



GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES



Centre local de développement

255, boulevard Laurier, bureau 220
McMasterville (Québec) J3G 0B7
Téléphone : 450 464-4188
Sans frais : 1 877 464-4188
Télécopieur : 450 464-1942
Site Internet : www.cldvr.qc.ca



Afin d'alléger le texte de ce document, le masculin est utilisé invariablement aux fins d'identification des intervenants masculins et féminins.

Table des matières

AVANT-PROPOS	3
INTRODUCTION	4
1. Sommaire du projet	6
1.1 Coordonnées de l'entreprise	6
1.2 Description du projet	6
1.3 Aperçu des données financières	6
2. Description du projet	7
2.1 Énoncé de la mission d'entreprise	7
2.2 Objectifs d'entreprise énoncés	7
2.3 Calendrier des étapes de réalisation	8
3. Description de l'équipe dirigeante	11
3.1 Présentation synthèse des promoteurs	11
3.2 Bilan personnel	11
3.3 Engagements contractuels	11
3.4 Structure organisationnelle	11
3.5 Forme juridique	12
3.6 Répartition de la propriété	12
3.7 Ressources externes	12
4. Analyse de marché	13
4.1 Présentation de l'offre de l'entreprise	13
4.2 Étude de marché	13
4.3 Marché cible (cueillette des données primaires et secondaires)	14
4.4 Évaluation de la concurrence	16
4.5 Positionnement de l'entreprise	16
4.6 Évaluation du chiffre d'affaires	16
5. Plan marketing	18
5.1 Stratégie de mise en marché	18
5.2 Stratégie du produit / service	18
5.3 Stratégie de prix	19
5.4 Stratégie de publicité, de promotion et de communication	19
5.5 Stratégie de place et de distribution	20
5.6 Mise en œuvre du plan marketing	21
6. Plan de production et d'exploitation	22
6.1 Objectifs de production et capacité de production	22
6.2 Plan de production	22
6.3 Installations et équipements	22
6.4 Besoins de main-d'œuvre	22
6.5 Approvisionnement	22
6.6 Mise en œuvre du plan de production	23
7. Prévisions financières et unités de production	24
7.1 Coûts et financement	24
7.2 Tableau des ventes	24
7.3 Budget caisse	24
7.4 État des résultats	25
7.5 Bilan prévisionnel	25
7.6 Seuil de rentabilité	25
7.7 Calcul des ratios financiers	25
7.8 Calendrier de remboursement de l'emprunt	27
ANNEXES	28

Avant-propos

Le guide du plan d'affaires a été conçu afin de faciliter la planification et la réalisation de votre projet d'entreprise. En ce sens, il vous permettra de prévoir les différentes étapes du lancement de votre entreprise et de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évoluera.

Ce guide deviendra un outil précieux lorsque viendra le temps de négocier le financement de votre projet. À cet égard, vous devez réaliser votre plan d'affaires avec le plus d'exactitude et de réalisme possible. Le succès de votre entreprise pourrait en dépendre.

Par ailleurs, ce modèle s'adapte à une entreprise manufacturière, commerciale ou de services. De plus, pour vous aider à mieux comprendre, de nombreux exemples fictifs accompagnent les explications du guide.

Bonne rédaction!

Introduction

Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

Le plan d'affaires est une étude de faisabilité détaillée. Son élaboration constitue la première étape du lancement de votre entreprise. La préparation et la rédaction du plan doivent être bien planifiées et sont aussi importantes que le document final.

Le plan d'affaires est le résultat d'une démarche de recherche, de validation et d'analyse de l'information recueillie, visant la prise de décision en ce qui concerne les différents aspects de votre future entreprise¹.

Le plan d'affaires est un document dynamique. Puisque chaque entreprise est unique, le plan d'affaires devrait souligner cette spécificité.

Pourquoi est-il nécessaire de rédiger un plan d'affaires?

1. Il est un outil de gestion

- Le plan d'affaires est un guide qui vous servira de cahier de bord et vous aidera à évaluer votre progrès.

2. Il est votre cahier de bord

- Il doit vous indiquer de quelle façon vous allez lancer et diriger votre entreprise;
- Il doit vous motiver à démarrer votre projet.

3. Il doit vous permettre d'évaluer la rentabilité du projet

- Votre entreprise sera-t-elle rentable ?
- Votre entreprise sera-t-elle profitable ?
- Aurez-vous besoin de financement ?
- Quels seront les obstacles à la réussite?
- Est-ce que le projet vous permet de créer votre emploi de manière durable?

4. Il doit vous aider à prendre les meilleures décisions

- Le plan vous aidera à prévoir les solutions en cas de problèmes;
- La cueillette d'information augmentera votre connaissance du secteur de l'industrie, ce qui vous aidera à prendre des décisions réfléchies;
- Le plan vous aidera à organiser votre recherche.

5. Il doit vous permettre d'évaluer la viabilité du projet

- Il soulignera ce qu'on attend de vous;
- Il identifiera vos forces et vos faiblesses.

6. Il est un outil de vente

- Le plan évaluera la possibilité d'investissement lors de négociations avec des investisseurs, des partenaires et des institutions financières.

¹ Comment rédiger mon plan d'affaires? Collection entreprendre.
Août 2009

Par où commencer?

1. Regarder des exemples;
2. Définir les objectifs du plan, identifier le lecteur cible et déterminer le plan d'action;
3. Prévoir le temps nécessaire pour compléter chaque étape;
4. Commencer votre recherche;
5. Organiser l'information;
6. Rédiger le plan;
 - Établir la table des matières;
 - Identifier le lecteur cible;
 - Utiliser un vocabulaire simple;
 - Éviter le jargon;
 - Identifier chaque section du plan;
 - Qualité versus quantité;
 - Éviter la formulation en termes de *je*, *nous* et *on*, formuler à la troisième personne.
7. Consulter les différents sites gouvernementaux.

Comment préparer un plan d'affaires?

La recherche vous aide à augmenter vos connaissances, à prendre de bonnes décisions et à orienter votre projet d'entreprise vers le succès. La recherche est la cueillette, le traitement et l'analyse de l'information se rapportant au démarrage et à l'exploitation de votre entreprise.

- **Où faire la recherche?**

1. Consulter d'abord les données secondaires déjà publiées qui sont liées au secteur d'activité :
 - Associations du secteur;
 - Journaux, revues et périodiques (bases de données spécialisées);
 - Internet – Industrie Canada;
 - Statistique Canada;
 - Info entrepreneurs;
 - Annuaire commerciaux.
2. Vous devez compléter votre recherche en élaborant un échantillonnage des données primaires :
 - Questionnaire, sondage ou entrevues auprès d'un groupe de consommateurs potentiels.

1. Sommaire du projet

Vos lecteurs n'ont peut-être pas beaucoup de temps à consacrer à votre plan d'affaires et veulent retrouver un maximum d'informations dès la première page. Vous devez donc faire un bref résumé de votre plan d'affaires et le placer au tout début de votre document.

Si vous n'avez pas complété toutes les sections, il est préférable de le faire avant de rédiger le sommaire. Vous aurez alors en main toutes les informations nécessaires.

- **Qu'est qu'un sommaire de projet?**

L'objectif du sommaire est de fournir au lecteur un aperçu général de l'entreprise. Cette partie doit mettre en évidence votre connaissance du secteur et démontrer que tout investissement dans votre entreprise sera profitable et viable.

- **Pourquoi cette information est-elle importante?**

Il est important d'élaborer une courte description de votre entreprise afin de capter l'intérêt du lecteur (partenaires, investisseurs potentiels, institutions financières, etc.). Un investisseur peut lire le résumé afin de déterminer s'il doit prendre connaissance du plan au complet. Le résumé doit capter l'intérêt du lecteur et l'inciter à poursuivre sa lecture.

- **Où prendre votre information?**

L'information retrouvée dans le corps du plan sert d'appui au sommaire. Le sommaire doit être la dernière partie du plan à rédiger.

1.1 Coordonnées de l'entreprise

- Nom de l'entreprise ;
- Nom du ou des promoteur(s) ;
- Adresse de l'entreprise ;
- Numéro de téléphone de l'entreprise.

1.2 Description du projet

Décrivez brièvement les principales caractéristiques de votre entreprise : sa nature, ses produits ou ses services offerts, son marché visé, etc. En quelques lignes, dites en quoi vos connaissances et vos aptitudes personnelles vont contribuer au succès de l'entreprise. Soulignez l'originalité de votre projet ou sa principale force faisant que vous vous démarquez de la concurrence.

1.3 Aperçu des données financières

Vous réferez au *Cahier de rédaction du plan d'affaires* pour plus de détails.

2. Description du projet

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

2.1 Énoncé de la mission d'entreprise

En une ou deux phrases, décrivez la mission (raison d'être) de votre entreprise. L'énoncé de la mission doit répondre à la question : « Dans quel secteur d'affaires êtes-vous? » et mettre l'accent sur les besoins des clients.

- **Exemples de mission d'entreprise**

Entreprise de fabrication de meubles de haute qualité :

- Concevoir, fabriquer et vendre des meubles de style haut de gamme ayant un design exclusif destinés aux commerces de détail de la grande région de Montréal.

Commerce de vêtements et d'équipements de plein air :

- Vendre des vêtements et des articles de loisirs de qualité et conseiller les adeptes de sports de plein air dans leurs choix.

Entreprise de conception de logiciels comptables informatisés :

- Concevoir, réaliser et vendre des logiciels informatisés, faciles d'utilisation et adaptés aux besoins de la petite entreprise du secteur de l'édition.

2.2 Objectifs d'entreprise énoncés

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre, en commençant par ceux à court terme (de six mois à un an) et en terminant par ceux qui sont à long terme (entre un et trois ans). Il importe de réfléchir sérieusement à l'élaboration d'un ou deux objectifs généraux qui guideront les opérations courantes de l'entreprise. Ces objectifs serviront de point de départ à la mise en place des stratégies de développement de l'entreprise (plan marketing, plan de financement, plan d'embauche de la main-d'œuvre, etc.).

- **Exemples d'objectifs d'entreprise**

Court terme

- Approcher cinquante nouveaux clients dans les six premiers mois;
- Réaliser un bénéfice net de 12 000 \$ la première année.

Long terme

- Atteindre un chiffre d'affaires de 60 000 \$ dès la deuxième année;
- Rembourser les emprunts bancaires d'ici cinq ans;
- Développer le marché de l'exportation en Amérique du Sud pour le produit A.

Pour qu'un objectif soit facilement réalisable et analysable, vous devez le formuler en répondant aux questions suivantes :

- Pour qui?
- Quoi?
- Quand?

- **Exemple**

- Distribuer nos produits vétérinaires dans au moins vingt points de vente (bureaux de vétérinaires) de la région montréalaise, et ce, dans les six premiers mois.

2.3 Calendrier des étapes de réalisation

Le calendrier de réalisation doit planifier l'ensemble des tâches à réaliser pour installer l'entreprise et pour déterminer ses premiers pas dans le monde des affaires. Ainsi, le calendrier des réalisations doit, notamment, faire connaître le degré d'avancement de votre projet, en plus de vous guider dans les tâches à réaliser pour implanter officiellement l'entreprise. Il faut déterminer les tâches à effectuer entre la finalisation du plan d'affaires et l'ouverture officielle de l'entreprise.

Voici une liste des tâches qui devront être réalisées avant le démarrage de l'entreprise. Ces tâches sont présentées en ordre de réalisation. Cet ordre peut se modifier selon les différentes situations.

- **Exemples de tâches**

1. Finaliser le plan d'affaires

- Élaborer le plan de mise en marché;
- Élaborer le plan de production/opération;
- Élaborer le plan financier;
- Élaborer le plan de développement (le cas échéant).

2. Procéder à l'incorporation ou à l'immatriculation de l'entreprise

- Préparation des formulaires;
- Dépôt auprès de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF) ou de votre Palais de justice.

Adresse Internet : www.gouv.qc.ca/portail/quebec / www.barreau.qc.ca

3. Préparer une convention d'actionnaire ou d'associé

- Préparation et signature de la convention d'actionnaire ou d'associé.

Adresse Internet : www.barreau.qc.ca

4. Obtenir les permis nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise

- Exploration des permis et des réglementations;
- Obtention des permis.

Adresse Internet : www.gouv.qc.ca/portail/quebec / www.strategis.qc.ca

5. Vérifier la protection intellectuelle (brevet) et procéder à l'enregistrement au besoin

- Exploration des brevets existants;
- Enregistrement du brevet.

Adresse Internet : www.strategis.gc.ca / www.barreau.qc.ca

6. Poursuivre la recherche de financement

- Préparer la demande de financement;
- Consulter une institution financière pour avoir des commentaires sur le projet;
- Réviser la demande de financement selon les commentaires reçus;
- Dépôt de la demande de financement.

7. Ouvrir un (des) compte(s) bancaire(s)

- Évaluer les besoins en matière de gestion financière et choisir une institution financière;
- Ouverture d'un compte d'opération et d'un compte pour les acomptes prévisionnels.

8. Inscrire l'entreprise à la TPS et TVQ

- Préparation des formulaires;
- Dépôt auprès du Ministère du Revenu du Québec.

Adresse Internet : www.revenu.gouv.qc.ca / www.cra-arc.gc.ca

9. Procéder l'inscription de l'entreprise au fichier provincial des employeurs (Numéro d'identification)

- Préparation des formulaires en vue de l'obtention d'un numéro d'identification;
- Dépôt auprès du Ministère du Revenu du Québec.

Adresse Internet : www.cra-arc.gc.ca

10. Déposer une demande d'Inscription à la CSST

- Vérification des engagements envers la CSST;
- Préparation des formulaires;
- Dépôt auprès de la CSST.

Adresse Internet : www.csst.qc.ca

11. Obtenir les assurances nécessaires

- Exploration des produits d'assurance;
- Achat de produits d'assurance;

Adresse Internet : <http://www.ibc.ca>

12. Visiter les locaux disponibles

- Explorer les locaux disponibles;
- Choisir un local;
- Négocier le bail commercial.

13. Aménager les locaux

- Élaborer les plans et devis;
- Explorer et choisir un designer et entrepreneur;
- Négociation;
- Signature des contrats et début des travaux.

14. Acheter et installer les équipements

- Explorer la gamme des produits offerts et choisir les fournisseurs;
- Négociation et achat;
- Installation.

15. Dresser et maintenir à jour la liste des articles et des marchandises

- Contacter et choisir les fournisseurs;
- Négociation et achat;
- Garantie et service après-vente.

16. Embaucher le personnel

- Déterminer le profil des candidats recherchés;
- Afficher les offres d'emplois;
- Recevoir les mises en candidature;
- Préparer les entrevues et procéder aux entrevues;
- Choisir les candidats;
- Préparer les contrats de travail;
- Signature des contrats de travail.

17. Élaborer les contrats ou les soumissions nécessaires pour les appels d'offres

- Élaboration des documents;
- Vérification par un professionnel : avocat ou notaire.

Adresse Internet : www.barreau.qc.ca

18. Promouvoir le lancement de l'entreprise

- Déterminer les objectifs de la publicité;
- Développer les outils;
- Organiser et planifier l'agenda;
- Évaluer l'impact et les retombées de la publicité.

3. Description de l'équipe dirigeante

Cette section doit permettre de connaître le(s) promoteur(s), de mentionner l'apport personnel de chacun au projet (mise de fonds, expérience, formation, etc.) et de spécifier les rôles de chaque personne au sein de l'équipe dirigeante.

3.1 Présentation synthétique des promoteurs

Présentez un court curriculum vitae de chaque associé. Faites le lien entre le(s) promoteur(s) et le projet. Indiquez les réalisations, l'expérience et la formation de tous les membres de l'équipe dirigeante **pertinentes** au projet.

Placez en annexe un curriculum vitae détaillé pour chaque promoteur.

3.2 Bilan personnel

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs), de tout ce qu'il doit (les passifs) et sa valeur nette (différence entre les actifs et les passifs) à une date donnée.

- **Pour les actifs**

Précisez la valeur marchande, soit le prix obtenu s'il y avait une vente, des biens, des actions et des obligations. Attention de ne pas confondre cette information avec le prix d'achat du bien.

- **Pour les passifs**

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

Voir l'onglet *Bilan personnel* dans le document *Prévisions financières* disponible en format EXCEL

3.3 Engagements contractuels

Vous référez au *Cahier de rédaction du plan d'affaires* pour plus de détails.

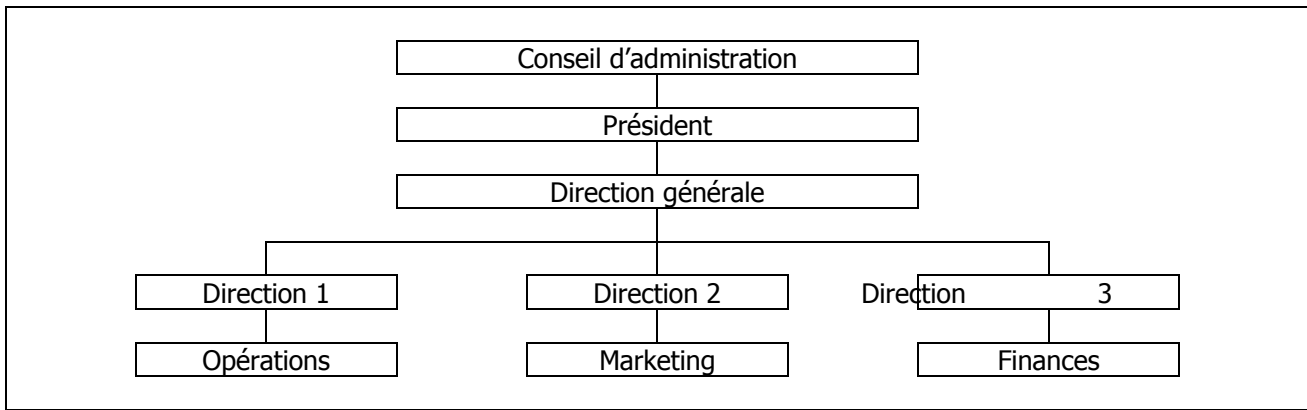
3.4 Structure organisationnelle

- **Répartition des tâches**

Fournissez un énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise

- **Organigramme**

Au besoin, un organigramme peut être nécessaire pour représenter la structure de votre entreprise en fonction des niveaux de responsabilité des dirigeants et du personnel.



3.5 Forme juridique

Énoncez la forme juridique (entreprise individuelle, société en nom collectif, compagnie ou coopérative) choisie par le(s) promoteur(s), tout en expliquant les raisons qui ont motivé ce choix.

Les entrepreneurs désireux de partir à leur compte possèdent généralement une bonne idée du genre d'entreprise qu'ils veulent, qu'ils peuvent lancer ou même acquérir, en plus des services qu'ils s'attendent à offrir. Par contre, le droit corporatif et civil impose des règles et des lois qu'il est convenu de respecter. En fait, la forme juridique est l'identité légale. Cette identité particulière détermine les lois et les règlements qui s'appliquent.

Le promoteur doit bien connaître et comprendre les implications inhérentes à chacune des formes juridiques. C'est en toute connaissance de cause que l'entrepreneur peut prendre la meilleure décision pour le présent et pour l'avenir de l'entreprise. Ainsi, les différentes implications de la forme juridique peuvent être légales, fiscales et avoir un effet sur l'image corporative de l'entreprise.

3.6 Répartition de la propriété

Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation (l'apport) de chaque promoteur, qu'elle soit financière ou autre. S'il y a lieu, une convention d'associés devra être jointe en annexe.

Nom et prénom	Forme de participation	Injection		Participation en %
		En argent	Transfert d'actifs	

3.7 Ressources externes

Indiquez les collaborateurs, partenaires d'affaires et parrain(s) qui assumeront un rôle important dans le succès de votre entreprise. À ce titre, tout entrepreneur doit savoir s'entourer de personnes ressources dès le démarrage de son entreprise. À ses débuts, le promoteur est souvent l'unique personne à travailler dans l'entreprise. Il peut donc être important de mentionner les ressources externes qui accompliront certaines tâches (par exemple : tenue de livres mensuelle par un comptable). Indiquez le nom et les coordonnées des ressources externes au projet.

4. Analyse de marché

- **Les principaux objectifs de l'analyse de marché**
- Présenter la gamme de produits/services offerte par l'entreprise, ainsi que ses caractéristiques;
- Démontrer qu'il existe un marché ayant un potentiel de ventes suffisant à la bonne marche de l'entreprise;
- Développer une stratégie de marketing qui permettra d'établir un positionnement avantageux pour l'entreprise par rapport à la concurrence et à la clientèle visée.

L'analyse du marché vise à démontrer votre maîtrise du secteur d'activité dans lequel vous aurez à évoluer, de même que votre connaissance des clients potentiels et des concurrents dans le marché.

4.1 Présentation de l'offre de l'entreprise

L'offre de l'entreprise constitue l'un des éléments centraux de votre projet d'affaires. Une offre, telle qu'on l'entend ici, comprend la gamme de tous les **produits** offerts par l'entreprise qui répondent à certains **besoins** ressentis par un groupe de personnes ou d'entreprises identifiées. Ces clients doivent clairement percevoir les produits de l'entreprise.

Une offre représente aussi la gamme de **services** que l'entreprise rend disponibles à la clientèle. Ces services doivent apporter des **solutions** à des problèmes vécus par un groupe de personnes ou d'entreprises. À ce titre, nous verrons que l'un des principaux défis des entreprises qui offrent des services est de les présenter adéquatement.

- **Organisation et présentation de la gamme de produits/services**

L'un des éléments clés du marketing est d'assurer l'accessibilité des produits offerts par l'entreprise. Bien entendu, les produits doivent être physiquement accessibles. Cette accessibilité est assurée par l'organisation de l'offre de l'entreprise qui doit guider la clientèle dans le choix des produits ou des services qui l'intéressent.

Pour ce faire, il est donc recommandé d'organiser sa gamme de produits/services en distinguant les différentes lignes de produits/services, les produits/services et les options qui sont à la disposition des clients.

- **Les caractéristiques des lignes de produits ou des paniers de services**

L'énoncé des caractéristiques des produits/services démontre la connaissance et la maîtrise du produit/service par l'équipe dirigeante. Énoncez les caractéristiques utilitaires, psychologiques, physiques et concurrentielles des produits/services offerts par l'entreprise.

4.2 Étude de marché

Le promoteur doit démontrer qu'il détient les connaissances quant aux variables et aux tendances qui influencent le comportement du marché.

- **L'identification du secteur d'activité économique**

Vous devez présenter le secteur d'activité économique dans lequel l'entreprise évoluera. Pour ce faire, les nomenclatures habituellement utilisées du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ou la Classification des types d'industries (CTI) peuvent être utilisées. Ces définitions sont disponibles sur le site Internet de Statistique Canada à l'adresse suivante : www.statcan.ca

- **Le profil financier des entreprises comparables**

Le profil financier représente le chiffre d'affaires moyen des entreprises provenant du même secteur d'activité. La taille des entreprises est comparable à l'entreprise que vous souhaitez démarrer. Il est recommandé de présenter certains postes de dépenses importants, comme le coût des marchandises vendues, la masse salariale, les frais d'occupation, les frais financiers et les frais administratifs. Il est à noter que ces données ne représentent pas l'état des résultats de votre entreprise. Il s'agit plutôt d'une base de comparaison qui doit servir à une analyse financière ultérieure. Consultez les profils des petites entreprises sur le site d'Industries Canada à <http://strategis.ic.gc.ca>

- **Les tendances des expéditions**

Généralement, lorsqu'on observe les activités des entreprises d'un secteur d'activité, il est possible de remarquer des périodes de l'année où les ventes sont en croissance ou en décroissance. Il s'agit habituellement de tendances lourdes qu'il est difficile de changer. Les entreprises doivent donc s'adapter à ces périodes.

- **Les événements, les associations, les revues spécialisées et les groupes d'influence**

Les événements importants de votre secteur d'activité peuvent être des salons, des congrès et des colloques qu'il ne faut pas manquer. Les associations sont habituellement des associations sectorielles ou professionnelles. Il peut aussi s'agir de corporations professionnelles. Les groupes d'influence sont habituellement des groupes informels qui rassemblent des acteurs d'influence, susceptibles d'avoir un impact sur les orientations d'une industrie.

- **Le sommaire des occasions d'affaires, des contraintes, des menaces et des barrières à l'entrée (PESTE)**

Pour présenter les occasions d'affaires, les contraintes, les menaces et les barrières à l'entrée, il faut procéder à l'analyse du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Il s'agit habituellement de variables incontrôlables auxquelles l'entreprise doit s'adapter. Dans ce contexte, on doit donc présenter les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux qui influencent directement ou indirectement les opérations des entreprises de l'industrie.

Les questions suivantes peuvent servir votre réflexion :

- Quelle est l'envergure du marché actuel pour le produit/service rendu ?
- Quels sont les éléments historiques du marché qui expliquent la situation actuelle ?
- Le marché est-il en croissance ou en déclin ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir ?

Consultez le site de l'Institut de la Statistique du Québec à www.stat.gouv.qc.ca pour obtenir des informations supplémentaires.

4.3 Marché cible (cueillette des données primaires et secondaires)

Il faut démontrer qui seront vos clients et le potentiel de ventes qu'ils représentent. Pour ce faire, vous devrez procéder à l'identification de la clientèle. À l'aide de données primaires et secondaires, vous devrez évaluer et identifier quel type de consommateur utilisera votre produit/service. La description du profil des clients, tant quantitativement que qualitativement, se fait par l'utilisation de variables démographiques, socio-économiques, comportementales, etc.

- **Profils, groupe d'âge et segments**

En procédant à cette analyse, vous devrez regrouper vos clients éventuels en plus petits groupes relativement homogènes. Il s'agira alors de vos principaux segments de marché, c'est-à-dire des clients ayant des caractéristiques et des motivations d'achat semblables face à votre produit/service.

Vous pouvez également segmenter votre marché en le délimitant au niveau géographique.

Exemples de profil de clientèle :

- Les femmes âgées de 25 à 45 ans, ayant terminé des études universitaires et gagnant un revenu annuel de 35 000 \$ et plus et occupant un poste de gestionnaire dans une firme montréalaise.
- Garderies en milieu scolaire, ayant plus de vingt enfants, localisées dans des quartiers favorisés (revenu par ménage supérieur à la moyenne québécoise) de la région de Montréal et démontrant un intérêt pour l'autofinancement.

Présentez les segments retenus en ordre d'importance en incluant la valeur des ventes qu'ils représenteront pour votre entreprise (en pourcentage ou en dollars par rapport à votre chiffre d'affaires total).

L'ensemble des segments de marché déterminera votre clientèle cible de l'entreprise.

- **Leurs caractéristiques, leurs habitudes et leur processus d'achat**

Une fois la clientèle cible bien identifiée, il faut présenter son profil de consommation et ses habitudes d'achat.

Pour chacun des segments de marché visé, les promoteurs doivent présenter les éléments d'information suivants :

- Les caractéristiques, les perceptions et les comportements psychosociaux;
- Les habitudes socioéconomiques, la solvabilité et la capacité de payer;
- Le potentiel monétaire (taille du marché);
- Les événements qui déclenchent l'achat;
- La perception des clients en ce qui concerne les avantages des produits et/ou des services;
- Les habitudes de magasinage et de recherche du produit/service;
- La sélection du produit/service et les critères de choix;
- Les modalités et les habitudes de paiement;

Vous pouvez compléter cette section à l'aide des données disponibles telles que les données statistiques et les études existantes. Ces données publiées se nomment les données **secondaires**. Par la suite, lorsque les données secondaires sont recueillies, vous devrez interroger, questionner ou observer votre clientèle cible. Pour ce faire, vous procéderez à la création d'un questionnaire que vous devrez faire passer à votre clientèle potentielle ou vous mènerez, selon un échantillonnage, une enquête. Cette méthode vise à recueillir les données **primaires**. **La cueillette des données primaires et secondaires est une étape cruciale dans la réalisation du projet d'entreprise.**

4.4 Évaluation de la concurrence

Par ordre d'importance, énumérez vos principaux concurrents. À travers les yeux du client, faites l'analyse de ce qu'ils font de bien dans le marché (les forces) et de ce qui pourrait être amélioré (les faiblesses). Cette analyse doit porter sur le(s) produit(s)/service(s), la politique de prix, le service après-vente, la garantie offerte et autres caractéristiques jugées utiles et pertinentes à l'analyse. Par la suite, vous devrez faire la même analyse pour votre entreprise en faisant ressortir les avantages concurrentiels de vos produits/services. Cette analyse peut être présentée dans un tableau comparatif.

Visitez vos concurrents, parlez aux fournisseurs, discutez avec vos clients potentiels, observez et posez des questions.

Exemples de forces et faiblesses :

- **Forces** : Qualité de produit supérieure, bonne localisation, service à la clientèle exemplaire, bonne présentation du produit, etc.
- **Faiblesses** : Heures d'ouverture non pertinentes, pas de garantie sur le produit, service après-vente incomplet, etc.

4.5 Positionnement de l'entreprise

Le positionnement de l'entreprise peut être défini par le caractère distinctif de vos produits/services par rapport à ceux offerts par la concurrence. Le positionnement doit permettre de développer une image distincte qui identifie votre entreprise dans l'esprit des consommateurs.

Suite aux résultats obtenus, vous pouvez maintenant définir la façon spécifique de présenter votre produit ou service à la clientèle.

Exemples de positionnement :

- Bureau de comptables qui offre un service de tenue de livres adapté aux besoins des travailleurs autonomes, soit une politique de prix plus bas, formation adaptée pour l'ouverture des livres, production de rapports mensuels et annuels.
- Boutique de vêtements « prêt-à-porter » dont la fabrication respecte l'environnement; les tissus sont des fibres non blanchies ou recyclées.

4.6 Évaluation du chiffre d'affaires

Estimez votre volume de ventes par année en unités et en dollars. Justifiez votre chiffre d'affaires annuel en expliquant la provenance et la répartition des produits/services. Vous pouvez aussi présenter un scénario qui détaille les objectifs poursuivis par l'entreprise et produire les prévisions financières. Prévoyez l'évaluation de votre chiffre d'affaires selon un scénario optimiste et un scénario pessimiste.

- **Scénario optimiste**

Exemple : Service d'orthopédagogie

Type de service	Quantité	Prix	Total
Séance de groupe (10 personnes)	12 séances	1 000 \$	12 000 \$
Service individuel	20 clients	600 \$	12 000 \$
Service aux entreprises	5 entreprises	2 000 \$	10 000 \$
Total :			34 000 \$

À la fin de la première année, les ventes seront de **34 000 \$**

Parce que :

- Mes ententes avec la commission scolaire m'ont permis de constituer un groupe de dix personnes (début le mois prochain);
- Mes contacts dans le domaine (psychologue, intervenant, professeur) me réfèrent régulièrement de la clientèle et une quinzaine de clients sont déjà inscrits à mon service;
- Mon étude de marché m'a permis de déceler une demande pour un service adapté aux entreprises de communication. Plusieurs entreprises ont signalé un intérêt certain pour mon programme de formation en entreprise (voir lettres d'intention en annexe).

- **Scénario pessimiste**

Au pire, les ventes seront de **21 000 \$**

Parce que :

- Le nombre de séances de groupe est de six plutôt que douze, tel que prévu;
- Selon la conjoncture du marché, les références faites par des ressources externes pourraient être moindres que prévu (quinze clients au lieu de vingt);
- Mon programme de formation en entreprise pourrait se limiter à celles qui ont signifié leur intérêt (trois entreprises).

5. Plan marketing

5.1 Stratégie de mise en marché

Il s'agit de décrire les décisions et les moyens qui seront mis en œuvre pour réaliser vos objectifs de vente. Il s'agit de la stratégie des « 4 P ».

Cette stratégie comprend les méthodes que vous comptez développer pour communiquer avec votre marché cible et faire connaître vos produits/services. Il est important d'avoir un plan d'action et de tenir à jour un agenda et un plan de communication, d'évaluer les retombées économiques des outils développés et de prévoir les coûts financiers associés.

- **Objectifs de la stratégie de marketing**

Une bonne stratégie devrait contenir des objectifs réalistes, clairs et précis qui seront quantifiables et mesurables dans le temps. Ceci vous permettra d'avoir un contrôle sur la stratégie utilisée et de pouvoir, au besoin, réajuster le tout advenant des écarts entre les réalisations et les prévisions.

Exemples de stratégies à développer :

- Les objectifs de ventes et de part de marché;
- Les objectifs de rentabilité;
- Les objectifs de notoriété, soit le fait d'être connu dans le milieu;
- Les objectifs de recherche de nouveaux clients en termes de prospection;
- Les objectifs d'activités promotionnelles;
- Les objectifs de développement des produits/services.

5.2 Stratégie du produit/service

Faites une description détaillée et énoncez les caractéristiques de vos produits/services.

L'objectif premier de la stratégie est d'offrir des produits/services attirants et cohérents avec les besoins, les valeurs, les attentes des clients dans une approche compétitive face aux concurrents.

- **Les produits/services de créneaux**

Les produits/services de créneaux touchent le segment de marché « haut de gamme » conçu pour une clientèle cible bien définie. L'entreprise qui vise plus d'un segment de marché doit réfléchir à la possibilité de développer cette stratégie.

- **Les forfaits**

Les forfaits sont des combinaisons de produits/services vendus simultanément. Les forfaits peuvent représenter un avantage pour une entreprise qui devra diversifier et étendre sa gamme de produits/services dans un marché en développement. Cette stratégie peut représenter certains avantages pour la clientèle, soit l'économie sur l'achat de plusieurs produits/services combinés.

- **Les produits d'appel**

Les produits d'appel sont ceux que l'on utilise lorsque le client veut faire l'essai des produits/services. Les produits/services offerts devront rassurer la clientèle sur les qualités des produits/services et sur le professionnalisme de l'entreprise.

- **Les noms commerciaux et les marques de commerce**

Les noms commerciaux sont des appellations que l'on donne aux produits/services. Les appellations ont deux objectifs, soit de distinguer les produits/services offerts par l'entreprise de ceux développés par les concurrents et de répondre à des besoins psychologiques des clients.

- **Le positionnement des produits et des services**

Le positionnement représente les avantages des produits/services selon les yeux et la perception de la clientèle. Ces avantages peuvent être classifiés en termes utilitaires, physiques, concurrentiels et psychologiques.

5.3 Stratégie de prix

Déterminez la politique générale de prix des produits/services. Indiquez quels sont les facteurs qui déterminent ces prix.

La présence de la concurrence, le coût relié à la fabrication et la demande pour les produits/services représentent des facteurs déterminants dans l'élaboration des prix.

Expliquez comment cette politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de s'y maintenir tout en générant des profits. Mentionnez la politique de crédit.

Les dirigeants ont plusieurs options en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie de prix :

- Prix comptable;
- Prix concurrentiel;
- Prix à valeur ajoutée (monétaire ou psychologique);
- Prix basé sur l'écrémage du marché;
- Prix variable;
- Prix promotionnel (temporaire);
- Prix basé sur un taux horaire.

- **La grille tarifaire**

La grille tarifaire présente la politique de prix pour tous les produits/services. Cette grille doit mentionner si des forfaits sont offerts. Vous devrez distinguer la politique de prix réguliers et celle des prix promotionnels.

5.4 Stratégie de publicité, de promotion et de communication

Énoncez les moyens promotionnels choisis pour atteindre la clientèle cible. Les moyens peuvent être de la publicité dans les journaux, des dépliants promotionnels, des articles promotionnels, et ce, en cohérence avec le budget alloué. Vous devrez faire part des objectifs souhaités par cette stratégie.

- **Gestion de la force de vente**

Les dirigeants doivent mettre en place des stratégies et des objectifs qui ont pour but de guider et d'outiller les représentants du service de vente sur le terrain.

La mise en œuvre d'un plan de sollicitation sera nécessaire. Ce plan devra identifier les clients potentiels et le moment où le premier contact devra être fait par le représentant du service de vente.

- **Gestion des activités publicitaires**

Les stratégies choisies doivent être convergentes à la segmentation des marchés développée. Il s'agit donc de présenter les activités publicitaires reliées à l'une ou l'autre des clientèles cibles.

Vous devrez préciser les points suivants, par segments de marché :

- Quels sont les objectifs poursuivis par la publicité ?
- Quel est l'essentiel du message véhiculé ?
- Quels sont les éléments de communication non verbaux utilisés ? (photos, images, couleurs)
- Quels sont les médias que vous prévoyez employer ?
- A quel moment de l'année auront lieu ces activités ?
- Quel budget prévoyez-vous ?

- **Gestion des activités promotionnelles**

Les objectifs des activités promotionnelles doivent viser à atteindre des résultats à court terme et déclencher l'achat du produit/service.

Tout comme pour les activités publicitaires, vous devrez donner des précisions sur les points suivants :

- Quels sont les objectifs poursuivis par la promotion ?
- Quel est l'essentiel du message véhiculé ?
- Quels sont les éléments de communication non verbaux utilisés ? (photos, images, couleurs).
- Quels sont les médias que vous prévoyez employer ?
- À quel moment de l'année auront lieu ces activités ?
- Quel budget prévoyez-vous ?

- **Gestion des activités de réseautage**

Présentez les activités en précisant les points suivants :

- Quelles sont les activités privilégiées ?
- Quelles sont les dates à retenir ?
- Avez-vous prévu un calendrier ?
- Avez-vous planifié un budget ?

- **Gestion de l'image corporative**

L'image corporative est l'élément le plus difficile à gérer. Portez une attention particulière au code vestimentaire, à l'accueil de la clientèle, à la propreté des lieux, au retour des messages téléphoniques, au code de déontologie, au niveau de langage utilisé, etc.

5.5 Stratégie de place et de distribution

- **Entreprise manufacturière**

Expliquez comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur, c'est-à-dire votre réseau de distribution (par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes, etc.).

- **Commerce ou entreprise de services**

Déterminez la localisation de votre entreprise et expliquez les motifs ou les critères qui ont conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, etc.). Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.).

5.6 Mise en œuvre du plan marketing

Maintenant que vous avez élaboré vos stratégies de mise en marché, il faut répartir vos ressources pour expliquer comment vous allez appliquer votre plan marketing. Pour ce faire, vous devrez tenir compte de deux types de ressources, le temps et l'argent. Vous devez présenter un calendrier de réalisation et un budget marketing.

6. Plan de production et d'exploitation

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

6.1 Objectifs de production et la capacité de production

Le plan de production présente les stratégies qui seront utilisées pour produire un bien ou un service. Généralement, les objectifs de production concernent la capacité de production. Pour ce faire, vous pouvez vous servir des paramètres suivants : nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées, etc.

Exemple de capacité de production

- Dans mon local de deux cents mètres carrés, l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, cinquante chaises de bureau par jour, avec une équipe de production de quatre employés, à raison de huit heures de travail par jour. Cette capacité de production permettrait d'atteindre des ventes annuelles de l'ordre de 80 000 \$.

6.2 Plan de production

Décrivez le processus de fabrication de votre produit et mentionnez les matières premières qui seront utilisées.

Dans le cas d'un nouveau produit, vous devez fournir un échéancier précis des principales étapes à réaliser (exemple : phase de conception, prototype, essais, etc.).

Dans le cadre de la production d'un service, vous devez présenter un plan des opérations qui évoque les méthodes et les procédures dans l'administration des services.

6.3 Installations et équipements

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et préparez un plan des installations de ce local. La liste des équipements utilisés doit aussi être produite.

6.4 Besoins de main-d'œuvre

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quelle sera la rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Précisez et vérifiez la disponibilité de cette main-d'œuvre sur le territoire d'implantation de l'entreprise.

6.5 Approvisionnement

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

Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leurs délais de livraison, leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de marchandises. Dans l'éventualité où vous démarrez une entreprise commerciale, décrivez brièvement le système pour produire le relevé de l'inventaire. Exemples : système permanent, manuel ou informatisé, prise de l'inventaire physique faite de façon hebdomadaire ou autre.

6.6 La mise en œuvre du plan de production

Vous devez présenter la répartition des ressources qui seront utilisées pour l'application du plan de production. Vous devez également produire un calendrier de production et un budget détaillé pour le plan de production.

7. Prévisions financières et unités de production

Votre plan d'affaires progresse, vous êtes bien avancé dans votre étude de marché, vos stratégies de mise en marché sont élaborées. Vous êtes maintenant à l'étape de préparer vos prévisions financières, la dernière partie du plan d'affaires.

Cette partie permettra de traduire, en termes monétaires, votre projet d'entreprise. La production de prévisions financières réalistes permettra d'évaluer la rentabilité, le coût, les fluctuations des liquidités et d'élaborer le mode de financement. De plus, elle vous préparera à la recherche et la négociation de votre financement.

- **Explication des prévisions financières**

Réalisez des prévisions financières réalistes pour éviter de vous nuire. Procéder à une analyse des mouvements de trésoreries en tenant compte des stratégies de marketing, des variations des ventes et de certaines dépenses. Cet exercice doit être fait avec beaucoup de soin, car les prévisions estimées seront très utiles une fois l'entreprise démarrée. Les prévisions financières deviendront un outil de contrôle et d'aide à la décision. Puisqu'un démarrage est échelonné sur une période d'au moins deux ans, vos prévisions financières seront établies sur cette même période, soit vingt-quatre mois.

- **Les principales étapes et rapports à produire**

Afin de réaliser vos prévisions financières, vous aurez à produire les rapports suivants qui devront être joints au plan d'affaires :

- Coûts et financement du projet au démarrage;
- Tableau des ventes (an 1 et an 2);
- Budget de caisse (an 1 et an 2);
- État des résultats et le détail du calcul;
- Seuil de rentabilité (point mort);
- Tableau du calcul de l'amortissement;
- Bilan prévisionnel;
- Tableau du calendrier de remboursement de l'emprunt;
- Unités de production.

À l'aide du canevas *Prévisions financières sur deux ans* en format Excel placé en ligne sur le site du CLD, complétez les différentes sections de vos prévisions financières en fonction des éléments prévus à l'analyse de marché au plan marketing et au plan de production. Vous devrez décrire les objectifs financiers que vous souhaitez atteindre avec le projet d'entreprise que vous êtes sur le point de démarrer.

7.1 Coûts et financement

Vous référez au *Cahier de rédaction du plan d'affaires* pour plus de détails.

7.2 Tableau de ventes

Vous référez au *Cahier de rédaction du plan d'affaires* pour plus de détails.

7.3 Budget caisse

Présentez les déboirs associés aux ventes prévues en fonction de la date où elles se feront et les remboursements d'emprunts prévus, de même que les excédents de recettes en provenance des emprunts, marge de crédit, prestations STA, subvention JP, argent comptant (apport).

7.4 État des résultats²

L'état des résultats prévisionnels (ou états des revenus et dépenses) présente, sur une base annuelle ou mensuelle, les revenus (c'est-à-dire le chiffre d'affaires) que fera votre entreprise, de même que les dépenses qu'elle aura engagées durant cette même période. Le principe est très simple : les revenus moins les dépenses égalent le profit (ou la perte).

Pour préparer l'état des résultats prévisionnels, vous devez revenir à l'information contenue dans votre étude de marché afin d'évaluer, de la façon la plus réaliste possible, les ventes potentielles de votre entreprise. Vous devez aussi vous attendre à ce que les bailleurs de fonds jugent avec sévérité vos prévisions de revenus et de dépenses; c'est l'une des raisons pour lesquelles vous devez préparer trois scénarios pour vos prévisions.

En effet, les bailleurs de fonds auront tendance à augmenter les dépenses et à diminuer les revenus que vous aurez prévus dans votre projet. Cela fait partie de leur travail d'évaluation. Ils savent bien que la majorité des entrepreneurs oublient bien des dépenses et surévaluent les revenus, soit par manque d'expérience dans le secteur d'activité et en affaires, soit par manque d'expérience dans le domaine des finances.

7.5 Bilan prévisionnel³

Un bilan est un état de la situation financière d'une entreprise à un moment donné. À la fin de chaque exercice financier (année financière), vous devez dresser un tel portrait. Il vous indique combien d'argent il vous reste, la valeur de vos équipements, ce qui reste en stock et combien vous doivent vos clients. Il vous indique aussi combien d'argent vous devez sur vos emprunts ou à vos fournisseurs, de même que la valeur de votre entreprise (votre investissement de départ plus les profits ou moins les pertes).

7.6 Le seuil de rentabilité⁴

Le seuil de rentabilité indique le moment où votre entreprise ne fera ni profit ni perte. Il se calcule habituellement pour la première année d'exploitation ou jusqu'à ce que l'entreprise devienne rentable. Dans la majorité des cas relatifs aux services, prenez note que la marge bénéficiaire est généralement de 100 %, puisqu'aucun coût direct n'est associé à sa prestation. Le seuil de rentabilité est alors égal au total des frais fixes.

Tout comme les mouvements de trésorerie, le seuil de rentabilité peut vous aider à déterminer le montant d'argent qu'il vous faut au démarrage, afin de faire face aux obligations financières de votre entreprise. Il vous permet aussi de poser certaines hypothèses de rentabilité. Par exemple, que se passerait-il si j'augmentais ma marge bénéficiaire brute de 1 %? Que se passerait-il si je diminuais mes frais fixes de 1000 \$?

Pour établir le seuil de rentabilité de votre entreprise, vous divisez simplement le total de vos frais fixes par votre marge bénéficiaire brute en pourcentage (%). Par exemple, 20 000 \$ (frais fixes) divisés par 33 et multipliés par 100 (ou par 0,33) = 60 606 \$. Si vous pouviez payer moins cher vos matières premières ou vos biens à revendre, vous seriez en mesure d'augmenter votre marge bénéficiaire brute à 35 %.

7.7 Le calcul des ratios financiers⁵

Le calcul des ratios financiers vous permet d'évaluer la santé financière de votre entreprise. Les bailleurs de fonds calculeront ces ratios si vous ne leur fournissez pas. Ils examineront surtout les ratios reliés à la liquidité de l'entreprise, à son équilibre financier, à ses opérations et à sa rentabilité. Si les données sont disponibles, ils examineront ces ratios par rapport à ceux des entreprises du même secteur d'activité afin de voir si vous vous comparez avantageusement par rapport à celles-ci.

² Belley, André, Louis Dussault et Sylvie Laferté. 2006. *Comment rédiger mon plan d'affaires*, 2^e édition, Montréal, 333 p.

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

⁵ *Ibid*

Pour calculer les principaux ratios financiers, vous devez avoir terminé vos prévisions financières, puisque les renseignements contenus dans les bilans de fin d'année et les états des résultats serviront de base pour obtenir les données nécessaires. Les principaux ratios à présenter sont les suivants :

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

Le ratio de liquidité indique si l'entreprise a suffisamment de fonds (liquidités) pour payer ses dettes à court terme. Ainsi, un ratio de 1 indique que l'entreprise a une valeur de 1 \$ d'éléments d'actif à court terme (encaisse, stocks et comptes clients) pour chaque dollar de dette à court terme (marge de crédit, comptes fournisseurs et portion de la dette à long terme due dans les douze prochains mois).

$$\text{Ratio de liquidité immédiat} = \frac{\text{Actif à court terme} - \text{stocks}}{\text{Passif à court terme}}$$

Pour calculer le ratio de liquidité immédiat, on enlève les stocks du total de l'actif à court terme afin de simuler la situation où l'entreprise devrait payer toutes ses dettes à court terme, sans savoir l'occasion de vendre ses stocks. Encore ici, un ratio de 1 indique que l'entreprise a 1 \$ en argent ou en comptes clients pour payer chaque dollar de dettes à court terme.

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Passif à court terme} + \text{passif à long terme}}{\text{Total de l'actif}}$$

Ce ratio permet de déterminer la portion de l'entreprise financée par la dette. Bref, il s'agit de la partie qui appartient aux créanciers par les garanties. Il faut être prudent avec ce ratio, puisque les jeunes entreprises sont souvent plus endettées que les plus vieilles.

$$\text{Marge bénéficiaire brute} = \frac{\text{Bénéfice brut}}{\text{Ventes}}$$

La marge bénéficiaire brute indique le montant d'argent ou le pourcentage des ventes dont l'entreprise dispose pour payer ses dépenses autres que le coût des marchandises vendues.

$$\text{Marge bénéficiaire nette} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}}$$

La marge bénéficiaire nette indique le montant d'argent ou le pourcentage des ventes qui représente le profit avant impôts de l'entreprise.

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \frac{\text{Coût des marchandises vendues}}{\text{Stocks de la fin}}$$

Le ratio de rotation des stocks indique le nombre de fois, par année, où les stocks ont été renouvelés. Selon le secteur d'activités, ce ratio peut varier autour de 50, alors que chez les concessionnaires d'automobiles, il peut être aussi bas que 3 ou 4.

$$\text{Rendement du capital investi} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Actif total}}$$

Ce ratio indique le pourcentage de rendement de l'actif total. Il permet de déterminer si les biens possédés par l'entreprise, les stocks et les liquidités sont utilisés à leur maximum et rapportent suffisamment pour satisfaire le ou les propriétaires.

$$\text{Retour sur investissement} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Avoir du propriétaire}}$$

Ce ratio indique le rendement des sommes qui ont été investies dans l'entreprise par les promoteurs. On compare quelquefois ce ratio avec le taux d'intérêt offert par les institutions financières pour les placements à terme. Par exemple, si votre argent, à la banque ou à la caisse, vous rapportait 5 % et que votre entreprise pouvait vous en rapporter 10 %, vous feriez une bonne affaire.

7.8 Calendrier de remboursement de l'emprunt

Ce chiffrier permet de calculer, en fonction des montants empruntés, le versement aux dates prévues des remboursements et de ventiler au budget de caisse la part versée en capital et en intérêt sur l'emprunt contracté.

Voir les onglets *Prêt 1* et *Prêt 2* dans le document *Prévisions financières* disponible en format EXCEL

Annexes

Liste de sites intéressants à consulter pour vous aider dans la rédaction de votre plan d'affaires :

- Investissement Québec à www.investquebec.com
- Le portail du gouvernement du Québec à www.entreprise.gouv.qc.ca
- Ministère de la Culture et de la Communication à www.mcc.gouv.qc.ca
- Ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation à www.mdeie.gouv.qc.ca
- Ministère du Revenu Québec à l'adresse www.revenu.gouv.qc.ca