

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES



Développement
Abitibi-OUEST

Recherche et rédaction :

Martin Matte
Conseiller en développement d'entreprise
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 3e 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 ?
Nous pouvons vous aider!***

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.	PRÉSENTATION DU PROJET	5
1.1	HISTORIQUE	5
1.2	RÉSUMÉ DU PROJET	5
1.3	MISSION, VISION ET VALEURS DE L'ENTREPRISE	6
1.4	OBJECTIFS POURSUIVIS	8
2.	PRÉSENTATION DES PROMOTEURS.....	9
3.	STRUCTURE DE L'ENTREPRISE.....	10
3.1	STRUCTURE JURIDIQUE.....	10
3.2	STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ	10
	3.2.1 <i>Convention d'affaires</i>	10
3.3	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	11
3.4	PERSONNES-RESSOURCES EXTERNES.....	12
4.	ANALYSE DE MARCHÉ	12
4.1	SECTEUR D'ACTIVITÉ ET L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES	12
	4.1.1 <i>Tendances du marché</i>	12
	4.1.2 <i>Menaces et opportunités</i>	13
	4.1.3 <i>Normes et réglementation</i>	13
4.2	MARCHÉ CIBLE	14
	4.2.1 <i>Clientèles cibles</i>	14
	4.2.2 <i>Marché potentiel et estimation des ventes</i>	15
4.3	CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE.....	16
5.	MARKETING	18
5.1	PRODUITS ET/OU SERVICES.....	18
5.2	STRATÉGIE DE PRIX	18
5.3	STRATÉGIE DE PUBLICITÉ ET PROMOTION.....	19
5.4	STRATÉGIE DE DISTRIBUTION ET LOCALISATION	19
5.5	STRATÉGIE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ET SERVICE APRÈS VENTE	20
6.	OPÉRATIONS	21
6.1	PRODUCTION	21
	6.1.1 <i>Processus de fabrication</i>	21
	6.1.2 <i>Contrôle de qualité</i>	21
	6.1.3 <i>Plan d'aménagement</i>	21
	6.1.4 <i>Horaire d'exploitation</i>	21
6.2	RESSOURCES MATÉRIELLES	21
6.3	PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE.....	22
6.4	APPROVISIONNEMENT.....	22
6.5	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	23
7.	RESSOURCES HUMAINES.....	23
7.1	BESOINS RELATIF À LA MAIN-D'ŒUVRE	23
7.2	POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	23
8.	ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE.....	24

8.1	RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE	24
8.2	GESTION DES REJETS ET RÉSIDUS INDUSTRIEL	24
9.	CALENDRIER DE RÉALISATION	24
10.	PLAN FINANCIER	25
10.1	HYPOTHÈSES DE BASE	25
10.1.1	<i>Coûts du projet</i>	<i>25</i>
10.1.2	<i>Sources de financement</i>	<i>25</i>
10.1.3	<i>Revenus d'opération, coût des marchandises vendues et dépenses d'exploitation</i>	<i>25</i>
10.2	ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS	25
10.2.1	<i>État des résultats prévisionnel</i>	<i>25</i>
10.2.2	<i>Bilan prévisionnel</i>	<i>25</i>
10.2.3	<i>Budget de caisse</i>	<i>26</i>
10.2.4	<i>Capacité de remboursement et solde résiduel</i>	<i>26</i>
10.2.5	<i>Seuil de rentabilité</i>	<i>26</i>
10.2.6	<i>Ratios financiers</i>	<i>26</i>
11.	ANNEXES	27

1. PRÉSENTATION DU PROJET

Cette section vous permet de présenter votre projet, son historique, la mission ainsi que 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 marketing;
- l'analyse du marché;
- les opérations;
- les ressources humaines;
- la finance.



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

1.3 MISSION, VISION ET VALEURS DE L'ENTREPRISE

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

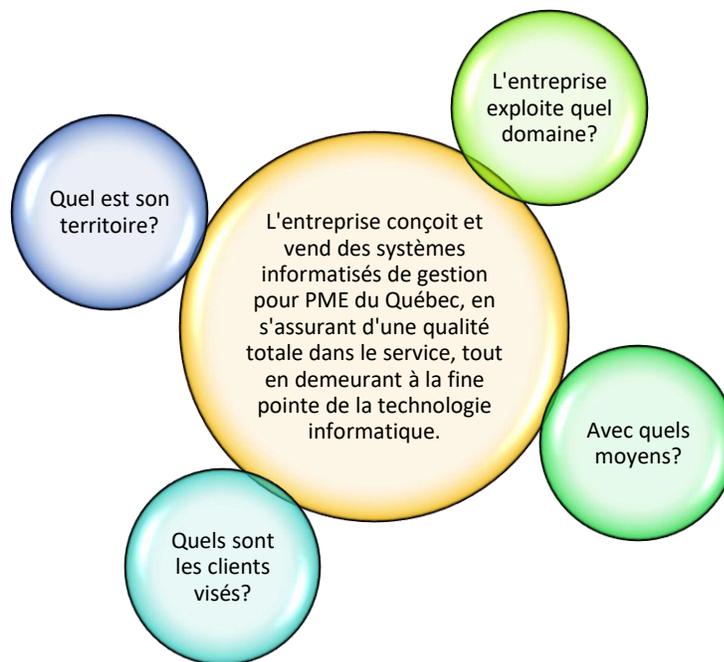
La mission d'une entreprise, constitue le résumé, en une phrase ou deux, de son occasion d'affaires et des façons dont elle entend en tirer parti. Quelle est la raison d'être de l'entreprise?

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.

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 trois 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.



1.4 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.



2. PRÉSENTATION DES PROMOTEURS

Cette section permet de vous faire connaître ainsi que vos associés, s'il y a lieu. Donnez le nom de tous les 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 les curriculum vitæ des promoteurs en annexe et faites-y référence.

- Présentez leurs 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 leurs compétences (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.

Les documents suivants concernant le(s) promoteur(s) seront regroupés en annexe :

- Curriculum vitae;
- Bilan personnel;
- Besoins personnels.

3. STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

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?

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.*

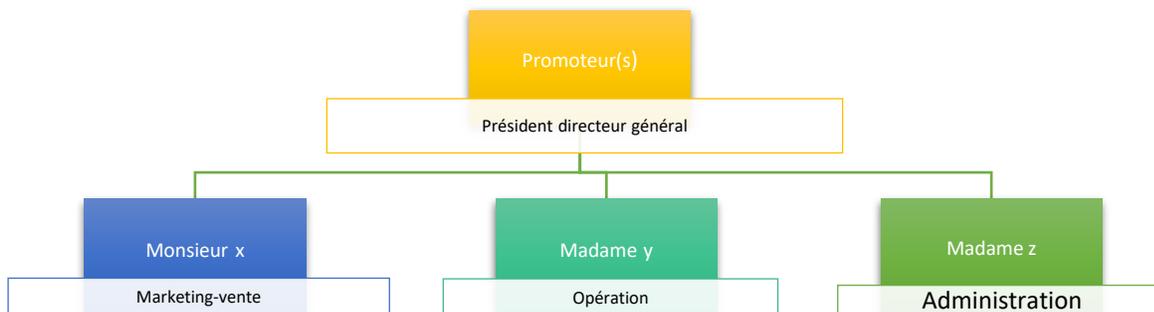
3.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

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

Décrivez chacun des postes de direction en indiquant les tâches et responsabilités qui s'y rattachent ainsi que le nom du promoteur qui y sera affecté. Quelles sont les forces et faiblesses des dirigeants? Quels sont les moyens utilisés pour pallier ces faiblesses.

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. ANALYSE DE MARCHÉ

Cette section permet d'exposer votre compréhension des règles du jeu prévalant dans votre secteur d'activité, des facteurs qui le dynamisent et comment ils le font.

4.1 SECTEUR D'ACTIVITÉ ET L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

4.1.1 TENDANCES DU MARCHÉ

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 «habitué» 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? 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.)?

4.1.2 MENACES ET OPPORTUNITÉS

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.

Il est probable que l'environnement économique ait une influence sur votre projet :

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

De la même façon, l'environnement social et culturel peut également influencer votre projet :

- De quelle façon les changements social, culturel et démographique (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?

D'autres facteurs sont également susceptibles d'avoir une influence, positive ou négative :

- 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?
- 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?

4.1.3 NORMES ET RÉGLEMENTATION

Certaines normes, lois ou règlements sont susceptibles de contraindre, ou favoriser les activités de votre entreprise. Vous devez donc connaître les lois et règlements auxquels votre entreprise est soumise tant au niveau fédéral, provincial que municipal. Voici quelques domaines où les lois du Québec vous toucheront:

- règlement de zonage et permis d'affaires municipal;
- taxes à la consommation (TPS & TVQ);
- retenues sur les salaires, impôt sur le revenu, régime des rentes du Québec, santé et sécurité au travail;
- normes de convention collective et normes du travail;
- permis d'opération;
- responsabilité civile;
- normes environnementales;
- brevet, marque de commerce, droit d'auteur, licence d'exportation ou d'importation, etc. (fédérales, provinciales, municipales).

Votre secteur d'activité est peut-être régi par un décret, tel que le secteur de la construction, ou bien devrez-vous vous conformer à certaines lois ou certains règlements (exemple: les centres vidéo qui doivent se conformer à la régie du cinéma).

Il est possible de connaître vos obligations lors de la création de votre entreprise en consultant le portail de services aux entreprises du gouvernement du Québec au : <https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes>

4.2 MARCHÉ CIBLE

4.2.1 CLIENTÈLES CIBLES

Le marché cible d'une entreprise est constitué des différentes clientèles cibles qu'elle choisit de servir parmi les différents 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.

4.2.2 MARCHÉ POTENTIEL ET ESTIMATION DES VENTES

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. Utilisez les renseignements suivants:

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

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

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

- | | |
|--|--|
| ○ vos capacités d'inventaire; | ○ la capacité de fournir; |
| ○ votre mise de fonds; | ○ vos fournisseurs; |
| ○ la dimension de l'emplacement; | ○ le nombre d'employés; |
| ○ les principales gammes de produits à offrir; | ○ 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.
- 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?

4.3 CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE

La concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant 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. 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 PRODUITS ET/OU SERVICES

Décrivez, de manière détaillée, le produit ou le service que vous désirez offrir:

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



Exposez les avantages de chaque produit, ses aspects novateurs et originaux, et dites-nous pourquoi vous croyez que les clients l'achèteront.



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

5.2 STRATÉGIE DE 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?
- Comporte-t-elle des conditions de paiement particulière?

5.3 STRATÉGIE DE PUBLICITÉ ET PROMOTION

Vous devez 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 (forces), tirer profit des occasions offertes par le marché l'environnement (Compagnie, entourage, alentours ou climat?) et le marché, tout en tenant compte des menaces de l'environnement, de la situation concurrentielle ainsi que des faiblesses de l'entreprise.

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 STRATÉGIE DE DISTRIBUTION ET LOCALISATION

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).

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 faire de la vente directe ou avoir votre propre force de vente?
- Pensez-vous utiliser 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 STRATÉGIE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE ET SERVICE APRÈS VENTE

En général, l'acquisition d'un nouveau client coûte plus cher que la fidélisation d'un client existant. Renforcer votre relation client peut être un investissement judicieux et un moyen rentable de développer votre entreprise. Votre stratégie de service à la clientèle englobe toutes les méthodes utilisées pour développer votre relation avec la clientèle et améliorer l'expérience client.



6. OPÉRATIONS

6.1 PRODUCTION

6.1.1 PROCESSUS DE FABRICATION

Décrivez les différentes étapes de fabrication de votre produit ou de la prestation de votre service de façon à ce que le lecteur de votre plan d'affaires comprenne mieux ce domaine qui n'est pas le leur. Décrivez les procédés utilisés pour fabriquer votre produit et, dans le cas de l'octroi de sous-traitance, dites pourquoi vous le faites.

Présentez un plan de production qui montre la relation entre les coûts et le volume de production pour différentes hypothèses de vente. Identifiez les étapes du procédé de fabrication où vous prévoyez rencontrer des difficultés.

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?

6.1.2 CONTRÔLE DE QUALITÉ

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

6.1.3 PLAN D'AMÉNAGEMENT

La disposition de vos équipements dans vos locaux est primordiale. Une disposition efficace évitera des pertes de temps et les coûts qui y seront attachés. Un croquis peut s'avérer utile pour mieux imaginer vos installations.

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et fournissez, si disponible, un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement.

6.1.4 HORAIRE D'EXPLOITATION

Présentez l'horaire d'exploitation de votre entreprise et, le cas échéant, les possibilités d'accroître la capacité de production.

6.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

Les ressources matérielles sont l'ensemble des biens physiques [tangibles] qui sont 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 PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

6.4 APPROVISIONNEMENT

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.

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. : 2/10, n/30):



- Avez-vous des ententes avec eux?
- Allez-vous sous-traiter?
- Avec qui?
- Pour quel genre de travaux?
- Pourquoi?

Décrire la relation avec chacun de vos fournisseurs.



6.5 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les entreprises québécoises, particulièrement celles du secteur manufacturier, font face à des défis inégalés qui découlent de la réduction des cycles de vie de produits, de la nécessité de rivaliser avec des concurrents aux capacités financières importantes sur des marchés sans frontières, etc. Dans ce contexte, l'innovation, la recherche et le développement constitueront pour plusieurs entreprises un moyen pour continuer à croître et à se démarquer de la concurrence. À cet égard, quelle sera la stratégie adoptée par votre entreprise? Quels seront les moyens et les ressources consacrées à l'innovation, à la recherche et au développement?

7. RESSOURCES HUMAINES

7.1 BESOINS RELATIF À LA 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?



7.2 POLITIQUE DES 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. Vos différentes pratiques de gestion des ressources humaines devraient donc refléter votre approche.

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

Si vous comptez embaucher du personnel, vous devez vous inscrire comme employeur aux ministères du Revenu des gouvernements fédéral et provincial, 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 d'employeurs que vous devrez verser pour vos employés.

8. ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

8.1 RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

Quelle est la réglementation environnementale en vigueur sur votre territoire ou dans votre industrie?

8.2 GESTION DES REJETS ET RÉSIDUS INDUSTRIEL

Quels sont les produits dangereux utilisés au cours de la production? Quels équipements seront utilisés pour contrôler la pollution (ex.: dépoussiéreur, bâtisse insonorisée...)? De quelle nature seront les rejets de l'entreprise (liquide, solide, gaz, poussière). Quelles seront la quantité et la destination de chaque type de rejet (ex.: égout municipal, plan d'eau, atmosphère, recyclage, fonderie)?

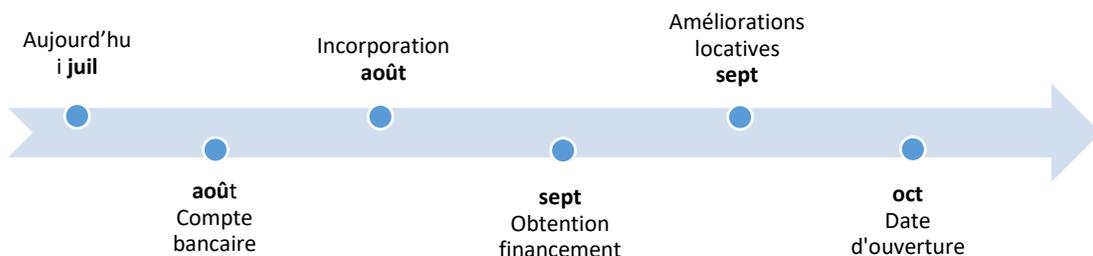
9. CALENDRIER DE RÉALISATION

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.



10. PLAN FINANCIER

10.1 HYPOTHÈSES DE BASE

10.1.1 COÛTS DU PROJET

Dans un tableau présentez 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.



Ne pas oublier d'inclure vos besoins en fonds de roulement.

10.1.2 SOURCES DE FINANCEMENT

Décrivez la façon dont vous comptez financer les coûts du projet. Inclure également un tableau des modalités d'emprunts: montants, durée, taux...

10.1.3 REVENUS D'OPÉRATION, COÛT DES MARCHANDISES VENDUES ET DÉPENSES D'EXPLOITATION

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

- ventes;
- comptes à clients (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.

10.2 ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS

10.2.1 ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNEL

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).

10.2.2 BILAN PRÉVISIONNEL

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).

10.2.3 BUDGET DE CAISSE

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.

10.2.4 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. Vous prenez le chiffre d'affaires moins les dépenses dont on a enlevé les amortissements et les intérêts sur emprunts moyen long terme. Vous enlevez les sommes qui ne figurent pas dans les états des résultats (retraits/apports personnels) vous obtenez votre capacité de remboursement maximale. Vous diminuez ce résultat des remboursements de capital et d'intérêt et vous obtenez votre solde résiduel.

10.2.5 SEUIL DE RENTABILITÉ

Le seuil de rentabilité indique le moment où votre entreprise ne fera ni profit ni perte. 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.

10.2.6 RATIOS FINANCIERS

Le calcul des ratios financiers vous permet d'évaluer la santé financière de votre entreprise. Les bailleurs de fonds examineront ces ratios par rapport à ceux des entreprises du même secteur d'activité afin de voir si vous vous comparez avantageusement avec celle-ci.



11. ANNEXES

Différents documents peuvent être fournis en annexe afin d'appuyer les éléments d'informations présentés à l'intérieur de votre plan d'affaires :

- 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.

ANNEXE 1

CURRICULUM VITAE

RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom : _____ Prénom : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Courriel : _____

FORMATION ACADÉMIQUE

Date	Institution - Adresse	Diplôme – Attestation

AUTRES FORMATIONS

Date	Institution - Adresse	Titre – Attestation

EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Date	Employeur - Adresse	Fonction - Poste

RÉALISATIONS ET APTITUDES PERTINENTES AU PROJET

ANNEXE 2

BILAN PERSONNEL

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.

NOM		EN DATE DU		
Description	Total (\$)	Description	Total (\$)	Paiement Mensuel (\$)
Compte en banque :		Carte de crédit :		
Placements :		Marge de crédit:		
Véhicules :		Emprunts :		
Terrain - Maisons :		Hypothèques :		
Autres actifs :		Autres passifs :		
Actif total	- \$	Passif total	- \$ - \$	
		Valeur nette	- \$	
Salaires et autres revenus		Notes :		
Description	Total (\$)/net/an			
Total salaires et autres revenus	- \$			