Les voici :

- 1. Rédigez vous-même votre plan.** Votre plan d'affaires devrait traduire votre détermination à réussir et personne ne peut lui donner cet enthousiasme primordial mieux que votre équipe de direction et vous-même. Les conseillers externes peuvent guider, donner des conseils généraux, revoir votre plan et suggérer des investisseurs éventuels. Toutefois, ils ne devraient pas se charger de la rédaction de votre plan.
- 2. Donnez-lui une allure professionnelle.** Votre présentation n'a pas à être compliquée, mais elle doit être réfléchie et logique. Utilisez, si possible, le sigle de votre société sur la page de couverture et personnalisez le plan en imprimant le nom du lecteur sur la feuille d'accompagnement.
- 3. Soyez bref.** Adaptez votre plan aux besoins d'un lecteur précis. Mentionnez une fois les points importants dans les sections appropriées et voyez à ce que votre plan soit aussi court que possible : un plan de 10 à 20 pages est idéal; 30 pages seraient vraiment le maximum. Si vous devez ajouter d'autres renseignements, faites-le en annexes.
- 4. Parlez des facteurs de réussite.** Votre plan devrait montrer que vous connaissez les facteurs de réussite cruciaux pour votre entreprise. Par exemple, dans les industries technologiques, l'existence d'un marché pour votre produit serait un facteur-clé. Pour les concessionnaires, il faudrait démontrer une bonne compréhension du contrat de concession.
- 5. Appuyez vos prétentions.** Ne présentez jamais des prétentions ou des hypothèses que vous ne pouvez appuyer. Annexe à votre plan les copies de confirmation de vos prétentions par des tiers ou tout document y faisant référence. Par exemple, il est utile d'ajouter des copies d'attestation de vos produits par les clients.

- 0. Ne dissimulez pas les risques.** Discutez de tous les risques qui peuvent se présenter, pas seulement ceux pour lesquels vous avez une réponse toute prête. Si vos lecteurs découvrent des risques que vous n'avez pas mentionnés (ce qui se produira probablement) votre plan perdra de sa crédibilité.
- 1. Soyez clair.** Évitez tout jargon de métier et utilisez des termes courants, faciles chaque fois que c'est possible. Sinon, ajoutez un glossaire en annexe.
- 2. Polissez votre résumé de projet.** Un résumé de projet devrait dire de façon précise à vos lecteurs qui vous êtes et quels sont vos marchés, votre plan d'action et le financement dont vous avez besoin. Il doit susciter l'intérêt de votre lecteur qui pourrait sinon négliger de lire le reste de votre plan. Consacrez donc suffisamment de temps à la rédaction du résumé.
- 3. Ne vous préoccupez pas du secret professionnel.** Les investisseurs et les prêteurs réputés savent qu'ils sont tenus au secret professionnel. Toutefois, si vous préférez ne pas trop en dire au début, vous pouvez adresser un résumé de votre plan aux investisseurs et prêteurs éventuels et leur faire parvenir un exemplaire détaillé de votre plan que s'ils se montrent vraiment intéressés. Dans tous les cas, ne produisez que le nombre de copies de votre plan dont vous avez besoin. Inscrivez sur chacune la mention « Confidentiel » et envoyez-les aux quatre ou cinq investisseurs éventuels qui, selon vous, conviennent le mieux à votre société.
- 4. Sollicitez l'avis d'une autre personne.** Demandez à quelqu'un de passer objectivement en revue le contenu et la présentation de votre plan avant de contacter des investisseurs. Vous mettrez peut-être des semaines à rédiger votre plan; vous ne voudriez donc pas qu'un investisseur le rejette après un rapide coup d'œil.

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

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

INTRODUCTION

Pourquoi un plan d'affaires?

Pour améliorer les chances de succès de votre projet. Que ce soit celui de démarrage d'entreprise ou d'expansion, la réflexion, les recherches, la rédaction que vous accorderez à la réalisation de votre plan d'affaires fera la différence entre le succès et l'échec de votre projet.

Outil de gestion indispensable pour les prêteurs et les investisseurs, le plan d'affaires est d'abord un livre ouvert pour améliorer votre propre gestion.

Il doit devenir votre meilleur partenaire. Le monde des affaires est en perpétuel changement puisque c'est un monde dynamique; votre plan d'affaires doit donc vous accompagner tout au long de l'existence de votre entreprise. Vous devrez y faire d'incessants retours, des additions et des corrections. Bien utilisé, il est l'assurance de votre succès.

Comment réaliser votre plan d'affaires?

Un plan d'affaires est avant tout un document qui renseigne les bailleurs de fonds sur votre entreprise afin de les persuader à participer à son financement. Il doit contenir de façon précise et concise :

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

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

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

1. LE PROJET

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

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

1.1 Description du projet

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

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

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

1.2 Calendrier des réalisations

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

2. LES PROMOTEURS

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

Cette section nous renseigne sur vous. Qui êtes-vous?

Quelles sont vos aptitudes, vos connaissances, vos expertises? Où sont vos forces, vos faiblesses? Comment allez-vous utiliser vos forces, qu'allez-vous faire pour pallier à vos faiblesses?

Avez-vous les actifs nécessaires pour réussir votre démarrage d'entreprise ou encore pour prendre de l'expansion? Quelle est votre situation financière?

Êtes-vous seul, sinon qui sont vos partenaires? Parlez-nous de vous!

2.1 Curriculum vitæ

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

2.2 Structure organisationnelle

2.2.1 Répartition des tâches

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

2.2.2 Organigramme

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

Conseil d'administration

Président

Opérations	Marketing	Finances
RH	R&D	TI

2.3 Forme juridique

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

2.3.1 Les entreprises individuelles

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

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

être traitées séparément de celles de son propriétaire en vertu du **principe de la personnalité de l'entreprise** ».

2.3.2 Les sociétés en nom collectif

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

2.3.3 Les sociétés par actions

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

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

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

- Taxes à la consommation (TPS et TVQ);
- Retenues d'impôt sur les salaires;
- Impôt sur le revenu;
- Régime des rentes du Québec;
- Santé et sécurité au travail;
- Normes de convention collective et normes du travail;
- Permis d'opération;
- Responsabilité civile;
- Brevet, marque de commerce, droit d'auteur, licence d'exportation
 - ou d'importation, etc. (fédérales, provinciales, municipales).

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

2.4 Répartition de la propriété

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

La convention d'affaires est un contrat entre actionnaires / associés établissant les règles qui verront à la bonne conduite des affaires de l'entreprise, son mode de financement, l'arrivée d'un nouvel actionnaire / associé, le retrait ou le décès d'un actionnaire / associé et la marche à suivre lorsqu'il y a désaccord profond sur un sujet ou entre actionnaires / associés, etc. Il est donc souhaitable de rédiger cette convention au moment où tous les membres ont les meilleures intentions du monde soit, avant le démarrage de l'entreprise.

3. LE MARKETING

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

3.1 Le produit

Faites une description détaillée de votre produit (bien ou service) et de ses caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d’entretien, emballage, garantie, etc.) et dites pourquoi vous croyez que les clients l’achèteront. Décrivez le service après-vente ou les garanties que vous offrirez. Vous devez étudier ce qui attirera la clientèle à utiliser vos produits ou services, la présentation, le coup d’œil. Exemple : si vous vendez des vêtements haut de gamme, l’emballage comptera beaucoup pour votre client. Vous ne pourrez le laisser partir avec son achat dans un sac de papier brun!

3.2 Analyse de marché

3.2.1 Le secteur

Cette section a pour but de présenter la situation et l’évolution anticipée du secteur dans lequel votre entreprise aura à fonctionner. Soulignez tout ce qu’il y a de nouveau au chapitre des produits, de la recherche, des marchés, de la clientèle, des spécifications, des autres entreprises et indiquez les facteurs et les tendances économiques et nationales qui pourraient affecter votre entreprise positivement ou négativement. Notez bien vos sources d’information.

3.2.2 Le marché-cible

Vous allez maintenant déterminer le groupe de consommateurs le plus susceptible d’acheter votre produit (groupe d’âge, sexe, revenu, profession, etc.), déterminer où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Vous devez résumer les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu’ils achètent un produit semblable (qualité, prix, originalité, attrait du produit, etc.) et décrire leurs habitudes d’achat (en vrac, dans les boutiques spécialisées, à rabais, etc.).

Vous devez répondre aux questions qui suivent de façon réaliste. Il ne sert à rien de gonfler vos chiffres, cela ne peut que vous nuire. N’oubliez pas que ce

sont les réponses à ces questions qui vous permettront d'estimer votre volume de ventes pour la première année.

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

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

Qu'est-ce qui le motive? Quelles sont leurs habitudes d'achat? Quant vont-ils acheter le plus et pour quelles raisons? Qui prend la décision d'acheter? Combien de fois vont-ils acheter? Quelle est la fréquence d'achat de vos clients (le prix, la qualité, le service, réputation, etc.)?

Où demeurent-ils? Combien sont-ils? De quelle ville? De quelle région? y'

Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?

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

Exemple :

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

3.2.3 Situation concurrentielle

Les produits ou services que vous voulez offrir sont-ils disponibles dans la région où vous voulez opérer? Si oui, analyser minutieusement les principaux concurrents et nommez-les.

Analysez leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, de la distribution, de leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur produit ou service.

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

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

Exemples de forces et faiblesses :

Forces : Qualité supérieure, bonne localisation, service à la clientèle exemplaire, bonne présentation du produit, etc.

Faiblesses : Qualité médiocre, pas de garantie sur le produit, etc.

Mais où peut-on trouver toutes ces informations?

Enquête-maison : Faites vous-même un mini-sondage autour de vous, voyez ce que les gens pensent de votre produit ou service. Est-ce qu'ils l'achèteraient? Si oui, à quel prix? Sinon, pourquoi? S'ils achètent un produit similaire, quelles améliorations y verraient-ils? Sinon, comment satisfont-ils leur besoin actuel?

Observez les gens qui achètent un produit similaire au vôtre. Si vous pouvez, aller travailler chez un compétiteur quelque temps pour connaître votre future clientèle.

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

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

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

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

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

Méfiez-vous...

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

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

3.2.4 Sources d'information

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

- ☹ Consultez les publications statistiques du Bureau de la Statistique du Québec et de Statistique Canada. Pour avoir des informations sur ces publications statistiques, vous pouvez contacter :

Bureau de la Statistique du Québec à Québec

418-643-5116 ou 1-800-463-4090

www.stat.gouv.qc.ca

Centre de consultation régionale de Statistique Canada à Montréal

514-283-5725 ou 1-800-361-2831

- ☞ À l'hôtel de ville de votre municipalité, vous devriez y obtenir des renseignements détaillés par secteur et par quartier (nombre de personnes, revenu moyen, âge, etc.).
- ☞ Les commissariats industriels et votre direction régionale du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie mettent à votre disposition une liste des entreprises manufacturières, commerciales et de services.

Autres sources d'information usuelles :

- ☞ Les pages jaunes;
- ☞ Le répertoire du SDÉ Shawinigan;
- ☞ Les journaux locaux et régionaux;
- ☞ Les revues spécialisées;
- ☞ Les chambres de commerce;
- ☞ Les associations de fabricants et de détaillants;
- ☞ Les fournisseurs.

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

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

3.3 Stratégie de mise en marché

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

3.3.1 Distribution ou localisation

Entreprise manufacturière

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

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

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

Commerces de détail et entreprises de services

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

3.3.2 Publicité

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

message publicitaire retenu (slogan). Voilà quelques exemples d'outils promotionnels et publicitaires :

- Télémarketing;
- Vente personnelle;
- Pages jaunes;
- Publipostage (brochure, échantillon);
- Publicité par les médias;
- Panneaux publicitaires

Étudiez votre milieu, les habitudes d'écoute de votre clientèle. Si la majorité de votre clientèle travaille et voyage en automobile, elle doit écouter la radio tôt le matin et le soir entre 17h00 et 18h00. Si votre marché est principalement constitué d'industriels, informez-vous des journaux et revues les plus lus (journal Les Affaires, revue P.M.E., etc.). Il est important de bien cibler la forme de publicité la plus adéquate à votre marché afin de rejoindre le plus grand pourcentage de votre clientèle tout en respectant votre budget.

3.3.3 Promotion

La différence entre la publicité et la promotion ? L'objectif de la publicité est de piquer la curiosité, celui de la promotion est de provoquer un achat.

La publicité a suscité le désir de votre client cible. Vos activités de promotion visent à augmenter la valeur du produit donc à faire baisser le risque à l'achat pour l'acheteur. La promotion représente la continuité logique d'une campagne de publicité.

Cependant, plusieurs entrepreneurs n'ont pas les moyens de faire une campagne de publicité suivie d'une campagne de promotion. Il suffit de faire une campagne mixte avec une publicité comportant une promotion particulière. Les annonces publicitaires offrant un coupon détachable ou une invitation très précise peuvent donner de bons résultats.

Voici quelques types de promotion :

Démonstrations, essais gratuits, cadeaux, escompte sur un deuxième achat, carte de fidélité, modification du format normal, promotion croisée avec un autre établissement (2 billets de cinéma à l'achat de 200\$), etc.

3.3.4 Prix

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

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

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

Pour le déterminer, vous devez inclure dans votre étude de marché les réactions des consommateurs face à différents prix possibles ainsi qu'à ceux de vos concurrents. Vous saurez alors le prix qu'ils sont prêts à payer. Le prix est en fonction de l'offre et de la demande, c'est-à-dire du besoin du client et de la rareté de la marchandise demandée.

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

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

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

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

L'analyse des coûts est également importante pour déterminer votre politique d'escompte et de crédit. Si vous accordez 60 ou 90 jours de crédit, assurez-vous que vous avez les fonds nécessaires pour supporter vos comptes à recevoir durant cette période. Si vous pouvez vous permettre une politique d'escompte, celle-ci peut faire partie de votre stratégie de promotion.

4. LES OPÉRATIONS

D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'œuvre. Il est possible qu'une des sous-sections suivantes soit plus ou moins pertinente si vous vous associez à une entreprise déjà existante ou si vous préparez le démarrage d'une entreprise de services ou un commerce de détail.

4.1 Production

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières.

Décrivez le processus de fabrication de votre produit et énumérez les principaux équipements qui seront requis. Mentionnez les matières premières qui seront utilisées. Déterminez la capacité de production de votre entreprise à l'aide des paramètres suivants : nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées.

Exemple de capacité de production :

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

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

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

4.1.1 Le plan de production

Décrivez les procédés utilisés pour fabriquer votre produit et, dans le cas de l'octroi de sous-traitance, dites pourquoi vous le faites.

Présentez un plan de production qui montre la relation entre les coûts et le volume de production pour différentes hypothèses de vente. Faites la répartition de vos besoins en matières premières, main-d'œuvre, pièces achetées et autres frais généraux de production.

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

Identifiez les étapes du procédé de fabrication où vous prévoyez rencontrer des difficultés.

Avez-vous songé à la sous-traitance? Si oui, pour quels types de travail?

4.2 Approvisionnement

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

4.3 Aménagement

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 Ressources humaines

Déterminez clairement quels sont vos besoins en main-d'œuvre. Faites un organigramme et décrivez les tâches qui seront assignées à chaque membre de l'équipe. Prenez le temps d'analyser chaque poste de travail.

Mentionnez le nombre d'emplois qui sera créé, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quel sera le mode de rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers,

etc.). Indiquez si l'emploi est de type saisonnier et sa durée. Quelles sont les qualifications nécessaires?

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

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

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

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

4.5 Bilan personnel

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

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

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

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

Finalement, déterminez votre valeur nette. Celle-ci s'obtient de la façon suivante :
valeur nette = actifs – passifs. Votre signature et la date sont essentielles puisqu'un bilan est une « photo » de votre portefeuille à un moment bien précis.

5. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

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

Vos prévisions doivent être les plus réalistes possibles.

5.1 Coût et financement du projet au démarrage

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

5.2 Le budget de caisse

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

Le budget de caisse indique les sommes d'argent que l'entreprise encaisse chaque mois ainsi que les sommes déboursées; vous avez à la fin l'excédent ou le déficit de l'encaisse. Cela vous permet de prévoir quand vous aurez besoin d'argent pour faire face aux dépenses quotidiennes et à quel moment vous devrez placer l'argent en surplus.

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

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

La différence entre les deux vous donnera votre mouvement de trésorerie ou tout simplement ce qui vous reste en encaisse à la fin de chaque mois. Vous pouvez effectuer cet exercice en remplissant le budget de caisse en annexe.

5.3 États financiers prévisionnels

5.3.1 États des résultats prévisionnels

L'état des résultats permet de mesurer la performance de l'entreprise en comparant le chiffre des ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une période donnée. La différence entre les deux donne un bénéfice ou une perte.

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

Revenus

- A) **Ventes** : Ventes annuelles (inclus les montants non encaissés).

- B) **Coût des produits vendus** : Coût des produits prévus à l'item A.

- C) **Marge brute** : Total des revenus (A) – coût des produits vendus (B).

- D) **Commission des vendeurs**.

- E) **Contribution marginale** : Marge brute (C) – commission des vendeurs (D).

Dépenses

- A) **Amortissements** : On entend par amortissement, la somme imputée à l'état des résultats de la répartition du coût des immobilisations sur la durée prévue de ces biens. Il existe plusieurs façons admissibles de calculer l'amortissement. Puisque les lois changent régulièrement, aucun exemple n'est mentionné ici. Une bonne planification au niveau des dépenses d'amortissements pourrait vous faire épargner de l'impôt. Les hypothèses de calcul de l'amortissement doivent apparaître en annexe. Pour plus d'informations concernant l'amortissement fiscal et les aspects généraux de la fiscalité, vous pouvez vous procurer le livre « **Impôts et planifications** » publié par les **Éditions Sciences et Cultures Inc.**

- B) **Impôt** : Dans le cas d'une entreprise incorporée, vérifiez votre taux d'imposition auprès du ministère du Revenu du Québec et de Revenu Canada. Pour l'entreprise enregistrée, les bénéfices nets de l'entreprise s'ajoutent aux revenus personnels des propriétaires.

Pour les autres dépenses, utilisez les données issues de votre budget de caisse.

5.3.2 Bilan d'ouverture et bilans pro-formas

Le bilan d'ouverture présente vos avoirs au début de vos opérations. Il donne l'image de la situation financière de votre entreprise à ses débuts. Le bilan prévisionnel donne aussi cette image mais à la fin d'une année d'opérations.

Ces bilans montrent :

- ☺ Ce que l'entreprise possède ou ce qui lui est dû (actif);
- ☺ Ce qu'elle doit (passif);
- ☺ Ce que possède (nt) le ou les propriétaires ou actionnaires.

Le total de l'actif doit être égal au total du passif et de l'avoir des actionnaires.

Cet état financier permet de lire comment l'entreprise se porte, quels sont les investissements des propriétaires, les engagements et les avoirs de l'entreprise.

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

ACTIF

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

résultats. Pour l'an 2, ce montant sera déterminé en additionnant les dépenses d'amortissements des deux premières années des états des résultats.

PASSIF

Emprunt bancaire : À partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l'emprunt bancaire à court terme (marge de crédit).

Comptes à payer : À partir de vos prévisions d'achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs déterminez les achats qui ont été effectués pendant l'année et qui seront payés lors de l'année suivante.

Partie courante de la dette à long terme : Indiquez la partie de la dette à long terme échéant au courant de la prochaine année.

Dette à long terme : Inscrivez la portion de la dette à long terme (capital seulement) qui reste à rembourser, excluant la partie courante de la dette à long terme.

AVOIR NET

Capital : Indiquez la mise de fonds des promoteurs.

Bénéfices non répartis : Il s'agit des bénéfices nets de l'entreprise qui n'ont pas été distribués aux propriétaires.

Subvention (s) : Indiquez tout montant obtenu dans le cadre d'une subvention.

RAPPEL : **Actif total = passif total + avoir net**

5.4 Le calcul du point mort

L'analyse du seuil de rentabilité, appelé également point mort, est un outil de gestion très important pour un entrepreneur. Il permet de déterminer le niveau de ventes où l'entreprise ne subit ni perte, ni profit. Le seuil de rentabilité (ou point mort) est atteint lorsque les revenus provenant des ventes sont égaux à la somme des frais fixes et des frais variables. Pour commencer, il faut faire la différence entre les frais fixes et les frais variables.

Frais fixes :

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

Frais variables :

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

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante :

$$V = \frac{FF}{1 - (FV / VT)}$$

V = le chiffre de ventes au seuil de rentabilité

FF = les frais fixes

FV = les frais variables

VT : les ventes totales de l'exercice

Exemple : Supposons qu'une entreprise prévoit les résultats suivants selon son état des résultats de l'an 1 :

Frais fixes =	70 000 \$
Frais variables =	63 000 \$
Ventes =	140 000 \$

Le seuil de rentabilité serait :

$$V = \frac{FF}{1 - (FV / VT)} = \frac{70\,000 \$}{1 - (63\,000 \$ / 140\,000 \$)} = 127\,273 \$$$

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

5.5 Hypothèses de base ayant servi à l'élaboration des prévisions financières

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

ANNEXE A
INFORMATIONS ADDITIONNELLES

ÉTUDE DE MARCHÉ

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

Qui sont-ils?

Leur âge, leur revenu, leur situation familiale, etc.

Qu'achètent-ils?

Type de produit, marque, style, etc.

Où résident-ils?

Propriétaire-occupant, locataire, ville / quartier, banlieue, etc.

Où travaillent-ils?

Dans la ville, à l'extérieur de la ville.

Où achètent-ils?

Pourquoi achètent-ils?

Besoins essentiels, besoins de luxe.

Comment achètent-ils?

Par catalogue, en personne, payent comptant, par carte de crédit, chèque ou autre.

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

Si votre clientèle-cible est une organisation, indiquez :

La forme d'organisation (entreprise privée, publique, para-publique, organisation à but lucratif ou sans but lucratif, association, collectivité, grossiste, détaillant, industriel).

La dimension : PME ou grande entreprise.

Vocation de l'entreprise (commerciale, service, industrielle).

LOCALISATION

1. **Questions à se poser avant toute démarche :**

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

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

2. **Comment trouver l'emplacement idéal?**

Sources d'information : carte de ville, statistiques démographiques, règlement de zonage, circulation, facteurs qui attirent l'achalandage (appartements, écoles, universités, etc.).

Informations d'ordre économique : chômage, employeurs principaux, croissance du secteur géographique choisi.

3. **Si vous choisissez de vous établir avec « Pignon sur Rue » :**

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

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

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

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

4. **Si vous choisissez de vous établir dans un centre commercial :**

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

ANNEXE B FINANCEMENT

LES SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES

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

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

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

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

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

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

Vous avez :

- Les banques, les caisses;
- Les sociétés de financement;
- Les sociétés de fiducie;
- La Banque de développement du Canada;
- Les subventions gouvernementales.

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

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

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

LA NÉGOCIATION, C'EST IMPORTANT!

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

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

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

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

- Avez-vous pensé décrire votre projet en vous mettant à la place de la personne qui en voit les avantages et les inconvénients?
- Êtes-vous capable de dire pourquoi le client va acheter vos produits, marchandises ou services plutôt que ceux de vos concurrents?
- Êtes-vous en mesure d'apporter des faits pour appuyer vos chiffres? (rendement du secteur, prix ou information des concurrents, statistiques, soumissions ou évaluation des frais, carnet de commandes...)
- Avez-vous des réponses appuyées de chiffres?

- Est-ce que votre demande actuelle répond aux exigences des institutions financières? (voir les exigences plus loin)
- Faites-vous bien ressortir vos forces et celles des autres propriétaires?
- Croyez-vous fermement en votre projet?
- Pensez-vous vraiment que vous êtes capable d'assurer le succès de votre entreprise?

EXIGENCES DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

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

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

1. L'investissement et les garanties

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

- Mise de fonds : C'est l'argent que vous injectez dans votre entreprise provenant de vos économies, de prêts, de parents, collègues, ami(e)s, etc.
- Garanties : Ce sont les valeurs que vous possédez et qui assurent à l'institution financière que vous pouvez la rembourser au besoin.

Ex. : vos inventaires, vos équipements, votre résidence, vos assurances (valeurs de rachat), vos valeurs mobilières (actions, REER, obligations d'épargne), le cautionnement d'autres personnes (conjoint, parents, gens d'affaires crédibles...)

2. Des chiffres à l'appui

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

Ces chiffres sont :

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

3. Le profil de l'entrepreneur (e)

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

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

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

Il faut se rappeler :

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

La réponse...

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

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

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

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

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

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

ANNEXE C
INFORMATIONS TECHNIQUES

<i>Ai-je besoin de ces informations?</i>	<i>Où puis-je les trouver?</i>
<u>LÉGISLATION, RÉGLEMENTATION</u>	
(Permis d'exploitation Règlements de zonage Permis et normes de construction Taxes d'affaires, d'eau, scolaires, foncières	Hôtel de ville
(Taxes de ventes du Québec (TVQ) Taxes sur les produits et services (TPS)	Revenu Québec et Revenu Canada
(Numéro d'employeur Retenues à la source et contributions d'employeurs (impôts provincial et fédéral, R.R.Q., assurance-chômage, assurance- maladie)	Revenu Québec et Revenu Canada
(Impôt fédéral sur le revenu d'entreprise, des corporations	Revenu Canada
(Impôt provincial sur le revenu d'entreprise, des corporations et des gains en capital	Revenu Québec
(Loi sur la santé et sécurité du travail	Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (C.S.S.T.)
(Décrets de convention collective (comités paritaires)	Ministère du Travail, direction des décrets
(Lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement (transports de matières dangereuses, procédés industriels...)	Ministère de l'Environnement
(Brevet, marques de commerce, dessins industriels, droits d'auteur...	Consommation et affaires commerciales Canada

Ai-je besoin de ces informations?

Où puis-je les trouver?

LÉGISLATION, RÉGLEMENTATION (suite)

(Licence d'exportation ou d'importation

Bureau fédéral de
Développement régional (Québec)

(Permis d'alcool

Régie des permis d'alcool du Québec

Pour obtenir les adresses et numéros de téléphone des ministères et organismes gouvernementaux, consultez les pages bleues de l'annuaire téléphonique ou communiquez avec le bureau de Communication Québec de votre région.

PROCÉDÉ DE FABRICATION

(Technologie utilisée dans l'industrie, les possibilités qu'elle offre et l'évolution qu'elle suit

CRIQ (Centre de recherche industrielle du Québec)
M.I.C.S.T. (ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie)
commissaires industriels,
M.A.P.A.Q. (ministère de l'Agriculture, des pêcheries et de l'Alimentation), Institut de tourisme et de l'hôtellerie du Québec...

(Implantation éventuelle de technologies nouvelles et possibilité de transfert technologique

CRIQ, AQVIR (agence québécoise de valorisation industrielle de la recherche), Inventions Québec inc., expositions, salons congrès, centres de recherche universitaire, revues spécialisées, CCII (Centre canadien d'innovation industrielle)...

(Sources d'énergie nécessaires et disponibles

Hydro-Québec, MER (ministère de l'Énergie et des Ressources)

ÉQUIPEMENT

Investissement requis, alternative (achat-location), type d'équipement utilisé (ultra-moderne ou traditionnel), sous-traitance

CRIQ, MICST, fournisseurs, concurrents, répertoires de produits fabriqués au Québec, commissaires industriels

Aménagement de l'usine

Séminaires, experts-conseils études effectuées par différents organismes sur les entreprises existantes...

Éventail des fabricants d'équipement, fiabilité, politiques de prix et conditions de financement

CRIQ, MICST, BEC (Bureau d'éthique commerciale), Association de manufacturiers canadiens, fabricants, réseaux d'affaires, annuaires

MATIÈRES PREMIÈRES

Variété des matières premières, disponibilité et substituts possibles

Réseau d'affaires, CRIQ, MICST, foires, expositions, revues spécialisées...

Procédure de commande, délais de livraison quantités à commander, coûts de stockage et variations de prix

Statistiques Canada, BSQ (Bureau de la statistique du Québec), fournisseurs, concurrents, contrôleurs, experts-conseils, Association des manufacturiers canadiens, Association des PME, cours, séminaires ou ateliers offerts par différents organismes ou institutions...

Nombre de fournisseurs présents dans l'industrie

CRIQ, MICST, annuaires et répertoires

Importations

Ministère des Affaires extérieures, ministère du Commerce extérieur

FOURNISSEURS

Réputation et intégrité

BEC

Efficacité de chacun (politiques de prix)
et financement, services offerts, garanties
proposées)

Réseaux d'affaires, clubs
d'entrepreneurs, concurrents,
fournisseurs (eux-mêmes)

Localisation

CRIQ, MICST, Chambre de
Commerce, Dunn & Bradstreet,
annuaires