




Pourquoi un plan d'affaires?

-  Le plan d'affaires vous permet de faire une réflexion sur tous les aspects de l'entreprise et d'analyser vos chances de réussite.
-  Le plan d'affaires permet à l'entreprise d'envisager différents moyens pour répondre adéquatement aux pressions technologiques, écologiques et financières reliées au monde des affaires.
-  La réflexion, les recherches et le sérieux accordés à la rédaction de votre plan d'affaires influenceront grandement le succès de votre entreprise.

Votre plan d'affaires doit vous accompagner tout au long de l'existence de votre entreprise, vous devrez y faire d'incessants retours, des additions et des corrections.

Le plan d'affaires est un outil essentiel pour le démarrage d'une entreprise. Il démontre le sérieux du promoteur lors des démarches de recherche de financement auprès d'investisseurs potentiels, d'institutions financières, des divers ministères et organismes. Il aide à prouver la rentabilité de vos investissements. Il vous permet aussi de bien suivre l'évolution de votre entreprise. De plus, un bon plan d'affaires vous permet de vérifier la cohérence et la pertinence de votre projet en précisant et en structurant votre idée.

N'oubliez pas que le secret de la réussite est la planification.

1. PRÉSENTATION SOMMAIRE DU PROJET

Vous devez remplir cette section à la fin de la rédaction de votre plan d'affaires, cette présentation fait ressortir les points importants de votre projet d'entreprise.

Faites un **résumé vendeur**, n'oubliez pas que l'investisseur doit acheter votre proposition, vous devez le convaincre et piquer sa curiosité afin qu'il prenne le temps de lire la suite de votre projet.

2. LE PROJET

2.1 HISTORIQUE DU PROJET

- ✍ Expliquez comment vous est venue l'idée du projet (vos motivations personnelles opportunité d'affaires, intérêts personnels, développement d'un nouveau produit, créer mon propre emploi, etc.).
- ✍ Expliquez les différentes phases de développement de l'idée d'entreprise.

2.2 MISSION DE L'ENTREPRISE

- ✍ Résumez en une phrase ou deux la raison d'être de l'entreprise. La mission recouvre l'ensemble des activités (l'entreprise offre quoi et pour qui) de l'entreprise.

2.3 DESCRIPTION DU PROJET

- ✍ Indiquez les grandes lignes du projet.
- ✍ Mentionnez les ententes négociées avec des distributeurs ou d'autres entreprises.
- ✍ Énumérez les objectifs à atteindre (objectifs à court terme et à long terme).

Comment voyez-vous votre entreprise dans 3 ans? Quels sont vos objectifs de développement et d'évolution de vos produits et/ou services?

2.4 ASPECT JURIDIQUE

2.4.1 Forme juridique

Quelle sera la forme juridique de votre entreprise

- Entreprise individuelle
- Société en nom collectif
- Entreprise incorporée
- Organisme sans but lucratif
- Autres : _____

Il existe un exemplaire du document « Les formes juridiques de l'entreprise ». Vous pouvez demander à le consulter.

- ✍ Expliquez les raisons motivant votre choix.
- ✍ Indiquez la date d'enregistrement ou d'incorporation prévue. Si vous êtes déjà immatriculé, joindre une copie de la charte.

2.4.2 Répartition de la propriété

- ✎ Indiquez la répartition de la propriété entre les associés ou les actionnaires de l'entreprise.
- ✎ Indiquez la mise de fonds de chacun des associés ou des actionnaires.

Établir une convention des actionnaires (ou associés) s'il y a lieu.

Une convention, c'est :

« Pour la protection de chacun des actionnaires ou associés, il est important de mettre dans un commun accord, toutes les contributions que chacun apporte à l'entreprise tant au niveau monétaire que mobilier ou immobilier ainsi qu'au niveau des tâches effectuées par chacun. Le tout doit être compilé dans un document intitulé « convention aux actionnaires ou convention des associés. » De plus, la convention doit spécifier la répartition des bénéfices entre les actionnaires ou associés. Cette convention doit être rédigée selon le Code civil du Québec. Les avocats en droit commercial sont spécialisés dans cette démarche ».

2.5 CALENDRIER DE REALISATION

- ✎ Planifiez les principales étapes de réalisation de l'entreprise.

Le tableau en page 5 du plan d'affaires donne des exemples de démarches à effectuer, vous devez l'adapter à votre projet et inscrire les activités par ordre chronologique.

3. LE PROMOTEUR

3.1 LE PROFIL DU PROMOTEUR

Dans cette section, vous devez indiquer les compétences que vous possédez afin d'assurer le succès de l'entreprise :

- ✎ Inscrivez votre expérience et votre formation pertinentes
- ✎ Mentionnez vos habiletés, connaissances et aptitudes particulières
- ✎ Joignez votre curriculum vitae, un modèle vous est fourni en annexe 1

3.2 BILAN PERSONNEL

- ✎ Faites la liste de tout ce que vous possédez et inscrivez la valeur marchande de vos actifs (valeur actuelle).
- ✎ Inscrivez tous vos prêts et dettes au passif. Votre signature et la date du bilan personnel sont essentielles.
- ✎ Joignez votre bilan personnel, un modèle vous est fourni en annexe 2.

Exemples de documents à annexer au plan d'affaires : (Lettres d'intention d'affaires, curriculum vitae, bilan personnel, catalogue et liste de prix, charte de la compagnie, photos, dépliant, contrats signés, plan d'aménagement, contrat notarié, permis, soumissions, etc.

3.3 ASSURANCE

Au niveau des assurances, il ne s'agit pas seulement d'assurance feu, vol ou responsabilité civile. Si vous avez des partenaires, vous devriez vous informer auprès de votre assureur au sujet des avantages d'une assurance entre associés. Si l'un des associés devient malade ou décède, il faut être protégé contre la perte de ses services ou concernant les fonds nécessaires pour racheter sa part de l'entreprise à ses héritiers. Dans ces cas, un notaire ou un avocat s'avère utile afin de vous renseigner sur les actions que vous pouvez entreprendre en vue d'éviter des situations critiques. De plus, il est primordial de s'informer si les immobilisations (bâtiment, machinerie) sont assurables.

Assurances nécessaires relativement aux activités de l'entreprise (joindre une soumission en annexe si possible) et quel en est le coût annuellement.

4. LE MARKETING

4.1 LES PRODUITS ET LES SERVICES OFFERTS

- ✎ Faites une description détaillée de vos produits ou services.
- ✎ Indiquez le prix de vente de vos produits et services.

Vous devez définir le conditionnement du produit, le nom et la marque sous lesquels il sera vendu. Vous devez étudier ce qui attirera la clientèle à utiliser vos produits ou services.

Présentation du produit/services

- Avantages de nos produits/services par rapport à la concurrence
- Gamme de produits/services
- Choix de produits, emballage
- Durée de vie, durabilité
- Qualité
- Service après-vente
- Garanties

4.2 LE MARCHE

4.2.1 Le secteur et ses tendances

- Marché de consommateurs (ce sont les ventes qu'on appelle directes comme le porte-à-porte)
- Marché de commerce de détail (on appelle le marché de détail dans le cas où c'est le client qui vient à nous, produits et/ou services)
- Marché industriel
- Marché de revendeurs (distributeurs, grossistes)
- Marché gouvernemental (organisme à but non lucratif, comme la SADC)

Précisez le secteur dans lequel est située votre entreprise. Définissez à quel type de marché vous vous adressez. On ne rejoint pas le marché gouvernemental de la même manière que le marché des consommateurs. Votre marché cible comprend l'ensemble de tous les acheteurs réels et potentiels de votre produit. Il faut bien connaître les caractéristiques du marché précis qui est visé : ses tendances, son évolution, ses forces et ses faiblesses.

Dans ce grand marché, déterminez le segment ou la spécialité que vous voulez exploiter et expliquez ce choix. Décrivez les produits ou services que vous offrirez, leur utilité et indiquez en quoi ils sont différents ou à quels besoins de votre clientèle répondent-ils.

Vous devez centrer vos activités sur un groupe de clients cibles. Une nouvelle entreprise ne peut satisfaire tous les besoins de l'ensemble de la clientèle constituant son marché. Une entreprise qui débute n'a pas les ressources nécessaires (humaines, financières, etc.) pour répondre à tous les besoins de son marché. C'est pourquoi vous devez sélectionner un segment de marché à qui vous vous adressez. Ensuite, il faut vous assurer que cette clientèle ciblée représente un potentiel de ventes suffisant pour votre survie.

Déterminez le secteur dans lequel vous classez l'entreprise (bio alimentaire, forestier, maritime, manufacturier, technologique, transport, environnement, commerce & services, tourisme, culturel, etc.).

- Quelle est la taille du marché?
- Quels sont les avantages du produit (*pourquoi le client irait-il chez vous, pourquoi y reviendrait-il?*).
- Quelles sont les forces et les faiblesses du secteur (*croissance, maturité ou déclin, évolution du marché, marché au noir*).
- Quels sont les besoins à satisfaire des consommateurs (*quels besoins voulez-vous combler chez le consommateur et qu'est-ce qui vous motive à combler ces besoins?*)
- Quelles sont les tendances et les perspectives d'avenir de ce secteur? (*Comment se comporte le marché? Tend-il à évoluer ou est-il en déclin?*)

Appuyez vos affirmations par des données statistiques.

4.2.2 Réglementation

Décrivez tous les permis nécessaires à l'exploitation de votre entreprise. Voici les principaux :

Municipal : Permis d'exploitation, règlements de zonage, permis de la construction, taxes d'affaires, règlements de zonage, permis, permis pour les enseignes, adhésion SDC, etc. et quel est le coût annuel

Fédéral & provincial : Taxes à la consommation, numéro d'employeur, impôt sur le revenu, retenues à la source (RRQ, assurance emploi, etc.), CSST, commission des normes du travail, permis, numéro d'entreprise du Québec, Régie des alcools, des courses et des jeux, etc. et quel est le coût annuel

Autres exemples de réglementation : Assurances, brevets, marques de commerce, permis d'alcool, permis d'hébergement, permis de transport, permis de restauration, permis du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, etc.

4.2.3 La clientèle visée

Il est important de bien cibler votre clientèle. Vous devez savoir à qui s'adresse votre produit ou service.

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

Si vous vous adressez à un marché industriel, vous devez connaître les activités principales de cette clientèle, leur situation géographique, leur chiffre d'affaires, leur nombre d'employés, leurs besoins particuliers, les méthodes de vente, etc.

Vous devez également connaître quels sont les critères d'achat et l'importance qu'on accorde au produit ou service, la fréquence d'achat et le prix que cette clientèle est prête à payer.

- Clientèle susceptible d'acheter vos produits et services (*âge, sexe, profession, revenu, scolarité, lieu de résidence, nombre enfants, etc.*)
- Profil démographique (*âge, sexe, situation financière de votre clientèle*)
- Attentes et besoins de la clientèle visée
- Habitudes de consommation (*prix, qualité, service, réputation, fréquence, etc.*)
- Territoire où se trouve la clientèle visée (*situation géographique de la clientèle cible, quartier résidentiel, ville, MRC, province*)
- Habitudes d'achat de la clientèle visée (*fréquences et critères d'achat ? Quel besoin veut-il combler? Qu'est-ce qui recherche?*)
- Nombre de personnes visées par vos produits ou services (*combien [\$\$\$] achètent-elles par année?*)

Appuyez vos affirmations par des données statistiques.

4.2.4 Le marché potentiel

En fonction des études qui ont été menées, le marché potentiel regroupe l'ensemble des personnes qui sont susceptible de réaliser un acte d'achat concernant le produit. Le marché potentiel est en général associé à une zone géographique. Le nombre d'habitant de la zone doit donc être pris en compte pour réaliser les calculs d'affinité du produit.

Avec les statistiques du secteur et de votre clientèle, vous pouvez évaluer le pourcentage visé de vos ventes.

Pour les produits ou services que vous offrez, déterminez le marché potentiel.

Avec de futurs clients et votre carnet de commandes, annexe vos lettres d'intention d'affaires.

N'oubliez pas que le pourcentage visé n'est pas de 100 %, vos produits ou services ne s'adressent jamais à tout le monde...

4.3 LA CONCURRENCE

Vous devez connaître vos concurrents et leurs stratégies, ne minimisez pas leurs forces ou leurs capacités.

- ✎ Analysez leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, de la distribution, de leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur produit ou service.
- ✎ Analysez minutieusement tous vos concurrents directs et indirects, ni minimisez pas leurs forces et leurs capacités.

Concurrents directs [mêmes produits/services offerts de la même façon que vous]. Ex. : Beurre marque « A » versus Beurre marque « B »

Concurrents indirects (produits/services substitués, mais ayant le même usage). Ex. : Beurre versus Margarine

- ✎ Évaluez la part de marché de vos concurrents.
- ✎ Comparez votre entreprise à vos compétiteurs.

4.4 STRATEGIE DE MISE EN MARCHÉ

4.4.1 Publicité et promotion

Pour rejoindre votre clientèle, vous avez plusieurs possibilités. Il s'agit pour vous d'étudier la méthode la plus appropriée à votre produit, à votre budget et à la clientèle que vous voulez atteindre.

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

- Quels sont vos objectifs publicitaires?
- Quels sont les outils promotionnels?
- Quel est votre budget annuel?
- Quelle est la description du logo ou de l'identité visuelle
- Quel est la signification du nom de l'entreprise
- Quels sont les atouts de l'entreprise
- Quels moyens utiliserez-vous pour rejoindre la clientèle (*outils promotionnels et médias, par exemple, les journaux, la radio, la télévision, etc.*)
- Quelle sera la fréquence de diffusion ou de publication (*combien de fois allez-vous publier dans les journaux? À quelle période de l'année allez-vous diffuser, l'été, l'hiver, etc.?*)

Exemples d'outils : Cartes professionnelles, articles promotionnels, annonces dans les journaux, annonces à la radio, annonces à la télévision, parution dans un magazine spécialisé, enseigne publicitaire, télémarketing, porte-à-porte, publipostage, exposition, internet, pages jaunes, conférence de presse, concours, dépliant, affiche, vente personnelle, publicité par les médias, brochure, échantillon, pages jaunes, panneaux publicitaires

4.4.2 Stratégie de prix

Maintenant vous devez établir vos prix en tenant compte de ces deux facteurs : « marketing » et « rentabilité ». Votre politique de prix devra vous permettre de percer le marché tout en vous permettant de générer des profits. Cette analyse est aussi très importante et vous devez faire attention de bien faire le tour de la question, car il s'agit là d'une question de vie pour votre entreprise. Une analyse des coûts est essentielle pour fixer le prix d'un produit de façon à atteindre un niveau de rentabilité.

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

Déterminez :

- La politique générale de prix de vos produits ou services
- Le prix de revient de votre produit ou service
- Votre marge bénéficiaire nette
- Votre politique de crédit
- Votre prix par rapport à celui de la concurrence

4.4.3 Politiques de service à la clientèle

Savez-vous qu'il vous coûte en moyenne 8 fois plus cher d'attirer un nouveau client que de garder celui que vous avez déjà. Vous n'avez que trois moyens pour faire plus de ventes :

- Investir en communication/publicité pour attirer de nouveaux clients
- Augmenter la fréquence d'achat de vos clients actuels
- Faire en sorte qu'ils dépensent plus à chaque fois qu'ils vous visitent.

Le service à la clientèle et la vente répondent très bien à ces 3 exigences.

Qu'est-ce qui fait que vous êtes fidèle à vos fournisseurs actuels? Ces raisons font de vous un client fidèle, ainsi il est primordial de susciter ce même effet chez vos propres clients. Alors, une politique de service est essentielle. Voici des points à incorporer dans votre politique

- Être respectueux et courtois dans toutes les communications avec la clientèle.
- Offrir une écoute attentive pour bien cerner les besoins.
- Utiliser un vocabulaire simple, compréhensible et adapté aux différents secteurs d'activités de notre clientèle. (On ne répond pas de la même façon à toute sa clientèle, il faut s'adapter selon le type de clientèle)
- Être disponible et soucieux de traiter rapidement les demandes de la clientèle.
- Respecter la confidentialité
- Former vos employés en service à la clientèle
- Former vos employés en vente
- Évaluer le taux de satisfaction de votre clientèle et vous rédiger un rapport
- Élaborer une politique de service à la clientèle
- Élaborer une politique de service téléphonique
- Élaborer une politique de service par courriel

- Élaborer une politique de service de livraison
- Élaborer une politique de gestion des plaintes
- Mettre en place un programme de fidélisation
- Mettre en place des normes de service
- Rédiger une promesse de service auprès de vos clients
-
- Créer une carte de satisfaction pour votre clientèle
- Réaliser un sondage de satisfaction auprès de votre clientèle
- Animer des groupes de discussion avec vos clients
- Réaménager votre commerce pour une meilleure efficacité des opérations
- Améliorer votre positionnement en service à la clientèle
- Former le personnel sur la loi de la protection du consommateur

5. LES OPÉRATIONS

5.1 LA PRODUCTION

Emplacement assez grand si croissance?

Utilisez-vous les services d'un sous-traitant?

Décrivez :

- Les étapes du processus de fabrication de votre produit
- Votre calendrier de production
- L'espace total nécessaire pour l'aménagement des équipements (*pour cette question, un croquis est souvent utile*)
- L'aménagement extérieur, intérieur et l'entretien nécessaire
- La gestion des stocks et le contrôle de la qualité

5.2 LOCALISATION DE L'ENTREPRISE ET TERRITOIRE DESSERVI

Voici quelques points tirés de la brochure « Vos affaires » de la Banque Royale que vous devriez considérer dans le choix de votre emplacement.

- Assurez-vous que l'emplacement choisi est conforme aux règlements de zonage. Vérifiez auprès des autorités municipales que vous êtes autorisé à mener des activités commerciales à cette adresse.
- Assurez-vous que l'emplacement choisi correspond à vos besoins matériels. Il faut que vous ayez suffisamment d'espace pour mener convenablement vos affaires et pour prendre de l'expansion. Il n'est pas recommandé de déménager pendant la première année.
- Assurez-vous que le loyer est raisonnable et conforme à votre budget d'exploitation. Bien que votre image soit importante, n'y consacrez pas trop d'argent.
- Voyez dans quelle mesure votre propriétaire se montre coopératif. Il est avantageux qu'il vous accorde une certaine latitude pour résilier votre bail le cas échéant.

- Installez-vous auprès d'entreprises complémentaires ou comparables, si votre entreprise peut tirer profit des visites spontanées des consommateurs. Remarquez comme les chaînes de restauration rapide et les concessionnaires automobiles ont tendance à se regrouper dans le même quartier, et que les pharmacies sont situées dans des immeubles médicaux.
- Assurez-vous que l'emplacement est facile d'accès. Votre entreprise peut être située sur une route très passante, mais il n'y a presque pas de possibilités pour un automobiliste de faire un arrêt sans devoir faire un détour.

Critères de choix d'un local

- Quelle grandeur de local avez-vous besoin?
- Quel prix êtes-vous prêt à payer?
- Quel est l'achalandage? (*proximité de la clientèle?*)
- Quel est le montant des taxes?
- Où se situe le local de votre entreprise? Son coût? (*Pourquoi cette localisation? Quel avantage à se localiser à cet endroit? Le stationnement est-il adéquat? Y a-t-il une accessibilité pour les personnes à mobilité réduite?*)
- Devez-vous apporter des améliorations au bâtiment? Si oui, à quel prix?
- Comptez-vous acheter ou louer un bâtiment?
- Quel territoire desservez-vous (*municipal, régional, provincial, canadien, international*)?
- Quel est l'environnement (*commercial, résidentiel, industriel, etc.*)
- Comptez-vous produire le plan d'aménagement du local?

5.3 L'APPROVISIONNEMENT

- Qui sont vos fournisseurs?
- Décrivez les matières premières nécessaires à la fabrication de votre produit, le prix et leur frais de transport.

5.4 RESEAU DE DISTRIBUTION

Identifiez par quels moyens vos produits seront acheminés (vente directe, par un distributeur, par un grossiste, etc.). Si vous êtes un commerce de détail, la question ne se pose pas, mais si vous êtes manufacturier, décrivez votre réseau de distribution et expliquez votre choix.

- Réseau de distribution utilisé (*vente directe, distributeur, grossiste, livraison à domicile, fabricants, détaillants, etc.*)
- Délai de livraison (*combien de jours allez-vous attendre avant de recevoir vos produits?*) :
- Frais de transport
- Carnet de commandes

Avez-vous déjà des contacts avec vos distributeurs? Quels sont-ils? Ya t-il des procédures déjà envisagé (*consignation, conditions délai de paiement, commission sur vente, etc.*)

5.5 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Définissez les responsabilités et les tâches qui seront accomplies par le ou les promoteur(s) et les employés.

5.5.1 L'équipe de travail

- Quels seront les salaires de vos employés et le vôtre ?

5.5.2 Collaborateurs externes

5.5.3 Philosophie de gestion des ressources humaines

- Prévoyez-vous la création d'emplois additionnels pour la 2^e et 3^e année? Si oui, donnez-en les détails (qualifications ou formation exigée, salaires offerts, etc.)
- La main-d'œuvre nécessaire est-elle disponible dans la région? Sinon, que comptez-vous faire pour pallier à cette situation (recrutement à l'extérieur, formation)?
- Avez-vous des besoins de main-d'œuvre saisonnière?
- Prévoyez-vous de l'aide au niveau du recrutement d'employés (Centre local d'emploi, subvention salariale)?
- Quelle formation donnerez-vous à vos employés? Budget à prévoir?
- Y a-t-il une procédure pour l'accueil des nouveaux employés?

6. LE FINANCEMENT ET LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

6.1 DESCRIPTION DES IMMOBILISATIONS

- 📌 Énumérez les immobilisations que vous avez acquises et que vous devez acquérir. (*Quels sont les équipements, le matériel roulant, les bâtiments et tout autre actif nécessaire au fonctionnement de l'entreprise?*)
- 📌 Fournissez des soumissions

6.2 STRUCTURE DE FINANCEMENT

Fonds requis au démarrage

- 📌 Établissez la liste de tous les frais que vous devez engager afin de démarrer votre projet; frais de notaire, frais de banque (*ouverture de dossier*), taxe de mutation, frais de comptable, frais d'évaluation, frais d'inspection du bâtiment, dépôt Bell, dépôt Hydro Québec, etc.

Vous pourrez alors savoir quelle somme d'argent vous aurez besoin au départ. Maintenant que vous connaissez le montant des fonds requis au

démarrage, vous pouvez compléter cette partie qui est en fait le bilan de votre projet au démarrage.

À l'aide du plan d'affaires, vous retrouvez les montants requis pour les stocks, pour les équipements à acheter, pour l'achat du bâtiment, les améliorations locatives nécessaires, etc. N'oubliez pas d'inclure les actifs que vous possédez et que vous désirez investir dans votre entreprise. Ces derniers deviendront une partie de votre mise de fonds.

6.3 ANALYSE DES VENTES

6.4 LES ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS