



PARTENAIRE DE VOTRE SUCCÈS!

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES



Introduction

Le CLD de Vaudreuil-Soulanges met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise.

Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie libérale, c'est-à-dire toute entreprise à but lucratif.

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

Par conséquent, certains éléments ne s'appliqueront pas nécessairement dans le cadre de votre projet. Il en est de même pour les grands titres des sections et l'ordre de présentation. Il peut vous paraître plus logique, pour vous adapter aux particularités de votre projet, de présenter dans un ordre différent les éléments de ce guide ou de renommer les titres des sections.

En outre, certaines parties peuvent nécessiter d'être plus approfondies. L'objectif est de **mettre en valeur les forces de votre projet d'entreprise** et de présenter ce que vous avez prévu pour faire face aux éventuelles difficultés.

Le plan d'affaires réunit l'ensemble des données quantitatives, qualitatives et financières de votre projet d'entreprise. C'est un outil indispensable pour :

- > décrire votre projet, en présenter les objectifs d'ensemble et les stratégies;
- > planifier les étapes de réalisation;
- > présenter les produits ou services que vous désirez offrir;
- > définir et mesurer le marché;
- > évaluer les coûts;
- > démontrer la rentabilité de votre entreprise;
- > appuyer vos demandes de financement.

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

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

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	I
INFORMATION GÉNÉRALE	1
LA DÉNOMINATION SOCIALE	2
LES COORDONNÉES DE L'ENTREPRISE	3
MISSION ET VALEURS DE L'ENTREPRISE	3
HISTORIQUE ET ÉLABORATION	4
FORME JURIDIQUE	5
OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	6
CALENDRIER DES RÉALISATIONS	6
<u>LES PROMOTEURS</u>	8
PRÉSENTATION DES PROMOTEURS	8
CONTRIBUTION DES PROMOTEURS.....	9
COLLABORATEURS AU PROJET.....	10
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	10
RÉPARTITION DE LA PROPRIÉTÉ ET CONVENTION D'AFFAIRES	11
<u>PRODUITS ET SERVICES</u>	12
<u>ANALYSE DE MARCHÉ</u>	15
LE MARCHÉ GLOBAL.....	15
MARCHÉ VISÉ	17
TENDANCE DU MARCHÉ	19
LES FACTEURS D'INFLUENCE	20
SITUATION CONCURRENTIELLE	21
MENACES ET OPPORTUNITÉS	23
CONCLUSION.....	24
<u>PLAN MARKETING</u>	25
STRATÉGIE DE MISE EN MARCHÉ.....	25
DISTRIBUTION ET LOCALISATION	26
PROMOTION	27
STRATÉGIE DE TARIFICATION	33
CARNET DE COMMANDES	34

LA PRODUCTION.....35

APPROVISIONNEMENT DES MATIÈRES PREMIÈRES ET FOURNISSEURS.....36

AMÉNAGEMENT36

MAIN D'ŒUVRE.....38

LE DOSSIER FINANCIER.....39

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET39

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS40

L'ÉTAT DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS41

BILAN PRÉVISIONNEL41

LE BILAN – PRÉSENTATION41

LE PASSIF.....43

BUDGET DE CAISSE PRÉVISIONNEL (MOUVEMENT DE LA TRÉSORERIE).....43

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS43

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ44

CALENDRIER DES REMBOURSEMENTS DES EMPRUNTS44

BILAN PERSONNEL DE CHACUN DES PROMOTEURS, DATÉS ET SIGNÉS44

HYPOTHÈSES DE BASE POUR L'ÉLABORATION DES PRÉVISIONS.....46

ANNEXES À JOINDRE.....46

Conseils pour la rédaction de votre plan d'affaires

- ⊙ Prenez tout le temps qu'il faudra pour rédiger votre plan d'affaires. C'est un document de première importance qui reflètera le sérieux de votre projet.
- ⊙ Soyez clair et précis, faites preuve d'honnêteté et utilisez un langage simple.
- ⊙ Utilisez les annexes pour présenter les éléments plus détaillés.
- ⊙ Soyez réaliste. Appuyez votre présentation et votre analyse sur des faits et des données objectives et fondées.
- ⊙ Considérez l'évaluation du marché comme une priorité.
- ⊙ N'hésitez pas à consulter des gens d'expérience et des conseillers.
- ⊙ Dans certains cas, il peut être pertinent de joindre un petit lexique des termes techniques et spécialisés, ainsi que des dessins et des illustrations explicatifs.

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

Des exemples illustreront les explications données dans ce guide. Tout au long de ce document, nous vous présenterons donc le cas de l'entreprise Cavalier, une entreprise qui souhaite offrir des services de conseils en stratégie d'entreprise.

La table des matières

La table des matières doit être insérée à la suite de la synthèse du projet et doit identifier l'emplacement des points majeurs soulevés dans le plan d'affaires. De plus, elle doit être sur une page distincte .

Exemple de table des matières

Table des matières

1. Résumé de projet.....	3
1.2 Information générale.....	3
1.3 Dénomination sociale.....	4
1.4 Coordonnées de l'entreprise.....	5

Le résumé de projet

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

Note

Le résumé doit contenir :

- ⊙ L'information générale du projet
- ⊙ La dénomination sociale et sa signification
- ⊙ Les coordonnées de l'entreprise
- ⊙ La mission de l'entreprise et ses valeurs
- ⊙ La forme juridique choisie (sans explication)
- ⊙ Le coût et financement du projet et la date de démarrage

Conseil

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

Information générale

L'information générale doit contenir :

- ⊙ La présentation du type d'entreprise et sa vocation : commerciale, de services ou manufacturière ;
- ⊙ sa dimension et son secteur d'activités : PME ou grande entreprise ;
- ⊙ la présentation des promoteurs;
- ⊙ une brève description du produit ou service que vous comptez mettre en marché ;
- ⊙ la forme juridique choisie ;
- ⊙ la date de démarrage ;
- ⊙ le coût et le financement du projet.

Exemple d'information générale

Le projet consiste en l'implantation d'une entreprise qui regroupera les services professionnels suivants : comptabilité, marketing, gestion des ressources humaines et développement stratégique des affaires. Les services seront offerts aux PPE et PME de la région de Vaudreuil-Soulanges qui éprouvent, pour certaines raisons, le besoin de faire réaliser ces tâches en sous-traitance.

Le service pourra être offert occasionnellement ou bien sous une formule complète qui regroupera toutes les activités administratives de l'entreprise à un seul et même endroit.

L'entreprise sera administrée par deux associés, Madame Reine et M.Roy, qui ont tous deux une formation académique en lien avec le projet.

L'entreprise sera incorporée et débutera ses opérations en décembre 2005.

Nous estimons le coût de démarrage de l'entreprise à **34 500 \$**, dont une contribution en apport matériel de 13 200 \$ et un apport en argent de 21 300\$.

La dénomination sociale

On doit retrouver dans cette partie :

- ⊙ Le nom de l'entreprise
- ⊙ Le logo s'il y a lieu
- ⊙ Le slogan utilisé
- ⊙ La signification du nom, de logo et de slogan

Exemple de dénomination sociale

Nom de l'entreprise : **Cavalier**

Logo :



Slogan : L'art de prendre position

Signification du logo et du nom choisi :

Nous avons choisi le nom Cavalier car ce mot représente une pièce de l'un des plus vieux jeu de stratégie du monde : les échecs. Nous jugeons que l'association de notre nom au symbole du cavalier évoque bien la réalité actuelle du monde des affaires, qui oblige les entrepreneurs à développer sans cesse de nouvelles stratégies pour demeurer à l'affût du marché.

Le cavalier et l'étendard dans notre logo ont été choisis en raison de l'image de compétition et de conquête qu'ils représentent, deux facteurs importants pour toute entreprise voulant se positionner sur le marché.

L'étendard peint en noir et blanc en plus de former la lettre A du mot Cavalier évoque également le damier de l'échiquier.

Les coordonnées de l'entreprise

- ⊙ L'adresse, la ville, le code postal, le téléphone et autres coordonnées de l'entreprise
- ⊙ Le choix d'emplacement

Exemple de coordonnées

Adresse : 3144 av du Château (Vaudreuil-Soulanges)
 Code postal : J7V 9V1
 Téléphone : (450) 455-xxxx Télécopieur : (450) 455-XXXX
 Courriel : xxxx@xxxx.ca

Choix de l'emplacement :

Le choix de l'emplacement a été basé sur des critères économiques. Nous avons choisi d'installer l'entreprise au sous-sol résidentiel de M. Roy pour limiter les frais durant la période de démarrage de l'entreprise. Nous trouvons que cet espace est convenable, car nous pourrions y installer un bureau de travail, une petite salle de réunion et un espace pour réaliser la majorité des photos commerciales qui seront utilisées lors des campagnes promotionnelles que nous développerons.

Mission et valeurs de l'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 mentionnés 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 les orientations de votre entreprise. Les valeurs de l'entreprise présentent l'atmosphère et les principes que les promoteurs veulent instaurer au sein de l'organisation.

Exemple de mission et valeurs

Mission

La mission du groupe Cavalier est d'aider les PME et moyennes entreprises à se positionner favorablement sur le marché. À travers un service de conseils spécialisés dans divers domaines, tels le marketing, la finance et la gestion des ressources humaines, nous aiderons nos clients à développer et appliquer des stratégies d'affaires qui répondront à leurs besoins.

Valeurs

Les principales valeurs qui régneront dans notre entreprise seront l'honnêteté, la participation et l'égalité. Nous mettrons l'accent sur l'égalité et l'honnêteté dans toutes nos relations; que ce soit avec nos clients, nos employés et nos partenaires.

Historique et élaboration

- ⊙ Origine du projet : d'où vient l'idée maîtresse de votre projet, depuis combien de temps vous y songez ? Quelles sont vos motivations ? Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre ?
- ⊙ Quelles sont les grandes étapes qui ont mené à la mise sur pied du projet ?
- ⊙ Résumé des activités à ce jour et l'état d'avancement du projet d'entreprise.

Exemple d'historique

L'idée maîtresse du projet est survenue il y a un peu plus de 5 ans lorsque que M. Roy a songé à retourner aux études. Il voulait à l'époque obtenir un diplôme qui lui permettrait de travailler en publicité, ce qu'il débuta deux ans plus tard en entreprenant un baccalauréat en administration des affaires. Durant ses trois années d'études, il a toujours gardé en tête la possibilité de fonder sa propre firme de publicité un jour.

C'est en travaillant conjointement avec madame Reine et en intervenant auprès de plusieurs entreprises à titre de conseillers en développement économique qu'ils ont tous deux pu constater qu'il y avait vraiment un manque de ressources professionnelles (comptabilité, marketing, gestion stratégique et R-H) pour les PME. Bon nombre d'entrepreneurs doivent faire face à la musique seuls, étant donné que dans bien des cas ils ne disposent pas de fonds nécessaires pour leur permettre de s'adjoindre de telles ressources à temps plein.

C'est à partir de cette expérience et de ce constat qu'est survenue l'idée d'offrir un service de cadre partagé (si nous voulons l'appeler ainsi) aux entrepreneurs qui désirent bénéficier de services de professionnels pour les aider dans leur projet d'affaires.

Exemple d'élaboration du projet

Le projet consiste à créer une entreprise qui offrira une multitude de services professionnels aux entrepreneurs de PPE et PME qui désirent recevoir de l'aide au niveau de la gestion de leur entreprise.

Ce que nous voulons au début, c'est offrir un service d'aide au niveau de la comptabilité, de la gestion financière, du marketing et de la gestion des ressources humaines. La particularité de notre concept n'est pas seulement d'offrir un service d'aide, mais de réaliser et établir avec l'entrepreneur des stratégies lui permettant d'atteindre ses objectifs.

L'avantage de notre service complet est qu'il correspondra aux réels besoins du client compte tenu de la réalité de son entreprise et de son environnement. De plus, nos rapports particuliers avec l'entrepreneur lors des tables rondes nous permettront à la fois de faire le transfert d'informations sur le marché, en plus de contribuer à établir et à déterminer des stratégies appropriées qui répondront aux besoins du client.

Malgré le fait que nous désirons offrir un service complet aux entreprises, il est bien évident que nous répondrons également à la demande des entreprises pour un service unique, qu'il soit de nature occasionnelle ou permanente.

Forme juridique

Précisez la forme juridique de l'entreprise et énoncez les motifs qui ont motivé ce choix.
Il peut s'agir d'une :

- ⊙ Entreprise individuelle (immatriculée)
- ⊙ Société en nom collectif ou en commandite (immatriculée avec plus d'un propriétaires)
- ⊙ Société par actions, aussi appelée corporation ou compagnie (inc.)
- ⊙ Joindre en annexe une copie du certificat, de la charte et des lettres patentes

Note

STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ

ENTREPRISE INDIVIDUELLE (IMMATRICUÉE)

Entreprise non constituée en société et appartenant à une seule personne qui dirige et assume toutes les obligations et responsabilités de l'entreprise. Ses biens personnels et ceux de l'entreprise forment un tout. Le travailleur autonome entre dans cette catégorie d'entreprise.

SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF OU EN COMMANDITE

Association de personnes qui se joignent par un contrat verbal ou écrit pour exploiter une entreprise. Chaque associé possède des parts et c'est selon la proportion des parts détenues qu'est établie sa participation aux bénéfices. Dans une société en nom collectif, les associés assument personnellement la responsabilité des dettes de l'entreprise. Dans une société en commandite, les associés peuvent recevoir de l'argent de commanditaires qui, tout en partageant les bénéfices, ne sont pas responsables des dettes de la société, au-delà de leur mise de fonds.

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS (APPELÉE AUSSI COMPAGNIE OU CORPORATION) Incorporation

Entité juridique (personne morale) distincte de ses propriétaires qui sont les actionnaires. La compagnie a des droits et des pouvoirs séparés et différents des personnes physiques qui la composent. La responsabilité des propriétaires se limite généralement à l'investissement personnel, la mise de fonds. Elle peut être constituée en vertu des lois fédérales (Loi canadienne sur les sociétés par actions) ou provinciales (Loi sur les compagnies du Québec).

Exemple de présentation de la forme juridique

L'entreprise Cavalier sera constituée en compagnie, elle sera donc incorporée.

L'une des premières raisons à avoir motivé ce choix est la protection de nos capitaux propres. Cette forme juridique nous permet de protéger les biens de chacun des promoteurs. Nous voulions ici ne limiter les risques financiers actuels et futurs qu'aux biens investis dans l'entreprise et ceux donnés en garantie.

Grâce à l'incorporation, nous pourrions laisser croître des fonds dans l'entreprise sans être pour autant imposés personnellement durant les premières années d'opération, ce qui limite les dépenses en impôt. De plus, cette forme juridique nous permettra de nous verser des dividendes.

Voir annexe pour entente d'incorporation

Objectifs de l'entreprise

Description des objectifs que vous poursuivez avec votre entreprise à court, moyen et long terme.
 Comment imaginez-vous l'entreprise dans les années à venir ?
 Présentation des principaux objectifs poursuivis par les promoteurs et par l'entreprise.

Exemple d'objectifs

Court terme (0 à 1 an)

- ⊙ Réaliser le plan d'affaires
- ⊙ Incorporer l'entreprise
- ⊙ Réaliser le matériel promotionnel
- ⊙ Aménager les locaux
- ⊙ Débuter des opérations
- ⊙ Signer des ententes avec au moins cinq clients réguliers
- ⊙ Réaliser quelques petits contrats publicitaires et autres en plus de nos clients réguliers
- ⊙ Développer notre réseau d'affaires
- ⊙ Établir des partenariats avec des professionnels tels comptables, avocats, notaires, graphistes pour élargir l'offre de nos services
- ⊙ Être connu auprès des gens d'affaires de la région

Moyen Terme (1 à 3 ans)

- ⊙ Doubler le nombre de nos clients réguliers
- ⊙ Réaliser des projets publicitaires de plus grande envergure
- ⊙ Embaucher de la main-d'œuvre pour réaliser les tâches comptables de base
- ⊙ Aménager dans des locaux professionnels
- ⊙ Développer d'avantage l'agence de publicité auprès des moyennes entreprises
- ⊙ Étendre notre territoire à l'île de Montréal.

Long terme (3 ans et +)

- ⊙ Débuter les opérations publicitaires télévisuelles
- ⊙ Obtenir un compte publicitaire d'une multinationale

Objectifs constants

- ⊙ Croissance des bénéfices et croissance du marché

Calendrier des réalisations

Le calendrier des réalisations est un aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Il permet de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise.

- ⊙ Étapes franchies jusqu'à maintenant
- ⊙ Étapes qui conduiront à la mise sur pied de l'entreprise
- ⊙ Date prévue pour le démarrage
- ⊙ Phases de développement au cours des premières années

Exemple de calendrier de réalisations

Temps	Réalisations	Date
Passé	⌚ Rencontre avec le CLE	Sept 2005
	⌚ Rencontre avec le CLD	Oct 2005
	⌚ Signature de l'entente avec le CLD pour le programme STA et Jeunes Promoteurs	Oct 2005
Actuel	⌚ Réalisation du plan d'affaires	Oct – Dec 2005
	⌚ Participation aux cours du CLD	
	⌚ Développement des contacts d'affaires	
	⌚ Rédaction du contrat entre associés	
	⌚ Obtention des numéros d'entreprise ainsi que des numéros de TPS et TVQ;	
	⌚ Dépôt du plan d'affaires au CLD auprès du comité de sélection du programme STA et de Jeunes Promoteurs	
Futur	⌚ Réalisation et distribution de matériel promotionnel*	Dec 2005
	⌚ Aménagement des locaux	Dec 2005
	⌚ Établissement de la liste de prospects *	Dec 2005
	⌚ Premier contact avec les prospects *	Janv 2006
	⌚ Suivi avec les prospects *	Janv 2006
	⌚ Début des opérations	
	⌚ Déménagement dans un local commercial	2007
	⌚ Développement des opérations publicitaires de plus grande envergure *	2007
	⌚ Prospection auprès des moyennes entreprises*	2007
	⌚ Début des publicités télévisuelles*	2007-2008
	⌚ Prospection auprès des grandes entreprises*	2009

* L'étoile signifie que ces réalisations sont prodiguées en continu.

Conseil

N'oubliez pas que les étapes du calendrier des réalisations doivent être cohérentes avec les objectifs à court, moyen et long terme que vous venez de vous fixer.

Les promoteurs

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et leur capacité à aller chercher l'expertise qu'ils ne possèdent pas. Il importe également de souligner les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- ⊙ Nom des promoteurs du projet, fonctions qu'ils occuperont dans l'entreprise, leurs tâches et leurs responsabilités ainsi que leur salaire. Pour certains programmes, on exige parfois de connaître l'âge des promoteurs.
- ⊙ Qualifications, formations et diplômes des promoteurs.
- ⊙ Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis.
- ⊙ Joindre, en annexe, les curriculum vitae, les lettres de référence et les diplômes.

Conseil

Les dates qui apparaissent au curriculum vitae doivent être précises.
Par exemple : de mai à décembre 1994.

Présentation des promoteurs

Exemple de présentation des promoteurs

L'entreprise sera fondée par Mme Reine et M. Roy, deux promoteurs qui ont évolué dans différentes sphères professionnelles, que ce soit au niveau de leurs expériences de travail qu'au niveau de leurs formations académiques.

Sur le plan scolaire, M. Roy poursuit présentement une formation de second cycle à l'Université de Montréal (H.E.C) en communication-marketing et détient depuis mai 2005 un baccalauréat en administration des affaires, option marketing et finance.

En plus, M. Roy a su démontrer par le passé son sens des affaires en fondant et menant à bien durant plus de trois (3) ans une entreprise de service : salon de toilettage et studio de photographie pour animaux. Cette expérience lui a permis d'explorer et de mettre en action toutes les facettes de la gestion d'une petite entreprise. Il a donc su au cours de ces années développer son sens du leadership et de la gestion en supervisant deux (2) employés ainsi qu'en gérant convenablement l'entreprise de façon à la rendre prospère.

Forces du promoteur reliées au projet

- Y Expérience en démarrage d'entreprise
- Y Expérience en gestion d'entreprise

Contribution des promoteurs

Cette section explique la contribution des promoteurs, que ce soit en temps, en argent ou sous forme d'apport matériel. On doit y retrouver :

- ⊙ Description des fonctions et des responsabilités de l'équipe dirigeante
- ⊙ Personnes qui occuperont ces fonctions, salaires et avantages
- ⊙ Qualifications, antécédents et compétences des personnes
- ⊙ Formation nécessaire, son coût et sa disponibilité

Note

Énoncez brièvement les responsabilités et les tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise.

- ⊙ Qui fait quoi dans l'entreprise ?
- ⊙ Nature et valeur des investissements.

Exemple de contributions

Chaque collaborateur contribuera de façon égale aux tâches opérationnelles de l'entreprise. Chacun attribuera un minimum de quarante (40) heures de travail par semaine et les deux actionnaires se diviseront les profits à parts égales.

Répartition de la contribution matérielle :

Matériel	Reine	Roy
Ordinateur	X	X
Photocopieur	X	X
Imprimante	X	X
Bureau	X	X
Chaise de bureau	X	X
table de conférence	X	X
Chaise de conférence	X	X
Fax	X	X
Scanneur		X
Appareils photo		X
Lentille macro		X
Lentille		X
Posemètre		X
Flash studio		X
Support flash		X
Décors		X
Logiciel	X	X

Collaborateurs au projet

Cette section a pour but de mentionner et de décrire les collaborateurs qui aideront les promoteurs dans différentes tâches entourant l'entreprise.

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

Exemple de collaborateurs

Étant donné la nature de notre entreprise et la diversité des services offerts, nous devons souvent recourir à certains collaborateurs. Voici, dans cette section, les principaux collaborateurs que nous avons déjà identifiés et qui nous aideront à compléter notre offre de services.

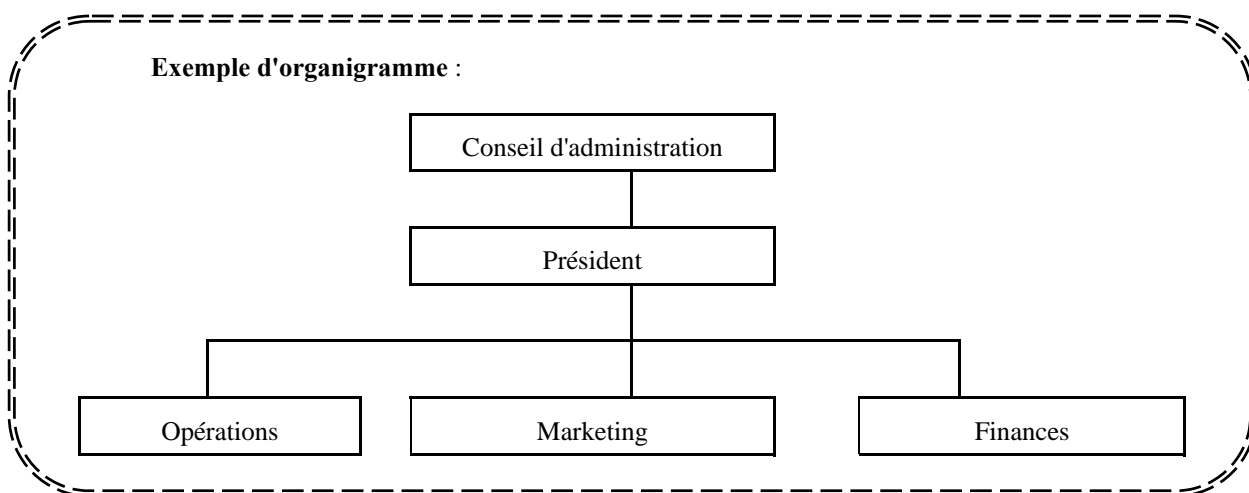
Collaborateurs	Service
M. André Compté (comptable agréé)	Tenue de livre, rapport d'impôt, conseils financiers
M. Luc Noté (notaire)	Rédaction de documents légaux et avis juridiques
M. Alexandre Pixel (graphiste)	Conception publicitaire graphique

Structure organisationnelle

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



Répartition de la propriété et convention d'affaires

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 (compagnie ou société par actions), indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans le cas d'une entreprise immatriculée 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.

La convention d'affaires est un contrat entre actionnaires (incorporation) ou sociétaires (société en nom collectif) établissant les règles qui vont prévoir le mode de financement de l'entreprise, l'arrivée, le retrait ou le décès d'un associé ainsi que la marche à suivre lorsqu'il y a désaccord profond sur un sujet ou entre les actionnaires, etc. Bien que ce document puisse être rédigé à l'amiable entre les associés, mais il est souhaitable de recourir aux services d'un notaire ou d'un avocat.

Exemple

La propriété de l'entreprise sera divisée en deux parts égales entre madame Reine et monsieur Roy. Chacun d'eux détiendra à part égale 50 % des parts de l'entreprise. Une convention d'affaires a été rédigée par maître Noté. Cette convention est jointe en annexe.

Conseil

S'il s'agit d'une société par actions, précisez la valeur d'une action, le nom des actionnaires, le nombre d'actions qu'ils détiennent et le pourcentage détenu par actionnaire.

Produits et services

Le plan d'affaires doit décrire les produits ou services que l'entreprise offrira.

Dressez la liste des biens et services que vous proposez et faites une description de leurs caractéristiques : utilité, 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 leur cycle de vie.

- ⊙ Description physique du produit ou de la gamme de produits : caractéristiques, présentation, aspect visuel des produits.
- ⊙ Situer le produit ou service dans le contexte de son utilisation. Présenter les fonctions, les usages, les aspects techniques, les qualités et les avantages pour l'utilisateur du produit ou du service. Dans le cas d'un produit, joindre les fiches techniques, les tests de performance effectués.
- ⊙ Si applicable, présenter le design du produit.
- ⊙ Présenter les normes et les standards du marché.
- ⊙ Identifier la réglementation autour du produit ou service.
- ⊙ Décrire les types de services ou produits offerts sur le marché.
- ⊙ Énumérer les forces et faiblesses de vos produits ou services.

Exemple

Formule :

Nos services seront offerts sous deux formules. La *première formule* sera une formule dite complète qui fera en sorte de fidéliser le client, car celui-ci aura adhéré à un service en continu (mensuel) de consultation (développement stratégique), de comptabilité, de marketing ou de gestion des ressources humaines. Le bénéficiaire de ce forfait payera une somme fixe mensuelle qui lui attribuera un nombre d'heures prédéterminés parmi les quatre services professionnels offerts par l'entreprise. L'avantage de ce service est que le client bénéficiera des services à moindres coûts, en plus de recevoir des conseils et services adéquats pour son entreprise.

La *seconde formule* sera une formule dite occasionnelle, car les services seront offerts à tous les clients selon leurs demandes. Pour obtenir ce service, le client n'aura pas besoin d'être membre chez nous.

Service offert :

Marketing:

Le service marketing offert aura pour objectif d'accroître les ventes et le positionnement des produits ou services offerts par l'entreprise sur son marché.

Pour réaliser ces objectifs, nous offrirons les services suivants :

- ⊙ Analyse et étude de marché
- ⊙ Réalisation de plan d'affaires
- ⊙ Réalisation de plan marketing
- ⊙ Développement de marque
- ⊙ Marketing d'alliance
- ⊙ Marketing télévisuel
- ⊙ Marketing promotionnel
- ⊙ Achat de plage médias
- ⊙ Établissement de liste de prospection
- ⊙ Développement et établissement des stratégies de vente
- ⊙ Réalisation de formulaires promotionnels et autres
- ⊙ Réalisation du matériel promotionnel (carte professionnelle, dépliant , brochure publicitaire)
- ⊙ Réalisation de site Internet
- ⊙ Prise et trucage de photo
- ⊙ Développement de logos
- ⊙ Réalisation de conception graphique

Conseil

Il est important ici de décrire tous les produits et services qui seront offerts par l'entreprise.

Exemple de normes et réglementations

Activité	Normes
Comptabilité	⊙ Règles en vigueur selon les principes comptables,
Fiscalité	⊙ Règle fiscale du Québec ou de l'Ontario selon l'emplacement de l'entreprise.
Publicité	⊙ Les publicités et promotions (message publicitaire) doivent respecter les droits de la personne et la réglementation sur les parutions publicitaires émises au Québec.
R-H	⊙ Le service des ressources humaines doit respecter les lois en vigueur sur le droit du travail et le droit à l'égalité de la personne.

Exemple forces et faiblesses

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Multitudes de services sous le même toit ⊙ Connaissance approfondie de l'entreprise cliente grâce aux regroupements des services ⊙ Établissement de liens particuliers avec les clients ⊙ Service beaucoup plus souple 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Moins spécialisé que les services uniques ⊙ Service plus dispendieux que ceux offerts par les commis-comptables et les graphistes

Analyse de marché

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

Pour recueillir les informations nécessaires sur le marché, les promoteurs qui réalisent leur plan d'affaires devront à la fois recueillir des données à partir d'Internet, dans les bibliothèques, les journaux et les sondages.

Le marché global

L'étude du marché global 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 le marché global des entreprises potentielles et le nombre de concurrents qui répondent aux mêmes besoins.

La demande ou marché global fait référence aux dépenses annuelles engagées pour acheter le même produit ou service que celui que vous offrez ou au nombre total de clients potentiels pour votre entreprise.

Par exemple, selon votre projet, vous devriez répondre aux questions suivantes :

- ⊙ Quelles sont les habitudes d'achat des clients, les cycles ? (fréquence d'achat, saisons, etc.)
- ⊙ Combien les clients dépensent-ils par année pour ce type de produits ?
- ⊙ En moyenne, combien d'unités de ce produit achètent-ils par année ?
- ⊙ 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.
- ⊙ Combien y a-t-il de clients potentiels dans mon marché ?

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, 1-800-463-4090 ou www.stat.gouv.qc.ca, ou encore à Statistique Canada, 1-800-263-1136 ou www.statcan.ca.

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.

Exemple de marché global

Étant donné que nous allons démarrer les opérations de notre entreprise dans la municipalité de Vaudreuil-Dorion, notre marché global potentiel pourrait contenir toute entreprise localisée dans la MRC de Vaudreuil-Soulanges ainsi que dans l'ouest métropolitain et les environs. Pour estimer notre marché, dans un premier temps, nous avons utilisé les *données* que nous avons pu retrouver dans le guide du profil socio-économique de la MRC de Vaudreuil-Soulanges disponible au Centre local de développement de Vaudreuil-Soulanges.

***Nombre d'entreprises par secteur d'activités
et par nombre d'employés***

<i>Secteur d'activités</i>	<i>1 à 10</i>	<i>10 à 49</i>	<i>50 à 99</i>	<i>100 à 199</i>
<i>Services immobiliers et de location</i>	87	5	1	0
<i>Services professionnels, scientifiques et techniques</i>	277	15	2	1
<i>Services administratifs, de soutien, de gestion d'entreprises, de gestion des déchets</i>	140	16	4	1
<i>Services d'enseignement</i>	18	2	0	1
<i>Soins de santé et assistance sociale</i>	147	29	2	3
<i>Arts, spectacle et loisirs</i>	37	12	2	2
<i>Hébergement et restauration</i>	137	59	4	4
<i>Autres services, sauf administration publique</i>	247	14	0	0
<i>Administrations publiques</i>	19	8	4	0

Selon le registre des entreprises de Statistique Canada, la MRC Vaudreuil-Soulanges ne compterait pas moins de 6 979 entreprises ou travailleurs indépendants. Ce sont les entreprises du domaine de la construction qui sont les plus nombreux (approximativement 935) suivis des entreprises de services professionnels, scientifiques et techniques (892) et finalement des commerces de détail (709). Les entreprises de fabrication ne sont pas les plus nombreuses (392), mais ce sont celles qui comptent le plus d'effectifs, puisqu'on y retrouve au moins huit entreprises ayant plus de 100 employés.

Parmi les 392 entreprises de fabrication, le registre indique qu'elles sont réparties selon les secteurs d'activités suivants :

- 14,3 % fabrication de produits métalliques et transformation des métaux
- 12,8 % fabrication de meubles et produits connexes
- 9,2 % fabrication d'aliments et de boissons

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 :

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

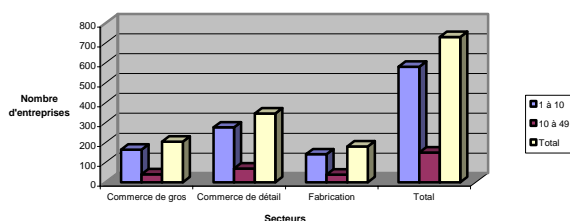
Le marché visé peut être identifié à partir de données recueillies lors d'un sondage ou d'entrevues personnelles, lequel vous permettra de connaître davantage les individus ou entreprises susceptibles d'être intéressées par vos produits ou services.

Exemple

Pour obtenir un portrait du marché visé, nous allons conserver parmi le marché global uniquement les entreprises des secteurs de la fabrication, du commerce de gros et de détail.

Secteurs d'activités visés	1	10	50	100	200	Total
	à 10	à 49	à 99	à 199	et +	
Fabrication	141	39	7	6	2	195
Commerce de gros	164	41	5	1	0	211
Commerce de détail	276	70	17	4	0	367
Total	581	150	29	11	2	773

Nombre d'entreprises potentielles selon le nombre d'employés et le secteur d'activités



Ce bassin d'entreprises cibles représente un potentiel de marché de plus de 773 entreprises, dont près de 731 sont des PPE et les PME .

Nous avons réalisé un sondage auprès de 100 entreprises régionales réparties parmi les PPE et PME. Le choix de ces entreprises a été réalisé de façon aléatoire à l'aide d'une liste d'entreprises fournie par le CLD.

Le résultat des entrevues personnelles nous démontre que l'ensemble des dirigeants d'entreprise consultés (70 % des répondants) étaient *favorables au concept proposé* par notre entreprise. Ceux-ci trouvaient que le service complet viendrait dans bien des cas combler leurs lacunes en comptabilité et en informatique.

Il est également ressorti de ce sondage que notre service pourrait contribuer à briser l'isolement du travailleur autonome ou du dirigeant d'entreprise qui est laissé à lui-même. Enfin, les répondants aimaient l'idée du service de conseil stratégique qui favoriserait le partage et l'échange de leurs idées avec des personnes du domaine des affaires.

Voici le résultat du sondage effectué auprès des dirigeants de PME et PPE de Vaudreuil-Soulanges :

- 90 % des entreprises utilisent déjà des services professionnels.
- 40 % seraient favorables à l'idée de faire des affaires avec une seule entreprise de consultation pour l'ensemble de leur besoins de gestion.
- 60 % des dirigeants se disant favorables à notre type de service préféreraient payer un forfait de base à 250 \$ et payer un supplément pour les services en extra.
- 30 % des dirigeants se disant favorables préféreraient payer pour un forfait de base à 500 \$ et payer un supplément pour les services en extra.
- 10 % des dirigeants se disant favorables préféreraient payer pour un forfait de base à 1 000 \$ et payer un supplément pour les services en extra.
- En ce qui concerne les services offerts occasionnellement, les clients sont prêts à payer les prix du marché.

Donc, à l'issue de ce sondage, nous pouvons estimer que des 731 entreprises potentielles, 40 %, soit 292, seraient favorables au concept que nous proposons. De ces même 292 entreprises, nous devons au minimum en soustraire 50 % qui font déjà affaire avec d'autres services professionnels, ce qui nous laisse un bassin potentiel réaliste de 146 entreprises qui pourraient être intéressées par notre service complet.

Caractéristiques des clients potentiels

Nos clients potentiels aiment recevoir un service qui répond avant tout à leur besoin, qui est simple et souple. Ce sont des gens très occupés pour qui chaque minute est comptée. Les périodes de consultation devront être prévues dans des moments opportuns et devront être planifiées à l'avance.

Le sondage nous a aussi permis de constater que ce sont des personnes qui aiment être guidées dans leur choix et qui recherchent des services qui leur permettront de se soustraire des activités qu'ils ne maîtrisent pas. Ils préfèrent payer pour recevoir ces services et consacrer davantage de temps dans leur propre domaine d'expertise.

Fréquence souhaitée des rencontres :

- 70 % des dirigeants aimaient l'idée d'une rencontre hebdomadaire
- 20 % préférerait une rencontre toutes les deux semaines
- 10 % préféreraient que des rencontres mensuelles

Tendance du marché

Identification et présentation du secteur dans lequel se trouve l'entreprise. Il s'agit ici de bien définir le contexte dans lequel évolue l'entreprise. Il importe de présenter le volume et l'évolution de la demande. Il est également pertinent de démontrer votre degré de connaissance du secteur.

- ⊙ Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années
- ⊙ État de la situation actuelle : identifier si c'est un marché en démarrage, en expansion ou en phase de maturité
- ⊙ Perspectives, évolution anticipée, nouveautés au chapitre des produits. Estimation de l'évolution de la demande à court, moyen et long terme
- ⊙ Fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande
- ⊙ Volume de la demande (nombre d'unités vendues ou chiffre d'affaires)
- ⊙ Spécificités du secteur et situation dans la région, la province, le pays. Variations saisonnières

Conseil

Il existe plusieurs sources de renseignements où vous pouvez recueillir des données sur l'état actuel de votre marché et sur ses tendances. Notamment :

- ⊙ Articles de journaux, revues et ouvrages spécialisés (Journal *Les Affaires*, *Commerce*, rapports statistiques de Statistique Canada ou de l'Institut de la statistique du Québec, *Canadian Market*, etc.)
- ⊙ Avis sectoriels de professionnels, notamment ceux des gouvernements; données de corporations professionnelles, etc.
- ⊙ Bibliothèques publiques et universitaires, les centres de documentation de certains ministères ou d'organisations spécialisées recèlent une multitude d'ouvrages qui vous permettront, dans bien des cas, de trouver tous les renseignements nécessaires
- ⊙ Chambres de commerce, CLD (Centres locaux de développement), municipalités et MRC (pour les milieux non urbains) sont aussi des sources d'information fort utiles
- ⊙ Banques de données, dont certaines sont disponibles sur Internet, des sites comme Stratégis (<http://strategis.ic.gc.ca>) et plusieurs autres
- ⊙ Sondage (vous pouvez réaliser vous-même un petit sondage)
- ⊙ Démarches auprès de vos clients potentiels afin de vérifier si vos produits correspondent aux besoins de vos clients et si vos prix sont concurrentiels sur le marché. En plus, ces démarches peuvent éventuellement vous permettre d'obtenir des contrats ou des lettres d'intention
- ⊙ Les entreprises du secteur sont également d'excellentes sources. Certains éléments d'informations peuvent vous aider à définir l'état du marché, tels que :
 - taille des entreprises, chiffre d'affaires et volume de ventes ;
 - nombre d'employés, de bureaux et de points de vente ;
 - achat annuel du produit et du service;
 - situation géographique ;
 - importance de l'entreprise sur le marché.

Exemple de tendance

Dans une économie de libre concurrence, les entreprises qui veulent réussir doivent absolument exceller dans leur domaine respectif. Les grandes entreprises, pour demeurer compétitives, exécutent elles-mêmes les tâches pour lesquelles elles se spécialisent et ont souvent recours à la sous-traitance pour la production des biens ou services pour lesquels elles sont moins bien positionnées. Cette situation a contribué à la création de nombreuses PPE et PME qui répondent aux multiples besoins de sous-traitance éprouvés par les autres entreprises.

Les principales lacunes de ces PPE et des PME se situent au niveau de l'administration comptable et de la mise en marché de leur produit ou service. Les promoteurs de ces entreprises sont souvent spécialisés dans des domaines bien techniques, sans pour autant connaître les tâches qui concernent la gestion de l'entreprise.

Les facteurs d'influence

Les facteurs d'influence sont des variables externes de l'entreprise, mais qui peuvent avoir un grand impact sur sa viabilité.

Note

Les facteurs d'influence sont :

- ⊙ Économiques
- ⊙ Politiques
- ⊙ Sociaux, culturels et démographiques
- ⊙ Technologiques
- ⊙ Environnementaux

Exemple de facteurs d'influences

Nous devons toujours être à l'affût des nouvelles technologies. Nous serons constamment confrontés à la venue de nouveaux logiciels et nous devons souvent modifier ou adapter nos équipements informatiques pour être en mesure de répondre aux besoins de notre clientèle.

Situation concurrentielle

Il importe d'analyser attentivement votre concurrence afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses. Vous pourrez ainsi mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de votre produit ou service.

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

Exemple

Portrait concurrentiel

Notre expertise fort variée fait en sorte que nous serons confrontés à des entreprises qui n'offrent pas spécifiquement tous les services que nous proposons.

Concurrents directs

Étant donné la diversité de nos services, nous parlerons beaucoup plus de concurrents indirects que directs, car toutes les entreprises concurrentes n'offrent pas une gamme aussi complète de services que la nôtre.

Concurrents indirects

Secteurs d'activités	Forces	Faiblesses
Commis comptable	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Bonne connaissance pour réaliser les écritures comptables ⊙ Facturation à l'heure peu dispendieuse pour le genre de service ⊙ Service souvent offert au domicile du commis comptable, ce qui réduit encore les frais du service 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Expertise limitée pour donner des conseils d'affaires au niveau de la gestion ⊙ Connaissances limitées au niveau fiscal ⊙ Service se limitant à la partie comptable de l'entreprise
Graphiste	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Concentration des opérations vers la conception graphique du procédé publicitaire ⊙ Facturation à l'heure peu élevée ⊙ Service souvent offert au domicile du graphiste, ce qui réduit encore les frais du service 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Donnent peu de conseils de mise en marché ⊙ Ne développent pas de stratégies d'affaires et de mise en marché ⊙ N'analysent pas le marché avant de faire une conception
Cavalier	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Offre une multitude de services au même endroit ⊙ Services professionnels dans tous les domaines 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Entreprise en démarrage ⊙ Service un peu plus cher que les techniciens comptable ou les graphistes

Conseil

En plus de l'énumération des forces et des faiblesses de l'entreprise, vous pouvez y ajouter quelques exemples pour illustrer de façon encore plus éloquent la distinction entre les concurrents.

Menaces et opportunités

Cette section sert à faire le point sur les possibilités et les obstacles que présentent le marché. Nous devons ici analyser de façon neutre le marché pour en faire ressortir les opportunités et les menaces qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise. Critères à considérer et à mettre en ordre d'importance en fonction de votre projet :

- ⊙ Achalandage du lieu choisi, la circulation et la facilité d'accès
- ⊙ Type d'espace nécessaire : bureau, salle, disponibilité des locaux
- ⊙ Liens avec le marché : entente, inventaire, vitrine
- ⊙ Besoins futurs
- ⊙ Image du voisinage
- ⊙ Municipalité : milieu urbain ou banlieue
- ⊙ Visibilité
- ⊙ Disponibilité de la main d'œuvre
- ⊙ Croissance du secteur géographique
- ⊙ Proximité de certains services
- ⊙ Zonage et réglementation spécifique
- ⊙ Capacité de stationnement
- ⊙ Achat ou location
- ⊙ Circulation et facilité d'accès
- ⊙ Coûts des assurances, taxes
- ⊙ Disponibilité de l'énergie

Note

Attention, il importe de bien distinguer forces/faiblesses et menaces/opportunités. Les forces et les faiblesses sont celles de l'entreprise, tandis que les menaces et opportunités proviennent du marché ou de son environnement.

Exemple de menaces et opportunités

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ La croissance du nombre de travailleurs autonomes et de PME (marché potentiel en croissance) ⊙ Croissance des parcs industriels de la région (marché potentiel en croissance) ⊙ Marché peu occupé par les agences de marketing ⊙ Connaissance de plusieurs entrepreneurs dans la région ⊙ Recours de plus en plus fréquent à la sous-traitance de la part des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Arrivée possible de nouvelles entreprises publicitaires dans la région étant donné la croissance des parcs industriels ⊙ Frais des équipements technologiques ⊙ Utilisation de plus en plus fréquente de progiciels de la part des entrepreneurs pour réaliser certaines tâches administratives, ce qui pourrait réduire leur besoin de ressources externes (exemples : simple comptable, Publisher), ⊙ Les entreprises d'une certaine taille peuvent choisir d'embaucher ⊙ Besoin de sensibilisation : les entreprises ne voient pas toujours la pertinence d'adopter une vision stratégique

Conclusion

Cette section vous permet de faire le point sur les faits saillants observés lors de votre étude et analyse de marché. Vous devez dans cette section faire un compte rendu des raisons pour lesquelles vous pensez qu'il y a une place pour votre entreprise dans le marché.

Conseil

OU TROUVER LES INFORMATIONS SUR LES LÉGISLATIONS ET LES RÈGLEMENTATIONS ?

Type de législation ou réglementation

Permis d'exploitation
Règlements de zonage
Taxes d'affaires, d'eau, scolaires, 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

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

Revenu Québec et 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

CSST

Plan marketing

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

Le plan marketing est un tout indissociable. Par conséquent, chacun des ces éléments (le produit ou le service, la promotion, la distribution, la localisation et la tarification) doit être lié aux autres de façon cohérente. Par exemple, une entreprise peut rarement offrir à la fois un produit haut de gamme et adopter une politique de très bas prix.

Stratégie de mise en marché

Présentation des aspects et particularités qui font que le produit ou service va se démarquer sur le marché.

- ⊙ Principal argument de vente.
- ⊙ Message à retenir, slogan.
- ⊙ Image à développer : bas prix, service après-vente et garanties.
- ⊙ Mise sur la présentation : emballage, présentoirs, dépliants, échantillons, etc.

Note

Mentionnez la stratégie utilisée pour percer le marché.

Exemples :

- ⊙ Stratégie du plus bas prix (obtenir le meilleur prix de vente sur le marché)
- ⊙ Stratégie de différenciation (mise en marché basé sur les avantages des produits ou services en comparaison avec la concurrence)
- ⊙ Stratégie de concentration (regroupement d'une gamme de produits ou services pour atteindre un but commun)

Exemple

En implantant un service complet de gestion, notre entreprise mise principalement sur **une stratégie de concentration de service** pour se positionner sur le marché. Cette stratégie a comme objectif de regrouper un ensemble de services au même endroit, ce qui facilite l'accès pour le client, en plus de lui faire économiser du temps. De plus, cette stratégie nous permettra de mieux connaître nos clients, nous donnant ainsi l'opportunité d'avoir une meilleure idée de l'entreprise lorsque viendra le temps d'établir des stratégies d'affaires pour ce client.

Cette stratégie repose entre autres sur la création d'une formule membre qui exigera des frais mensuels aux clients qui désirent demeurer en constante relation avec nous. En plus de ce lien constant, les membres du service complet bénéficieront de tarifs réduits pour la réalisation de leurs projets spéciaux. Aussi, dans l'accomplissement de nos nombreux contrats, notre clientèle membre demeurera privilégiée en tout temps.

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).

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

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

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

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

Exemple

Au cours des premières années, les opérations de l'entreprise auront lieu directement au sous-sol du domicile de M. Roy, soit au 333, avenue de la Bonne Chance, à Vaudreuil-Dorion. Cet emplacement à été choisi pour limiter les coûts d'exploitation de l'entreprise.

Cet emplacement est également favorable pour sa facilité d'accès étant donné la situation géographique stratégique de Vaudreuil-Dorion, située à la croisée des autoroutes 20 et 40.

Selon les développements éventuels de l'entreprise, une nouvelle localisation pourra être déterminée.

Note

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

Si votre lieu actuel ne correspond pas aux normes en vigueur et que vous cherchez un nouveau site, indiquez les critères sur lesquels reposera votre choix futur.

Conseil

Sources d'information : cartes de la ville, statistiques démographiques, règlements de zonage, circulation (ministère du Transport ou municipalités), croissance du secteur géographique.

Promotion

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

- | | |
|---|--|
| ⊙ Publicité (en tenant compte de la clientèle cible) | ⊙ Moyens promotionnels : rabais, escompte, cadeau ou prime |
| ⊙ Placement média : journaux, radio, télévision, Pages Jaunes, etc. | ⊙ Activités de relations publiques |
| ⊙ Porte à porte | ⊙ Cartes d'affaires |
| ⊙ Publipostage | ⊙ Dépliant, brochure corporative |
| ⊙ Télémarketing | ⊙ Cd-rom |
| ⊙ Internet | ⊙ Site Internet |
| ⊙ Expositions commerciales | ⊙ Foires et expositions (les nommer) |
| ⊙ Promotion sur les lieux de vente | ⊙ Représentation directe ou agent de distribution |

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 vente, les territoires à couvrir et les commissions prévues. N'oubliez pas que le recours à des agents peut impliquer un suivi fréquent de leurs activités et de leurs résultats.

Le choix du message et des moyens de promotion repose en grande partie sur la connaissance que vous avez de votre clientèle cible (marché visé). Il est peu probable que vous atteigniez de la même façon une clientèle de personnes âgées et une clientèle de jeunes familles. Il est donc important de privilégier la forme de publicité la plus adéquate pour votre marché afin de rejoindre le plus grand pourcentage de clientèle, tout en respectant votre budget.

Conseil

Gardez toujours bien en tête le profil de votre clientèle cible et utilisez les médias les plus susceptibles de rejoindre les individus qui la composent.

Note

Le volet promotion s'effectuera en deux parties, soit les promotions directes et indirectes.

Une promotion directe est une promotion par laquelle on vise un client en particulier, et ce principalement par voie d'un contact personnalisé. Exemple : en personne, par téléphone.

Une promotion indirecte est une promotion par laquelle on tente de rejoindre le client potentiel par des moyens plus impersonnels, comme une campagne publicitaire, un publipostage, un site Internet.

Exemple des promotions indirectes

Comme toutes les autres entreprises, nous aurons aussi recours à des moyens promotionnels indirects. Les moyens utilisés indirectement pour nous faire connaître auprès des entreprises cibles seront :

- l'implantation d'un site INTERNET;
- la réalisation d'un dépliant et distribution par courrier;
- la réalisation de cartes professionnelles qui seront affichées à divers endroits et seront distribuées par le biais de partenaires;
- les pages jaunes et certains bottins municipaux,
- la publicité dans les bulletins régionaux (bulletin des municipalités, bulletin d'organismes communautaires, etc.);
- la publicité dans les journaux
- la publicité dans des revues spécialisées (à long terme)
- la participation à des salons

** Il est à noter que tous nos documents seront rédigés en anglais et en français.*

Explication du processus de vente

Processus de vente

Prospection et développement → Préparation → Approche → Diagnostic présentation → Traitement des objections
→ Conclusion → Suivi et développement → Préparation → Approche → Diagnostic →

Prospection et développement :

Définissez si vous voulez développer principalement votre marché à partir de nouveaux clients, ou bien tenter d'augmenter vos ventes auprès de vos clients actuels.

Préparation :

Avant toute approche, il est préférable de faire une petite enquête sur l'entreprise que vous désirez solliciter pour connaître son secteur d'activité et ses besoins. Cette enquête vous permettra en plus d'évaluer avec quelle catégorie d'entreprise vous ferez affaire.

Moyens disponibles pour effectuer cette préparation :




- }] Appels téléphoniques d'information
- }] Consultation du site Inernet
- }] Prendre contact avec le CLD du territoire où est localisée l'entreprise pour obtenir plus d'information
- }] Visite anonyme de l'entreprise

Quels renseignements recueillir:

- Secteurs d'activités de l'entreprise
- Type d'entreprise
- Leurs besoins futurs (croissance)
- La meilleure période pour prévoir une rencontre
- La date de fin d'année fiscale
- Le profil de la clientèle
- Leurs moyens de promotion et de prospection

Approche :

Cette étape du processus consiste à faire un premier contact avec l'entreprise. Lieu de prospection potentiel autre que la visite chez le client :

-  Salon de l'emploi
-  Foire industrielle
-  Par l'entremise de réseaux de contact. Exemple: Réseau de gens d'affaires

Moyens utilisés :

- Appels téléphoniques
- Courriel personnalisé
- Envoi postal personnalisé
- En personne
- Participation à des rencontres de groupe et des événements particuliers

Ce qu'il faut faire pour réussir son approche :

- Faire une bonne impression
- Connaître à la fois nos services et les besoins de l'entreprise sollicitée
- Présenter notre entreprise
- Faire parler le client de ses réels besoins
- Établir un bon contact avec le client
- Parler à la bonne personne
- Communiquer dans un langage adéquat pour être professionnel, mais aussi pour être compris du client.

Le diagnostic :

Cette étape du processus sert à définir les réels besoins du client de façon à lui faire une présentation adaptée à ses besoins. Par exemple, si vous déterminez que le client a principalement besoin de services indépendants et occasionnels, vous n'axerez pas votre présentation sur la formule membre et le service complet. Vos arguments de vente seront donc dirigés en fonction de leurs besoins.





Moyens utilisés :

- Poser différentes questions pour connaître les besoins et budget du client
- Toujours valider à l'aide de questions si nous avons bien compris ses besoins

La présentation :

Cette période sert à présenter vos services en prenant soin de préciser ses avantages.

Outils utiles :

-  Utilisation de PowerPoint pour faire une présentation sur l'entreprise et ses services
-  Brochure promotionnelle
-  Lettre de recommandation d'autres entreprises
-  Présentation de réalisations antérieures (porte-folio)

Le traitement des objectifs :

Cette partie servira à répondre aux questions soulevées par le client. Vous tenterez de bien identifier ses réticences pour être en mesure de faire une contre-argumentation lors de la période de conclusion et de lui démontrer que votre service pourrait lui être utile.







Conclusion :

Vous devriez essayer de conclure une entente immédiatement à l'issue de cette rencontre, ou encore de déterminer une date où il serait possible de conclure (exemple : fin d'année fiscale)

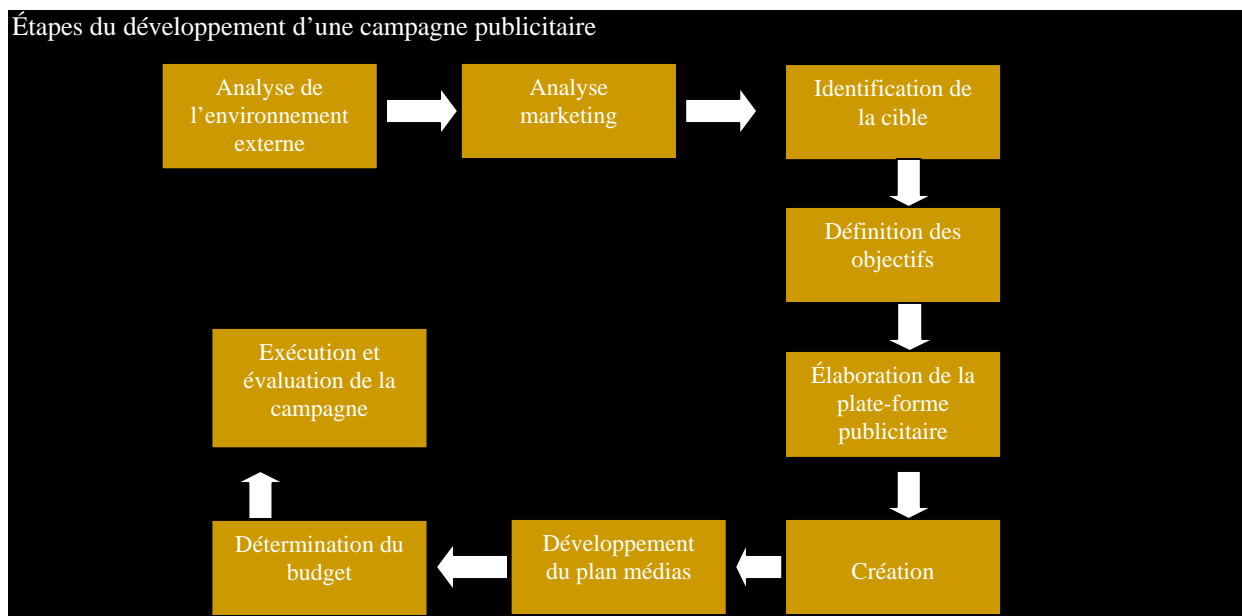
Suivi :

Qu'il y ait vente ou non, cette étape devrait obligatoirement être réalisée, car elle va à la fois vous permettre de garder un contact avec le client en plus de connaître sa perception du service.

Moyens et outils utilisés pour le suivi :

-  Appels téléphoniques
-  Envoi de courriel
-  Envoi de lettres
-  Visite en personne
-  Envoi par courriel de capsules d'information et de petits trucs du métier pour fidéliser le client et lui démontrer notre connaissance
-  Participation continue aux événements qui nous ont fait connaître pour démontrer que notre service existe toujours.

Conseil



Avant de concevoir toute campagne de publicité, vous devrez vous poser les questions suivantes et suivre ces étapes :

- 🔔 Quel est le contexte en ce moment sur le marché ?
- 🔔 Qui sont nos concurrents et ce qu'ils offrent ?
- 🔔 Qui voulons-nous viser par la campagne ?
- 🔔 Quel sont les objectifs de notre campagne ? :
 - augmenter la notoriété des services;
 - changer la perception;
 - changer l'attitude envers l'entreprise;
 - augmenter la satisfaction du service;
 - augmenter les intentions d'achat ;
 - augmenter le taux d'utilisation;
 - créer de nouveaux besoins d'achat ;
 - accroître la fidélité ?
- 🔔 Quelles sont les caractéristiques de nos services que nous voulons mettre en valeur ?
- 🔔 Comment voulons-nous créer notre message publicitaire ?
 - par l'humour;
 - par la peur;
 - par des témoignages;
 - par l'émotion;
 - par des effets spéciaux ?
- 🔔 Choix du média
 - Affiche
 - Distribution de dépliant
 - Publicité télévisuelle, radiophonique ou écrite
 - Présentation sur Internet
- 🔔 Détermination de notre budget
 - Détermination de tous les coûts : développement, impression et diffusion
- 🔔 Exécution et évaluation de la campagne
 - Quels médias rapportent le plus ?
 - Combien ma campagne m'a-t-elle rapporté et qui ais-je rejoint ?

Note

Rappelez-vous qu'il est bien plus facile de récupérer un client déjà conquis que de reconquérir toujours un nouveau client,

Voici des moyens pour fidéliser vos clients :

- Respecter vos délais de livraison
- L'informer en tout temps des contraintes
- Entretenir un bon contact avec lui
- Lui faire parvenir régulièrement de petits conseils (client occasionnel)
- Envoyer des cadeaux d'affaires à nos bons clients et groupes de référence
- Aller dîner occasionnellement avec nos bons clients et notre réseau de référence pour accroître les rapports
- Porter un souci constant au service qui lui sera offert
- Lui offrir un bon service à la clientèle

Exemple de calendrier et de budget de promotion

Temps	Promotion	Prix	Date
Début	⌚ Développer notre logo	0\$	Sept 2005
	⌚ Faire nos cartes d'affaires	250 \$/année	Oct 2005
	⌚ Réaliser nos dépliants promotionnels (impression seulement),	500 \$/année	Nov 2005
	⌚ Réaliser le site WEB	1 000 \$	Nov 2005
Future	⌚ Acheter liste des entreprises au CLD	35 \$	Dec 2005
	⌚ Réaliser l'affiche publicitaire	500 \$	Dec 2005
	⌚ *Début des prospections en personne (Frais d'essence)	100 \$ /mois	Dec 2005
	⌚ *envois postaux de dépliants,	500\$/année	Janv 2006
	⌚ Parution d'un communiqué de presse dans les journaux locaux pour annoncer l'ouverture,	300 \$	Janv 2005
	⌚ *Dîners promotionnels	75 \$/mois	Janv 2005
	⌚ *Cadeaux d'affaires,	200\$ année	Dec 2006
	⌚ *Visites de salon (entrées),	100\$ année	2006
⌚ *Participation à des réseaux de gens d'affaires.	500\$ année	2006	

**Les promotions suivantes seront faites en continu*

Stratégie de tarification

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

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

Note

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.

Exemple de tarification

Les prix pour les membres fonctionneront sous le principe de forfait. Les adhérents au service complet pourront choisir entre trois forfaits différents. Dans le cas où ils auraient besoin d'heures additionnelles dans un domaine en particulier, l'adhérent au forfait bénéficiera de rabais sur le taux régulier facturé.

Les différents forfaits se présenteront comme suit :

Forfaits	Services compris	Prix
1	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ 1/2 heure de consultation ⊙ 1/2 heure de marketing ou R-H ⊙ 4 heures de comptabilité 	300 \$
2	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ 1 heure de consultation ⊙ 2 heures de marketing ou R-H ⊙ 7 heures de comptabilité 	570 \$
3	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ 1 heure de consultation ⊙ 3 heures de marketing ou R-H. ⊙ 11 heures de comptabilité 	825 \$

Pour ce qui est des services occasionnels, ils seront offerts selon les tarifs suivants :

Services	Prix/ heure	Prix membre/ heure
Comptabilité	70 \$	63 \$
Marketing	60 \$	52 \$
R-H	80 \$	54 \$
Consultation stratégique	100 \$	90 \$
Campagne publicitaire	Prix fixé en fonction de la campagne	

Modalités de paiement :

Nos clients membres seront facturés à tous les 1^{er} et 15^e jours du mois. Nos clients occasionnels, pour leur part, devront déboursier 30 % de la somme comme garantie dès le début des opérations et 70 % à l'acceptation de l'épreuve. Des frais de déplacement, à raison de 0,43 \$ du km, seront facturés aux clients.

Carnet de commandes

Il est conseillé de mettre en annexe une copie des ententes, des contrats, des lettres d'intention ou des demandes de soumission que vous avez en main. Quels sont les enjeux rattachés à ces contrats ?

La production

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

Cette section du plan d'affaires est l'occasion de présenter en détail l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer la production du produit ou du service. Il importe donc de démontrer votre expertise dans la mise en place, la réalisation et le suivi de la production. Il est également pertinent de préciser sur quels éléments de la production vous prévoyez rencontrer des difficultés et ce que vous entendez faire pour les résoudre.

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

Exemple de plan de travail d'une entreprise de service et de production

Service

Toutes nos tâches opérationnelles seront informatisées, ce qui veut dire que chaque employé et client régulier de l'entreprise disposera du matériel informatique adéquat pour lui permettre de réaliser ses tâches. Nous parlons ici des clients qui, eux aussi, devront posséder le matériel adéquat, car nous désirons que tous nos clients réguliers soient reliés avec nous par voie électronique pour faciliter les transmissions d'informations et réduire les coûts de papeterie.

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 des ventes annuelles de l'ordre de 750 000 \$ maximal.

Conseil

Une démonstration, étape par étape, permet de présenter de façon complète et efficace un calendrier type de la production.

Approvisionnement des matières premières et fournisseurs

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 marchandises s'il s'agit d'une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).

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

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

Description des installations et des équipements requis à court, moyen et long terme. Par exemple : mobilier de bureau, équipements informatiques, machineries, outils, équipements de production ou d'opération, matériel roulant, stock et inventaire, etc. Indiquez si ces équipements sont à acquérir ou si vous les possédez déjà. Vous devez aussi inclure le prix des améliorations locatives réalisés ainsi que la valeur des immobilisations de l'entreprise.

- ⊙ Liste des équipements et des outillages, fiabilité, réputation, conditions d'achat ou de location, neufs ou usagés
- ⊙ Coûts, valeur marchande, conditions de paiement ou de financement
- ⊙ Travaux d'aménagement des locaux, rénovations
- ⊙ Durée de vie des équipements, s'ils répondent aux besoins actuels ou futurs
- ⊙ Date d'achat, conditions d'acquisition (achat, location, crédit bail)

Vérifier les enjeux environnementaux pouvant avoir une incidence sur l'entreprise :

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

Exemple d'aménagement

Notre local sera aménagé au sous-sol du domicile de Monsieur Roy. Celui-ci sera divisé en trois pièces distinctes. L'une de ces pièces sera utilisée comme studio de photo, une autre comme salle de conférence et la dernière comme un bureau de travail où tout le matériel informatique sera réuni.

Notons que chacun des propriétaires de l'entreprise disposera d'un ordinateur portable, ce qui leur permettra de travailler à partir de leur domicile. Seules les rencontres avec les clients, les réunions de groupes et les prises de vue seront effectuées au local.

Nous prévoyons des frais de 1 500 \$ pour réaliser les améliorations locatives du local, car le sous-sol n'est présentement pas aménagé. Les améliorations seront principalement constituées de recouvrement de plancher et de plafond.

Matériel	Coût		Déjà acquis	
	Quantité	Coût unitaire		Coût total
Ordinateur	2	2000	4 000 \$	x
Photocopieur	1	10000	10 000 \$	
Imprimante	2	300	600 \$	x
Bureau	2	200	400 \$	x
Chaise de bureau	2	75	150 \$	x
Table de conférence	1	500	500 \$	
Chaises de conférence	4	100	400 \$	
Fax	2	100	200 \$	
Bibliothèque	2	100	200 \$	x
Filière	2	100	200 \$	
Scanneur	1	200	200 \$	x
Posemètre	1	450	450 \$	x
Flash studio	2	1250	2 500 \$	x
Support flash	1	500	500 \$	x
Logiciel	1	10000	10 000 \$	
Décors	1	500	500 \$	x
Total des immobilisations			34 500 \$	
Achats à effectuer			21 300 \$	

Main d'œuvre

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

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

Exemple

Pour le début des opérations, nous ne prévoyons pas embaucher de personnel, car nous ferons davantage affaire avec des sous-traitants pour les services dont nous aurons besoin.

Par contre, nous prévoyons éventuellement faire l'embauche d'un commis comptable pour la réalisation des tâches comptables ainsi que d'un graphiste pour réaliser les conceptions graphiques des campagnes de publicité.

Ces deux employés seront payés selon le taux salarial en vigueur sur le marché, soit approximativement 12 \$ / heure. Ils recevront aussi des bonus de performance pour les motiver.

Le dossier financier

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

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez, au moins pour un an, les points suivants : coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel. Vous trouverez en annexe des exemples qui vous aideront à réaliser ce travail. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers qualifiés.

Les conseillers du CLD peuvent vous aider et vous accompagner dans la réalisation de vos prévisions financières. Le CLD possède une grille de travail qui peut effectuer une partie des calculs pour vous. Appelez-nous !

Pour toutes les parties décrites plus bas, notre grille de travail saura vous aider à les décrire. N'hésitez donc pas à vous y référer.

Conseil

N'oubliez pas d'identifier les consultants ou le collaborateurs qui vous ont aidé dans vos démarches. Qu'il s'agisse d'expert comptables, de conseillers en entrepreneurship, de conseillers juridiques ou autres. Leur réputation et leur crédibilité ajouteront de la valeur à votre projet.

Coût et financement du projet

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

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

État des résultats prévisionnels

Il s'agit des revenus et dépenses estimés pour les trois premières années d'exploitation de l'entreprise.

Cet état indique combien de revenus une société tire de la vente de ses produits ou de ses services au cours d'un exercice donné ainsi que les sommes qu'elle a engagées au titre des salaires, des matières premières, des frais d'exploitation, des impôts et autres charges. L'argent qui reste représente le bénéfice de l'exercice. Si la société ne dépense plus qu'elle ne reçoit, elle subit une perte.

L'état des résultats – présentation

L'état des résultats est le rapport financier qui indique les sommes reçues par une société au cours de l'exercice pour la vente de ses produits ou services ou celles qui ont été consacrées aux matières premières, aux salaires et aux autres charges. Ce qui reste après le paiement des impôts constitue le bénéfice net. L'état des résultats indique la provenance des produits et la nature des charges et il fait voir si le bénéfice est suffisant pour assurer la rentabilité de l'exploitation..

L'état des résultats - Présentation

Les produits

Les produits représentent le chiffre d'affaires net de l'entreprise

Les charges

Du chiffre d'affaires net, on déduit les différentes charges d'exploitation permettant de produire le revenu tiré de la vente des produits ou services de la société. La première de ces déductions, dans le cas d'une entreprise manufacturière ou commerciale s'appelle le coût des marchandises vendues. Il comprend le coût de la main d'œuvre, les matières premières, l'électricité, les fournitures et tous les frais qui entrent directement dans le coût de fabrication des marchandises qui seront revendues.

En déduisant le coût des marchandises vendues du chiffre d'affaires, on obtient le bénéfice brut d'exploitation. Ce montant mesure la marge bénéficiaire de la société.

Une fois le bénéfice brut d'exploitation calculé, on déduit les frais généraux, de vente et d'administration. Ces dépenses comprennent les frais occasionnés par les dépenses de bureau, le maintien d'un service des ventes, le personnel affecté aux tâches administratives et autres dépenses nécessaires à la bonne marche de l'entreprise.

Un autre poste à déduire ensuite est celui des amortissements (voir plus bas)

En déduisant le total de toutes ces charges d'exploitation du chiffre d'affaires, on obtient le bénéfice net d'exploitation.

On déduit ensuite du bénéfice d'exploitation l'ensemble des frais financiers payés par l'entreprise, que ce soit sous forme de frais de service ou sous forme d'intérêts.

Enfin, les impôts sont déduits pour obtenir finalement le bénéfice net de la société.

L'état des bénéfices non répartis

Les bénéfices non répartis représentent les bénéfices réalisés au cours des exercices précédents et qui n'ont pas été versés aux actionnaires sous forme de dividendes. Ces bénéfices appartiennent aux actionnaires, mais les administrateurs ont décidé pour le moment de les réinvestir dans l'entreprise.

Le nouveau solde des bénéfices non répartis est reporté au bilan dans la section de l'avoir des actionnaires. Cet état sert donc de lien entre l'état des résultats et le bilan.

Bilan prévisionnel

Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis qui présente les actifs (ressources financières et physiques qui assurent le bon fonctionnement - encaissement et décaissement - de l'entreprise), les passifs (dettes à court terme et à long terme) et les capitaux propres dans l'entreprise.

Le bilan

Le bilan fait ressortir la situation financière d'une société à une date précise (normalement celle de la clôture de son exercice).

L'actif du bilan indique ce que la société possède et ce qui lui est dû. L'autre côté du bilan, le passif, indique ce que la société doit ainsi que l'avoir des actionnaires. L'avoir des actionnaires, en fait, constitue l'excédent de l'actif de la société sur son passif. En conséquence, le total de l'actif de la société est égal à la somme de son passif et de l'avoir des actionnaires.

Le bilan n'indique ni les produits reçus, ni les charges engagées pas plus que le montant du bénéfice réalisé ou de la perte subie. Ces renseignements sont donnés dans l'état des résultats.

Le bilan – Présentation

L'actif

L'actif à court terme

L'actif à court terme représente l'encaisse et les éléments qui peuvent être immédiatement convertis en espèces ou qui, dans le cours normal des affaires, le seront dans un avenir rapproché, c'est-à-dire, normalement dans un délai d'un an.

L'actif à court terme comprend généralement :

1. l'encaisse (argent en banque)
2. les débiteurs (sommes dues à la société pour des marchandises qu'elles a vendues ou la prestation de services)
3. les stocks (produits finis ou matières premières)
4. les frais payés d'avance (sommes versées par l'entreprise pour des services à recevoir dans un proche avenir)

Étant donné qu'il procure l'argent nécessaire au fonctionnement de l'entreprise au jour le jour, l'actif à court terme représente une catégorie d'actif très importante et détermine en grande partie la capacité d'une entreprise à acquitter ses charges quotidiennes d'exploitation.

L'actif à long terme

Les immobilisations

Les immobilisations représentent les terrains, les bâtiments, la machinerie, l'outillage et les équipements de toutes sortes qui sont utilisés pour l'exploitation quotidienne de l'entreprise. Dans le bilan, les immobilisations sont évaluées à leur prix coûtant d'origine, y compris les frais d'installation et autres frais d'acquisition. A l'exception des terrains, les immobilisations sont amorties chaque année et l'amortissement total cumulé est déduit du prix coûtant d'origine.

- ☛ L'amortissement : à l'exception des terrains, les immobilisations sont sujettes à l'usure. La valeur d'un bien diminue entre le moment où l'entreprise en fait l'acquisition et celui où elle n'a plus d'utilité pratique. Cette dépréciation s'appelle l'amortissement. Afin de répartir le prix coûtant des immobilisations sur la période de leur durée de vie utile, les sociétés doivent imputer un certain montant d'amortissement du bénéfice de chaque exercice. Puisque les immobilisations sont utilisées au cours de la production de biens ou services, l'amortissement représente un coût de production dont on doit tenir compte au même titre que les salaires ou les autres charges d'exploitation. Attention toutefois, les amortissements sont une technique comptable et ne représentent pas des mouvements de fonds. L'amortissement correspond à la détérioration ou l'usure normale des installations. Les montants annuels qui y sont affectés sont fondés sur le prix coûtant d'origine de chaque bien, sur sa durée prévue et sur sa valeur éventuelle de récupération lorsqu'il sera mis hors service.

Les frais reportés

Les frais reportés sont une autre catégorie d'actifs qui figurent parfois au bilan. Ces frais représentent des paiements effectués par la société et dont elle bénéficiera pendant un certain nombre d'années. Le coût de ces éléments est réparti ou amorti sur plusieurs années au moyen de radiations annuelles.

Les actifs incorporels

Ce terme indique les actifs que l'on ne peut toucher, mesurer... Les plus courants sont l'achalandage, les brevets, les droits d'auteur...

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

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

Le Passif

Le passif à court terme

Le passif à court terme représente en majorité des dettes contractées par une entreprise dans le cours normal de ses affaires, telles que certains emprunts bancaires, des factures à payer pour l'achat de matières premières, de fournitures, ces dettes doivent être réglées dans un court délai, soit un an ou moins.

La dette à long terme

On peut considérer que cette catégorie d'éléments sert à financer les immobilisations de l'autre côté du bilan. La dette à long terme comprend les dettes de la société qui viennent à échéance par versement réguliers échelonnés sur un certain nombre d'années. La partie d'une dette à long terme qui sera échue au cours de l'exercice suivant apparaîtra comme de la dette à court terme.

L'avoir des actionnaires

Les postes de cette partie du bilan représentent les sommes engagées dans l'entreprise et qui appartiennent aux actionnaires.

- ☛ Le capital actions : le montant qui apparaît à ce poste représente la somme reçue par la société pour les actions de son capital action au moment de leur émission.
- ☛ Les bénéfices non répartis (voir plus haut)

Budget de caisse prévisionnel (Mouvement de la trésorerie)

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

Tableau des amortissements

L'amortissement est une dépense permise par le système fiscal pour répartir le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie prévue. Il s'agit de calculer la dépréciation des actifs de l'entreprise. Il faut consulter le guide sur les dépenses admissibles du ministère du Revenu pour connaître les taux d'amortissement en vigueur.

Calcul du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité, ou point mort, est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit, ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et, s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices. Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (ex : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (ex : les matières premières, etc.).

Calendrier des remboursements des emprunts

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

Bilan personnel de chacun des promoteurs, datés et signés

Il permet d'évaluer l'état de la situation financière des individus impliqués dans l'entreprise. On peut ainsi établir leur solvabilité, leur capacité de crédit et leur situation d'endettement et leur capacité de réinjections de fonds dans l'entreprise le cas échéant.

Exemple de bilan personnel

Non: M.XXXX**Actifs**

Dépôts	4 000 \$
Automobile	16 000 \$
Action et obligation	1 000 \$
Assurance-vie	- \$
Immeuble	200 000 \$
REER et certificats de dépôt	15 000 \$
Autres (meubles, bijoux ect)	<u>25 000 \$</u>

Total des actifs	<u>261 000 \$</u>
------------------	--------------------------

Passif

Emprunt (caisse, banque, ect)	5 000 \$
Carte de crédit	500 \$
Hypothèques	130 000 \$
Autres	<u>- \$</u>

Total des passifs	<u>135 500 \$</u>
-------------------	--------------------------

Valeur nette (actifs-passifs)	<u>125 500 \$</u>
-------------------------------	--------------------------

Je déclare que les renseignements fournis sont exacts et complets.

Signature M. XXXX

Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions

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

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

Annexes à joindre

Cette liste se veut un aide-mémoire des documents pertinents à joindre en annexe à votre plan d'affaires.

- ⊙ Lettre de crédit d'une institution financière et preuves de toutes les sources de financement
- ⊙ Lettres d'entente avec les clients potentiels et/ou contrats déjà conclus
- ⊙ Liste des clients potentiels et des fournisseurs
- ⊙ Certificat d'enregistrement, lettres patentes, charte ou incorporation, règlements généraux
- ⊙ Conventions d'actionnaires ou contrat d'associés
- ⊙ Curriculum vitae, diplômes et cartes de compétence des promoteurs et dirigeants de l'entreprise
- ⊙ Bail
- ⊙ Plan d'aménagement des locaux
- ⊙ Soumissions ou factures pour l'achat d'équipement, d'outils, d'améliorations locatives
- ⊙ Documentation sur le produit, fiche technique, aspect novateur et technologique détaillé
- ⊙ Revue de presse : coupures de journaux ou de revues spécialisées
- ⊙ Avis sectoriels de professionnels du secteur d'activité ou sondage
- ⊙ Liste de prix
- ⊙ Etc.