

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 4 |
| 1. Projet | 6 |
| 1.1 Sommaire exécutif | 6 |
| 1.1.1 Projet | 6 |
| 1.1.2 Marché visé | 6 |
| 1.1.3 Promoteur(s) | 6 |
| 1.1.4 Prévisions des ventes | 6 |
| 1.1.5 Financement souhaité | 6 |
| 1.2 Description du projet | 7 |
| 1.2.1 Historique de l'entreprise ou du projet | 7 |
| 1.2.2 Description du projet | 7 |
| 1.3 Mission de l'entreprise | 7 |
| 1.4 Objectifs de l'entreprise | 8 |
| 1.5 Calendrier de réalisation | 8 |
| 1.6 Forme juridique de l'entreprise | 9 |
| 1.6.1 Forme juridique | 9 |
| 1.6.2 Permis et licences | 10 |
| 2. Propriété et direction de l'entreprise | 10 |
| 2.1 Présentation du promoteur | 10 |
| 2.2 Structure de la propriété | 11 |
| 2.3 Ressources stratégiques | 11 |
| 3. Marché | 11 |
| 3.1 Secteur d'activité et ses tendances | 12 |
| 3.2 Environnement externe de l'entreprise | 12 |
| 3.3 Clientèle cible | 13 |
| 3.3.1 Clientèle cible (segment du marché) | 13 |
| 3.3.2 Territoire visé | 15 |
| 3.4 Concurrence | 15 |
| 3.5 Avantages concurrentiels | 15 |
| 3.6 Analyse FFMO (SWOT) | 16 |

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

| | |
|---|-----------|
| 4. Plan de commercialisation | 17 |
| 4.1 Stratégies de marketing | 17 |
| 4.1.1 Stratégie de produit et de service | 17 |
| 4.1.2 Stratégie de prix | 17 |
| 4.1.3 Stratégie de distribution et de localisation | 18 |
| 4.1.4 Autres stratégies (ex : stratégie de partenariat) | 20 |
| 4.2 Stratégies promotionnelles | 21 |
| 4.2.1 Choix des moyens | 21 |
| 4.2.2 Budget | 22 |
| 5. Plan des opérations | 23 |
| 5.1 Processus d'opération | 23 |
| 5.2 Capacité de production, de vente et de service | 23 |
| 5.3 Approche qualité | 24 |
| 5.4 Plan d'aménagement | 24 |
| 5.5 Immobilisations | 25 |
| 5.6 Main-d'œuvre et politique des ressources humaines | 25 |
| 5.7 Recherche et développement | 26 |
| 5.8 Approvisionnement | 26 |
| 6. Plan des ressources financières | 27 |
| 6.1 Coût et financement du projet | 28 |
| 6.2 Budgets de caisse | 28 |
| 6.3 État des résultats | 30 |
| 6.4 Bilan | 32 |
| 6.5 Seuil de rentabilité | 33 |

INTRODUCTION

Mirabel économique met à votre disposition un guide de rédaction qui est un outil pour vous aider dans l'élaboration de votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise. Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation de votre plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le type d'entreprise que porte votre projet.

Qu'est-ce qu'un plan d'affaires ?

C'est un document qui explique ce qu'est votre entreprise, ses forces, ses besoins ainsi que la pertinence de faire une demande de financement. Il réunit l'ensemble des données quantitatives, qui s'expriment en chiffres, et celles qualitatives, se traduisant par vos observations.

Le plan d'affaires vous servira à :

- Prévoir les premières années d'opération de votre entreprise
- Mesurer la rentabilité de votre projet
- Permettre une vision plus réaliste de votre projet
- Appuyer les démarches de financement
- Traduire en chiffres toutes vos prédictions
- Prendre conscience des forces et faiblesses de votre entreprise

Le plan d'affaires est un outil indispensable qui permet de :

- Décrire votre projet en présentant les objectifs d'ensemble et les stratégies
- Planifier les étapes de réalisation de votre projet
- Présenter le produit ou le service que vous désirez mettre en marché
- Définir et mesurer votre marché
- Évaluer les coûts d'exploitation d'une production
- Démontrer la rentabilité de votre entreprise
- Appuyer vos demandes de financement

L'objectif est d'avoir en main, à la fin de ce processus, un plan d'affaires réaliste et le plus exact possible qui vous guidera tout au long du démarrage de votre entreprise et qui informera les investisseurs potentiels de votre projet. Par la suite, la mise à jour annuelle de votre plan d'affaires permettra la bonne gestion et la croissance de votre entreprise.

Ce document devrait posséder les cinq qualités suivantes :

1) Rigoureux :

- Bien présenté (imprimé, pas de manuscrit et un français de qualité)
- Cohérence entre l'information et les données financières du plan d'affaires (aucun élément de contradiction)
- Appuyer par des exemples ou des références les affirmations contenues dans le plan d'affaires
- Répondre à toutes les questions que pourrait poser un partenaire
- Soumettre des hypothèses réalistes qui situent le projet entre le meilleur et le pire des scénarios et qui identifient les risques potentiels

2) Convainquant :

- Effectuer une présentation attrayante du plan d'affaires
- Traduire votre enthousiasme face à ce projet
- Décrire de façon réaliste les forces et les faiblesses du projet
- Proposer des réponses réalistes aux risques potentiels identifiés

3) Bien adressé :

- Connaître le partenaire à qui vous vous adressez de même que les critères d'admissibilité auxquels doit répondre votre projet
- Joindre une lettre de présentation personnalisée en fonction du partenaire à qui vous vous adressez.

4) Concis :

- Choisir les bons mots et tableaux
- Se limiter à ce qui est essentiel à la bonne compréhension du projet (phrases courtes et précises)

5) Complet :

- Répondre à toutes les questions que pourrait poser un partenaire
- Couvrir tous les sujets contenus dans la table des matières suggérée
- Décrire de façon précise les opérations relatives à la réalisation du projet

Pour faciliter la rédaction de votre plan d'affaires, nous vous conseillons :

- D'utiliser les verbes à l'infinitif ou au présent
- D'écrire à la 3^e personne lorsque vous parlez de vous
- De présenter clairement et de manière logique tous les renseignements (une idée par paragraphe)

1. PROJET

1.1 Sommaire exécutif

La rédaction de votre sommaire exécutif s'élabore à la toute fin de la rédaction de votre plan d'affaires. Il consiste à présenter un résumé des points importants de votre plan d'affaires afin d'obtenir l'attention du lecteur à l'intérieur d'une à deux pages. Un sommaire exécutif doit inclure les éléments suivants :

1.1.1 Projet

Précisez dans quel secteur d'activité vous opérez. Présentez votre projet, l'opportunité d'affaires poursuivie et votre avantage face à la concurrence.

1.1.2 Marché visé

Qui seront vos clients : consommateurs ou entreprises? Combien de clients potentiels y a-t-il dans votre marché? Décrivez le profil de votre clientèle.

1.1.3 Promoteur(s)

Présentez le(s) promoteur(s). Décrivez ses forces, sa formation, ses expériences et pourquoi il pourra mener à bien le projet.

1.1.4 Prévisions des ventes

Le tableau présente des données tirées de vos états des résultats prévisionnels. Inscrivez les mêmes ventes et les mêmes bénéfices nets.

1.1.5 Financement souhaité

Quel financement demandez-vous pour réaliser ce projet et que financera-t-il? À quelles subventions êtes-vous éligibles et pour quel montant?

1.2 Description du projet

1.2.1 Historique de l'entreprise ou du projet

Dans le cas d'un démarrage d'entreprise, il sera intéressant de connaître les motivations qui vous ont incité à lancer ce projet d'affaires. Expliquez donc brièvement comment est venue votre idée de projet d'entreprise, par exemple :

- À la suite d'une formation professionnelle que vous avez suivie;
- À la suite d'une perte d'emploi;
- À la suite de besoins de clients potentiels que vous avez observés;
- À la suite d'offres de contrats en sous-traitance par l'ancien employeur;
- Etc.

Expliquez aussi brièvement les facteurs ou les opportunités qui favoriseront la réussite de votre projet.

Quelles sont les étapes que vous avez franchies jusqu'à maintenant ?

Évitez d'élaborer un trop long texte. Faites un résumé clair et précis.

Si vous désirez acquérir ou développer une entreprises existante ou si vous devez associer, décrivez brièvement l'historique de cette entreprise, c'est-à-dire la date de sa création, sa forme juridique, son secteur d'activité, son marché, ses accomplissements au fil des années, le parcours de son propriétaire ou de son président, sa place d'affaires, etc.

Dans le cas d'une acquisition d'entreprise, les états financiers des trois (3) dernières années et l'offre d'achat détaillée devraient apparaître en annexe au plan d'affaires.

1.2.2 Description du projet

Donnez une brève description de votre projet. De manière à ne rien oublier d'important, faites un paragraphe pour chacune des sections que contient votre plan d'affaires. Quelles sont les opportunités à saisir? Quelles seront vos principales activités? Dans quels secteurs d'activités évoluerez-vous? Secteur manufacturier, agroalimentaire, service, etc.

Conseil : Une bonne façon de le faire consiste à le rédiger une fois le plan d'affaires complété. Si vous insistez pour en faire un premier jet dès le début, ne vous surprenez pas de devoir le modifier en fonction des informations accumulées pendant la confection de votre plan d'affaires.

1.3 Mission de l'entreprise

Il s'agit de la raison d'être de votre entreprise. Elle énumère les valeurs de l'organisation. Elle doit tenir en une ou deux phrases et répondre très brièvement aux questions : quoi? (les produits ou services que vous désirez offrir), qui? (le marché cible), où? (le territoire visé) et comment? (avec quels moyens). La mission doit être formulée de façon à susciter un effet de mobilisation et d'inspiration autant dans l'environnement interne que dans l'environnement externe de votre organisation.

1.4 Objectifs de l'entreprise

Énumérez les objectifs à court terme (moins d'un an), à moyen terme (1 à 3 ans) et à long terme (3 ans et plus). Un objectif doit être mesurable, limité dans le temps et atteignable. Ils doivent être **SMART**, c'est-à-dire : **S**pécifiques, **M**esurables, **A**pplicables, **R**éalisables et **T**emporels. Un objectif peut être quantitatif ou qualitatif. Commencez avec un verbe d'action, par exemple : *Atteindre au cours de la première année le seuil de rentabilité de 50 000\$.*

Exemples d'objectifs quantitatifs :

- Nombre de clients sollicités;
- Nombre de contrats signés;
- Chiffre d'affaires généré;
- Atteinte du seuil de rentabilité;
- Remboursement de la dette.

Exemples d'objectifs qualitatifs :

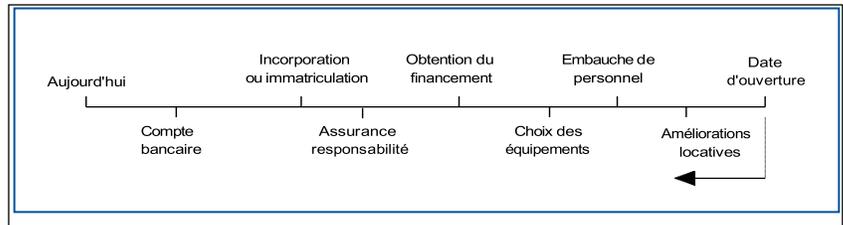
- Degré de satisfaction de la clientèle;
- Faire connaître l'entreprise;
- Développer de nouveaux marchés;
- Participation dans les différents réseaux d'affaires;
- Degré de satisfaction des employés.

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

1.5 Calendrier de réalisation

Énumérez les principales étapes de réalisation de votre projet qui vous mèneront à l'ouverture de votre entreprise, par exemple, incorporation ou immatriculation, location d'espace, achat d'équipements, publicité, embauche du personnel, date prévue de démarrage, etc. L'élaboration de cet échéancier est une activité importante. Il démontre vos qualités de planificateur. Il ne faut pas oublier d'être réaliste. Jusqu'à sa version finale, ces étapes de réalisation vous demanderont des ajustements répétés durant toute votre démarche de confection du plan d'affaires. Si vous pensez manquer de temps, reconsidérez la date d'ouverture ou utilisez les services de personnes dans votre réseau pour accélérer les délais de réalisation.

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



Pour plus d'informations :

<https://www.canada.ca/fr/services/entreprises.html>
<https://www2.gouv.qc.ca/entreprise/portail>

1.6 Forme juridique de l'entreprise

1.6.1 Forme juridique

Le choix de la forme juridique doit être judicieux, puisqu'il aura des incidences fiscales et légales sur le fonctionnement quotidien de votre entreprise tel que les impôts à payer, votre degré de responsabilité ainsi que celui de vos associés si tel est le cas. Selon le Code civil, il existe cinq formes juridiques, soit :

- L'entreprise individuelle ou à propriétaire unique
- La société en nom collectif ou société de personnes
- L'organisme sans but lucratif (OSBL)
- La compagnie ou société par actions (incorporation)
- La coopérative

Présentez le choix de la forme juridique et expliquez les raisons de ce choix. Par exemple, pour une incorporation (inc.), les raisons de ce choix sont : le risque limité, la possibilité de se verser un salaire et des dividendes, la protection contre des poursuites, etc. Les trois formes les plus courantes sont : l'entreprise à propriétaire unique, la société en nom collectif et l'incorporation.

Pour plus d'informations :

<https://www.quebec.ca/>
<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/>

Conseil : Afin de vous éclairer sur une multitude de facettes du démarrage d'entreprise, la Fondation du Barreau du Québec (<https://www.fondationdubarreau.qc.ca/>), en collaboration avec Éducaloi (<https://www.educaloi.qc.ca/>) a rédigé une série de six fascicules d'information destinés aux entrepreneurs du Québec. À partir du lien suivant, vous y trouverez des renseignements pertinents qui vous aideront à répondre à plusieurs interrogations concernant l'aspect juridique de votre entreprise : <https://www.fondationdubarreau.qc.ca/documents-dinformation/>

1.6.2 Permis et licences

Décrivez les différents permis que vous devrez obtenir et les lois (fédérales, provinciales, municipales) auxquelles vous devrez vous conformer. Votre secteur d'activité est-il réglementé par un ordre professionnel, par une loi municipale (permis d'exploitation, règlement de zonage, etc.) ou provinciale?

Exemple de permis :

- Taxe sur les produits et services et taxe de vente du Québec (TPS/TVQ)
- Permis municipaux d'occupation, d'affichage et tout autre permis exigé par la municipalité où se trouve votre lieu d'affaires
- Autres permis spécifiques à votre type d'entreprise (ex : permis d'alcool, permis du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, etc.)

Exemple de lois et réglementations :

- Loi sur les heures d'ouvertures

Pour plus d'informations :

<https://ville.mirabel.qc.ca/services/services-aux-citoyens/permis>
<https://ville.mirabel.qc.ca/ville/reglements>

2. PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Cette section permet de vous faire connaître, vous et les autres membres de l'équipe, s'il y a lieu. Les partenaires financiers chercheront en vous les qualités et les caractéristiques entrepreneuriales sur lesquelles ils s'appuieront pour donner une réponse positive à votre demande.

2.1 Présentation du promoteur

La description du promoteur est un aspect excessivement important dans votre plan d'affaires. Le résumé doit démontrer que vous avez les capacités pour mener à bien ce projet et que vous possédez l'expérience et l'expertise afin d'assurer sa réussite. Évitez d'alourdir votre plan d'affaires en y mettant trop de détails. Vous devez plutôt écrire un résumé en précisant les éléments suivants :

- L'expérience dans le domaine en soulignant les endroits de travail et le nombre d'années;
- Les diplômes d'études obtenus et le lieu de la formation (école);
- La formation et l'expérience en gestion (important);
- Un bref résumé de vos principales réalisations antérieures en lien avec le projet;
- Vos aptitudes et forces en lien avec votre projet;
- Vos faiblesses et surtout comment vous pouvez les minimiser.

Note : S'il y a plusieurs promoteurs, effectuez le même cheminement pour chacun et démontrez leur complémentarité.

Conseil : Joindre en annexe le curriculum vitae (CV) et les diplômes ou cartes de compétences significatives au projet des personnes occupant les principaux postes clés. N'oubliez pas que vous ne cherchez pas un emploi, mais plutôt à démontrer que vous êtes la personne idéale pour remplir cette tâche.

2.2 Structure de la propriété

Cette section démontre à qui appartient l'entreprise. Il faut donc mentionner le nom et le statut de chaque personne qui y investit. La structure du plan d'affaires prévoit d'ailleurs un tableau à cet effet.

Conseil : S'il s'agit d'une entreprise incorporée (inc.), indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans le cas d'une société en nom collectif (SENC), mentionnez le pourcentage de l'investissement de chaque sociétaire.

2.3 Ressources stratégiques

Voici le moment idéal de démontrer l'existence de votre réseau d'affaires et des personnes sur lesquelles vous pouvez compter pour vous aider dans le démarrage de votre entreprise et subséquemment. Une personne d'expérience peut vous encadrer et vous éviter les erreurs coûteuses. Il vous appartient comme entrepreneur de bien vous entourer. Cette section, dans la structure du plan d'affaires, doit comporter les noms de ces personnes-ressources externes et comment elles contribueront au succès de votre projet. Quelles sont les ressources externes (partenaires ou contacts) qui vous aident à atteindre vos objectifs? Par exemple, un agent de développement économique, un mentor, un comptable, un notaire, un avocat, un graphiste, etc.

3. MARCHÉ

3.1 Secteur d'activité et ses tendances

Avant de déterminer avec précision les chiffres d'affaires que vous voulez atteindre dans les prochaines années, vous devez connaître les tendances dans votre secteur d'activité.

Pour déterminer votre secteur d'activité, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, permettra de déterminer son code et sa définition.

Lors de la détermination du secteur d'activité, il est très important de supporter chacun de vos dires par des sources fiables comme Statistiques Canada. Il faut TOUJOURS indiquer vos sources et garder une copie de l'article original pour mettre en annexe.

À partir de ces données, faites un résumé de votre secteur d'activité en présentant :

- La situation générale de votre secteur d'activité;
 - *Le secteur est-il en croissance?*
 - *La tendance de votre secteur est-elle favorable?*
- Les opportunités offertes;
- Les associations qui œuvrent autour de votre secteur d'activité;

Terminez le résumé par la conclusion que votre secteur est favorable.

Dans cette section vous devez vous assurer qu'il n'y a aucune barrière à l'entrée empêchant ou pouvant nuire au lancement de votre entreprise.

Pour plus d'informations :

<https://www.statcan.gc.ca/> et <https://www.infoentrepreneurs.org/>

En ce qui concerne les tendances, il faut d'abord comprendre et décrire le secteur d'activité dans lequel votre entreprise évoluera. Le but est de faire, dans la structure du plan d'affaires, un portrait général de la situation qui prévaut actuellement et des grandes tendances qui s'annoncent. Vous devez indiquer, grâce à des données fiables, s'il est en croissance, stable ou en déclin. La compétition augmente ou diminue? Il ne faut pas parler de votre entreprise mais bien de votre secteur en général, par exemple, l'industrie forestière, agroalimentaire, touristique, commerce de détail, etc.

3.2 Environnement externe de l'entreprise

Vous devez identifier les facteurs hors de votre contrôle et évaluer les menaces et les opportunités qui peuvent influencer votre entreprise. Veuillez noter que ces facteurs ne s'appliquent pas nécessairement tous à votre entreprise.

• Facteurs politiques :

Si l'entreprise exporte, l'influence de la situation et de la stabilité politique du pays sur les exportations.

• Facteurs économiques :

Influence de l'économie sur le secteur d'activité.

- Taux de chômage actuel, croissance ou récession économique, revenu des habitants du territoire visé, évolution prévue des conditions économiques

• Facteurs sociodémographiques : Profil de la population.

- Habitudes de vie d'une population, coutumes, phénomènes sociaux, différentes habitudes d'achat.
- Nombre actuel de citoyens par catégorie d'âge, le sexe, la langue parlée, évolution prévue de l'âge de la population sur le territoire visé.

• Facteurs technologiques :

Rythme d'évolution des technologies dans le domaine de l'entreprise, durée de vie des technologies employées (nouvelles inventions, nouveaux procédés?)

• Facteurs environnementaux :

Votre secteur doit-il respecter des normes environnementales, et ce, de manière importante?

- Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

• Facteurs légaux :

Lois et règlements d'ici un an qui viendraient modifier les règles du jeu dans le domaine visé.

3.3 Clientèle cible

3.3.1 Clientèle cible (segment du marché)

Votre projet devra répondre aux besoins d'un grand nombre de clients. Cependant, il est fort peu probable que vous puissiez satisfaire toute la population. Voilà pourquoi vous devrez identifier des groupes de clients (ou segments de marché) qui ont des besoins similaires et qui sont les plus susceptibles d'acheter vos produits ou services.

L'objectif de cette section consiste à bien connaître les groupes de clients potentiels et à les décrire dans la structure du plan d'affaires.

Voici comment faire pour déterminer vos segments de marché. La démarche se réalise en trois étapes :

1- Poser toutes les questions pertinentes sur leurs habitudes d'achat et les raisons qui les motivent dans leur comportement d'achat :

| | |
|--------------------------------------|---|
| Qu'est-ce que le client recherche? | Qui fait les achats? |
| Qui est ce client? | Où va-t-il pour se procurer le produit ou le service? |
| Quel besoin veut-il combler? | Qui utilise le produit ou le service? |
| Quel produit ou service achète-t-il? | Quels sont les critères qui guident son choix? |
| Combien est-il prêt à payer? | Quand les achats sont-ils faits? |
| Qui prendra la décision finale? | Comment le client achète-t-il? |
| Comment se prend la décision? | Est-ce un achat impulsif, routinier, réfléchi? |

2- Dresser un tableau du plus grand nombre de caractéristiques possibles concernant la clientèle potentielle que vous visez.

| Caractéristiques-types des individus | Les réponses dans votre secteur d'activité |
|---|--|
| Données sociodémographiques (sexe, âge, revenu, profession, statut social, scolarité, taille de la famille, etc.) | |
| Prix payé pour les produits ou services | |
| Fréquence d'achat : occasionnelle, annuelle, répétitive (jour, semaine, mois), etc. | |
| Achat moyen | |
| Quantité achetée (unité, en vrac, etc.) | |
| Lieux d'achat (boutiques spécialisées, grande surface, etc.) | |
| Attraits spécifiques recherchés | |
| Qualité acceptée | |
| Éléments de fidélité | |
| Marques habituellement achetées | |
| Médias consultés | |

| Caractéristiques-types des entreprises | Les réponses dans votre secteur d'activité |
|--|--|
| Taille d'entreprise : TPE, PME, grandes entreprises | |
| Type d'entreprises : association, organisme, etc. | |
| Secteur d'activité : fabrication, services, commercial, etc. | |
| Cycle des achats | |
| Chiffres d'affaires | |
| Produits ou services recherchés | |
| Quantité commandée | |
| Canaux de distribution | |
| Nombre d'employés | |
| (...) | |

3- Choisir les segments de marché où vous offrirez vos produits ou services

À l'aide des données recueillies, utilisez les caractéristiques qui s'appliquent à votre secteur d'activité et reprenez celles qui constituent les segments de marché qui vous intéressent. Faites un résumé clair du profil de votre clientèle en tenant compte des éléments suivants :

- La segmentation sociodémographique de la clientèle que vous prévoyez rejoindre (hommes ou femmes ? Quel est leur âge ? Leur revenu ? etc.)
- À partir des caractéristiques de vos produits et services, résumez :
 - Les influences de consommation de votre clientèle potentielle
 - Les habitudes, comportements, attitudes de votre clientèle
 - Les besoins de votre clientèle cible et comment vous répondez à ces besoins
- Joignez, en annexe, des lettres d'intention de clients potentiels, si possible
- Présentez la conclusion de votre sondage et inclure une copie de ce questionnaire en annexe de votre plan d'affaires

À l'aide des données primaires et secondaires, vous pouvez trouver les informations nécessaires sur la clientèle visée et les segments de marché. Les données primaires sont celles que vous recueillerez directement auprès des clients potentiels, par exemple, par la technique de l'enquête par questionnaire. Cette démarche comporte certaines difficultés. Les données secondaires sont déjà existantes et se recueillent à l'aide de résultats d'enquêtes, de statistiques, d'études de marché déjà colligées par d'autres personnes, etc.

Conseil : Au démarrage d'une nouvelle entreprise, il est suggéré de limiter le nombre de segments. Plus la description de vos segments sera précise, plus efficace sera votre mise en marché. Vous détiendrez ainsi toutes les données qui faciliteront l'élaboration des stratégies de produits ou services, de prix, de distribution, de communication marketing et de personnel en contact avec vos clients.

3.3.2 Territoire visé

Sur quel territoire/zone géographique sera offert votre produit/service? (exemple : locale, régionale, nationale, Amérique du Nord, Europe, Asie, mondiale, etc.)

3.4 Concurrence

Faites la liste de quatre concurrents directs. Nommez également quelques concurrents indirects par ordre d'importance. Précisez le produit ou service et décrivez leurs forces ainsi que leurs faiblesses. En connaissant vos concurrents, vous serez en mesure de réaliser l'ampleur de la situation concurrentielle. Il vous sera donc plus facile de vous positionner en vue de développer vos propres avantages concurrentiels.

• Concurrence directe :

- Offre les mêmes produits et services
- Comble les mêmes besoins
- Dessert la même clientèle

• Concurrence indirecte :

- Offre des produits et services différents
- Comble les mêmes besoins
- Dessert la même clientèle

Où trouver l'information sur vos concurrents ?

- Fabricants et distributeurs du Québec : <http://www.icriq.com/fr/>
- Information sur les entreprises de votre territoire : <https://www.pagesjaunes.ca/> et <https://www.fr.canada411.ca/>

3.5 Avantages concurrentiels

Il s'agit ici de déterminer en quoi vos services ou produits se démarqueront de ceux qui sont offerts par vos concurrents. Quels sont les avantages que vous proposez à votre clientèle et que vos concurrents n'offrent pas. Déterminez clairement vos avantages et n'oubliez pas que vos concurrents existaient avant votre entreprise.

Voici des exemples d'éléments qui peuvent devenir pour votre entreprise de réels avantages concurrentiels :

| | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Qualité | Localisation |
| Valeur ajoutée | Stationnement |
| Choix dans les produits/services | Service à la clientèle |
| Rapport qualité/prix | Présentation du produit |
| Garantie sur les produits/services | Service après-vente |
| Technologie | Notoriété |
| Délai de livraison | Adaptation aux besoins du client |

Conseil : Il est important de trouver les avantages concurrentiels qui sont significatifs aux yeux de vos clients potentiels. Mettez-les en évidence dans votre stratégie de communication de marketing, surtout dans votre publicité et vos promotions.

3.6 Analyse FFMO (SWOT)

Résumé des forces et des faiblesses ainsi que des occasions et des menaces pour votre entreprise.

Exemple d'une compagnie de fabrication de vêtements pour enfants.

| Forces (internes) | Faiblesses (internes) |
|---|--|
| (+) Production locale (+) Création de 8 emplois à temps plein (+) Programme de fidélisation de la clientèle (+) 5 importants clients au Québec | (-) Manque de liquidité (-) Coûts de production élevés (-) Perception de prix haut |
| Occasions (externes) | Menaces (externes) |
| (+) Intérêt et sensibilisation des Québécois à acheter local (+) Foires de design et mode à Montréal et à Toronto | (-) Déclin de l'économie peut diminuer le pouvoir d'achat (-) Fluctuation du dollar affecte les coûts de matières premières |

4. PLAN DE COMMERCIALISATION

4.1 Stratégies de marketing

4.1.1 Stratégie de produit et de service

Produits / services :

Cette stratégie consiste à rendre vos produits ou services compatibles avec les besoins de vos clients. Afin de faciliter la description des produits et des services, il est nécessaire de préciser leurs caractéristiques : utilitaire, physique, psychologique et compétitif. Lorsqu'elles seront complétées, décrivez de façon claire et précise la nature et l'utilisation de chacun de vos produits et services. Décrivez les bénéfices qu'ils procureront à vos clients tout en expliquant les avantages concurrentiels. Si votre projet comporte beaucoup trop d'items pour les décrire individuellement, faites alors une description par catégorie de produits. Afin de rendre plus facile la lecture des descriptions, vous pouvez ajouter en annexe quatre à cinq photos en couleurs des produits les plus représentatifs.

Service après-vente :

Dites comment vous comptez vous y prendre pour vous assurer de la satisfaction et de la fidélité du client une fois le produit ou le service vendu.

4.1.2 Stratégie de prix

Conseil : Avant d'élaborer votre stratégie de prix, il est important de connaître :

- Le prix de la concurrence
- Votre structure de coût (prix de revient, profit escompté, etc.)
- Ce que les clients sont prêts à payer

Le prix que vous fixerez dès le départ sera fondamental aux yeux des clients. Lors du démarrage de leur entreprise, des promoteurs ont tendance à couper les prix pour «se faire une clientèle». Attention à cette stratégie! N'oubliez pas qu'un tiers seulement des consommateurs achète d'abord des prix; les autres recherchent autre chose. Et c'est cette «autre chose» qu'il faut vendre.

Conseil : Il faut y regarder de près et, selon le secteur d'activité dans lequel vous évoluerez, il est souvent préférable d'offrir un prix spécial annonçant le début de vos opérations, sans oublier de mentionner qu'après une certaine période votre prix régulier sera le prix du marché.

Dans la structure du plan d'affaires, décrivez le prix de vente de vos produits et services ainsi que le prix d'achat de ces produits. Dites comment vos prix se comparent à ceux de votre concurrence. Expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits.

Déterminez quel sera votre prix en fonction du marché. Sera-t-il plus bas, pour faciliter le premier essai, au niveau du marché en vous différenciant grâce aux services à la clientèle et aux attributs du produit, ou plus élevé, puisque de meilleure qualité? Quels seront vos prix de revient et votre marge bénéficiaire? Offrirez-vous des escomptes de quantité, saisonniers, de caisse, de promotion, etc.?

Faites part de votre politique de crédit, si vous en accordez à vos clients. Pour faciliter l'achat à vos clients, accepterez-vous les chèques, les cartes de débit ou de crédit? Offrirez-vous un plan de financement par le biais d'une compagnie de finance?

4.1.3 Stratégie de distribution et de localisation

La meilleure stratégie de distribution et de localisation débute par une interrogation :



Quel est le meilleur endroit où mes clients voudront trouver et acheter mes produits ou services? ”

C'est en répondant à cette question que vous découvrirez la meilleure localisation et/ou le meilleur canal de distribution pour votre entreprise. Le tout doit apparaître dans la structure du plan d'affaires.

La localisation

Pour choisir la localisation de votre entreprise, utilisez la carte géographique où vous avez déjà délimité votre territoire et localisé vos concurrents et :

- Répertoriez les locaux commerciaux disponibles
- Établissez vos critères de sélection en pondérant l'importance de chacun
- Choisissez votre local à l'aide d'une grille permettant de comparer les différentes possibilités

Conseil : Ne signez pas de bail commercial avant d'être certain d'avoir tous les éléments bien en main pour démarrer votre entreprise. Un bail commercial ne peut être contesté à la Régie des loyers. Si vous voulez profiter d'une occasion tout en sécurisant votre démarche, faites une entente écrite. En échange d'une somme d'argent le propriétaire vous réservera le local; pendant ce temps, vous pourrez concrétiser votre projet.

Dans cette section, mentionnez les éléments suivants :

- L'adresse de l'entreprise
- Si l'entreprise est facile d'accès (Est-elle située sur une grande artère?)
- Si l'entreprise est accessible aux handicapés, si le stationnement est adéquat

Si vous n'avez pas pignon sur rue, soyez tout de même visible afin que votre clientèle puisse vous trouver facilement. Vous pouvez également vous rendre visible dans certains réseaux comme les «Chambres de commerce» ou autres associations.

Conseil : Si vous choisissez de vous installer chez vous, arrêtez-vous et prenez quelques instants pour considérer les éléments suivants :

Aspects juridiques :

- La réglementation municipale vous autorise-t-elle à exploiter votre entreprise ou à exercer votre profession chez vous?
- Votre bail vous l'autorise-t-il?
- Vos assurances en responsabilité civile sont-elles adéquates?

Compatibilité des lieux avec une activité professionnelle :

- La configuration de votre logement permet-elle d'installer votre entreprise chez vous?
- Est-il adapté pour recevoir le public sans perturber votre vie familiale et sans gêner vos visiteurs?
- Les installations téléphoniques électriques sont-elles suffisantes par rapport à l'activité que vous projetez pour travailler dans de bonnes conditions?
- Votre travail va-t-il produire des nuisances (bruits, odeurs, allées et venues fréquentes, etc.)?
- Avez-vous des animaux domestiques?
- Avez-vous de très jeunes enfants?

Compatibilité avec votre vie de famille :

- Votre famille est-elle d'accord avec votre projet d'installation?
- Des membres de votre famille sont-ils disposés à participer à certaines activités de votre entreprise (répondre au téléphone, menus services, etc.)?
- Avez-vous bien mesuré toutes les conséquences de cette organisation?
- Avez-vous une discipline suffisante pour vous mettre au travail tous les jours, en restant chez vous?

Le canal de distribution

C'est l'ensemble des moyens et des opérations qui vous permettront de mettre vos produits et services à la disposition de vos futurs clients.

La politique de distribution de votre entreprise consiste à choisir et à mettre en place un ou plusieurs réseaux de distribution : grossistes, grandes surfaces, groupements d'achats, détaillants (magasins à escompte, supermarchés, magasins à rayons, magasins d'exclusivité, franchise, etc.), distributrices automatiques, etc.

Déterminez également les éléments suivants :

- Qui assumera la manutention? L'entreposage? Le transport? Le retour de la marchandise?
- Y aurait-il un inventaire disponible?
- Envisagez-vous la vente directe?
- Mentionnez vos heures d'ouverture
- Décrivez votre service de livraison (délais, moyens de livraison utilisés)

4.1.4 Autres stratégies (ex : stratégie de partenariat)

Dans votre entreprise, comme propriétaire-dirigeant, vous n'êtes pas obligé de tout faire. Vous êtes plutôt sensé faire ce que vous aimez faire et ce que vous faites le mieux. Votre stratégie de partenariat doit vous aider dans ce sens. Le partenariat ne signifie pas seulement les partenaires ou les associés. La notion de partenariat est beaucoup plus large. Il touche :

- **Les associés**

Il faut choisir avec soin son ou ses associés. Vos personnalités doivent être complémentaires.

- **Le personnel**

Il faut choisir avec soin le personnel, surtout celui qui est en contact direct avec les clients. Vous devez considérer vos employés comme de véritables alliés.

- **Les fournisseurs**

Les fournisseurs font partie de votre entreprise. Vous devez les sélectionner en fonction de leurs produits et services, mais aussi de leurs valeurs.

- **Les clients**

Un client satisfait en parle à au moins trois personnes, qui elles, à leur tour, font de même. Ces clients jouent le rôle d'ambassadeurs pour votre entreprise. Ils deviennent le prolongement de vos efforts marketing. C'est dans ce sens qu'on dit que les ventes font vendre.

- **Les entreprises complémentaires**

Vous pouvez réaliser des «joint-venture» avec des entreprises dont les produits ou services sont complémentaires aux vôtres. Un joint-venture est un accord passé entre deux ou plusieurs entreprises qui acceptent de poursuivre un but précis pour une durée limitée pour la réalisation d'un projet commun. Il existe aussi d'autres de partenariat, par exemple, l'impartition (il s'agit de faire exécuter certains procédés ou certaines fonctions par un fournisseur externe), le réseautage ou maillage (relations de coopération et d'affaires entre des entreprises constituées en réseau) et les sous-contractants.

- **Les concurrents**

Vous devez respecter vos concurrents, surtout ceux qui, comme vous, visent d'abord à satisfaire leur clientèle. Aujourd'hui, ils sont vos concurrents mais, peut-être demain, ils pourraient devenir vos partenaires le temps d'un contrat ou d'une vente.

4.2 Stratégies promotionnelles

4.2.1 Choix des moyens

Communiquez-vous afin d'établir une image qui bénéficiera à long terme à votre entreprise ou cherchez-vous à pousser les ventes à court terme par une publicité de forme plus promotionnelle ?

Quels seront les moyens médiatiques que vous utiliserez pour rejoindre votre clientèle cible ?

La stratégie de communication marketing comporte quatre grands moyens :

- La publicité
- La promotion des ventes
- La vente directe
- Les relations publiques et la publicité gratuite

La publicité

La publicité attire l'attention, renseigne sur les produits et services, convainc le futur client et le pousse à l'action. On utilise surtout les médias suivants :

- Publi-reportage
- Campagne publicitaire
- Publicité dans les journaux, revues et autres imprimés
- Conférence de presse
- Publicité dans les pages jaunes
- Publicité électronique (radio, TV)
- Publicité sur le WEB

La publicité peut aussi comporter le marketing direct. Il s'agit de communications écrites et adaptées aux besoins des clients :

- Envois postaux massifs ou personnalisés
- Envois par courrier électronique

La promotion des ventes

L'objectif premier de la promotion des ventes est de vendre. Voici certains moyens utilisés pour y arriver :

- Articles promotionnels
- Réduction, rabais
- Dépliants, brochures, catalogues,
- Cadeaux
- Séance d'information, démonstration
- Vidéo
- Site Internet

La vente directe

Voici différents moyens pour vendre vos produits et services :

- Télémarketing
- Vente porte-à-porte
- Vente au détail
- Vente interne et merchandising (ambiance, étalage, accueil)
- Expositions, salons et foires

Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez :

- Les objectifs de ventes
- Les territoires à couvrir
- Le support publicitaire fourni (catalogues, échantillons, lettrage de véhicules, etc.)

Les relations publiques et la publicité gratuite

- Participation à des colloques, salons, congrès
- Participation active à des réunions
- Associations
- Chambres de commerce
- Événements d'envergure
- Autres activités (soupers-bénéfices, tournois de golf, etc.)

Conseil : Il ne faut surtout pas oublier tous les moyens qui servent à établir l'image de votre entreprise :

- Cartes et papeterie d'affaires
- Enseigne
- Emballage, présentoir
- Lettrage sur vitrine ou véhicule

4.2.2 Budget

À l'aide du tableau dans la structure du plan d'affaires, donnez le pourcentage que vous consacrerez au budget de publicité sur vos ventes pour les deux premières années d'exploitation de l'entreprise.

5. PLAN DES OPÉRATIONS

D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de votre entreprise. Selon les spécificités de votre projet, vous devez expliquer comment s'effectueront la production, les approvisionnements, l'approche qualité, les besoins en main-d'œuvre, la recherche et le développement. Il y aura évidemment des variations selon le secteur d'activité (services, commercial, fabrication) dans lequel votre entreprise évolue.

5.1 Processus d'opération

Dans cette section de la structure du plan d'affaires, vous devez décrire le fonctionnement général de votre entreprise.

Il faut, à l'aide du tableau présenté dans la structure du plan d'affaires, déterminer toutes les étapes ou les tâches que vous devrez accomplir pour mener à bien les activités productives et d'organisation de votre entreprise. Les activités d'organisation concernent l'administration générale, la planification du travail, la mise en marché, la sollicitation de clients, les soumissions et la gestion du personnel.

Pour une entreprise manufacturière, décrivez les étapes ou le processus de production de la conception jusqu'à la livraison.

Pour une entreprise de détail, il faut tenir compte des heures d'ouverture ainsi que celles durant lesquelles vous serez seul. De plus, n'oubliez pas d'ajouter le temps pour les achats, l'étiquetage, l'étalage, etc.

Pour les entreprises de services, il faudra vérifier, dans les moindres détails, le temps requis pour effectuer chaque étape d'un contrat (avant, pendant, après).

5.2 Capacité de production, de vente et de service

Pour une entreprise manufacturière, établissez votre capacité maximale de production en unités, par jour ou par semaine, en tenant compte de votre marché potentiel et de vos objectifs. Faites également un estimé de votre prix de revient en tenant compte du matériel, de la main-d'œuvre directe et des frais d'opération.

Pour une entreprise de service, établissez le nombre d'heures que vous pourrez facturer ou le nombre de clients que vous pourrez servir. Il est primordial de prendre en compte le temps requis pour obtenir le contrat, le réaliser et pour vérifier la satisfaction des clients. Cela vous permettra de déterminer une estimation de votre taux horaire en tenant compte de vos déplacements, votre travail à effectuer, etc.

Pour une entreprise de détail, établissez le nombre de produits que vous pourrez vendre par jour. Faites un estimé de votre prix de vente en tenant compte de votre travail à effectuer.

De plus, pour chaque type d'entreprise, estimez votre capacité que vous serez en mesure de produire pour la première et la deuxième année. Tenez compte des contraintes financières, humaines ou technologiques. Ce travail vous servira également d'hypothèses dans votre plan financier.

5.3 Approche qualité

Dans cette section, décrivez votre politique ou approche concernant la qualité. Comment assurerez-vous le contrôle de la qualité de vos produits et services (questionnaire de satisfaction auprès du client)? L'approche de qualité continue vise le succès à long terme et passe par la satisfaction du client. Si vos clients exigent des normes de qualité reconnues (comme ISO ou CSA), vous devez obtenir la certification officielle. Sinon, vous devez quand même viser la qualité qui devra être assurée par la participation de tous les membres de votre équipe.

Décrivez le service après-vente que vous comptez offrir à vos clients :

- Garantie
- Gestes d'appréciation
- Suivis de satisfaction
- Etc.

Conseil : En ce qui concerne les entreprises de fabrication, elles doivent prévoir, dans leur calendrier de production, des procédures de contrôle de la qualité.

5.4 Plan d'aménagement

Les espaces physiques requis varient évidemment en fonction du type d'entreprise et du secteur d'activité. Un plan des lieux permettra de juger de la bonne utilisation des espaces.

Dans votre schéma d'aménagement, décrivez votre local en présentant :

- La surface en pieds ou en mètres carrés pour les différents espaces selon le type d'entreprise;
- Les espaces utilitaires (l'entrée, les corridors, les toilettes, la salle à diner, etc.)
- Le coût mensuel;
- Les coûts d'aménagement (frais d'occupation).

Conseil :

- Pour les entreprises de fabrication, prévoyez les mètres/pieds carrés par poste de travail, pour les appareils ou les machines, pour l'entreposage des matières premières et des produits finis, etc.
- Pour les commerces de détail, prévoyez les mètres/pieds carrés de vente par rapport aux aires de circulation, pour la réception des marchandises, etc.
- Pour les entreprises de services, prévoyez les mètres/pieds carrés pour les espaces de bureaux et de rencontres, pour le stockage des fournitures, etc.

Dans cette section,

- Insérez les ententes avec le locateur, si disponible
- Expliquez les améliorations (locatives ou à titre de propriétaire) à effectuer au local pour le rendre opérationnel. Idéalement, fournissez :
 - Un plan d'aménagement des espaces physiques
 - Des soumissions pour l'exécution des travaux
 - Un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement

Joignez également, en annexe du plan d'affaires, une copie du bail si disponible et quelques photos de votre local.

5.5 Immobilisations

À partir des éléments et informations obtenus lors de vos travaux effectués à la section «Plan d'aménagement», vous êtes en mesure d'établir vos besoins en immobilisation.

- À l'aide de la grille, décrivez une liste des besoins en indiquant à chaque item le prix d'achat approximatif.
- Contactez des fournisseurs qui offrent ces produits. Généralement, ils peuvent être de bons collaborateurs et vous fournir de précieuses informations.
- À l'intérieur de la grille, présentez tous les équipements que vous possédez déjà et qui serviront aussi de mise de fonds à la section «Transfert d'actifs».

Valeur marchande : Évaluez le coût de chaque item à une juste valeur marchande.

Matériel roulant : Quel sera le coût d'achat incluant les réparations du véhicule, remorque, chariot élévateur, etc.

Matériel et fournitures : Achats de matériel ou fourniture destinés à la production, la vente ou le service et qu'on doit remplacer régulièrement.

Système informatique : Ordinateur, imprimante, numériseur (scanner), etc.

Équipement de bureau : Table, chaise, bureau, filière, etc.

5.6 Main-d'œuvre et politique des ressources humaines

Les ressources humaines constituent une source importante de défis, surtout dans les entreprises en démarrage. C'est pourquoi il vous faut mettre l'accent sur la planification et décrire, dans la structure du plan d'affaires, l'essentiel des politiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise. Voici des éléments à considérer :

- Identifiez les périodes achalandées qui se traduiront par une augmentation d'activités et fixez vos besoins en main-d'œuvre
- Expliquez vos besoins en main-d'œuvre (vente, administration, production, marketing, etc.)
- Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés (temps plein ou partiel au démarrage et au cours des deux premières années d'opération ainsi que les dates d'embauche
- Déterminez les principales qualifications requises pour chacun des postes (profil recherché)
- Définissez leurs tâches et responsabilités dans l'entreprise, l'expérience requise, les connaissances techniques et les habiletés particulières
- Détaillez, pour chacun des employés, le nombre d'heures travaillées par semaine
- Fixez la politique salariale (salaires, commissions, avantages sociaux, bonifications, avancements, etc.)
- Développez un processus de recrutement et de sélection
- Élaborez une politique d'évaluation et d'appréciation de vos employés
- Prévoyez de la formation pour vous et vos employés

Planifier vos besoins en ressources humaines est un actif important dans votre entreprise. Recruter du personnel est une tâche qui se planifie. N'oubliez pas de vous informer sur les lois et les règlements à respecter. Avez-vous des employés, des pigistes ou des sous-traitants? Décrivez les mandats que vous pourriez octroyer à des pigistes. Exemple : commis-comptable, notaire, avocat, traducteur, livreur, etc.

Dans la structure du plan d'affaires, vous trouverez un organigramme qui vise à présenter la responsabilité des propriétaires ou des dirigeants de façon visuelle. Évidemment, lors de la création d'une entreprise, la structure organisationnelle est, dans bien des cas, très simple. Par contre, au fur et à mesure que l'entreprise évolue dans le temps, sa structure se transforme également. Il est donc préférable d'effectuer les mises à jour de votre organigramme en fonction de votre entreprise.

5.7 Recherche et développement

Toutes les entreprises ont avantage à intégrer, dans leur gestion générale, une fonction de recherche et développement. Elle peut prendre plusieurs formes, mais vise toujours les mêmes objectifs :

- Maintenir ses avantages concurrentiels par l'innovation
- Satisfaire ses clients en améliorant ses produits et services

Quel que soit le type d'entreprise, l'évolution de l'économie locale ou mondiale impose de prévoir des activités d'innovation et de contrôle au sein de chaque entreprise. Il faut rester à l'affût des nouvelles technologies (fabrication), des nouveaux produits (commerces de détail) ainsi que des nouvelles pratiques (services).

Il existe des programmes de crédit d'impôt; il est important de les connaître.

Dans la structure de votre plan d'affaires, décrivez

- Quelles sont vos intentions dans ce domaine?
- Quels moyens prendrez-vous pour vous maintenir dans le marché et assurer la pérennité de votre entreprise?
- Qui s'occupera de ce volet dans votre entreprise?
- Quelle part de votre budget d'investissements allez-vous y consacrer?

5.8 Approvisionnement

Dans la structure du plan d'affaires, cette section est particulièrement importante pour les commerces de détail et les entreprises de fabrication. Vous devez fournir tous les détails pertinents concernant les fournisseurs, les assurances, l'entretien et le renouvellement de vos équipements.

Les fournisseurs

Parmi les critères importants à analyser dans le choix des fournisseurs de biens ou de services, il y a :

- La gamme, la qualité et la variété des produits
- Le coût (prix, escomptes, rabais de quantité, politique de crédit, etc.)
- La quantité minimum exigée
- Le moyen de transport et les frais de livraison
- Les délais d'approvisionnement et de livraison («juste-à-temps»)
- La réputation des fournisseurs
- La politique de retour des marchandises
- Les garanties

Conseil : Il est toujours prudent de choisir plus d'un fournisseur afin d'éviter d'être en rupture de stocks parce qu'un fournisseur vous fait faux bond.

Les inventaires

Il est aussi primordial :

- D'expliquer de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.)
- De bien choisir la méthode d'écoulement des stocks
- De fixer les coûts d'inventaire de départ
- De prévoir l'augmentation des inventaires en cours d'année selon les temps forts d'achalandage ou de fabrication (saisonnalité)

Les assurances

Quant aux assurances, le magasinage a bien meilleur goût! Faites une liste de vos besoins et demandez des soumissions à deux ou trois courtiers. Vous devez considérer les assurances sur les biens (feu, vol, détournement, automobile, perte d'exploitation, etc.) ainsi que sur les personnes (responsabilité civile, invalidité, responsabilité des associés, etc.)

L'entretien et le renouvellement des équipements

Votre plan d'affaires devrait fournir des précisions concernant la gestion de votre équipement. Il faut donc prévoir :

- Une fiche descriptive (numéro de série, date d'acquisition, prix d'achat, etc.) sur chacune des pièces d'équipement avec un calendrier d'entretien (date et description des réparations et de l'entretien, etc.)
- Une politique de remplacement basée sur la durée de vie, les coûts d'entretien, l'amortissement, etc.

Conseil : Planifiez maintenant avant d'avoir à négocier avec certains de vos fournisseurs.

6. PLAN DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Comme votre dossier sera sans doute analysé par des experts, vous devrez apporter beaucoup de soin à la rédaction de cette partie du plan d'affaires. On acceptera de vous prêter ou de vous accorder des subventions si vous parvenez à démontrer vos compétences, mais aussi si vous prouvez que votre projet est viable et rentable et que, par le fait même, vous serez en mesure de rembourser vos dettes.

De plus, vous devez connaître le langage utilisé dans le domaine de la finance. Il vous faut présenter l'aspect financier de votre projet sous forme de budget de caisse, d'état des résultats, de bilan et de ratios financiers. Vous pouvez faire appel à un comptable pour vous aider à faire vos prévisions financières. Par contre, vous devez être en mesure de comprendre ce que disent les chiffres, car c'est vous qui aurez à mener la négociation avec le prêteur.

6.1 Coût et financement du projet

L'essentiel de cette section consiste à préciser le coût financier de votre projet et les sources de financement possibles. En somme, tout ce qui est nécessaire pour bien démarrer votre projet d'entreprise et réaliser vos premières ventes.

Dans un premier temps, faites une liste détaillée de vos besoins et des coûts en ce qui concerne :

Votre fonds de roulement :

Il s'agit de prévoir la liquidité nécessaire au départ (argent en banque), l'inventaire initial (stocks de départ), les frais payés d'avance reliés au démarrage (publicité, assurance, permis, loyer, frais de bureau, etc.) et les dépôts de sécurité exigés par certaines compagnies de services (Hydro-Québec, Bell, etc.)

Vos immobilisations :

Cela comprend notamment les éléments suivants : terrain, bâtisse, améliorations locatives, équipement de fabrication, outillage, système informatique, frais de constitution, etc. Indiquez ce que vous possédez déjà (à inscrire dans le bilan) et ce que vous devez acquérir.

Dans un deuxième temps, établissez comment vous financerez votre projet, en commençant par ce que vous mettrez vous-même en argent et en transfert d'actifs. Par la suite, identifiez les sources de financement à court et long termes.

Conseil : Les emprunts à long terme servent à financer des actifs à long terme et ceux à court terme pour les éléments à court terme. Ainsi, pour une bâtisse, on choisira une hypothèque sur 20 ans tandis qu'un inventaire sera financé par une marge de crédit.

Dans la structure du plan d'affaires, conservez le titre et le pied de page et faites une photocopie du tableau «Coût et financement» provenant de vos états financiers générés à l'aide du logiciel Excel remis avec le présent document ou Prévisio.

6.2 Budgets de caisse

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des entrées et des sorties d'argent de l'entreprise. Il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Il sert non seulement à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois du démarrage, mais aussi pour les mois subséquents. Une fois le budget établi, vous devez reporter les montants à l'état des résultats et au bilan.

Déterminer le chiffre d'affaires pour une entreprise en démarrage est plus difficile que pour une entreprise déjà en exploitation. Pour cette dernière, on peut se fier, en partie, sur un historique ou des expériences de vente.

À l'aide du modèle suggéré dans la structure du plan d'affaires, faites vos budgets de caisse pour les deux premières années d'exploitation. Soyez réaliste dans vos prévisions. Ne surestimez pas vos revenus et ne sous-estimez pas vos dépenses.

Conseil : Mentionnez toutes les demandes de subvention salariale qui ne sont pas incluses dans la structure financière de démarrage comme le programme «Soutien au travailleur autonome (STA)».

Les résultats positifs ou négatifs de l'encaisse à la fin de chacun des mois ne signifient pas que l'entreprise est en bénéfice ou en perte. Il ne faut surtout pas confondre le budget de caisse et l'état des résultats.

Recettes (entrées de fonds)

Ventes encaissées : Pour évaluer vos ventes, il faut tenir en compte les résultats de votre étude de marché, soit l'importance du marché, le territoire visé et la présence des concurrents ainsi que vos décisions, soit vos objectifs personnels, la capacité de production de votre entreprise et votre stratégie de mise en marché.

En tenant compte de votre politique de crédit, inscrivez le montant des ventes au moment où l'entreprise les perçoit. Si vous faites une vente de 100\$ le premier mois et que, selon votre politique de crédit, 50% est payable immédiatement 50% dans les 30 jours, le montant des ventes encaissées se répartirait comme suit : 50\$ le premier mois «ventes encaissées comptant» et 50\$ le deuxième mois dans «ventes encaissées 30 jours».

Emprunt à court terme, emprunt à long terme, mise de fonds, subventions et autres : Lorsque vous négociez des emprunts, que vous injecterez des fonds et que vous recevrez des subventions en cours d'année, vous devrez inscrire ces montants dans les mois où vous prévoyez les encaisser.

Déboursés (sorties de fonds)

Achats : Inscrivez les montants déboursés pour vos achats de matières premières, marchandises ou matériel, au moment où ils sont payés.

Salaires et avantages sociaux : Indiquez les salaires et les avantages sociaux de toutes les personnes affectées directement aux opérations. Vous pouvez départager les salaires bruts de production, de ventes, et administratifs selon les situations. Calculez le pourcentage des avantages sociaux qui sont à votre charge comme employeur :

Assurance-emploi, Régie des rentes du Québec, Fonds de services de santé, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail, Commission des normes du travail, comité paritaire, etc.

Immobilisations : Inscrivez les déboursés entraînés par l'achat d'immobilisations. Si, par exemple, vous achetez pour 1000\$ de mobilier de bureau durant le quatrième mois d'opération et que vous avez 30 jours pour les payer, le montant devrait alors apparaître dans le cinquième mois, soit le mois où vous ferez le paiement.

Autres déboursés : Pour toutes les autres déboursés, faites une évaluation mensuelle des différents postes inhérents à votre entreprise et inscrivez les montants au moment où ils entraînent une sortie d'argent.

Excédent (ou déficit) mensuel de fonds

Lorsque les liquidités de l'entreprise sont supérieures aux obligations à court terme, on dit que le fonds de roulement est positif. Dans un cas contraire, on dit que le fonds de roulement est négatif. Sauf exception, une entreprise en démarrage honore rarement toutes ses obligations avec les seules entrées de fonds générées par ses ventes.

Étant donné que le fonds de roulement de votre entreprise sera probablement négatif durant certains mois, il est important d'y remédier par une marge de crédit (ou un emprunt bancaire à court terme) afin de le rendre égal à zéro. Votre besoin total en marge de crédit sera déterminé par le déficit cumulatif le plus élevé dans votre budget de caisse.

La partie du bas de votre budget de caisse servira à démontrer de quelle manière vous procéderez à l'ajustement de votre fonds de roulement pour maintenir un solde d'encaisse toujours positif.

Conseil : Pour le budget de caisse et les états financiers prévisionnels, les montants négatifs doivent être inscrits entre parenthèse ().

6.3 État des résultats

L'état des résultats est un rapport qui permet de déterminer la rentabilité de votre entreprise en comparant les ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une période donnée. La différence entre les ventes et les dépenses indique soit un bénéfice ou une perte.

À l'aide de la structure du plan d'affaires, présentez les états des résultats prévisionnels de votre entreprise pour les deux prochaines années d'exploitation, en tenant compte des éléments suivants :

Revenus d'exploitation

Ventes : Utilisez les données issues de vos prévisions de ventes annuelles.

Coût des produits vendus : le coût des produits vendus varie selon le secteur d'activité.

| Fabrication | Commerce de détail | Services |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Coût des matières premières | Inventaire au début | Salaires |
| + Salaires de production | + Achats durant la période | + Avantages sociaux |
| + Avantages sociaux | - Inventaire de la fin de période | + Matériel utilisé |
| + Frais généraux de fabrication | = Coût des produits vendus | = coût des services vendus |
| = Coût des produits vendus | | |

Marge bénéficiaire brute : En soustrayant le coût des produits ou services vendus des revenus d'exploitation totaux, on obtient la marge bénéficiaire brute.

Dépenses

Dépenses d'exploitation : Toutes les dépenses que vous avez faites, dans le but de réaliser les revenus d'exploitation, doivent être inscrites dans l'état des résultats. Habituellement, ces données proviennent de votre budget de caisse.

Dépenses d'amortissement : On entend par amortissement la façon systématique et rationnelle de répartir le coût des immobilisations selon leur durée d'utilisation (ou leur durée de vie). Il s'agit de comptabiliser l'usure des immobilisations et de convertir cette usure en dépenses d'amortissement. Les lois de l'impôt déterminent les taux selon les catégories d'immobilisations. Les hypothèses de calcul de l'amortissement doivent apparaître en annexe de vos états financiers.

Voici un exemple simple de calcul d'amortissement sur deux années :

| Type d'immobilisation | Année | Immobilisation au début | Taux permis de la catégorie | Dépense d'amortissement | Immobilisation à la fin |
|-----------------------|-------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Camion | 1 | 25 000\$ | 30% | 7 500\$ / 2 = 3 750\$ (1) | 21 250\$ |
| | 2 | 21 250\$ | 30% | 6 375\$ (2) | 14 875\$ |

(1) Lors de l'année d'acquisition, il faut calculer la moitié comme une dépense d'amortissement.

(2) La deuxième année, on utilise la dépense d'amortissement dans sa totalité.

Impôt

Les taux d'imposition du Ministère du Revenu du Québec et de Revenu Canada varient selon la forme juridique que vous avez choisie pour votre entreprise.

6.4 Bilan

Le bilan est la liste des actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède), des passifs (ce qu'elle doit) et de l'avoir des propriétaires ou de la valeur nette de l'entreprise (la différence entre les actifs et les passifs). Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis. En vous servant de la structure du plan d'affaires, faites les bilans prévisionnels pour les deux premières années.

Actif

- **Encaisse** : Prenez l'encaisse à la fin du dernier mois de l'année de votre budget de caisse.
- **Comptes à recevoir** : À partir de vos prévisions de ventes mensuelles et de votre politique de crédit, déterminez les ventes qui ont été effectuées pendant l'année mais qui seront perçues lors de l'année suivante.
- **Inventaire** : Inscrivez le montant de l'inventaire en fin d'année.
- **Immobilisations** : Inscrivez le montant total des immobilisations au coût d'achat.
- **Amortissements accumulés** : Pour la première année du bilan, le montant sera égal à la dépense d'amortissement apparaissant à la première année de l'état des résultats. Pour la deuxième année, le montant sera déterminé en additionnant les dépenses d'amortissements des deux premières années des états des résultats.

Passif

- **Emprunt bancaire** : À partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l'emprunt bancaire à court terme.
- **Comptes à payer** : À partir de vos prévisions d'achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs, déterminez les achats qui ont été effectués pendant l'année et qui seront payés pendant l'année suivante.
- **Partie courante de la dette à long terme** : Indiquez la partie de la dette à long terme (capital) qui sera due au courant de la prochaine année.
- **Dette à long terme** : Inscrivez la portion de la dette à long terme (capital) qui reste à rembourser, excluant la partie courante de la dette à long terme.

Avoir net

- **Capital** : Indiquez la mise de fonds des promoteurs.
- **Bénéfices non répartis** : Il s'agit des bénéfices nets de l'entreprise qui n'ont pas été distribués aux propriétaires.
- **Subventions** : Indiquez tout montant obtenu dans le cadre d'une subvention.

6.5 Seuil de rentabilité

Le calcul du seuil de rentabilité vous permet de déterminer à quel montant des ventes votre entreprise ne fait aucune perte et aucun profit. 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. Ce n'est qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable.

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes. Les frais variables sont les frais qui varient directement en fonction des ventes (matières premières, marchandises, matériel, main-d'œuvre directement affectée à la production du produit ou du service, commission des vendeurs, etc.). Les frais fixes sont les dépenses qui demeurent relativement stables en dépit des variations du niveau des ventes (loyer, téléphone, assurances, frais de bureau, etc.).

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante :

$$V = FF / 1 - (FV / VT)$$

Légende :

V : Chiffre de ventes au seuil de rentabilité

FF : Frais fixes

FV : Frais variables

VT : Ventes totales de l'exercice

Exemple : Supposons qu'une entreprise prévoie les résultats suivants :

Frais fixes : 70 000\$
Frais variables : 63 000\$
Ventes totales : 140 000\$

Le seuil de rentabilité serait :

$$V = 70\ 000\$ / 1 - (63\ 000\$ / 140\ 000\$) = 127\ 273\$$$