



Université de Sfax



Centre Universitaire
d'Insertion et d'Essaimage de Sfax

Projet Culture Entrepreneuriale et Création d'Entreprise à l'Université de Sfax
CE&CE

**Guide d'accompagnement et de
rédaction d'un Plan d'Affaires**

Version 1.2 – Septembre 2008

*A l'usage des formateurs et des étudiants de l'Enseignement Supérieur
(Toutes disciplines confondues)*

Support conçu, développé et édité par :

Lassaâd	Mezghani
Mohamed	Belhaj
Habib	Affes
Wassim	Aloulou
Faouzi	Ayadi
Bilel	Bellaj
Jamel	Choukir
Slim	Mseddi

Avec la participation de toute l'équipe du projet CE&CE

Et l'appui de l'Association Université Environnement

Année universitaire : 2008-2009

Sommaire

1 RESUME DU PROJET	5
2 PRESENTATION DU (DES) PROMOTEUR (S)	5
3 LE PROJET EN DETAIL	6
3.1 Projet	6
3.2 Implantation	6
3.3 Caractéristiques juridiques du projet-entreprise	6
3.4 Structure de propriété détaillée.....	7
3.5 Production et produit.....	7
3.6 Marché.....	7
3.6.1 <i>Le secteur d'activité de l'entreprise</i>	8
3.6.2 <i>Le marché cible et potentiel</i>	8
3.6.3 <i>La concurrence</i>	8
4 LE PLAN MARKETING.....	9
4.1 Stratégie de mise en marché	9
4.1.1 <i>Politique de produits et de services</i>	9
4.1.2 <i>Politique de promotion, de publicité et de relations publiques</i>	10
4.2 Stratégie de vente et de distribution	10
4.3 Stratégie de localisation.....	10
4.4 Stratégie de tarification	11
4.5 Carnet de commandes	11
5 LE PLAN DE PRODUCTION	11
5.1 Processus de réalisation du produit ou du service	11
5.1.1 <i>Éléments incorporels</i>	11
5.1.2 <i>Choix techniques</i>	12
5.1.3 <i>Procédé de Production</i>	12
5.1.4 <i>Capacité de Production</i>	12
5.2 Ressources humaines.....	12
5.2.1 <i>Équipe dirigeante</i>	12
5.2.2 <i>Main d'œuvre et sous-traitants</i>	12
5.2.3 <i>Partenariat et sous-traitants</i>	12
5.3 Installations et équipements	12
5.4 Matières premières et fournisseurs.....	13
5.5 Évaluation environnementale	13
6 LE PLAN FINANCIER.....	13
6.1 Coût et financement du projet	14
6.1.1 <i>Détail des investissements et des coûts</i>	14
6.1.2 <i>Détail des financements</i>	14
6.1.3 <i>Schéma d'investissement et de financement</i>	15
6.1.4 <i>Planning de réalisation</i>	15

6.2	Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions	15
6.3	Etat des résultats prévisionnels.....	15
6.3.1	Produits.....	15
6.3.2	Charges.....	15
6.4	Budget de trésorerie	16
6.5	Tableau des amortissements	17
6.6	Calcul du seuil de rentabilité.....	17
6.7	Calendrier des remboursements des emprunts	18
6.8	Plan de financement à 3 années.....	18
7	CONCLUSION	19
7.1	Résumé du projet.....	19
7.2	Renseignements généraux	19
8	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES.....	19
9	ANNEXES À JOINDRE	19

Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation du plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le type d'entreprise que porte votre projet (manufacturière, commerciale, de services).

Le plan d'affaires réunit l'ensemble des données quantitatives, qualitatives et financières sur le projet d'entreprise que vous portez. C'est un outil indispensable pour :

- *décrire votre projet, en présenter les objectifs d'ensemble et les stratégies ;*
- *planifier les étapes de réalisation de votre projet ;*
- *présenter le produit ou le service que vous désirez mettre en marché ;*
- *définir et mesurer son marché ;*
- *évaluer les coûts d'exploitation d'une production ;*
- *démontrer la rentabilité de votre entreprise et*
- *appuyer vos demandes de financement.*

Il permet en outre de transmettre votre vision de l'entreprise. Il vous aide à tracer le parcours qu'elle prendra, où elle se situe et comment elle y parviendra.

Il s'agit d'un important document de référence au moment du démarrage d'une entreprise, mais également, tout au long de son existence.

■ **Conseils**

- *Prenez tout le temps qu'il faudra pour rédiger votre plan d'affaires. C'est un document de première importance qui reflètera le sérieux de votre projet.*
- *Soyez clair et précis, faites preuve d'honnêteté et utilisez un langage simple.*
- *Utilisez les annexes pour présenter les éléments plus détaillés.*
- *Soyez réaliste. Appuyez votre présentation et votre analyse sur des faits et des données objectives et fondées.*
- *Considérez l'évaluation du marché comme une priorité.*
- *N'hésitez pas à consulter des gens d'expérience et des conseillers.*

■ **Pourquoi rédiger un plan d'affaires ?**

Certains entrepreneurs rédigeront un plan d'affaires pour satisfaire aux exigences d'une institution financière ou aux critères d'un programme d'aide. Nous croyons que **vous devez rédiger votre plan d'affaires pour vous**, afin de maximiser vos chances de réussite.

En effet, parce que le monde des affaires est un monde dynamique, concurrentiel et en perpétuel changement, votre plan d'affaires doit vous accompagner tout au long de votre parcours.

Que ce soit pour votre démarrage ou pour vos projets d'expansion, la rédaction de votre plan d'affaires requiert une réflexion approfondie et de nombreuses recherches : **le sérieux que vous y accorderez peut faire la différence entre votre succès ou votre échec.**

Après tout, mieux vaut faire vos erreurs sur papier que sur chéquier !

1 RESUME DU PROJET

En présentant les grandes lignes du plan d'affaires, le résumé du projet permet aux investisseurs potentiels d'avoir un aperçu général du projet.

■ Comment démontrer l'intérêt 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.

Ne perdez pas à l'esprit que pour le lecteur de votre plan d'affaires, c'est le premier contact avec votre projet. Pour lui tout est nouveau.

■ Note

Sur la page couverture :

- Raison sociale,
- Coordonnées complètes,
- Titre et nom des personnes ressources dans l'entreprise.

Le résumé doit être court (une ou deux pages maximum), accrocheur et exposer les idées maîtresses de votre plan d'affaires.

- Objectifs de l'entreprise, la mission. Ce qui vous a amené à concrétiser votre projet ;
- Présentation du type d'entreprise :
 - Sa vocation : commerciale, de services ou manufacturière ;
 - Sa dimension : PME ou grande entreprise ;
 - Sa catégorie : association, grossiste, détaillant, etc. ;
- Présentation des promoteurs ;
- Brève description du produit ou service que vous comptez mettre en marché :
 - Situation du produit ou service dans son secteur d'activité ;
 - Présentation de ses avantages par rapport à la concurrence ;
- Court énoncé du plan marketing et du plan de commercialisation ;
- Description sommaire du coût et financement du projet de développement ou de démarrage d'entreprise ;
- Plans d'avenir de votre entreprise.

Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement décrire la situation actuelle de l'entreprise (les produits ou services déjà offerts ainsi que les ressources en place) et ce vers quoi les promoteurs se dirigent (les nouveaux produits ou services et les ressources additionnelles nécessaires).

2 PRESENTATION DU (DES) PROMOTEUR (S)

Qui mènera le bateau à bon port ?

Note : Joindre un curriculum vitae plus complet en annexe

	Promoteur 1	Promoteur 2	Promoteur 3
Nom/Raison Sociale			
Promoteur			
CIN			
Adresse			
Téléphone			
Études			
Expériences			

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et sa capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente.

Il importe également de démontrer les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- Nom des promoteurs du projet, fonctions qu’ils occuperont dans l’entreprise, les tâches et les responsabilités auxquelles ils seront affectés et le salaire qu’ils toucheront. Pour certains programmes, on exige parfois de connaître l’âge des promoteurs ;
- Qualifications, formations et diplômes des promoteurs ;
- Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis ;
- Joindre, en annexe, les curriculum vitae, les lettres de référence et les diplômes.

■ Conseil

Les dates qui apparaissent au curriculum vitae doivent être précises.

Par exemple : de mai à décembre 1994.

Il est de mise de déterminer les tâches, responsabilités et objectifs de l’ensemble des promoteurs. De plus, vous devrez indiquer la mise de fonds ainsi que les parts votantes de chacun.

3 LE PROJET EN DETAIL

3.1 PROJET

Type (Création/Extension) :

Nature du Projet :

Secteur d’activité :

Régime concerné par l’investissement (FOPRODI, Développement Régional, RITI, Nouveau Promoteur, Mise à Niveau, ...) :

Coût total du projet :

3.2 IMPLANTATION

■ À quel endroit allez-vous implanter votre entreprise ?

Lieu d’Implantation :

Gouvernorat :

Surface des Bâtiments / Terrain :

Impact sur l’environnement :

Que vous vendiez votre produit ou service directement aux consommateurs ou par l’entremise de vendeurs ou de distributeurs, vous devez savoir où vos clients s’attendent à les retrouver.

Voici quelques aspects à vérifier avant de prendre votre décision :

- se situer près de la clientèle (consommateurs ou entreprises) ;
- les besoins en superficie présents et futurs (n’oubliez pas de vérifier la hauteur des plafonds) ;
- les lois et règlements (zonage) ;
- les coûts (prix au pied carré, taxes, assurances, transport et délai de livraison, aménagements) ;
- le stationnement (c’est vital, les clients ne veulent pas marcher !) ;
- la circulation à proximité ;
- l’image du voisinage (est-ce que les commerces voisins ferment boutique ?) ;
- la pertinence de s’établir près de produits ou services complémentaires (par exemple, une pharmacie qui s’installe près d’une clinique médicale).

Il est conseillé de mettre sur papier les sites possibles et de comparer les avantages et inconvénients de chacun.

3.3 CARACTERISTIQUES JURIDIQUES DU PROJET-ENTREPRISE

Raison/Dénomination Sociale :

Forme Juridique (Individuelle, SUARL, SARL, SA) :

Code Risque (*Banque Centrale*) :

Siège Social :

Capital Social :

Il s'agit ici de préciser la forme juridique de l'entreprise et d'énoncer les motifs qui ont motivé ce choix.

3.4 STRUCTURE DE PROPRIETE DETAILLEE

- Investisseurs dans le projet. Nature et valeur des investissements.
- S'il s'agit d'une société par actions, précisez la valeur d'une action, le nom des actionnaires, le nombre d'actions qu'ils détiennent et le pourcentage détenu par actionnaire.
- Relation entre les partenaires ou associés : partage des tâches et responsabilités, salaires, conditions de départ, assurances nécessaires, etc.

Annexer, s'il y a lieu, la convention d'actionnaires, le contrat d'associés, etc.

■ Répartition et nature des Capitaux (en mDT) :

Actionnaire	Montant	Pourcentage
Total		100 %

3.5 PRODUCTION ET PRODUIT

Le plan d'affaires doit fournir des informations qui décrivent les produits ou services à mettre en marché.

■ Qu'est-ce qui différencie vos produits ou services de ceux de la concurrence ? Que faites-vous de mieux que les autres ?

Vous devez donc vous démarquer de vos concurrents.

- Présentation générale du produit ou de la gamme de produits ou de services. Le type de produit : fini ou semi-fini. Décrire ses composantes, ses caractéristiques, ses usages, ses fonctions. Dans le cas d'un service, en décrire les étapes, les actes professionnels, les suivis, etc.
- Description physique du produit ou de la gamme de produits : caractéristiques, présentation, aspect visuel du produit ;
- Situer le produit ou service dans le contexte de son utilisation. Présenter les fonctions, les usages, les utilités, les aspects techniques, les qualités et les avantages pour l'utilisateur du produit ou du service. Dans le cas d'un produit, joindre les fiches techniques, les tests de performance effectués ;
- Exposer le degré et la forme de l'aspect novateur et original du produit ou service ;
- Présenter les normes et les standards du marché ;
- Identifier la réglementation autour du produit ou service.

Produits :

Pourcentage de Production Destiné à l'Export :

Possibilité du Marché :

Procédé de Fabrication :

3.6 MARCHE

L'évaluation du marché est une étape très importante dans l'estimation de la rentabilité et de la viabilité du projet. Il importe donc d'en faire une analyse approfondie et de faire la démonstration, dans le plan d'affaires, de la pertinence du projet.

3.6.1 Le secteur d'activité de l'entreprise

Identification et présentation du secteur dans lequel se trouve l'entreprise.

Il s'agit ici de situer dans un contexte plus large, le secteur d'activités dans lequel devra s'intégrer le produit ou le service. Il importe de présenter le volume et l'évolution de la demande. Il est également pertinent de démontrer votre degré de connaissance du secteur.

Le secteur d'activité, c'est le domaine ou encore l'industrie dans lequel vous évoluez (ex. le tourisme, l'ameublement, le vêtement).

■ Conseil

Vous devez informer les lecteurs de votre plan d'affaires des grandes lignes de votre secteur d'activité **et convaincre ceux-ci que votre secteur est intéressant.**

- Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années (court historique du secteur) ;
- État de la situation actuelle : identifier si c'est un marché en développement, en expansion ou à maturité ;
- Perspectives, évolution anticipée, nouveautés au chapitre des produits. Estimation de l'évolution de la demande à court, moyen et long termes. Fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande ;
- Volume de la demande (nombre d'unités vendues ou chiffre d'affaires) ;
- Spécificités du secteur et situation dans la région, la province, le pays. Variations saisonnières ;
- Facteurs et tendances économiques et nationales qui peuvent affecter l'entreprise positivement ou négativement.

3.6.2 Le marché cible et potentiel

■ A qui s'adresse votre produit ou service ?

Il importe de bien cerner le profil de la clientèle auquel est destiné le produit ou le service.

Il faut donc dresser un portrait le plus précis possible afin d'élaborer des stratégies de vente et de promotion efficaces.

- Types de clientèles cibles auxquelles s'adresseront les produits ou services : consommateurs individuels, grossistes, détaillants, industries, organisations, etc. ;
- Marché visé à court terme et à long terme : local, régional, national, international. Limites géographiques du territoire visé ;
- Définition et description de la clientèle cible :
 - Qui sont-ils ? (âge, revenu, sexe, situation familiale) ;
 - Qu'achètent-ils ? (types de produits, marques, styles) ;
 - Où résident-ils ? (Propriétaire occupant, locataire, ville et/ou quartier, banlieue, etc.) ;
 - Où travaillent-ils ? (milieu urbain, banlieue) ;
 - Où achètent-ils ? (centre commercial, commerce de voisinage) ;
 - Comment achètent-ils ? (par catalogue ou en personne, paiement comptant, par chèque ou carte de crédit) ;
 - Fréquence d'achat du produit ou service ;
 - Critères d'achat : prix, qualité, service, habitude, réputation, etc. ;
- Caractéristiques des clients potentiels : Nombre, répartition géographique, comportement, attentes et besoins. Pourcentage de la population du secteur susceptible de faire partie de la clientèle ;
- Estimation du volume de ventes espéré par rapport au marché : Démonstration du nombre suffisant de clients intéressés à acheter le produit ou service.

3.6.3 La concurrence

■ Avec qui d'autres ma clientèle peut elle faire affaires ? Pourquoi ?

Il importe d'analyser minutieusement la concurrence que vous rencontrerez afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses.

Faites attention de déterminer les forces et faiblesses selon l'appréciation de votre clientèle cible, non selon votre avis.

Vous pourrez ainsi mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de votre produit ou service.

- *Identification et description de la concurrence :*
 - *Type de concurrence : directe (produit ou service similaire) et indirecte (produit ou service qui comble le besoin de manière différente) ;*
 - *Son évolution prévisible.*
- *Liste des concurrents directs par ordre d'importance :*
 - *Caractéristiques : âge, réputation, approche, stratégie de mise en marché, forces et faiblesses ;*
 - *Disponibilité, localisation prix.*
- *Analyse comparative de la concurrence : Comparaison entre les différents concurrents en mettant en perspective les points forts et les points faibles à partir de critères semblables aux suivants :*
 - *Chiffre d'affaires ;*
 - *Nombre d'employés ;*
 - *Délai de livraison ;*
 - *Présentation, style, apparence ;*
 - *Accueil et courtoisie ;*
 - *Distribution et ventes ;*
 - *Localisation ;*
 - *Qualité des produits ou services ;*
 - *Service après-vente ;*
 - *Promotion ;*
 - *Garanties ;*
 - *Prix des produits ou services ;*
 - *Efficacité des produits ou services : polyvalence, durabilité, facilité d'utilisation, facilité d'entretien, facilité d'installation, style, apparence, etc.*
- *Présentation des avantages du produit ou service sur les concurrents ;*
- *Répartition des ventes du produit ou du service sur le marché : les leaders, les parts de marché.*
- *Estimation du volume de vente espéré par rapport à la concurrence (Les données et les informations recueillies sur le secteur, le marché, les clientèles et la concurrence vous permettent d'estimer, de façon réaliste et conservatrice, vos objectifs de vente pour les deux ou trois premières années. C'est cet objectif que le plan marketing cherchera à atteindre) :*
 - *Volume de vente souhaité au cours de la première année (en nombre d'unités et en argent) ;*
 - *Croissance espérée au cours des deux années subséquentes ;*
 - *Estimation des parts de marché que vous prévoyez accaparer au cours des deux ou trois premières années ;*
 - *Méthode d'évaluation utilisée pour évaluer le volume de ventes de votre produit ou service.*

4 LE PLAN MARKETING

Le plan marketing précise quelles seront les stratégies qui seront déployées pour atteindre les objectifs de vente et de bien positionner votre entreprise dans le marché convoité.

Comment l'entreprise compte attirer sa clientèle ?

C'est une section du plan d'affaires dont l'importance est trop souvent sous-estimée car même un excellent projet peut rencontrer des difficultés majeures si on laisse au hasard ces éléments du projet d'entreprise.

Le plan marketing est un tout et, par conséquent, chacun des volets (le produit ou le service, la promotion, la distribution, la localisation et la tarification) est lié aux autres. Par exemple, une entreprise peut rarement offrir à la fois un produit haut de gamme et maintenir une politique de prix très bas.

4.1 STRATEGIE DE MISE EN MARCHE

4.1.1 Politique de produits et de services

Il s'agit ici de définir et présenter votre produit ou service de façon à séduire vos clients (forme, emballage, nom, marque, service après vente, garantie, etc.).

Présentation du produit ou du service, du service après-vente et des garanties.

- *Principal argument de vente. Message à retenir, slogan. Image à développer ;*
- *Service après-vente et garantie offerte ;*
- *Mise en valeur du produit par son emballage, sa présentation : présentoirs, dépliants, échantillons, etc. ;*

- *Test de marché du produit ou du service auprès d'un groupe de consommateurs (focus group).*

4.1.2 Politique de promotion, de publicité et de relations publiques

Moyens à privilégier pour faire connaître le produit ou service.

- *Publicité (en tenant compte de la clientèle cible) :*
 - *Placement média : journaux, radio, télévision, Pages Jaunes, etc. ;*
 - *Porte à porte ;*
 - *Publipostage ;*
 - *Télémarketing ;*
 - *Internet ;*
 - *Expositions commerciales ;*
 - *Promotion sur les lieux de vente ;*
- *Moyens promotionnels : rabais, escompte, cadeau ou prime ;*
- *Échéancier à court, moyen et long termes ;*
- *Budget de vos activités de promotion. Exemple : 3 annonces/mois ;*
- *Activités de relations publiques.*

4.2 STRATEGIE DE VENTE ET DE DISTRIBUTION

Vous savez déjà, grâce à votre étude de marché, quels prix vos clients sont prêts à payer ainsi que les prix demandés par vos concurrents. Vous devez également déterminer ce que vous coûte votre produit ou service.

Votre réseau de distribution est la façon dont votre produit ou service se rendra jusqu'à votre clientèle.

- *Mode d'accès au marché : description du réseau de distribution ;*
 - *Vente directe, par catalogue, par téléphone, dans des machines distributrices, par l'intermédiaire de grossistes, de détaillants, de représentants, d'agents manufacturiers ;*
 - *Exclusivité du territoire ;*
 - *Alliances stratégiques avec des clients, distributeurs, concurrents ;*
- *Politique de commissions, de rabais et d'escomptes en comparaison avec la concurrence ;*
- *Entreposage et expédition du produit sur les lieux de vente ou au consommateur. Délai de livraison.*

4.3 STRATEGIE DE LOCALISATION

Selon le type d'entreprise et ses besoins, les critères de sélection du lieu d'affaires peuvent prendre plus ou moins d'importance.

- *Description de la place d'affaires et/ou du siège social ;*
- *Critères, par ordre d'importance, qui ont guidé votre choix ;*
- *Avantages et inconvénients du lieu choisi ;*
- *Modifications à apporter aux locaux ;*
- *Statistiques d'achalandage du lieu choisi.*

Critères à considérer et à mettre en ordre d'importance selon le type d'entreprise :

- *Type d'espace nécessaire : bureau, salle*
- *Liens avec le marché ; d'attente, inventaire, vitrine ;*
- *Type d'achalandage ;*
- *Besoins futurs ;*
- *Image du voisinage ;*
- *Municipalité : milieu urbain ou banlieue ;*
- *Visibilité ;*
- *Locaux disponibles, superficie ;*
- *Main d'œuvre ;*
- *Croissance du secteur géographique ;*
- *Proximité de certains services ;*
- *Zonage et réglementation spécifique ;*
- *Stationnement ;*
- *Achat ou location ;*
- *Circulation et facilité d'accès ;*
- *Coûts des assurances, taxes ;*
- *Disponibilité de l'énergie.*

Dans le choix de l'emplacement spécifique, il faut porter attention à la concurrence, aux produits similaires et aux produits complémentaires qui pourraient se retrouver près de votre lieu d'affaires. En effet, la présence ou l'absence de concurrence peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'achalandage.

4.4 STRATEGIE DE TARIFICATION

■ Comment calculez-vous vos prix de vente et ce qui vous en coûte pour produire votre produit ou service ?

Le plan d'affaires doit préciser le tarif établi pour le produit ou le service en tenant compte des coûts de fabrication et/ou d'achat, de la concurrence et de la capacité de payer des clients.

- Prix de vente de chacun des produits ou services, gamme du produit ;
- Méthode de fixation des prix : selon le prix de revient (matières premières, main d'œuvre, frais généraux) par unité ou par heure de service, en détaillant les coûts fixes et variables, marge de profit ;
- Situation comparative de vos produits ou de vos services par rapport à la concurrence ;
- Politique de crédit, conditions de paiement.

4.5 CARNET DE COMMANDES

Annexer les ententes, contrats, lettres d'intention, demandes de soumission en main pour la production du produit ou du service à offrir.

Préciser les enjeux financiers qu'ils représentent.

5 LE PLAN DE PRODUCTION

■ Comment allez-vous fabriquer votre produit, rendre votre service ou vos biens de consommation ?

Le terme production est utilisé ici au sens large et englobe autant la fabrication d'un produit que la réalisation d'une prestation de service à rendre.

Cette section du plan d'affaires est l'occasion de présenter en détail, l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer la production du produit ou du service. Il importe donc de démontrer vos expertises et vos compétences dans la mise en place, la réalisation et le suivi de la production.

Il est également pertinent de préciser sur quels éléments de la production vous prévoyez rencontrer des difficultés et ce que vous entendez faire pour les résoudre. Votre crédibilité n'en sera que plus grande.

5.1 PROCESSUS DE REALISATION DU PRODUIT OU DU SERVICE

Vous devrez ici décrire les étapes de fabrication de votre produit ou de la prestation de votre service de façon à ce que les lecteurs de votre plan d'affaires comprennent mieux ce domaine qui n'est pas nécessairement le leur.

- Énumération et description des activités nécessaires à la fabrication ou à la réalisation du produit ou du service ;
- Sommaire des technologies utilisées, des procédés et méthodes, des savoir-faire nécessaires, possibilités de transferts technologiques et conditions d'implantation, etc ;
- Aperçu du calendrier de production ou d'activités commerciales ;
- Variations saisonnières : impact et alternatives prévues ;
- Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service : étapes critiques, points de contrôle, rapports, outils de mesure, etc. ;
- Conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

5.1.1 Éléments incorporels

- Éléments incorporels : obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. Les sommes à déboursier ;

- *Réglementation, produits sous licence, brevets, normes de sécurité, lois, accords industriels relatifs aux activités réalisées, etc.*

5.1.2 Choix techniques

5.1.3 Procédé de Production

5.1.4 Capacité de Production

- **Quelle est la capacité maximale de production des équipements choisis ?**

5.2 RESSOURCES HUMAINES

- **Quels sont vos besoins en main-d'œuvre ?**

Avant de placer une offre d'emploi, il est important de définir avec précision ses besoins en ressources humaines.

Vous avez déjà élaboré les étapes d'opérations, il vous faut maintenant définir combien de personnes vous avez besoin pour chacun des postes de travail que vous avez identifiés précédemment.

Il est important de bien identifier les tâches et responsabilités de chacun, leurs qualifications, l'expérience et les compétences nécessaires.

5.2.1 Équipe dirigeante

Description des fonctions et responsabilités de l'équipe dirigeante ;

- **Conseil**

Illustrer par un organigramme comment se structurent les opérations :

- *Personnes qui occuperont ces fonctions, salaires et avantages ;*
- *Qualifications, antécédents et compétences des personnes ;*
- *Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité.*

5.2.2 Main d'œuvre et sous-traitants

- *Description des emplois générés par le projet, à court, moyen et long termes.*
- *Présentation sous forme de tableau.*
- *Qualifications requises ;*
- *Disponibilité de la main-d'œuvre ;*
- *Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité ;*
- *Politique salariale ;*
- *Conditions de travail offertes, niveaux de rémunération et avantages sociaux prévus ;*
- *Processus de sélection ;*
- *Gestion du personnel.*

5.2.3 Partenariat et sous-traitants

État de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet au niveau du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou du service à offrir. Présenter les sous-traitants disponibles ainsi que les alternatives prévues, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

5.3 INSTALLATIONS ET EQUIPEMENTS

- *Description des installations et des équipements requis à court, moyen et long termes.*
- *Par exemple : mobilier de bureau, équipement informatique, machineries, outils,*
- *Équipement de production ou d'opération, matériel roulant, stock et inventaire, etc. En main ou à acquérir.*

- Fournisseurs d'équipement et d'outillage, fiabilité, réputation, conditions d'achat ou de location, neuf ou usagé ;
- Coûts, valeur marchande, conditions de paiement ou de financement,
- Date d'achat, conditions d'acquisition (achat, location, crédit bail) ;
- Durée de vie des équipements, s'ils répondent aux besoins actuels ou futurs.
- Travaux d'aménagement des locaux, rénovations.

5.4 MATIERES PREMIERES ET FOURNISSEURS

- Approvisionnement et origine des matières premières (marché local ou importation), liste des matériaux et variété, étendue de la gamme de produits offerts, variation des prix, disponibilité et substituts possibles, etc. ;
- Fournisseurs : réputation, intégrité, efficacité, politique de prix, de financement et conditions de paiement, services offerts et garanties, fournisseurs de rechange, localisation, etc. ;
- Gestion des achats et des stocks : inventaire initial minimum, procédures de commande, coûts d'entreposage, exigences particulières d'entreposage, délais d'approvisionnement, transport, etc ;
- Ententes conclues s'il y a lieu. **Joindre** copie des ententes.

5.5 ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Enjeux environnementaux pouvant avoir une incidence sur l'entreprise :

- Impact des équipements et produits utilisés ;
- Rejets de l'entreprise : nature (liquide, gazeux, poussières), quantité et destination (égout municipal, plan d'eau, atmosphère), etc. ;
- Recyclage prévu de matières ;
- Équipements utilisés pour contrôler la pollution. Par exemple : dépoussiéreur, insonorisation, etc. ;
- Produits dangereux utilisés au cours de la production ;
- Plan vert de l'entreprise : considérations et valeurs écologiques de l'entreprise. Moyens préconisés pour concrétiser ces valeurs.

6 LE PLAN FINANCIER

On regroupe ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Il est primordial de bien réaliser cette partie du plan d'affaires pour démontrer le sérieux de votre démarche et votre capacité à évaluer votre situation financière. C'est sur cette base que s'établira la confiance des investisseurs.

Si vous avez de bonnes connaissances en comptabilité, produisez vous-même les documents énumérés ci-après pour les deux ou trois premières années.

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez au moins pour un an, les points suivants : coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel.

Vous trouverez en annexe des exemples qui vous aideront à réaliser ce travail. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers qualifiés.

■ Conseil

Faire connaître aux lecteurs externes les consultants qui vous ont aidé ou soutenu dans vos démarches.

- Expert comptable ;
- Services-conseil en démarrage ;
- Conseillers juridiques ;
- Institution financière ;
- Représentants gouvernementaux ;
- Etc.

Leur réputation et leur crédibilité ajouteront de la valeur à votre projet.

6.1 COUT ET FINANCEMENT DU PROJET

Cette section permet de **déterminer vos besoins financiers pour démarrer votre entreprise** et permettre son fonctionnement par la suite. Il s'agit également de s'assurer que vous avez la capacité de réunir les fonds nécessaires à la réalisation du projet.

Il s'agit ici de préciser toutes les sources de financement sur lesquelles les promoteurs pourront compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière. Cette distinction est très importante car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

- Investissements requis, mise de fonds des promoteurs en argent liquide ou les transferts d'actifs, contributions de l'état, prêts consentis par des individus, participation des institutions financières (court et long termes) et des investisseurs, etc. Préciser les types de financement déjà obtenus et ceux à venir ;
- Mesures alternatives de financement ou de réalisation du projet si vous n'obtenez pas les réponses que vous attendez ;
- Confirmations de financement.

L'importance du **fonds de roulement est capital**. C'est le « **nerf de la guerre** ». Les entrepreneurs ont trop souvent tendance à limiter leurs liquidités. Le budget de caisse est une méthode efficace de déterminer vos besoins en fonds de roulement. Au minimum, vous devez pouvoir effectuer vos paiements le temps que les revenus soient encaissés.

Il y a plusieurs sources de financement disponibles, il faut en principe **financer nos dettes à court terme par du financement à court terme** (marge de crédit, billet, etc.) et **les dettes à long terme par un prêt à long terme** (hypothèque, prêt personnel, location-bail, etc.). Trop d'entrepreneurs financent leurs machineries et autres investissements sur une marge de crédit ou au dépend de leur fonds de roulement.

6.1.1 Détail des investissements et des coûts

- **Frais d'Etablissement**
- **Terrain**
- **Local**
- **Aménagements**
- **Equipements**
- **Mobilier & Matériel de Bureau**
- **Divers & Imprévus**
- **Fonds de Roulement**

6.1.2 Détail des financements

- **Capital social**
- **Emprunts à Moyen et Long Terme**
- **Autres emprunts**

6.1.3 Schéma d'investissement et de financement

COUT	mDT	FINANCEMENT	mDT	%
Frais d'établissement		Capital Social		
Terrain		Promoteur & Associés		
Local		SICAR*		
Aménagements		FOPRODI		
Equipements de production		RITI		
Matériel de transport		CCA		
Mobilier & matériel de Bureau		Emprunts MLT		
Divers & Imprévus		BFPME		
Fonds de roulement		Autres banques**		
TOTAL		TOTAL		100%

* préciser si des SICARs ont été sollicitées et état d'avancement du dossier

** préciser si d'autres banques ont été sollicitées et état d'avancement du dossier

6.1.4 Planning de réalisation

6.2 HYPOTHESES DE BASE POUR L'ELABORATION DES PREVISIONS

Il s'agit ici, de préciser sur quelles données ou possibilités sont basées les projections financières.

- Ventes ;
- Comptes à recevoir (30, 60, 90 jours) ;
- Comptes à payer (30, 60, 90 jours) ;
- Coût des matières premières / produits ou services rendus ;
- Dépenses d'opérations (salaire, loyer, électricité, frais de vente et d'administration, etc.) ;
- Prix de revient du produit ou du service.

6.3 ETAT DES RESULTATS PREVISIONNELS

Il s'agit des revenus et dépenses estimés pour les deux ou trois premières années d'exploitation.

6.3.1 Produits

- L'activité évoluera selon le tableau suivant (à élaborer)
- Les chiffres d'Affaires prévisionnels (H.T) tels qu'ils résultent du programme de production retenu s'établissent à :

6.3.2 Charges

- Matières Premières & Consommables
- Services Extérieurs
- Frais du Personnel (salaires + charges sociales CNSS)
- Entretien & réparation des équipements :
- Frais Financiers de Fonctionnement : correspondent aux frais engendrés par les crédits de gestion.

- **Autres Frais d'Exploitation : Ce poste comprend les frais divers de gestion.**
- **Amortissements :**
- **Frais financiers de financement**
Compte de résultat prévisionnel

	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3
CHARGES			
Achats			
MATIERES PREMIERES			
Marchandises			
Fournitures diverses			
Autres			
Charges externes			
SOUS-TRAITANCE			
Loyer			
Charges locatives			
Energie			
Assurances (local, véhicule, mal.)			
Frais de formation, documentation			
Honoraires			
Publicité			
Transports			
Crédit-bail			
Déplacements, missions, réceptions			
FRAIS POSTAUX			
TELEPHONE			
Impôts et taxes			
Charges de personnel			
REMUNERATION DES SALARIES			
Charges sociales			
Prélèvement de l'exploitant			
Charges sociales de l'exploitant			
Charges financières			
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
INTERET DES EMPRUNTS			
Impôts sur les bénéfices (soc)			
Total des charges (a)			
PRODUITS			
CHIFFRE D'AFFAIRES			
VENTE PRODUITS FINIS, MARCHANDISES			
Prestation de services			
Commissions, ristournes			
Total des produits (b)			
RESULTATS			
<i>Total produits – total charges soit (b-a)</i>			
Dotation amortissements et provis.			
Capacité d'autofinancement			

6.4 BUDGET DE TRESORERIE

Il présente l'agenda mensuel de l'encaisse dans les deux ou trois premières années. Il sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. Il permet de définir les frais d'exploitation courants, les éléments d'inventaire que vous pouvez vous permettre d'acheter et le moment où vous pouvez effectuer ces achats. Bref, il définit les besoins de liquidités à court terme.

Plan de trésorerie (des 12 premiers mois)

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 12
Encaissements								
* Liés au financement								
APPORT EN CAPITAL								
Apport de l'exploitant								
Apport en comptes courants								
Emprunts								
Aides								
Autres apports								
* liés à l'exploitation								
CA ENCAISSE								
Autres								
Total encaissements (a)								
DECAISSEMENTS								
* liés à l'investissement								
FRAIS D'ETABLISSEMENT (immatriculation, impôts, greffe, publication)								
Matériel (téléphonique, bureautique...)								
* liés à l'exploitation								
Achat de matière								
LOYERS, EAU, ELECTRICITE								
Crédit bail (leasing)								
Salaires								
Charges sociales								
Charges financières								
TVA								
Autres								
Total des décaissements (b)								
SOLDE DU MOIS								
<i>Encaissements – décaissements soit (a-b)</i>								
<i>Cumul à reporter</i>								

6.5 TABLEAU DES AMORTISSEMENTS

L'amortissement est une dépense permise par le système fiscal pour amortir le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie prévue. Il s'agit de calculer la dépréciation des actifs de l'entreprise. Il faut consulter la liste des pourcentages des taux d'amortissement (linéaire, dégressif) communiquée par l'administration fiscale pour connaître les taux d'amortissement en vigueur.

6.6 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

L'analyse du seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit, ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices.

Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (ex : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (ex : les matières premières, etc.).

6.7 CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS

Décomposition des remboursements des emprunts nécessaire pour alimenter le compte de résultat. Il s'agit d'établir la répartition entre le capital et les intérêts à rembourser sur les emprunts. Par là, il démontre aux investisseurs potentiels, les capacités de l'entreprise à les rembourser et les délais prévus pour le faire.

6.8 PLAN DE FINANCEMENT A 3 ANNEES

Plan de financement prévisionnel

	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3
BESOINS			
✱ Immobilisations incorporelles			
FRAIS DE PREMIER ETABLISSEMENT			
✱ Immobilisations corporelles			
INSTALLATION			
Véhicule professionnel			
Matériel			
Mobillier			
Autres (préciser)			
✱ Immobilisations financières			
REMBOURSEMENT ANNUEL DU CAPITAL DES EMPRUNTS			
Besoin en fonds de roulement			
Total des besoins			
RESSOURCES			
✱ Capitaux propres			
APPORT PERSONNEL			
APPORT DES ASSOCIES			
✱ Emprunts			
Emprunts bancaires			
Autres emprunts			
✱ Divers			
Aides diverses			
Autres ressources			
✱ Capacité d'autofinancement			
Résultat net			
Dotation aux amortissements			
Total des ressources			

7 CONCLUSION

7.1 RESUME DU PROJET

- Rappel des éléments importants du projet ;
- Montant et objet du financement demandé ;
- Démonstration de la pertinence du projet et des promoteurs.

7.2 RENSEIGNEMENTS GENERAUX

- Nom, adresse, numéro de téléphone et de télécopieur des promoteurs ;
- Liste des actionnaires et partenaires ;
- Liste des conseillers consultés.

■ Conseil

Dans certains cas, il peut être pertinent de joindre un petit lexique des termes techniques et spécialisés (NTIC, e-commerce, biotechnologie...), ainsi que des dessins et des illustrations explicatifs.

Porter une attention particulière à la présentation, reliure, mise en page, orthographe et construction de phrase. Le soin apporté à la présentation et à la préparation de votre plan d'affaires témoigne du soin que vous êtes prêt à apporter à la réalisation de votre projet.

8 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES

9 ANNEXES À JOINDRE

Cette liste se veut un aide-mémoire des documents qu'il peut être pertinent de joindre en annexe à votre plan d'affaires.

- Lettre de crédit d'une institution financière et preuves de toutes les sources de financement ;
- Lettres d'entente avec les clients potentiels et/ou contrats déjà conclu ;
- Liste des clients potentiels et des fournisseurs ;
- Conventions d'actionnaires ou contrat d'associés ;
- Curriculum vitae, diplômes et cartes de compétence des promoteurs et dirigeants de l'entreprise ;
- Bail ;
- Plan d'aménagement des locaux ;
- Soumissions ou factures pour l'achat d'équipement, d'outils, d'améliorations locatives ;
- Documentation sur le produit, fiche technique, aspect novateur et technologique détaillé ;
- Revue de presse : coupures de journaux ou de revues spécialisées ;
- Avis sectoriels de professionnels du secteurs d'activité ou sondage ;
- Liste de prix ;
- Tableaux de l'analyse financière
- Etats financiers (3 derniers exercices si entreprise existante)
- Copies des factures pro format
- Copie de tout document utile fourni par le promoteur
- etc.

Besoin en fonds de roulement

	Exercice 1	Exercice 2	Exercice 3
Stocks : matières et fournitures (*)			
Produits finis (**)			
Encours sur clients			
Sous-total (a)			
Crédit fournisseurs (b)			
Besoin en fonds de roulement (a-b)			
(*) à constituer au départ			
(**) valeur moyenne en cours d'exercice			