



Partenaire de votre succès !



*Guide de rédaction du plan d'affaires
version simplifiée*

QU'EST-CE QUE LE PLAN D'AFFAIRES ?

Le plan d'affaires représente un important outil de réflexion et de planification de votre entreprise. Il vous aidera à préciser les grandes orientations de votre projet, mais il permettra également aux lecteurs (agents de développement, investisseurs, directeurs de comptes, etc.) de mieux comprendre vos idées, vos objectifs et vos activités d'exploitation. Le plan d'affaires doit répondre du mieux possible à tous les éléments proposés dans ce guide. N'oubliez pas d'énoncer clairement vos idées, et ce, de façon précise, de façon à ce que tout le monde puisse bien comprendre les tenants et aboutissants de votre projet.

Vos conseillers du CLD sont disponibles pour répondre à vos questions au sujet du plan d'affaires, n'hésitez donc pas à les contacter. Quand vous aurez réalisé une première ébauche de votre document, votre conseiller pourra facilement vous aider à le structurer, le commenter et le questionner.

Instruction pour la mise en forme du plan d'affaires :

Évidemment, certaines parties du présent guide pourraient ne pas s'appliquer à votre type de projet. Si tel est le cas, vous pouvez tout simplement ne pas en tenir compte.

Voici les éléments de mise en forme à ne pas oublier :

- o Bien subdiviser les différentes sections du plan
- o Numéroté les pages
- o Ajouter une table des matières

TABLE DES MATIÈRES

1. LE PROJET	1
1.1. RÉSUMÉ DU PROJET	1
1.2. MISSION D'ENTREPRISE	1
1.3. OBJECTIFS	2
1.4. CALENDRIER DES RÉALISATIONS	2
2. LES PROMOTEURS	3
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
2.4. FORME JURIDIQUE	5
2.5. RÉPARTITION DE LA PROPRIÉTÉ	6
3. LE MARKETING	7
3.1. PRODUIT ET SERVICE	7
3.2. ANALYSE DU MARCHÉ	7
Marché global	7
Marché visé	8
Situation concurrentielle	8
3.3. STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ	9
Distribution et localisation	9
Promotion	10
Prix	10
3.4. LOI ET RÉGLEMENTATIONS	11
4. LES OPÉRATIONS	12
4.1. PRODUCTION	12
4.2. APPROVISIONNEMENT	12
4.3. AMÉNAGEMENT	12
4.4. MAIN-D'OEUVRE	13
5. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES	14
5.1. FONDS REQUIS AU DEMARRAGE	14
5.2. BUDGETS DE CAISSE	14
5.3. L'ÉTAT DES RESULTATS	14
5.4. BILANS	15
6. LES ANNEXES	16

1. LE PROJET

1.1. RÉSUMÉ DU PROJET

Décrivez brièvement votre projet. Cette section dresse un rapide portrait du projet et introduit donc le lecteur aux principaux éléments d'information. Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

Quoi ? L'idée, le secteur d'activités, le marché visé et les particularités du produit (bien ou service)

Qui ? Une rapide présentation du promoteur

Où ? La localisation de l'entreprise

Combien ? Le coût du projet : Quels sont les coûts ?
Quels sont les financements recherchés ?

Quand ? La date prévue de démarrage

Si vous vous associez à une entreprise existante, joignez un bref historique au résumé du projet.

1.2. MISSION D'ENTREPRISE

En une ou deux phrases, décrivez la mission (**raison d'être**) de votre entreprise. La mission n'est pas la description pure et simple du service ou produit offert. Elle indique généralement ce qui vous distinguera des autres ou une spécialisation, comme les éléments soulignés dans les exemples qui suivent.

La mission de l'entreprise permettra aux clients de savoir immédiatement à quoi s'attendre lorsqu'ils feront affaires avec vous et permet aux investisseurs éventuels de bien cerner le potentiel et orientations de votre entreprise.

Exemples de mission :

- o Concevoir, fabriquer et vendre des meubles de haut de gamme ayant un design exclusif.

- Concevoir, réaliser et vendre des logiciels comptables informatisés faciles d'utilisation et adaptés au contexte de l'entreprise.

1.3. OBJECTIFS

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre, en commençant par ceux à court terme et en terminant par ceux qui sont à plus long terme.

Voici des exemples d'objectifs :

- Faire connaître l'entreprise auprès de la clientèle
- Atteindre le seuil de rentabilité avant la fin de la première année d'opération
- Réaliser un profit de 12 000 \$ la première année
- Atteindre un chiffre d'affaires de 300 000 \$ dès la deuxième année
- Rembourser mes emprunts personnels d'ici trois ans
- Développer le marché de l'exportation
- Etc.

En vous associant à une entreprise existante, décrivez les objectifs personnels que vous y poursuivez.

1.4. CALENDRIER DES RÉALISATIONS

Énumérez les principales étapes de réalisation de votre projet et indiquez l'échéance de réalisation. Les activités déjà réalisées devraient également y apparaître, de façon à montrer l'évolution des démarches depuis les débuts.

Exemple :

Réalisations

Échéancier

Immatriculation de l'entreprise
Signature du bail

octobre 2008
décembre 2008

2. LES PROMOTEURS

Cette section permettra de faire connaître les promoteurs de même que leur rôle au sein de l'entreprise. Son but est de prouver aux lecteurs que vous êtes en mesure de mener à bien votre projet d'entreprise.

Il est souhaitable qu'un bref portrait professionnel du promoteur soit décrit avant le curriculum vitæ. Il y a parfois des compétences et des connaissances qui doivent être soulignées dans le cadre du projet d'entreprise, mais qui n'apparaissent pas clairement au curriculum vitæ.

2.1. CURRICULUM VITAE

Transcrivez ici votre curriculum vitæ mis à jour, ou joindre une copie en annexe du plan d'affaires.

2.2. BILAN PERSONNEL

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs) et de tout ce qu'il doit (les passifs).

Pour les actifs, vous devez inscrire la valeur marchande, c'est-à-dire la valeur du bien à ce jour, et non pas à l'achat. Pour les passifs, vous devez inscrire les soldes. Nous suggérons également d'ajouter à côté les versements mensuels que cette dette représente dans votre budget.

Voir le modèle de bilan à la page suivante.

Modèle à suivre :

Nom :

Actifs

Dépôts (caisse, banque, etc.)	\$
Automobile	\$
<u>Marque</u> : <u>Année</u> :	
Actions et obligations	\$
Assurance-vie (valeur et rachat)	\$
Immeuble	\$
REER et certificats de dépôt	\$
Autres (meubles, bijoux etc.)	\$
Total des actifs	\$

Passifs

Emprunt (caisse, banque, etc)	\$
Carte de crédit	\$
Hypothèques	\$
Autres	\$
Total des passifs	\$
Valeur nette (actifs – passifs)	\$

Je déclare que les renseignements fournis sont exacts et complets.

Signature

Date

2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Répartition des tâches

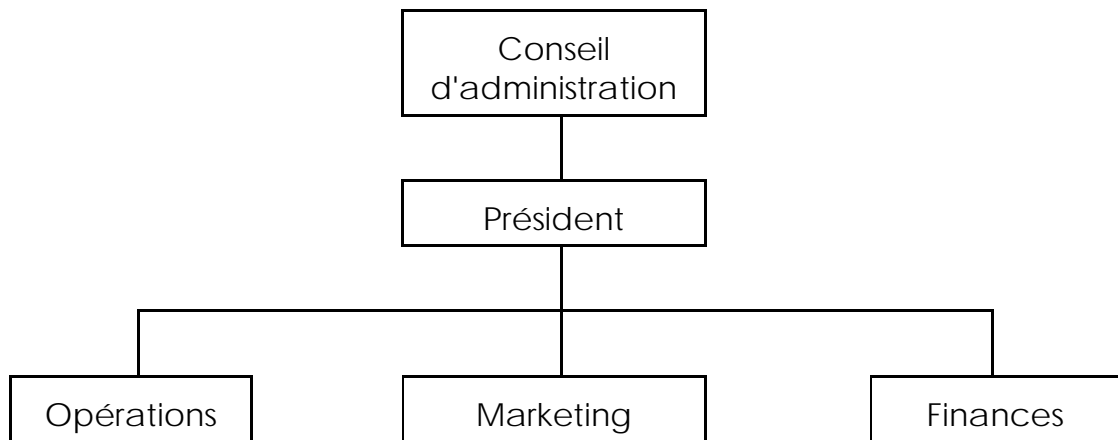
Donnez un bref énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise. Qui fait quoi dans l'entreprise ?

Si vous êtes seul, compterez-vous sur l'aide d'une ressource externe pour certaines tâches ? Y-a-t-il des personnes dans votre entourage qui pourront vous aider dans vos fonctions ?

Organigramme (si plus de 2 employés)

Au besoin, faites une représentation de la structure de votre entreprise, en fonction des niveaux de responsabilité des dirigeants et du personnel.

Exemple d'organigramme :



2.4. FORME JURIDIQUE

Énoncez la forme juridique (incorporation, enregistrement ou coopérative) que vous avez choisie en expliquant les raisons qui ont motivé votre choix.

2.5. RÉPARTITION DE LA PROPRIÉTÉ

Êtes-vous propriétaire unique ? Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation de chaque promoteur (financière ou autre).

S'il s'agit d'une entreprise incorporée, indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans le cas d'une entreprise enregistrée ayant au moins deux associés, indiquez la répartition des parts sociales.

Dans les deux cas ci-haut mentionnés (association de 2 personnes ou plus), joignez en annexe une convention d'affaires. Ce contrat écrit devrait prévoir les droits et obligations de chacun de même que la manière de régler les conflits ou les conséquences du décès d'un des actionnaires ou associés.

La convention d'affaires est un contrat entre actionnaires établissant les règles qui verront à la bonne conduite des affaires de la compagnie, son mode de financement, l'arrivée d'un nouvel actionnaire, le retrait ou le décès d'un actionnaire et la marche à suivre lorsqu'il y a désaccord profond sur un sujet ou entre actionnaire, etc. Il est donc souhaitable de rédiger cette convention au moment où tous les membres ont les meilleures intentions du monde, soit avant le démarrage de l'entreprise.

Ce document peut être rédigé à l'amiable entre les actionnaires, mais il est souvent préférable de se faire assister d'un notaire ou d'un avocat.

3. LE MARKETING

3.1. PRODUIT ET SERVICE

Dresser la liste des biens et services que vous offrez et faites une description de leurs caractéristiques : utilité (*ça sert à quoi ?*), qualité, garantie, marque, espérance de vie, emballage, etc. Si vous n'offrez que du service, décrivez ce qui le caractérisera : les délais, la qualité, les modalités, les horaires d'ouverture, le calendrier, le menu, etc.

Décrivez les avantages qui distinguent vos produits ou services de ceux de vos concurrents, ainsi que les développements futurs qui permettront de prolonger son cycle de vie.

3.2. ANALYSE DU MARCHÉ

Marché global

Il s'agit de l'une des sections les plus importantes du plan d'affaires, car elle permet d'établir s'il existe un marché pour votre produit ou service et d'évaluer si votre projet répond à des besoins réels, et ce, en considérant la demande globale et le nombre de concurrents qui répondent aux mêmes besoins.

La demande globale fait référence aux dépenses annuelles engagées pour acheter le même produit ou service que celui que vous offrez.

Par exemple, selon votre projet, vous devriez répondre à l'ensemble ou à quelques-unes des questions suivantes :

- o Quelles sont les tendances du marché ? (ce qui est recherché, les attentes des clients, la demande est-elle en croissance ou à la baisse ?)
- o Quelles sont les habitudes d'achat des clients, les cycles ? (fréquence d'achat, saisons, etc.)
- o Combien les clients dépensent-ils par année pour ce type de produits ? ou
- o En moyenne, combien d'unités de ce produits achètent-ils par année ? ou

- o Quelle est la valeur (\$\$\$) du marché dans votre domaine d'activité? Ex : le marché du vêtement pour enfants est évalué à 12 millions de dollars par année au Québec.

Il est possible que votre CLD possède déjà quelques données sur votre marché (en fonction des domaines d'activités). Vous pouvez également vous référer à l'Institut de la statistique du Québec au 1-800-463-4090 ou www.stat.gouv.qc.ca, à Statistique Canada au 1-800-263-1136 ou www.statcan.ca, ou encore à la Bibliothèque et Archives nationales du Québec au www.banq.qc.ca ou en vous rendant sur place au 475, boul. De Maisonneuve, Montréal, H2L 5C4 ou en téléphonant au 1-800-363-9028.

Souvent, les associations corporatives, les fournisseurs de produits, les revues spécialisées sont des sources d'information importantes et possèdent parfois même des études de marché déjà réalisées dont vous pourriez profiter.

Marché visé

Dressez le portrait du groupe de consommateurs le plus susceptible d'acheter votre produit. Déterminez où se trouve la majorité de cette clientèle, et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Questions auxquelles vous devriez répondre dans cette section :

- o Qui sont vos clients ? (âge, scolarité, revenus, sexe, etc.)
- o Où sont vos clients ? (quel est le territoire que vous desservez ?)
- o Combien de clients potentiels retrouve-t-on sur le territoire visé?
- o Quelles sont les attentes de ces clients et leurs caractéristiques ? (ils courent les rabais, ils achètent en vrac ???, etc.)

Situation concurrentielle

À l'aide du tableau suggéré, énumérez vos principaux concurrents par ordre d'importance, en énonçant leurs forces et faiblesses. En contrepartie, produisez le même tableau pour votre entreprise : donc énumérez vos forces et faiblesses.

Ne faites pas l'erreur de vous croire sans compétiteur. Si aucun service ou produit n'existe sur votre territoire, quelles sont donc les autres

ressources de vos clients potentiels ? Quels sont les biens et services substitués ? Il s'agit alors des concurrents indirects.

La concurrence directe est 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.

Exemples de tableau :

Vos Concurrents

Concurrents	Lieu	Forces	Faiblesses

Votre entreprise

Nom	Lieu	Forces	Faiblesses

3.3. STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ

Distribution et localisation

Dans le cas d'une entreprise manufacturière, expliquez comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur (par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes).

Précisez également la localisation de votre entreprise et expliquez les motifs ou les critères qui ont conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, proximité des services publics tels que : égout, eau, électricité, etc.). Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.).

Promotion

Quels sont les moyens de promotion que vous utiliserez pour faire connaître votre produit ou service ?

- o page jaune
- o revues spécialisées
- o journaux
- o cartes d'affaires
- o dépliant
- o cd-rom
- o site Internet
- o foires et expositions (les nommer)
- o représentation directe

Faites-en la liste et indiquez le budget prévu pour ce poste de dépense. Vous pouvez même établir un calendrier des activités promotionnelles.

Si vous comptez utiliser des représentants ou des agents de distribution, indiquez les objectifs de ventes, les territoires à couvrir et les commissions prévues.

La connaissance que vous avez de votre clientèle cible se répercute dans le choix des outils de promotion que vous devriez utiliser. Vous n'atteindrez pas de la même façon votre clientèle si vous vous adressez à des personnes âgées ou à des jeunes familles avec enfants. Il est donc important de cibler la forme de publicité la plus adéquate à votre marché afin de rejoindre le plus grand pourcentage de clientèle tout en respectant votre budget.

Prix

- o Quels sont vos prix ? (Joindre une liste de prix ou donnez une idée de grandeur)
- o Quel est votre profit sur le prix indiqué
- o Les modalités de paiement sont : COD, 30 jours, carte de crédit, interact, comptant seulement, etc. ?
- o Votre prix est-il comparable à celui de la compétition ?

Votre prix de vente doit être cohérent avec la qualité et les services offerts, tout en respectant vos coûts de production et de vente. Il faudra également tenir compte des prix pratiqués par la concurrence

et du prix que votre clientèle-cible est prête à payer pour obtenir votre produit ou service.

3.4. LOI ET RÉGLEMENTATIONS

Toute entreprise doit remplir certaines exigences de base, et un certain nombre d'activités commerciales ne peuvent être exercées sans l'obtention de permis renouvelables chaque année et délivrés par certains organismes ou ministères des gouvernements provincial et fédéral.

OÙ TROUVER LES INFORMATIONS SUR LES LÉGISLATIONS ET LES RÉGLEMENTATIONS ?

Type de législation ou réglementation

Permis d'exploitation
Règlements de zonage
Taxes d'affaires, d'eau, foncières
Permis et normes de construction

Où les trouver

Municipalités
Municipalités
Municipalités
Municipalités et
Régie du bâtiment du Québec

Taxes de vente du Québec (TVQ)
Taxes sur les produits et services (TPS)
Numéros d'employeur

Revenu Québec
Revenu Québec
Revenu Québec et Revenu Canada

Retenues à la source et contributions
d'employeurs (impôt provincial et fédéral,
RRQ, assurance-emploi, assurance maladie)

Revenu Québec et Revenu Canada

Impôt fédéral sur le revenu des entreprises

Revenu Canada

Impôt provincial sur le revenu des entreprises

Revenu Québec

Loi sur la santé et la sécurité du travail
Loi sur les normes du travail
Décrets de convention collective (comités
paritaires), accords industriels

CSST
Commission des normes du travail
Ministère du travail, direction des décrets

Selon le type de votre entreprise, vous devrez peut-être obtenir d'autres permis et licences. Pour en savoir plus sur les permis spécifiques, consultez les sites Internet suivants :

www.cldvs.com (Voir la section *Loi et réglementations*)

www.infoentrepreneurs.org (Mot clé : permis)

4. LES OPÉRATIONS

4.1. PRODUCTION

Cette sous-section s'applique aux entreprises manufacturières.

Décrivez le processus de fabrication de votre produit et énumérez les principaux équipements qui seront requis, mentionnez les matières premières qui seront utilisées. Déterminez la capacité de production de votre entreprise à l'aide des paramètres suivants : nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées, etc.

Exemple de capacité de production :

Dans mon local de 500 mètres carrés, l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, 150 chaises de bureau par jour, avec une équipe de production de sept employés, à raison de huit heures de travail par jour. Cette capacité de production permettrait d'atteindre un chiffre de ventes annuelles de l'ordre de 750 000\$.

4.2. APPROVISIONNEMENT

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

Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leurs délais de livraison, leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de matières premières si c'est une entreprise manufacturière, ou votre inventaire de marchandise si c'est une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).

4.3. AMÉNAGEMENT

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local et fournissez, si disponible, un plan d'aménagement de ce local de même qu'un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement. S'il s'agit d'un commerce ou d'une entreprise de service, vous pouvez

également précisez l'ambiance que vous voulez donner à votre entreprise, les éléments qui caractériseront votre décor.

4.4. MAIN-D'OEUVRE

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés. Les éléments que l'on doit retrouver dans cette section sont :

- Titre des postes disponibles
- Nombre d'heures de travail de chacun
- Tâches de chacun
- Salaire de chacun (taux horaire ou salaire annuel)
- Expérience ou formation requise
- Conditions autres si applicable : avantage sociaux, assurances, etc.

5. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Vous pouvez utiliser les modèles proposés aux pages suivantes si vous ne possédez pas d'outils vous permettant de produire vos prévisions. Pour ce faire, vous pouvez compter sur l'aide de votre conseiller au CLD.

Les prévisions financières dresseront un portrait monétaire de votre projet et permettront d'en évaluer la rentabilité.

5.1. FONDS REQUIS AU DEMARRAGE

Établissez la liste de tous les frais que vous devez engager afin de démarrer votre projet ainsi que la liste des investissements nécessaires. Utilisez le modèle suggéré pour établir les coûts et financements du projet au démarrage.

5.2. BUDGETS DE CAISSE

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des rentrées et des sorties d'argent de votre entreprise. Il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Il sert à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois de démarrage.

En planifiant vos ventes et vos achats, n'oubliez pas de tenir compte des délais de paiements accordés à vos clients et ceux obtenus auprès de vos fournisseurs. Exemple : vos clients vous paieront-ils à l'intérieur du mois ou à l'intérieur de 60 à 90 jours ? Vos comptes seront-ils payés sur livraison ou après 30 jours ?

5.3. L'ÉTAT DES RESULTATS

Ces états financiers prévisionnels permettent de mesurer quelle sera la performance de l'entreprise en comparant le chiffre de ses ventes par rapport à ses dépenses d'exploitation. Ils permettent de voir si l'entreprise fera un bénéfice ou subira une perte et où se situeront ses principaux frais d'exploitation.

5.4. BILANS

Un bilan prévisionnel vous permet de définir quelle sera la situation financière de votre entreprise.

Le bilan établit la liste de vos éléments d'actifs à court terme tels que vos comptes à recevoir ainsi que celle de vos immobilisations (propriétés, matériels) à leur valeur amortie.

Le passif à court terme inclut toute facture que vous aurez à payer dans l'année. Le passif à long terme regroupe tous les engagements à plus d'un an.

Enfin, l'avoir des actionnaires ou la valeur nette de l'entreprise s'obtient en faisant la différence entre l'actif et le passif, entre ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit.

6. LES ANNEXES

Selon votre situation et votre type d'entreprise, il est recommandé d'ajouter en annexes les documents suivants :

- Copies de contrats ou de lettres d'intention, ou lettres d'appui
- Copie d'immatriculation ou de constitution de l'entreprise
- Contrat entre actionnaires ou sociétaires
- Permis d'exploitation : municipale, gouvernementale, etc.
- Confirmation d'un financement (banque, investisseurs, etc.)
- Liste de prix
- Revue de presse, articles ou études de marché
- Plans d'aménagement ou photos des lieux, des produits
- Curriculum vitæ s'il n'est pas inclus dans le plan d'affaires
- Copie de certificat d'études
- S'il s'agit d'une entreprise existante, ajoutez les états financiers des 2 dernières années
- Autres ...