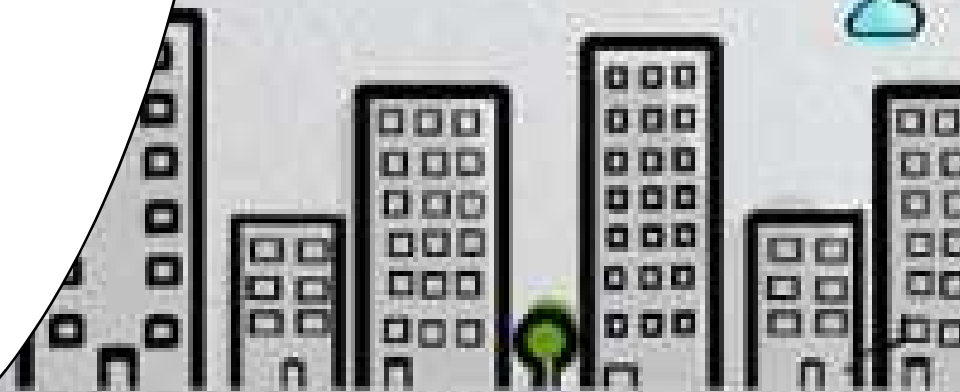


GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES



DÉVELOPPEMENT ABITIBI-OUEST

11, 5^e Avenue Est

La Sarre QC J9Z 1K7

Tél.: 819-339-5671, poste 228

Recherche et rédaction :

Martin Matte

Conseiller en développement

MRC d'Abitibi-Ouest

Graphisme et mise en page :

Vanessa Pronovost

MRC d'Abitibi-Ouest

Révision :

Ginette Coulombe

MRC d'Abitibi-Ouest

N.B. : Afin de faciliter la lecture du texte, le masculin est utilisé pour désigner à la fois les hommes et les femmes.

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES

Vous souhaitez lancer votre propre entreprise? C'est un privilège extraordinaire de pouvoir être son propre patron, gérer son horaire et vivre sa passion. Toutefois, lancer une entreprise exige beaucoup de préparation et il y a plusieurs étapes à franchir pour bien planifier. Sachez qu'un bon plan d'affaires peut vous aider à assurer la rentabilité de votre service ou produit ainsi qu'à découvrir ce que votre idée a d'unique, de novateur pour la mettre en marché.




Pourquoi rédiger un plan d'affaires?

- Se rassurer sur la viabilité du projet;
- Structurer votre pensée et mieux définir chacun de ses volets;
- Améliorer votre maîtrise du dossier;
- Trouver du financement;
- Convaincre des partenaires potentiels;
- Trouver de nouveaux clients et fournisseurs.

Un plan d'affaires est un document professionnel; respectez les principes suivants:

- Écrivez à la 3^e personne du singulier (elle, il, madame, monsieur, l'entreprise, la compagnie, etc.)
- Ne soyez pas surpris si vous êtes redondant, c'est normal. Les gens ont la mémoire courte!!!
- N'oubliez pas de noter vos sources de référence, car vous aurez une bibliographie à produire à la fin. Vous pouvez aussi utiliser les notes de bas de page.
- Soyez rigoureux. Assurez-vous qu'il y ait une cohérence entre l'information et les données financières tout au long du plan d'affaires.
- La table de matière de ce guide correspond exactement à celle du cahier de rédaction.

Lorsque vous verrez ce symbole , lisez ce segment attentivement. Il contient de judicieux conseils qui vous aideront dans la rédaction de votre plan d'affaires.

***Avez-vous besoin d'aide pour démarrer votre entreprise ?
Appelez le 819-339-5671, poste 228!***

N.B. : Ce guide a été conçu pour un large éventail d'entreprises. L'importance des diverses sections est différente selon le type de projet.

TABLE DES MATIÈRES

1	LE PROJET	1
1.1	HISTORIQUE	1
1.2	RÉSUMÉ DU PROJET	1
1.3	MISSION DE L'ENTREPRISE	2
1.4	VISION DE L'ENTREPRISE	3
1.5	VALEURS DE L'ENTREPRISE	3
1.6	OBJECTIFS POURSUIVIS	4
1.7	CALENDRIER DES RÉALISATIONS	6
2	PROMOTEURS	7
2.1	PRÉSENTATION DES PROMOTEURS	7
2.2	BILAN PERSONNEL	7
3	STRUCTURES JURIDIQUE ET ORGANISATIONNELLE	8
3.1	STRUCTURE JURIDIQUE	8
3.2	STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ	8
3.2.1	CONVENTION D'AFFAIRES	9
3.3	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	9
3.4	PERSONNES-RESSOURCES EXTERNES	9
4	ENVIRONNEMENT EXTERNE	10
4.1	SECTEUR D'ACTIVITÉ	10
4.1.1	ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET LÉGAL	11
4.1.2	ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE	11
4.1.3	ENVIRONNEMENT SOCIAL ET CULTUREL	11
4.1.4	ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE	11
4.1.5	ENVIRONNEMENT ÉCOLOGIQUE	12
5	MARKETING	13
5.1	DESCRIPTION DES PRODUITS ET SERVICES	13
5.2	PRIX	13
5.3	PUBLICITÉ ET PROMOTION	14
5.4	DISTRIBUTION	14
5.5	DÉFINITION DU MARCHÉ CIBLE (CLIENTÈLE)	15
5.6	LA CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE	16
5.7	ÉVALUATION DE LA DEMANDE ET DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION POUR VOTRE PRODUIT OU SERVICE	17
5.8	STRATÉGIE DE MARKETING	18

6	LES OPÉRATIONS	19
6.1	EMPLACEMENT GÉOGRAPHIQUE ET AMÉNAGEMENT DU LOCAL	19
6.2	RESSOURCES MATÉRIELLES	19
6.3	L'APPROVISIONNEMENT	20
6.4	POLITIQUES ET NORMES EN VIGUEUR	20
6.5	ÉLÉMENTS INCORPORELS (S'IL Y A LIEU)	21
6.6	LA PRODUCTION (S'IL Y A LIEU)	21
7	RESSOURCES HUMAINES	22
7.1	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE (S'IL Y A LIEU)	22
7.2	MAIN-D'ŒUVRE	22
7.3	POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (S'IL Y A LIEU)	22
8	FINANCE	23
8.1	HYPOTHÈSES DE BASE	23
8.2	ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS COMPRENANT:	23
8.2.1	DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES COÛTS DU PROJET ET DES SOURCES DE FINANCEMENT	23
8.2.2	ÉTATS DES RÉSULTATS POUR TROIS ANS	23
8.2.3	CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT ET SOLDE RÉSIDUEL	24
8.2.4	BILAN PRÉVISIONNEL POUR TROIS ANS	25
8.2.5	TRÉSORERIE	25
8.2.6	LE SEUIL DE RENTABILITÉ	25
9	BIBLIOGRAPHIE	30
10	ANNEXES	31

1 Le projet

Cette section vous permet de présenter votre projet, son historique, sa mission, la vision de votre entreprise.

1.1 Historique

C'est un paragraphe ou deux expliquant l'origine de votre projet.



Pour vous aider, répondez aux trois questions suivantes:

- *D'où vient l'idée et pourquoi celle-ci?*
- *Depuis combien de temps y songez-vous?*
- *Qu'est-ce qui vous motive?*

1.2 Résumé du projet

Le résumé doit être concis (une page maximum) et accrocheur. Il exprime les idées principales de votre plan d'affaires et incite le lecteur à pousser sa lecture plus en profondeur.

Faites une description sommaire de l'entreprise que vous proposez de créer. Une méthode simple; écrivez un paragraphe pour chacune des sections de votre plan d'affaires, soit:

- le projet;
- le ou les promoteurs;
- le produit;
- l'analyse du marché;
- les ressources humaines;
- la finance.



Il est préférable de le rédiger une fois le plan d'affaires complété.

1.3 Mission de l'entreprise

La mission: c'est un énoncé clair et durable exprimant la raison d'être de l'entreprise.

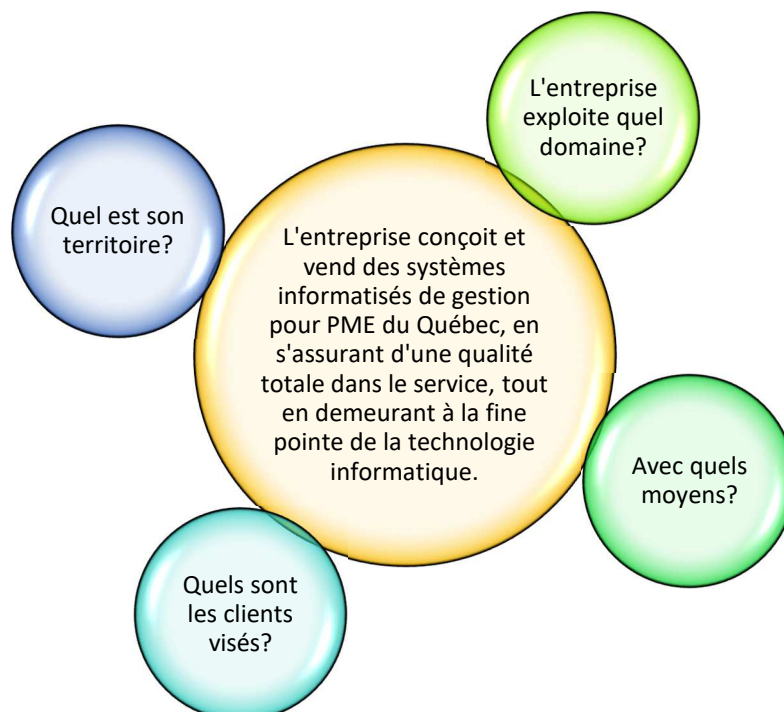
La mission d'une entreprise, constitue le résumé, en une phrase ou deux, de son occasion d'affaires et des façons dont elle entend en tirer parti. Quelle est la raison d'être de l'entreprise?

Les questions suivantes peuvent aider l'entreprise à formuler sa mission:



- Quelle est notre raison d'être?
- Quel est notre métier, notre champ d'activité?
- Quels sont nos compétences distinctives, nos avantages concurrentiels?
- Qui sont nos clients, que voulons-nous leur apporter?
- Dans quel but l'entreprise a-t-elle été créée?

Voici, pour vous aider, l'exemple d'une entreprise de logiciels:



Consultez les missions d'autres entreprises sur le web. Vous y trouverez de l'inspiration.

1.4 Vision de l'entreprise

La vision reflète une image nette du futur. Elle définit quelle direction l'entreprise prendra et les objectifs qu'elle veut atteindre.

Les questions suivantes peuvent aider l'entreprise à élaborer sa vision:



- Où serons-nous dans 5 à 10 ans?
- Quelles sont nos ambitions, nos objectifs clés?
- Quel créneau voulons-nous occuper?
- Où voulons-nous concentrer nos efforts?

L'énoncé de votre vision doit décrire la réussite future dans 5 à 10 ans, l'héritage que vous espérez laisser et l'identité de votre entreprise. Il vous aide à comprendre qu'elle est votre clientèle et la façon de lui offrir de la valeur.

Votre énoncé de vision doit être compris facilement par n'importe quel lecteur. Il est souvent formulé en une phrase ou deux. La vision doit être inspirante, mais réaliste. Cherchez à décrire vos aspirations générales plutôt qu'une série d'objectifs.

- ❖ L'énoncé de vision est l'un des piliers de votre stratégie d'entreprise, car il vous aide à définir et à atteindre vos objectifs d'affaires.
- ❖ Une vision solide et claire vous aide à maintenir le cap et à rallier vos employés autour d'un but commun. Elle peut aussi vous permettre d'établir un contact avec vos clients et votre communauté.

1.5 Valeurs de l'entreprise

Les valeurs sont un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'entreprise. Ce sont vos sources de motivation et qui dicteront la façon d'agir de votre entreprise.

L'énoncé des valeurs doit:

1. mentionner les convictions et les principes de l'entreprise;
2. être défini par la haute direction, souvent par les propriétaires;
3. orienter les attitudes et les comportements, tant ceux des employés que ceux des dirigeants.

Exemple de valeurs:



1.6 Objectifs poursuivis

Les objectifs doivent être spécifiques, mesurables ainsi que réalistes et situés dans le temps avec les ressources disponibles.

Énumérez les objectifs qualitatifs et quantitatifs que vous désirez atteindre.

Ex.: les buts que vous voulez atteindre en termes de:

- chiffre d'affaires;
- nombre de clients;
- exposition géographique;
- etc.

Commencez par le court terme et terminez par le long terme:

- court terme : un an ou moins;
- moyen terme : de un an à trois ans;
- long terme : plus de trois ans.



Il ne faut surtout pas oublier de faire le lien entre vos objectifs et vos états financiers prévisionnels:

- objectifs = augmentation des ventes de 10 %
- prévisions = augmentation des ventes de 10 %



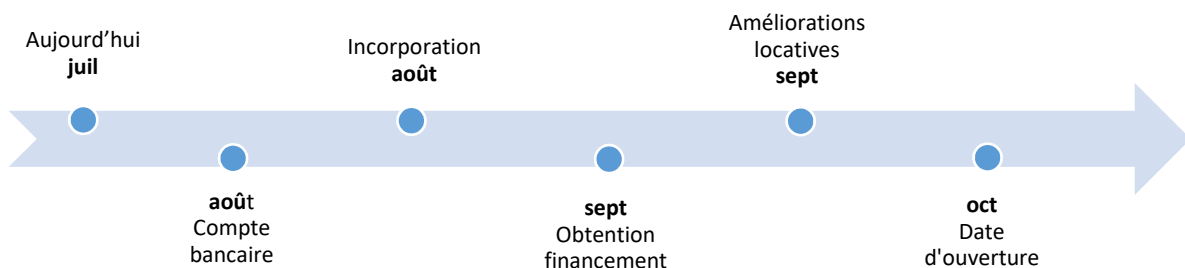
1.7 Calendrier des réalisations

Vous devez énumérer les principales étapes menant à l'ouverture de votre entreprise.

- Vous pouvez présenter le calendrier des réalisations sous forme de tableau.
- Énumérez les étapes franchies pour concrétiser votre projet.
- Présentez les différentes phases conduisant à la mise sur pied de votre entreprise.
- Quand comptez-vous démarrer officiellement?
- Quelles seront les principales phases de développement après le démarrage de l'entreprise?



Commencez par la fin, c'est-à-dire la date d'ouverture de votre entreprise. Par la suite, reculez dans le temps jusqu'à aujourd'hui. Précisez les dates de ces étapes en respectant les délais de réalisation.



Ou

Étapes	Date
Ouverture compte bancaire	début août
Incorporation	fin août
Obtention du financement	début septembre
Améliorations locatives	mi-septembre
Ouverture	15 oct

2 Promoteurs

Cette section permet de vous faire connaître, ainsi que les autres membres de l'équipe, s'il y a lieu.

2.1 Présentation des promoteurs

Donnez le nom des promoteurs du projet, les fonctions qu'ils occuperont dans l'entreprise, les tâches et responsabilités auxquelles ils seront affectés.

- Évitez d'alourdir le texte en y mettant trop de détails. Joignez votre curriculum vitae et celui des autres promoteurs (s'il y a lieu) en annexe et faites-y référence.
- Présentez vos expériences de travail pertinentes et vos compétences en lien avec le projet que vous soumettez, en insistant sur les réalisations que vous avez à votre actif.
- Expliquez les raisons du choix de vos partenaires (associé, actionnaire ou non). Faites ressortir les atouts et les capacités de chacun des membres, leur complémentarité professionnelle, de même que les lacunes à combler à certains niveaux de leur compétence (s'il y a lieu).



Si vous décelez des écarts entre les exigences de la tâche et vos propres habiletés, dites quelle stratégie sera élaborée pour les combler: formation, embauche de conseillers, embauche d'employés.

2.2 Bilan personnel

Le bilan personnel, c'est tout ce que vous possédez (vos actifs), tout ce que vous devez (vos passifs) et ce que vous valez (votre valeur nette) après avoir payé toutes vos dettes.

Votre bilan personnel intéressera au plus haut point votre bailleur de fonds. Avant d'accorder un prêt, il s'assurera de votre solvabilité et de celle de vos associés. Il cherchera des réponses aux questions suivantes:



- Que possédez-vous?
- Quelle part de votre projet pouvez-vous financer?
- Quelles sont les possibilités de réinjecter des fonds?
- Avez-vous des garanties?
- Quelles sont vos expériences de crédit?



Demander votre dossier personnel de crédit à une des deux firmes de crédit Équifax ou Transunion. Les institutions financières les consultent régulièrement. Vous serez alors en mesure de rectifier les inexactitudes et les erreurs qui s'y trouvent. Joignez votre dossier de crédit en annexe.

3 Structures juridique et organisationnelle

Cette section vous permet d'indiquer quel sera le statut juridique de votre entreprise et d'en expliquer la structure.

3.1 Structure juridique


Quelle sera la forme juridique de votre entreprise? Ce choix doit être judicieux puisqu'il aura des incidences fiscales et légales personnelles importantes.

Le Code civil prévoit cinq formes juridiques:



- individuelle, propriétaire unique;
- société en nom collectif;
- organisme à but non lucratif;
- société par actions (incorporation);
- coopérative.

- Indiquez la forme juridique que vous avez choisie et les raisons de votre choix.
- Indiquez le nom sous lequel l'entreprise sera exploitée et les raisons de votre choix.

 *Lisez le tableau « types juridiques ». Votre conseiller en développement peut vous aider à déterminer la bonne structure juridique pour votre projet.*

3.2 Structure de la propriété

Identifiez les investisseurs dans le projet, la nature et la valeur des investissements.

S'il s'agit d'une entreprise incorporée, donnez le nom des actionnaires, le nombre d'actions et le pourcentage détenu par chaque actionnaire. S'agit-il d'actions avec droit de vote ou d'actions privilégiées?


Nom des actionnaires	% des parts	Investissements en \$
Monsieur X	40	25 000 \$
Madame X	60	30 000 \$

3.2.1 Convention d'affaires

Si vous avez un ou plusieurs associés et que vous désirez éviter les problèmes, profitez du démarrage où tout le monde déborde de motivation et de bonne volonté pour vous entendre sur une convention entre actionnaires.

Joignez votre convention d'associés ou d'actionnaires faisant état des droits et des devoirs de chacun en annexe. Une convention entre actionnaires comprend, notamment:


- les droits et obligations de chacun;
- les règles régissant la bonne conduite des affaires de l'entreprise;
- le mode de financement;
- l'arrivée et le départ d'un associé;
- les modalités concernant le décès d'un partenaire;
- la marche à suivre lors d'un désaccord profond.

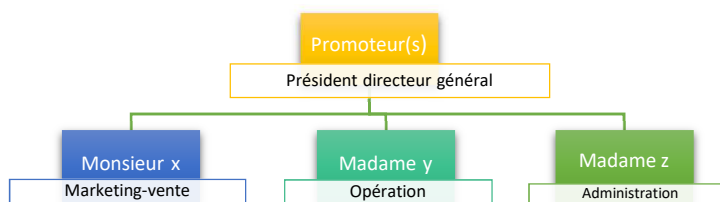
 *Il existe des modèles de convention d'affaires disponibles sur le web. Vous pouvez vous en inspirer. Par contre, n'hésitez surtout pas à consulter un notaire afin de bien adapter votre convention à votre situation.*

3.3 Structure organisationnelle

Cette section s'adresse aux entreprises qui ont plusieurs associés ou employés. Ce que l'on veut savoir: qui fait quoi?

Dans une entreprise individuelle (travailleur autonome), c'est souvent la même personne qui fait tout; un organigramme n'est alors pas nécessaire. Par contre, si vous avez des employés, un organigramme peut s'avérer utile afin de démontrer les liens hiérarchiques et de mieux définir les rôles de chacun.

 *Utiliser un organigramme pour démontrer les différents postes et responsabilités de chacun.*



3.4 Personnes-ressources externes

Si vous avez un mentor ou des personnes-ressources externes, vous pouvez les nommer dans cette section. Exemple, madame XYZ s'occupera de la comptabilité. Vous avez avantage à démontrer que vous saurez chercher de l'aide extérieure en cas de pépin.

4 Environnement externe

Parlez-nous de l'industrie (du secteur d'activité) dans laquelle vous évoluerez, du marché, de ses caractéristiques, ses avantages, ses inconvénients.

4.1 Secteur d'activité

Il est important pour un entrepreneur de connaître les règles du jeu prévalant dans son secteur d'activité et de comprendre les facteurs qui le dynamisent et comment ils le font.

Dans l'analyse de tous ces facteurs, on se préoccupe non seulement des conditions présentes, mais aussi de leur évolution, afin d'en faire ressortir, à la fin, les occasions d'affaires et les éventuelles menaces.

Si vous avez travaillé dans le secteur en question, vous en connaissez assez bien les acteurs et les règles du jeu. Dans le cas contraire, nous vous suggérons fortement de vous documenter sur le sujet ou encore de rencontrer des «habitues» du secteur afin d'en apprendre le plus possible:

- ministères ou organismes gouvernementaux;
- ordre professionnel;
- syndicat;
- publications spécialisées;
- association.

Présentez un court historique de ce secteur d'activité. Il faut convaincre le lecteur que ce secteur présente de bonnes perspectives pour l'avenir, puisqu'il repose sur un passé favorisant le succès.

Quelles sont les limites géographiques de ce marché ? Est-il local, régional, national ou international?

Déterminez les contraintes possibles au démarrage, par exemple:

- importance des capitaux à investir;
- réglementation coûteuse à respecter;
- produits brevetés par un tiers;
- disponibilité du savoir-faire, de l'expertise;
- économies d'échelle importantes lors d'une production à grand volume;
- autres facteurs.

Faites brièvement état des fournisseurs dans ce secteur d'activité, de même que de la facilité ou des restrictions d'approvisionnement pour les matières premières nécessaires à la fabrication de votre produit.

Quelles sont les variations saisonnières dans ce marché?

Quelles ont été les tendances de ce secteur au cours des dernières années et pour l'avenir, en ce qui a trait:



- au potentiel de marché;
- aux nouveaux produits;
- aux nouveaux clients ;
- aux nouveaux concurrents;
- à la technologie.

Quels facteurs prévisibles influenceront la demande au cours des prochaines années (ex. : conjoncture économique, déclin démographique, etc.)?

4.1.1 Environnement politique et légal

- Actuellement, quels sont les lois et les règlements qui contraignent ou favorisent votre secteur d'activité?
- Voyez-vous poindre de nouvelles lois ou de nouveaux règlements?
- De quelle façon risquent-ils d'affecter l'entreprise proposée?

4.1.2 Environnement économique

- Expliquez comment les fluctuations économiques touchent votre secteur d'activité.
- Quelles sont vos prévisions concernant l'environnement économique?

4.1.3 Environnement social et culturel

- De quelle façon les changements sociaux, culturels et démographiques (familles monoparentales, immigration accrue, niveau d'éducation plus élevé, familles à double revenu, accès à la propriété facilité, changement de valeurs chez les jeunes, baisse du taux de natalité, augmentation du nombre de personnes âgées, etc.) touchent-ils votre entreprise?
- Quels sont les changements que vous prévoyez?

4.1.4 Environnement technologique

- Votre secteur d'activité est-il soumis à une évolution technologique rapide?
- Prévoyez-vous des changements dans le futur?
- Utiliserez-vous la technologie pour vous démarquer?

4.1.5 Environnement écologique

- Considérant la nature de vos activités, quelles sont les occasions ou les menaces qu'une situation de sensibilisation aux impacts écologiques engendre pour votre entreprise?
- Que prévoyez-vous à cet égard pour le futur?

5 Marketing

Cette section est consacrée au marketing. Le marketing est la fonction reliant une entreprise aux besoins et désirs de ses clients pour fournir le bon produit, au bon endroit, au bon prix et au bon moment.

5.1 Description des produits et services

Décrivez, de manière détaillée, le produit ou le service que vous désirez offrir et dites-nous pourquoi vous croyez que les clients l'achèteront.

Donnez une description du produit ou du service:

- taille, forme, couleur;
- caractéristiques techniques;
- usage, utilité;
- mode d'emploi;
- performances;
- qualité offerte;
- autres utilisations possibles.



Exposez les avantages de chaque produit ainsi que ses aspects novateurs et originaux.



Au besoin, joignez des dessins ou des échantillons. S'il s'agit de services, décrivez leurs principales composantes (étapes, actes professionnels, suivis...).

5.2 Prix

Fixer le prix de vente des produits ou services constitue un travail important et délicat pour un entrepreneur, car le prix proposé doit être suffisamment juste et équitable pour intéresser les clients éventuels.

- Un prix de vente peut être fixé en combinant plusieurs méthodes:
 - par rapport au coût de revient;
 - par rapport à la concurrence;
 - par rapport aux impacts psychologiques.
- Quel sera le prix de vente de chacun des produits ou services?
- Où se situe le prix de vos produits/services par comparaison avec la concurrence?
- Expliquez votre politique de prix:
 - Comporte-t-elle une politique d'escompte ou de remise?
 - Comporte-t-elle une politique de crédit?

5.3 Publicité et promotion

La publicité est l'ensemble des moyens que vous prendrez afin d'informer votre marché cible de votre arrivée, de l'endroit où se situe votre entreprise, des produits ou des services que vous offrez et des avantages concurrentiels accordés par votre entreprise.



Une annonce, c'est de la publicité.

La promotion, quant à elle, est l'ensemble des moyens que vous prendrez pour inciter et fidéliser votre clientèle cible à acheter votre produit ou votre service. Quelles seront vos méthodes de lancement pour percer le marché (rabais, escompte, cadeau ou prime) ?



Offrir des réductions, un solde d'ouverture ou commanditer un événement, c'est de la promotion.



- À qui s'adresse mon produit?
- Quel sera le média le plus efficace pour rejoindre ma clientèle?
 - Radio;
 - Télévision;
 - Journaux;
 - Revues.
- Quelle est votre stratégie web?
 - Facebook;
 - Instagram;
 - Publicité Google;
 - Site Web.



Si la publicité sur les réseaux sociaux n'est pas coûteuse en termes financier, elle peut l'être en termes de temps. Assurez-vous de consacrer le temps nécessaire à l'animation de vos réseaux sociaux.

Présentez le budget et le calendrier de vos publicités et activités de promotion.

5.4 Distribution

Distribuer un produit, c'est l'amener au bon endroit, au bon moment, en quantité suffisante avec le choix et les services nécessaires à sa vente, sa consommation et son entretien.

- Spécifiez les réseaux de distribution que vous vous proposez d'utiliser.
- Comptez-vous utiliser votre propre force de vente ou avoir recours à un intermédiaire: détaillant, grossiste?
- Comptez-vous implanter vos propres succursales de vente?
- Décrivez comment vous développerez ce réseau.
- Qui assumera l'entreposage et le transport de vos produits?
- Établissez les marges de profits consenties aux divers intervenants dans le réseau.

5.5 Définition du marché cible (CLIENTÈLE)

Le marché cible d'une entreprise constitue l'ensemble des clients qu'elle choisit de servir parmi les clients potentiels d'une région donnée.

Les principaux défis à relever par les entrepreneurs ayant de la difficulté à analyser leur marché sont les suivants:

- être conscients que les clients ne viendront pas spontanément;
- bien cerner et décrire le type de clients qui achètera les produits offerts ; définir ses caractéristiques, ses habitudes de vie, ses habitudes d'achat, etc.;
- ne pas croire que les clients sont « monsieur et madame tout le monde »;
- acquérir l'information permettant d'estimer le nombre de clients potentiels et leur pouvoir d'achat;
- offrir un produit, bien ou service qui réponde réellement aux besoins des clients.

Pour mieux connaître votre marché:

- Observez les consommateurs et les entreprises qui achètent des produits (biens ou services) similaires au vôtre et notez ce qu'ils ont en commun: âge, sexe, revenu, valeurs de vie, niveau d'études, loisirs, famille, résidence, secteurs d'activité, type d'entreprise, etc.
- Informez-vous sur leur comportement d'achat : impulsif, routinier, réfléchi, influence du prix, du style, réaction à la publicité, fréquence d'achat du produit ou du service.
- Faites un mini-sondage auprès de diverses personnes : demandez-leur si elles consomment ou non des produits (biens ou services) similaires au vôtre.
 - Si oui, vérifiez ce qui est le plus important pour elles, ce qu'elles recherchent en l'achetant.
 - Sinon, vérifiez comment elles répondent aux besoins auxquels vous pensez que votre produit devrait répondre.
- Consultez les données statistiques disponibles pour connaître le nombre de clients visés dans la région géographique qui vous intéresse et la répartition de leurs dépenses.
- Parlez de la clientèle qui achètera le produit/service: consommateurs individuels, grossistes, industries.
- Identifiez les contacts que vous avez pu établir avec des clients potentiels: liste de noms, lettres d'intention de clients potentiels, etc.
- Plus le profil de votre clientèle sera précis, plus vos stratégies de vente et de promotion seront efficaces.



Allez voir ce qui se passe chez vos concurrents.

5.6 La concurrence directe et indirecte

La concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services qui répondent au même besoin que celui auquel cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale.

Ne tombez pas dans le piège de croire que vous êtes seul sur le marché. Peut-être n'existe-t-il aucune entreprise identique à la vôtre présentement (concurrence directe), mais il existe certainement des produits ou services substitués (concurrence indirecte).

La **concurrence directe** est donc celle qui offre le même produit ou service que vous.

La **concurrence indirecte** est celle qui offre des produits ou services qui peuvent remplacer celui que vous comptez offrir, en satisfaisant le même besoin. Ces concurrents indirects sont très importants, puisqu'ils veulent s'emparer du marché cible (loisir, nourriture, santé, ameublement ou autres), au même titre que la concurrence directe.



- Parlez-nous de vos principaux concurrents et répertoriez-les.
- Y-a-t-il des leaders ou plusieurs petites entreprises?
- Donnez les parts de marché de chacune des entreprises.
- L'utilisation du tableau peut être intéressante.

Indiquez les forces et faiblesses de chaque concurrent répertorié (les plus importants selon ce qui est important pour le marché cible) : nom, produits, adresse, téléphone, forces et faiblesses.

Vous pouvez utiliser les critères suivants :

- chiffre d'affaires;
- nombre d'employés;
- qualité des produits et services;
- présentation, style, apparence;
- accueil et courtoisie;
- distribution et ventes ;
- localisation;
- part de marché;
- prix des produits;
- efficacité des produits;
- délai de livraison;
- service après-vente;
- promotion, etc.

À partir de l'analyse déjà faite du secteur d'activité, envisagez la possibilité que de nouveaux concurrents s'établissent dans le marché au cours de la période considérée et n'oubliez pas de vous y préparer, car les promoteurs de ces projets vous évalueront dans leur analyse de la concurrence et pourront éventuellement faire mieux que vous.



Un moyen simple et peu coûteux pour commencer votre recherche serait de consulter Google et/ou tout autre répertoire contenant de l'information sur vos

concurrents potentiels directs et indirects (ex. : répertoire de chambre de commerce, listes d'associations ou regroupements).

5.7 Évaluation de la demande et de la capacité de production pour votre produit ou service

Cette étape est très importante dans l'élaboration de votre plan financier. Les informations que vous avez recueillies sur le marché, la clientèle et la concurrence devraient vous permettre d'estimer, de façon réaliste et conservatrice, vos objectifs de vente pour les deux ou trois premières années.

- Interrogez vos concurrents d'une autre région ou des entrepreneurs d'expérience, sur leur volume de ventes actuel et celui qu'ils ont atteint à la fin de leur première année d'activité.
- Informez-vous auprès des fournisseurs sur le volume de ventes d'autres entreprises similaires.
- Si vous voulez fabriquer un produit, rencontrez différents commerçants potentiels. Présentez-leur votre produit et demandez-leur combien ils en commanderaient.
- Précisez le volume de ventes (chiffre d'affaires) que vous voulez atteindre au cours de la première année (en nombre d'unité et en dollars).
- Quelle croissance croyez-vous atteindre au cours des deux années subséquentes?
- Quelle part de marché prévoyez-vous acquérir au cours des deux ou trois premières années?

Pour établir votre volume d'affaires (ventes), utilisez les renseignements suivants:

S'il s'agit d'une entreprise manufacturière, tenir compte de:

- la quantité, qualité et prix des matériaux requis;
- la technique à utiliser;
- les machines disponibles;
- le nombre d'heures pour fabriquer une unité;
- le nombre d'heures utilisables dans l'année;
- le nombre d'employés nécessaires
- etc.

S'il s'agit d'une entreprise commerciale, tenir compte de:

- vos capacités d'inventaire;
- votre mise de fonds;
- la dimension de l'emplacement;
- les principales gammes de produits à offrir;
- la capacité de fournir vos fournisseurs;
- le nombre d'employés;
- le nombre d'heures annuels de travail;
- le nombre de clients possibles à servir quotidiennement;
- la durée moyenne d'une vente, etc.

S'il s'agit d'un service, tenir compte de:

- la durée moyenne requise pour donner le service;
- les heures disponibles dans l'année;
- le nombre d'employés, etc.

5.8 Stratégie de marketing

Une stratégie est un ensemble de moyens ou d'actions que l'entreprise prendra afin d'atteindre ses objectifs et réaliser sa mission.

Vous devez donc déterminer, pour chacune des clientèles visées, la façon dont vous comptez progressivement l'atteindre.

Cette stratégie dépendra des ressources humaines, financières et matérielles disponibles au sein de votre entreprise, des facteurs environnementaux, de vos préférences et de votre vision. Elle doit utiliser les meilleurs éléments de votre entreprise, tirer profit des occasions offertes par le marché, en tenant compte des menaces de l'environnement, de la situation concurrentielle ainsi que des faiblesses de l'entreprise.

- Expliquez la stratégie en général et dans les sous-sections qui suivent, élaborez davantage.
- Formulez votre stratégie générale à partir de votre analyse du marché, de la concurrence et de l'environnement, tout en tenant compte des ressources disponibles.
- Mentionnez sur quelles forces de votre entreprise reposera votre stratégie générale de pénétration de marché.
- Identifier les avantages de votre produit ou service par rapport à la concurrence.
- Déterminez de quelle façon vous comptez atteindre progressivement chacune des clientèles visées et de quelle façon les clients seront contactés.
- Discutez des ripostes possibles des concurrents face à votre stratégie de pénétration.



6 Les opérations

6.1 Emplacement géographique et aménagement du local

La première chose à faire avant de déterminer l'endroit où installer votre entreprise est de bien identifier les facteurs de localisation importants dans votre secteur d'activités et de les mettre en relation avec les exigences particulières reliées à votre occasion d'affaires.

Les choix de la localisation et de l'emplacement ne se feront pas de la même façon si l'entreprise est de nature industrielle ou commerciale. De plus, si vous gérez une entreprise de type travailleur autonome, vous pouvez aussi choisir d'établir votre entreprise à la maison.



- Où prévoyez-vous implanter et démarrer votre entreprise (adresse ou secteur) et décrivez l'endroit?
- Pourquoi avez-vous choisi cet endroit? Indiquez-nous: les critères de décision utilisés pour déterminer la localisation, la décision de location ou d'achat, les services inclus et exclus.
- Quels sont les avantages et les inconvénients du lieu que vous avez choisi?
- Avez-vous des chiffres concernant l'achalandage de cet emplacement?
- Existe-t-il des modifications à apporter à vos locaux, des investissements à faire?
- Décrivez votre plan d'aménagement (annexez ce plan).

Dressez, sur une base annuelle, la liste des frais reliés à la localisation choisie (frais de démarrage, améliorations locatives, loyer, électricité, entretien et réparation, assurances, taxes, etc.).

6.2 Ressources matérielles

Les ressources matérielles sont l'ensemble des biens physiques [tangibles] utilisés par l'entreprise pour mener à terme ses activités clés.

Les ressources matérielles sont notamment:

- les matières premières;
- les pièces nécessaires à la fabrication de votre produit ou à la prestation de votre service;
- les biens à revendre dans le cas d'un commerce de détail;
- les fournitures nécessaires (papier, colle, vis...) pour fabriquer le produit, rendre le service ou revendre;
- les biens de consommation que les clients retrouveront dans votre commerce.

Enfin, les ressources matérielles incluent l'équipement et l'outillage requis, qu'il s'agisse de machinerie industrielle, d'équipement informatique, de caisse enregistreuse ou de mobilier de bureau.

Listez les équipements nécessaires pour assurer la production de vos produits et service et y associer:

- les coûts d'acquisition;
- les conditions d'acquisition (achat, location, crédit-bail);
- les dates probables d'acquisition.

Si vous possédez déjà du matériel nécessaire aux activités de l'entreprise, veuillez en faire mention.

6.3 L'approvisionnement

Discuter de la quantité, de la qualité, du délai de livraison, du coût des stocks et des fournitures nécessaires à la fabrication ou à la vente.

Discuter des économies d'échelle possibles.

Décrivez vos fournisseurs (nom, localisation, produits offerts) ainsi que les politiques d'achat (ex. : escompte de 2% si vous payez en 10 jours, net 30 jours, intérêt de ___% si plus de 30 jours):



- Avez-vous des ententes avec eux?
- Allez-vous sous-traiter?
- Avec qui?
- Pour quels genres de travaux?
- Pourquoi?
- Font-ils crédit?

Décrire la relation avec chacun de vos fournisseurs.

6.4 Politiques et normes en vigueur

Parlez-nous de la réglementation reliée à l'exploitation de votre entreprise et des exigences auxquelles vous devrez vous soumettre, par exemple:

- permis, zonage, environnement, affichage, enregistrement des employés;
- devez-vous être inscrit aux taxes de vente fédérale et provinciale ? Si oui, communiquez avec Revenu Québec;
- à quelle assurance souscrivez-vous pour votre entreprise? (Communiquez avec un agent d'assurance pour plus de détails ; il se peut que vous ayez besoin d'une assurance responsabilité si le public a accès à votre entreprise). Il se peut que vous ayez également besoin d'une assurance automobile et d'une assurance pour le feu et le vol.

6.5 Éléments incorporels (s'il y a lieu)

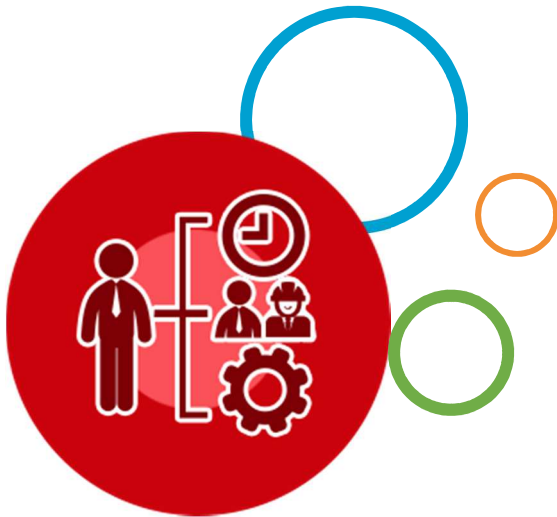
Pour exploiter votre entreprise, devez-vous obtenir des brevets, des accords industriels, etc.?

6.6 La production (s'il y a lieu)

Décrivez les différents procédés de fabrication que vous utiliserez (étape par étape) et les technologies employées.

Donnez un aperçu de votre calendrier de production ou d'activités commerciales.

Votre production sera-t-elle affectée par des variations saisonnières? Si oui, que ferez-vous pour y remédier?



7 Ressources humaines

Une philosophie de gestion des ressources humaines est une façon d'entretenir les relations entre les différentes personnes œuvrant dans une même entreprise.

7.1 Structure organisationnelle (s'il y a lieu)

Expliquez votre philosophie de gestion:

- démocratique;
- consultative;
- directive.



7.2 Main-d'œuvre



- Envisagez-vous d'engager des employés à court, moyen ou long terme?
- Si oui, combien et pour quels postes?
- Quelle sera la description de tâches du ou des employés?
- Quelles qualifications exigerez-vous d'eux?

7.3 Politique des ressources humaines (s'il y a lieu)

- De quelle façon recruterez-vous votre personnel?
- Croyez-vous qu'une formation spécifique soit nécessaire pour les employés de votre entreprise?
- Quels seront votre politique salariale et votre système de rémunération? (avantages sociaux) (tableau)
- Seront-ils régis par une convention de travail?
- Quels sont les salaires dans le secteur?

Si vous comptez embaucher du personnel, vous devez vous inscrire comme employeur aux ministères du Revenu des gouvernements fédéral et provincial ainsi qu'auprès de la Commission des normes de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

Ces organismes vous feront part des normes minimales à respecter, de même que des diverses cotisations de l'employeur que vous devrez verser pour vos employés.

8 Finance

8.1 Hypothèses de base

Il s'agit 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 vendus;
- charges d'exploitations (salaire, loyer, électricité, frais de vente et d'administration, etc.);
- prix de revient du produit ou service.

8.2 États financiers prévisionnels comprenant:

8.2.1 Description détaillée des coûts du projet et des sources de financement

Le tableau des coûts et financement du projet présente, d'un côté, tous les biens, les stocks et l'argent dont vous avez besoin pour démarrer votre entreprise et toutes les sommes que vous avez à dépenser avant d'ouvrir les portes. De l'autre côté, il présente la façon dont vous comptez financer ces biens, ces stocks et cet argent.



Ne pas oublier d'inclure vos besoins en fonds de roulement. Ils seront déterminés par votre budget de trésorerie.

Inclure également un tableau des modalités d'emprunts: montants, durée, taux...

Créanciers	Montant du prêt (\$)	Durée (an)	Taux (%)

8.2.2 États des résultats pour trois ans

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

8.2.3 Capacité de remboursement et solde résiduel

Vous devez prouver aux prêteurs que l'entreprise sera en mesure d'assumer l'ensemble de ses engagements financiers. Bien que l'état des résultats (aussi appelé «compte de profits et pertes») serve à démontrer la rentabilité d'une entreprise sur une période donnée, il ne révèle pas tout:

- dépendamment de la structure juridique adoptée, les engagements financiers n'y sont pas tous visibles;
- les retraits des propriétaires, dans une société ou une entreprise, n'y figurent pas;
- le versement des dividendes dans les compagnies et les versements de capital n'y apparaissent pas.

C'est par le calcul de la capacité de remboursement que l'entreprise démontre être en mesure d'assumer ses obligations financières, mais également d'obtenir un solde résiduel positif.

La capacité de remboursement se calcule ainsi (voir le tableau ci-dessous):

- soustraire des revenus totaux les dépenses dont on a enlevé les amortissements, les intérêts sur emprunts à moyen et long terme et les impôts. Le résultat représente la marge avant amortissement, les intérêts à moyen et long terme et les impôts;
- additionner les retraits personnels, les dividendes, les impôts versés et soustraire ce montant de la marge. Le résultat constitue la capacité de remboursement maximum, de laquelle on soustrait les remboursements de capital et d'intérêt pour obtenir le solde résiduel.

REVENUS TOTAUX	990 000 \$
- Dépenses (avant amortissement, intérêt MLT, impôts)	756 400 \$
= MARGE (avant amortissement, intérêt MLT, impôts)	233 600 \$
+ Retraits personnels	10 000 \$
- Apports personnels	5 000 \$
+ Autres retraits	0 \$
- Subventions	5 000 \$
+ Impôts	40 460 \$
= total retraits, apports et impôts	50 460 \$
= CDR MAXIMALE	183 140 \$
- remboursement capital réel MLT	58 446 \$
- remboursement intérêt MLT	20 499 \$
= total paiements	78 945 \$
= SOLDE RÉSIDUEL	104 195 \$

8.2.4 Bilan prévisionnel pour trois ans

Un bilan, c'est un état de la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Il vous indique combien d'argent il vous reste, la valeur de votre équipement, ce qu'il vous reste en inventaire 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).

8.2.5 Trésorerie

Le budget de caisse, ou mouvement de trésorerie, diffère de l'état des résultats prévisionnels du fait qu'il reflète les entrées et les sorties de fonds plutôt que les revenus et les dépenses.

Le calcul du mouvement de trésorerie vous permettra de savoir combien d'argent il restera dans votre compte d'entreprise, et ce, mensuellement. Il sert aussi à déterminer, à l'avance, le ou les moments de l'année où vous pourriez avoir besoin de fonds supplémentaires.

8.2.6 Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le montant du chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour atteindre un équilibre, c'est-à-dire un résultat égal à zéro (le total des charges = le total des produits).

La méthode de calcul la plus simple et la plus répandue est la suivante:

- Déterminer le montant des **Charges Fixes (CF)**

Il reste constant quelle que soit l'évolution de l'activité comme les assurances, le loyer, les impôts, les charges financières, les amortissements à venir.

- Déterminer le montant des **Charges Variables (CV)**: il varie proportionnellement à l'évolution de l'activité, comme l'achat des marchandises destinées à être revendues ou transformées.
- Déterminer le **Chiffre d'Affaires** prévisionnel (CA)

Calculer la **Marge sur Coûts Variables (MCV)**

- $MCV = CA - CV$

Calculer le **Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV)**

- $TMCV = MCV / CA$

Calculer le **Seuil de Rentabilité (SR)**

- $SR = CF / TMCV$

L'état des résultats ci-dessous montre que la société ABC a gagné des revenus de 100 000 \$ en vendant 10 000 unités à 10 \$ l'unité. Sa marge brute est de 65 % et ses coûts indirects, de 25 000 \$.

En dollar, le seuil de rentabilité est:

$$25\,000 \$ / 65 \% = 38\,461 \$$$

Lorsque l'entreprise atteint ce montant des ventes, elle atteint son seuil de rentabilité.

En unités vendues, le seuil de rentabilité est:

$$38\,461 \$ / 10 \$ = 3\,846$$

Une fois que l'entreprise vend ce nombre d'unités, elle atteint son seuil de rentabilité.

Société ABC
État des résultats
pour le trimestre se terminant le 31 mars 2012
(en milliers de dollars)

Revenus		\$100
Moins:	Coûts directs (variables)	
	Coût des produits vendus (CPV)	-35
	Bénéfice brut	<u>65</u>
Moins:	Coûts indirects (fixes et semi-variables)	
	Frais d'exploitation/VGA	-25
	• Frais de vente	15
	• Frais généraux	5
	• Frais administratifs	5
	Bénéfice avant intérêts et impôts (BAII)	<u>40</u>
Moins:	Autres coûts	-10
	Bénéfice avant impôts (BAI)	<u>30</u>
Moins:	Impôts	-10
	Bénéfice net/bénéfice après impôts	<u><u>20</u></u>

8.2.7 Ratios financiers

Ratio d'endettement

Il montre le pourcentage de l'actif d'une entreprise financée par des créanciers.

Le ratio d'endettement est souvent utilisé par les banquiers pour savoir comment votre actif est financé. De façon générale, une banque interprétera un faible ratio comme un bon indicateur de votre capacité à rembourser vos dettes ou à contracter d'autres emprunts pour saisir les nouvelles occasions qui se présentent. Un ratio élevé, quant à lui, indique une dépendance importante aux capitaux d'emprunts et pourrait constituer un signe de faiblesse financière.



Comment calculer le ratio d'endettement:

Formule :
$$\frac{\text{PASSIF}}{\text{ACTIF}}$$

Ratio de liquidité relative (acid test ratio)

Ce ratio, aussi appelé ratio de trésorerie ou acid test ratio, indique la capacité de l'entreprise à faire face aux exigences immédiates de ses créanciers en mettant à profit ses disponibilités, c'est-à-dire ses éléments d'actif les plus facilement réalisables (encaisse, investissements temporaires et titres rapidement négociables). Le ratio de liquidité relative est une mesure plus réaliste de la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à court terme que le ratio de liquidité générale, car il exclut les stocks et les éléments payés d'avance qui ne peuvent être immédiatement réalisés. Le ratio de liquidité relative est généralement utilisé en complément du ratio de liquidité générale.

Un ratio relativement bas peut signifier que votre entreprise a de la difficulté à respecter ses engagements et pourrait ne pas pouvoir saisir les occasions exigeant un accès rapide à des liquidités. Le règlement de créances peut améliorer ce ratio; vous pourriez juger souhaitable de reporter certains achats ou envisager un emprunt à long terme pour rembourser des dettes à court terme. Vous pourriez aussi revoir vos politiques de crédit envers les clients et les rajuster au besoin afin de réduire le délai de recouvrement des comptes clients.

Un ratio plus élevé peut signifier que votre capital est sous-utilisé, ce qui pourrait vous inciter à en investir une plus grande part dans des projets qui favoriseront la croissance, par exemple l'innovation, le développement de produits ou de services, la R et D ou le marketing international.

**Comment calculer le ratio de liquidité relative:**

Formule :
$$\frac{\text{ACTIF DISPONIBLE}}{\text{PASSIF À COURT TERME}}$$

Marge bénéficiaire nette

Aussi appelé ratio de rentabilité des ventes, la marge bénéficiaire nette montre quel bénéfice après impôt (bénéfice net) dégage chaque dollar de chiffre d'affaires. Pour faire le calcul, il faut établir le pourcentage du chiffre d'affaires que conserve l'entreprise après règlement des frais d'exploitation, des frais d'intérêt et des impôts.

Normalement, une entreprise qui a une marge bénéficiaire nette plus élevée que ses concurrents est généralement plus efficiente, souple et capable de saisir les nouvelles occasions qui se présentent. N'oubliez pas que votre marge bénéficiaire nette est non seulement utilisée pour évaluer la viabilité financière de votre entreprise, mais elle est essentielle pour comparer votre entreprise aux autres évoluant dans le même secteur. À titre d'exemple, votre entreprise pourrait avoir enregistré une baisse de 10 % de sa marge bénéficiaire nette au cours des trois dernières années, ce qui peut sembler inquiétant. Cependant, si vos concurrents ont subi un recul moyen de 21 %, votre entreprise s'en tire relativement bien. Vous devez néanmoins analyser les données sous-jacentes afin de repérer la cause de ce fléchissement et mettre en place des solutions en vue de redresser la situation.

**Comment calculer la marge bénéficiaire nette:**

Formule :
$$\frac{\text{BÉNÉFICE NET APRÈS IMPÔTS}}{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES NET}}$$

Rendement du capital investi

Aussi appelé le ratio du rendement de l'actif total, il donne une indication de la façon dont l'actif est utilisé pour produire des bénéfices. Essentiellement, le ratio du rendement du capital investi (RCI) vous révèle la mesure dans laquelle votre équipe de direction utilise les diverses ressources (actifs) de l'entreprise.

Il variera sensiblement d'une industrie à l'autre. Les industries à forte intensité de capital, par exemple les chemins de fer, auront un faible rendement de l'actif parce que leur exploitation nécessite une infrastructure coûteuse. Les entreprises de services, par exemple les cabinets-conseils, auront un rendement de l'actif élevé puisque leur exploitation ne nécessite que peu d'immobilisations.



Comment calculer le rendement du capital investi:

Formule :
$$\frac{\text{BÉNÉFICE ISSU DES ACTIVITÉS}}{\text{ACTIF TOTAL MOYEN}}$$



9 Bibliographie

Liste des ouvrages et volumes de référence utilisés pour les recherches d'informations.

10 Annexes

Curriculum vitæ des actionnaires;
Convention d'associés ou actionnaires;
Spécifications techniques du produit et les photos;
Liste et/ou lettres de clients potentiels;
Liste des fournisseurs;
Articles de presse;
Résultats des études de marché;
Emplacement géographique (endroit, aménagement);
Plan d'aménagement des locaux;
Bail;
Descriptions de tâches;
Structure organisationnelle;
Statut de constitution (enregistrement, incorporation);
Permis;
Tout autre document jugé pertinent.