

Guide de rédaction du Plan d'affaires



TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	3
SOMMAIRE DU PROJET	4
COORDONNEES	4
DESCRIPTION DU PROJET	4
APERÇU DES DONNEES FINANCIERES	4
DESCRIPTION DU PROJET	5
1.1 MISSION D'ENTREPRISE	5
1.2 OBJECTIFS D'ENTREPRISE	5
1.3 CALENDRIER DES ETAPES DE REALISATION	6
DESCRIPTION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE	9
2.1 CURRICULUM VITAE	9
2.2 BILAN PERSONNEL	9
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	9
2.4 FORME JURIDIQUE.....	10
2.5 REPARTITION DE LA PROPRIETE	10
2.6 RESSOURCES EXTERNES.....	11
MARKETING	11
3.1 PRESENTATION DE L'OFFRE DE L'ENTREPRISE	11
3.2 ETUDE DE MARCHÉ	12
3.3 SITUATION CONCURRENTIELLE.....	14
3.4 POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE	15
3.5 EVALUATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	15
PLAN MARKETING	16
4.1 STRATEGIE DE MISE EN MARCHÉ	16
PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION	19
5.1 LES OBJECTIFS DE PRODUCTION ET LA CAPACITE DE PRODUCTION	20
5.2 PLAN DE PRODUCTION.....	20
5.3 INSTALLATION ET EQUIPEMENTS	20
5.4 BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE.....	20
5.5 APPROVISIONNEMENT	20
5.6 LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE PRODUCTION	21
PREVISIONS FINANCIERES ET UNITES DE PRODUCTION	21
6.1 LES OBJECTIFS FINANCIERS.....	21
6.2 PREVISIONS FINANCIERES	21
6.3 COUT DE REVIENT	22
ANNEXES	22

AVANT-PROPOS

Le guide du plan d'affaires a été conçu afin de faciliter la planification et la réalisation de votre projet d'entreprise. En ce sens, il vous permettra de prévoir les différentes étapes du lancement de votre entreprise et également de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évoluera.

Ce guide du plan d'affaires deviendra un outil précieux lorsque viendra le temps de négocier le financement de votre projet.

Ce modèle s'adapte à une entreprise manufacturière, commerciale ou de services.

Pour vous aider à comprendre, de nombreux exemples fictifs accompagnent les explications du guide. Vous devez réaliser votre plan d'affaires avec le plus d'exactitude et de réalisme possible.

Le succès de votre entreprise pourrait en dépendre.

Bonne rédaction !

SOMMAIRE DU PROJET

Vos lecteurs n'ont peut-être pas beaucoup de temps à consacrer à votre plan d'affaires et veulent retrouver un maximum d'informations dès la première page. Vous devez donc faire un bref résumé de votre plan d'affaires et le placer au tout début de votre document.

Si vous n'avez pas complété toutes les sections, il est préférable de le faire avant de rédiger le sommaire. Vous aurez alors en main toutes les informations nécessaires.

COORDONNEES

- Nom de l'entreprise
- Nom du ou des promoteur (s)
- Adresse de l'entreprise
- Numéro de téléphone de l'entreprise

DESCRIPTION DU PROJET

- Décrivez brièvement les principales caractéristiques de votre entreprise : sa nature, ses produits ou ses services offerts, son marché visé.
- En quelques lignes, dites en quoi vos connaissances et vos aptitudes personnelles vont contribuer au succès de l'entreprise.
- Y a-t-il quelque chose qui vous démarque tout particulièrement de la concurrence? Soulignez ici l'originalité de votre projet ou sa principale force.

APERÇU DES DONNEES FINANCIERES

Présentez les prévisions des principales données financières pour les deux prochaines années.

Année	_____	_____
Chiffre d'affaires	_____	_____
Bénéfice brut	_____	_____
Bénéfice net	_____	_____
Provenance des fonds		
Mise de fonds	_____	_____
Transfert d'actifs	_____	_____
Subvention	_____	_____
Emprunt	_____	_____
Investissement total	_____	_____

DESCRIPTION DU PROJET

PARTIE 1

Cette première section a pour objectif de présenter un aperçu général du projet d'entreprise et de ses principales étapes de réalisation.

1.1 MISSION D'ENTREPRISE

En une ou deux phrases, décrivez la mission (raison d'être) de votre entreprise. L'énoncé de la mission doit répondre à la question : "Dans quel secteur d'affaires êtes-vous ?" et mettre l'accent sur les besoins des clients. Voici quelques exemples de missions d'entreprises œuvrant dans différents secteurs.

- Entreprise de fabrication de meubles de haute qualité :
Concevoir, fabriquer et vendre des meubles de style haut de gamme ayant un design exclusif destinés aux commerces de détail de la grande région de Montréal.
- Commerce de vêtements et d'équipements de plein air :
Vendre des vêtements et des articles de loisirs de qualité et conseiller les adeptes de sports de plein air dans leurs choix.
- Entreprise de conception de logiciels comptables informatisés :
Concevoir, réaliser et vendre des logiciels informatisés, faciles d'utilisation et adaptés aux besoins de la petite entreprise du secteur de l'édition.

1.2 OBJECTIFS D'ENTREPRISE

Énumérez les objectifs que vous désirez atteindre, en commençant par ceux à court terme (6 mois – 1 an) et en terminant par ceux qui sont à long terme (entre 1 an et 3 ans). Il importe de réfléchir sérieusement à l'élaboration d'un ou de deux objectifs généraux qui guideront les opérations courantes de l'entreprise. Ces objectifs serviront de point de départ à la mise en place des stratégies de développement de l'entreprise (plan marketing, plan de financement, plan d'embauche de la main-d'œuvre, etc.).

Exemples d'objectifs d'entreprise :

- Court terme
 - Approcher 50 nouveaux clients dans les six premiers mois;
 - Réaliser un bénéfice net de 12 000 \$ la première année.
- Long terme
 - Atteindre un chiffre d'affaires de 60 000 \$ dès la deuxième année;
 - Rembourser les emprunts bancaires d'ici cinq ans;
 - Développer le marché de l'exportation en Amérique du Sud pour le produit A.

Pour qu'un objectif soit facilement *réalisable* et *analysable*, vous devez le formuler en répondant aux questions suivantes :

► Pour qui ? - Quoi ? - Quand ?

Par exemple : *Distribuer nos produits vétérinaires dans au moins 20 points de vente (bureaux de vétérinaires) de la région montréalaise et ce, dans les **six** premiers mois.*

1.3 CALENDRIER DES ETAPES DE REALISATION

Le calendrier de réalisation doit planifier l'ensemble des tâches à réaliser pour installer l'entreprise et pour déterminer ses premiers pas dans le monde des affaires. Ainsi, le calendrier des réalisations doit, notamment, faire connaître le degré d'avancement de votre projet. De plus, le calendrier doit vous guider pour les tâches à réaliser pour implanter officiellement l'entreprise. Il faut déterminer les tâches à effectuer entre la finalisation du plan d'affaires et l'ouverture officielle de l'entreprise.

Le tableau suivant mentionne certaines tâches à effectuer pour implanter son entreprise.

Voici une liste des tâches qui devront être réalisées avant le démarrage de l'entreprise. Ces tâches sont présentées en ordre de réalisation. Cet ordre peut se modifier selon les différentes situations.

Exemples de tâches :

Finaliser le plan d'affaires

Élaborer le plan de mise en marché

Élaborer le plan de production / opération

Élaborer le plan financier

Élaborer le plan de développement (le cas échéant)

Procéder à l'incorporation ou à l'immatriculation de l'entreprise :

Préparation des formulaires

Dépôt auprès de l'Inspecteur général des institutions financières (IGIF) ou de votre Palais de justice

Adresse internet : www.igif.gouv.qc.ca / www.barreau.qc.ca

Préparer une convention d'actionnaire ou d'associé :

Préparation et signature de la convention d'actionnaire ou d'associé

Adresse internet : www.barreau.qc.ca

Obtenir les permis nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise :

Exploration des permis et des réglementations

Obtention des permis

Adresse internet : www.demarrer-entreprise.info.gouv.qc.ca / www.strategis.qc.ca

Vérifier la protection intellectuelle (brevet) et procéder à l'enregistrement au besoin :

Exploration des brevets existants

Enregistrement du brevet

Adresse internet : www.strategis.gc.ca / www.barreau.qc.ca

Poursuivre la recherche de financement :

Préparer la demande de financement

Consulter une institution financière pour avoir des commentaires sur le projet

Réviser la demande de financement selon les commentaires reçus

Dépôt de la demande de financement

Ouvrir un (des) compte(s) bancaire(s) ;

Évaluer les besoins en matière de gestion financière et choisir une institution financière

Ouverture d'un compte d'opération et d'un compte pour les acomptes prévisionnels

Inscrire l'entreprise à la TPS et TVQ ;

Préparation des formulaires

Dépôt auprès du Ministère du Revenu du Québec

Adresse internet : www.demarrer-entreprise.info.gouv.qc.ca / www.mrq.gouv.qc.ca

Procéder à l'inscription de l'entreprise au fichier provincial des employeurs :
(Numéro d'identification)

Préparation des formulaires en vue de l'obtention d'un numéro d'identification

Dépôt auprès du Ministère du Revenu du Québec

Adresse internet : www.revenu.gouv.qc.ca

Déposer une demande d'Inscription à la CSST :

Vérification des engagements envers la CSST

Préparation des formulaires

Dépôt auprès de la CSST

Adresse internet : www.csst.qc.ca

Obtenir les assurances nécessaires :

Exploration des produits d'assurance

Achat de produits d'assurance

Vous pouvez consulter le site du Bureau des assurances du Canada

Adresse internet : <http://www.abc.ca>

Visiter les locaux disponibles :

Explorer les locaux disponibles
Choisir un local
Négocier le bail commercial

Aménager les locaux :

Élaborer les plans et devis
Explorer et choisir un designer et entrepreneur
Négociation
Signature des contrats et début des travaux

Acheter et installer les équipements :

Explorer la gamme des produits offerts et choisir les fournisseurs
Négociation et achat
Installation

Dresser et maintenir à jour la liste des articles et des marchandises :

Contacteur et choisir les fournisseurs
Négociation et achat
Garantie et service après vente

Embaucher le personnel :

Déterminer le profil des candidats recherchés
Afficher les offres d'emplois
Recevoir les mises en candidature
Préparer les entrevues et procéder aux entrevues
Choisir les candidats
Préparer les contrats de travail
Signature des contrats de travail

Élaborer les contrats ou les soumissions nécessaires pour les appels d'offre :

Élaboration des documents
Vérification par un professionnel : avocat ou notaire

Adresse internet : : www.barreau.qc.ca

Promouvoir le lancement de l'entreprise :

Déterminer les objectifs de la publicité
Développer les outils
Organiser et planifier l'agenda
Évaluer l'impact et les retombées de la publicité

DESCRIPTION DE L'EQUIPE DIRIGEANTE

PARTIE 2

Cette section doit permettre de connaître le(s) promoteur(s), de mentionner l'apport personnel de chacun au projet (mise de fonds, expérience, formation) et de spécifier les rôles de chaque personne au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise.

2.1 CURRICULUM VITAE

Dans cette section, présentez un court curriculum vitae de chaque associé. Faites le lien entre le(s) promoteur(s) et le projet. Comment ? En indiquant les réalisations, l'expérience et la formation de tous les membres de l'équipe dirigeante **pertinentes** au projet.

Placez en annexe un curriculum vitae détaillé pour chaque promoteur.

2.2 BILAN PERSONNEL

Le bilan personnel est la liste de tout ce que le promoteur possède (les actifs), de tout ce qu'il doit (les passifs) et sa valeur nette (différence entre les actifs et les passifs) à une date donnée.

- Pour les actifs :

Précisez la valeur marchande soit le prix obtenu s'il y avait une vente des biens, des actions et des obligations. Attention ne pas confondre cette information avec le prix d'achat du bien.

- Pour les passifs :

Précisez le solde à payer sur les emprunts, les hypothèques ou autres dettes. De plus, pour chacun, indiquez entre parenthèses le versement mensuel.

Voir onglet « Bilan personnel » dans le document en format EXCEL « prévisions financières »

2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

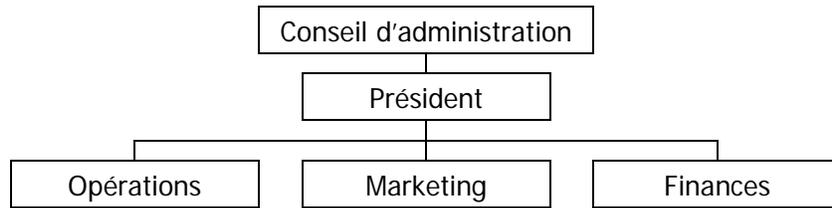
- Répartition des tâches

Fournissez un énoncé des responsabilités et des tâches que chaque promoteur accomplira au sein de l'entreprise

- Organigramme (au besoin)

Au besoin, un organigramme peut être nécessaire pour représenter la structure de votre entreprise en fonction des niveaux de responsabilité des dirigeants et du personnel.

Exemple :



2.4 FORME JURIDIQUE

Dans cette section, énoncez la forme juridique (entreprise individuelle, société en nom collectif, compagnie ou coopérative) choisie par le(s) promoteur(s) tout en expliquant les raisons qui ont motivé ce choix.

Les entrepreneurs désireux de partir à leur compte possèdent généralement une bonne idée du genre d'entreprise qu'ils veulent, qu'ils peuvent lancer ou même acquérir, en plus des services qu'ils s'attendent à offrir. Par contre, le droit corporatif et civil impose des règles et des lois qu'il est convenu de respecter. En fait, la forme juridique est l'identité légale. Cette identité particulière détermine les lois et les règlements qui s'appliquent.

Le promoteur doit bien connaître et comprendre les implications inhérentes à chacune des formes juridiques. C'est en toute connaissance de cause que l'entrepreneur peut prendre la meilleure décision pour le présent et pour l'avenir de l'entreprise. Ainsi, les différentes implications de la forme juridique peuvent être légales, fiscales et avoir un effet sur l'image corporative de l'entreprise.

2.5 REPARTITION DE LA PROPRIETE

Indiquez la répartition de la propriété de l'entreprise en mentionnant la forme de participation (l'apport) de chaque promoteur (financière ou autre). S'il y a lieu, une convention d'associés devra être jointe en annexe.

Nom et prénom	Forme de Participation	Injection		Participation en %
		En argent	Transfert d'actifs	

2.6 RESSOURCES EXTERNES

Indiquez les collaborateurs, partenaires d'affaires et parrain(s) qui assumeront un rôle important dans le succès de votre entreprise. À ce titre, il est important de noter que tout entrepreneur doit savoir s'entourer de personnes ressources dès le démarrage de son entreprise. À ses débuts, le promoteur est souvent l'unique personne à travailler dans l'entreprise. Il peut donc être important de mentionner les ressources externes qui accompliront certaines tâches (par exemple : tenue de livres mensuelle par un comptable). Indiquez le nom et les coordonnées des ressources externes au projet. Placez cette liste en annexe.

MARKETING

PARTIE 3

Les principaux objectifs du marketing sont :

- Présenter la gamme de produits / services offert par l'entreprise ainsi que ses caractéristiques ;
- Démontrer qu'il existe un marché ayant un potentiel de ventes suffisant à la bonne marche de l'entreprise;
- Développer une stratégie de marketing qui permettra d'établir un positionnement avantageux pour l'entreprise par rapport à la concurrence et à la clientèle visée.

3.1 PRESENTATION DE L'OFFRE DE L'ENTREPRISE

L'offre de l'entreprise constitue l'un des éléments centraux de votre projet d'affaires. Une offre, telle qu'on l'entend ici, comprend la gamme de tous les **produits** offerts par l'entreprise qui répondent à certains **besoins** ressentis par un groupe de personnes ou d'entreprises identifiées. Ces clients doivent clairement percevoir les produits de l'entreprise.

Une offre représente aussi la gamme de **services** que l'entreprise rend disponibles à la clientèle. Ces services doivent apporter des **solutions** à des problèmes vécus par un groupe de personnes ou d'entreprises. À ce titre, nous verrons que l'un des principaux défis des entreprises qui offrent des services est de les présenter adéquatement.

Organisation et présentation de la gamme de produits / services

L'un des éléments clés du marketing est d'assurer l'accessibilité des produits offerts par l'entreprise. Bien entendu, les produits doivent être physiquement accessibles. Par contre, l'entreprise doit assurer l'accessibilité des produits/services. Cette accessibilité est assurée par l'organisation de l'offre de l'entreprise qui doit guider la clientèle dans le choix des produits ou des services qui l'intéressent.

Pour ce faire, il est donc recommandé d'organiser sa gamme de produits/services en distinguant les différentes lignes de produits/services, les produits/services et les options qui sont à la disposition des clients.

Les caractéristiques des lignes de produits ou des paniers de services

L'énoncé des caractéristiques des produits/services démontre la connaissance et la maîtrise du produit/service par l'équipe dirigeante. Énoncez les caractéristiques utilitaires, psychologiques, physiques et concurrentielles des produits/services offerts par l'entreprise.

3.2 ETUDE DE MARCHÉ

L'analyse du marché vise à démontrer votre maîtrise du secteur d'activité dans lequel vous aurez à évoluer, de votre connaissance de vos clients potentiels et de vos concurrents dans le marché.

Marché global

Dans cette section, le promoteur doit démontrer ses connaissances et sa compréhension des variables et des tendances qui influencent le comportement du marché. Les questions suivantes peuvent servir de point de départ.

- Quelle est l'envergure du marché actuel pour le produit/service rendu ?
- Quels sont les éléments historiques du marché qui expliquent la situation actuelle ?
- Le marché est-il en croissance ? en déclin ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir ?

Consultez le site de l'Institut de la Statistique du Québec à www.stat.gouv.qc.ca pour obtenir des informations.

▪ L'identification du secteur d'activité économique

Dans cette section de l'étude de marché, vous devez présenter le secteur d'activité économique dans lequel l'entreprise évoluera. Pour ce faire, les nomenclatures habituellement utilisées du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) ou la Classification des types d'industries (CTI) peut être utilisée. Ces définitions sont disponibles sur le site Internet de Statistique Canada à l'adresse suivante : www.statcan.ca

▪ Le profil financier des entreprises comparables

Le profil financier représente le chiffre d'affaires moyen des entreprises provenant du même secteur d'activité. La taille des entreprises est comparable à l'entreprise que vous souhaitez démarrer. Il est recommandé de présenter certains postes de dépenses importants, comme le coût des marchandises vendues, la masse salariale, les frais d'occupation, les frais financiers et les frais administratifs. Il est à noter que ces données ne représentent pas l'état des résultats de votre entreprise. Il s'agit plutôt d'une base de comparaison qui doit servir à une analyse financière ultérieure. Consultez les profils des petites entreprises sur le site d'Industries Canada à www.strategis.g.c.a

▪ Les tendances des expéditions

Généralement, lorsque l'on observe les activités des entreprises d'un secteur d'activité, il est possible de remarquer des périodes de l'année où les ventes sont en croissance ou en décroissance. Il s'agit habituellement de tendances lourdes qu'il est difficile de changer. Les entreprises doivent donc s'adapter à ces périodes. Pouvez-vous identifier les périodes qui sont spécifiques au secteur d'activité de votre entreprise ?

- Les événements, les associations, les revues spécialisées et les groupes d'influence

Les *événements* importants de votre secteur d'activité peuvent être des salons, des congrès et des colloques qu'il ne faut pas manquer. Les *associations* sont habituellement des associations sectorielles ou professionnelles. Il peut aussi s'agir de corporations professionnelles. Les *groupes d'influence* sont habituellement des groupes informels qui regroupent des acteurs d'influence, susceptibles d'avoir un impact sur les orientations d'une industrie. Quelles sont les activités promotionnelles importantes liées à votre secteur d'activité ?

- Le sommaire des occasions d'affaires, des contraintes, des menaces et des barrières à l'entrée (PESTE)

Pour présenter les occasions d'affaires, les contraintes, les menaces et les barrières à l'entrée, il faut procéder à l'analyse du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Il s'agit habituellement de variables incontrôlables auxquelles l'entreprise doit s'adapter. On doit donc, dans ce contexte, présenter les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux qui influencent directement ou indirectement les opérations des entreprises de l'industrie.

La clientèle cible et la cueillette des données primaires et secondaires

Dans cette section, il faut démontrer qui seront vos clients et quel potentiel de ventes ils représentent. Pour ce faire, vous devrez procéder à l'identification de la clientèle. À l'aide de données primaires et secondaires, vous devrez évaluer et identifier quel type de consommateur utilisera votre produit/service. La description du profil des clients (tant qualitativement que quantitativement) se fait par l'utilisation de variables démographiques, socio-économiques, de comportements d'achat du consommateur, etc.).

Première étape

En procédant à cette analyse, vous devrez regrouper vos clients éventuels en plus petits groupes relativement homogènes (il s'agit de vos principaux *segments de marché*), c'est-à-dire des clients ayant des caractéristiques et des motivations d'achat semblables face à votre produit/service.

Vous pouvez également segmenter votre marché en le délimitant au niveau géographique.

Exemples de profil de clientèle :

- Les femmes âgées de 25 à 45 ans, ayant terminé des études universitaires et gagnant un revenu annuel de 35 000 \$ et plus et occupant un poste de gestionnaire dans une firme montréalaise.
- Garderies en milieu scolaire, ayant plus de 20 enfants, localisées dans des quartiers favorisés (revenu par ménage supérieur à la moyenne québécoise) de la région de Montréal et démontrant un intérêt pour l'autofinancement.

Selon le nombre de segments retenus, présentez-les en ordre d'importance en incluant la valeur des ventes qu'ils représenteront pour votre entreprise (en pourcentage ou en dollars par rapport à votre chiffre d'affaires total).

L'ensemble des segments de marché déterminera votre *clientèle cible* de l'entreprise.

Deuxième étape

Une fois que la clientèle cible est bien identifiée, il faut maintenant présenter son profil de consommation et ses habitudes d'achat. Ainsi, pour chacun des segments de marché visé, les promoteurs doivent présenter les éléments d'information suivants :

- Les caractéristiques, les perceptions et les comportements psychosociaux.
- Les habitudes socioéconomiques, la solvabilité et la capacité de payer.
- Le potentiel monétaire (taille du marché).
- Les événements qui déclenchent l'achat.
- La perception des clients en ce qui concerne les avantages des produits et/ou des services.
- Les habitudes de magasinage et de recherche du produit/service.
- La sélection du produit/service et les critères de choix.
- Les modalités et les habitudes de paiement.

Vous pouvez compléter cette section à l'aide des données disponibles telles que les données statistiques et les études existantes. Ces données publiées se nomment les données **secondaires**. Par la suite, lorsque les données secondaires sont recueillies, vous devrez interroger, questionner ou observer votre clientèle cible. Pour ce faire, vous procéderez à la création d'un questionnaire que vous devrez faire passer à votre clientèle potentielle ou mènerez, selon un échantillonnage, une enquête. Cette méthode vise à recueillir les données **primaires**. **La cueillette des données primaires et secondaires est une étape cruciale dans la réalisation du projet d'entreprise.**

3.3 SITUATION CONCURRENTIELLE

Par ordre d'importance, énumérez vos principaux concurrents. À travers les yeux du client, faites l'analyse de ce qu'ils font de bien dans le marché (les forces) et de ce qui pourrait être amélioré (les faiblesses). Cette analyse doit porter sur le(s) produit(s)/service(s), la politique de prix, le service après-vente, la garantie offerte et autres caractéristiques jugées utiles et pertinentes à l'analyse. Par la suite, vous devrez faire la même analyse pour votre entreprise en faisant ressortir les avantages concurrentiels de vos produits/services. Cette analyse peut être présentée dans un tableau comparatif.

Visitez vos concurrents, parlez aux fournisseurs, discutez avec vos clients potentiels, observez et posez des questions.

Exemples de forces et faiblesses :

- Forces : Qualité de produit supérieure, bonne localisation, service à la clientèle exemplaire, bonne présentation du produit, etc.
- Faiblesses : Heures d'ouverture non pertinentes, pas de garantie sur le produit, service après-vente incomplet, etc.

3.4 POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Le positionnement de l'entreprise peut être défini par le caractère distinctif de vos produits/services par rapport à ceux offerts par la concurrence. Le positionnement doit permettre de développer une image distincte qui identifie votre entreprise dans l'esprit des consommateurs.

Suite aux résultats obtenus, vous pouvez maintenant définir la façon spécifique de présenter votre produit ou service à la clientèle.

Exemples de positionnement :

- Bureau de comptables qui offre un service de tenue de livres adapté aux besoins des travailleurs autonomes, soit une politique de prix plus bas, formation adaptée pour l'ouverture des livres, production de rapports mensuels et annuels.
- Boutique de vêtements "prêt-à-porter" dont la fabrication respecte l'environnement; les tissus sont des fibres non blanchies ou recyclées.

3.5 EVALUATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Estimez votre volume de ventes par année en unités et en dollars. Justifiez votre chiffre d'affaires annuel en expliquant la provenance et la répartition des produits/services. Vous pouvez aussi présenter un scénario qui détaille les objectifs poursuivis par l'entreprise et produire les prévisions financières. Prévoyez l'évaluation de votre chiffre d'affaires selon un scénario optimiste et un scénario pessimiste.

Scénario optimiste :

Exemple : Service d'orthopédagogie

Type de service	Quantité	Prix	Total
Séances de groupe (10 pers.)	12 séances	1 000 \$	12 000 \$
Service individuel	20 clients	600 \$	12 000 \$
Service aux entreprises	5 entreprises	2 000 \$	10 000 \$
Total :			34 000 \$

À la fin de la première année :

Les ventes seront de : **34 000 \$**

Parce que :

- Mes ententes avec la CSDM m'ont permis de constituer un groupe de dix personnes (début le mois prochain);
- Mes contacts dans le domaine (psychologue, intervenant, professeur) me réfèrent régulièrement de la clientèle et une quinzaine de clients sont déjà inscrits à mon service;
- Mon étude de marché m'a permis de déceler une demande pour un service adapté aux entreprises de communication. Plusieurs entreprises m'ont signalé un intérêt certain pour mon programme de formation en entreprise (voir lettres d'intention en annexe).

Scénario pessimiste :

Au pire, les ventes seront de : 21 000 \$

Parce que :

- Le nombre de séances de groupe est de 6 plutôt que 12 tel que prévu ;
- Selon la conjoncture du marché, les références faites par des ressources externes pourraient être moindres que prévu (15 clients au lieu de 20);
- Mon programme de formation en entreprise pourrait se limiter à celles qui m'ont signifié leur intérêt (trois entreprises).

PLAN MARKETING

PARTIE 4

4.1 STRATEGIE DE MISE EN MARCHÉ

À cette étape, il s'agit de décrire les décisions et les moyens qui seront mis en œuvre pour réaliser vos objectifs de vente. Il s'agit de la stratégie des « 4 P ».

Objectifs de la stratégie de marketing

Une bonne stratégie devrait contenir des objectifs réalistes, clairs et précis qui seront quantifiables et mesurables dans le temps. Ceci vous permettra d'avoir un contrôle sur la stratégie utilisée et de pouvoir, au besoin, réajuster le tout advenant des écarts entre les réalisations et les prévisions.

Exemples de stratégies à développer :

- Les objectifs de ventes et de part de marché;
- Les objectifs de rentabilité;
- Les objectifs de notoriété, soit le fait d'être connu dans le milieu ;
- Les objectifs de recherche de nouveaux clients en termes de prospection;
- Les objectifs d'activités promotionnelles;
- Les objectifs de développement des produits/services;

Stratégie du produit/service

Faites une description détaillée et énoncez les caractéristiques de vos produits/services. L'objectif premier de la stratégie est d'offrir des produits/services attirants et cohérents avec les besoins, les valeurs, les attentes des clients dans une approche compétitive face aux concurrents.

- Les produits/services de créneaux

Les produits/services de créneaux touchent le segment de marché « haut de gamme » conçus pour une clientèle cible bien définie. L'entreprise qui vise plus d'un segment de marché doit réfléchir à la possibilité de développer cette stratégie.

- Les forfaits

Les forfaits sont des combinaisons de produits/services vendus simultanément. Les forfaits peuvent représenter un avantage pour une entreprise qui devra diversifier et étendre sa gamme de produits/services dans un marché en développement. Cette stratégie peut représenter certains avantages pour la clientèle, soit l'économie sur l'achat de plusieurs produits/services combinés.

- Les produits d'appel

Les produits d'appel sont ceux que l'on utilise lorsque le client veut faire l'essai des produits/services. Les produits/services offerts devront rassurer la clientèle sur les qualités des produits/services et sur le professionnalisme de l'entreprise.

- Les noms commerciaux et les marques de commerce

Les noms commerciaux sont des appellations que l'on donne aux produits/services. Les appellations ont deux objectifs soit de distinguer les produits/services offerts par l'entreprise de ceux développés par les concurrents et de répondre à des besoins psychologiques des clients.

- Le positionnement des produits et des services

Le positionnement représente les avantages des produits/services selon les yeux et la perception de la clientèle. Ces avantages peuvent être classifiés en termes utilitaires, physiques, concurrentiels et psychologiques.

Stratégie de prix

Déterminez la politique générale de prix des produits/services. Indiquez quels sont les facteurs qui déterminent ces prix.

La présence de la concurrence, le coût relié à la fabrication et la demande pour les produits/services représentent des facteurs déterminants dans l'élaboration des prix.

Expliquez comment cette politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de s'y maintenir tout en générant des profits. Mentionnez la politique de crédit.

- Justification de la stratégie de prix fondamentale

Les dirigeants ont plusieurs options en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie de prix :

- Prix comptable
- Prix concurrentiel
- Prix à valeur ajoutée (monétaire ou psychologique)
- Prix basé sur l'écroulage du marché
- Prix variable
- Prix promotionnel (temporaire)
- Prix basé sur un taux horaire

Dans cette section, les promoteurs doivent présenter la stratégie choisie et justifier ce choix.

- La grille tarifaire

La grille tarifaire présente la politique de prix pour tous les produits/services. Cette grille doit mentionner si des forfaits sont offerts. Vous devrez distinguer la politique de prix réguliers et celle des prix promotionnels.

Stratégie publicité – promotion – communication

Énoncez les moyens promotionnels choisis pour atteindre la clientèle cible. Les moyens peuvent être de la publicité dans les journaux, des dépliants promotionnels, des articles promotionnels et ce, en cohérence avec le budget alloué. Vous devrez faire part des objectifs souhaités par cette stratégie.

- Gestion de la force de vente

Les dirigeants doivent mettre en place des stratégies et des objectifs qui ont pour but de guider et d'outiller les représentants du service de vente sur le terrain.

- La mise en œuvre d'un plan de sollicitation sera nécessaire. Ce plan devra identifier les clients potentiels et le moment où le premier contact devra être fait par le représentant du service de vente.

- Gestion des activités publicitaires

Les stratégies choisies doivent être convergentes à la segmentation des marchés développée. Il s'agit donc de présenter les activités publicitaires reliées à l'une ou l'autre des clientèles cibles.

Les activités publicitaires

Vous devrez préciser dans le plan d'affaires, par segments de marché, les points suivants :

- Quels sont les objectifs poursuivis par la publicité ?
- Quel est l'essentiel du message véhiculé ?
- Quels sont les éléments de communication non verbaux utilisés ? (photos, images, couleurs).
- Quels sont les médias que vous prévoyez employer ?
- A quel moment de l'année auront lieu ces activités ?
- Quel budget prévoyez-vous ?

- Gestion des activités promotionnelles

Les objectifs des activités promotionnelles doivent viser à atteindre des résultats à court terme et déclencher l'achat du produit/service.

Les activités promotionnelles :

Tout comme pour les activités publicitaires, vous devrez donner des précisions sur les points suivants :

- Quels sont les objectifs poursuivis par la promotion ?
- Quel est l'essentiel du message véhiculé ?
- Quels sont les éléments de communication non verbaux utilisés ? (photos, images, couleurs).
- Quels sont les médias que vous prévoyez employer ?

- A quel moment de l'année auront lieu ces activités ?
 - Quel budget prévoyez-vous ?
- Gestion des activités de réseautage

Présentez les activités en précisant les points suivants :

 - Quelles sont les activités privilégiées ?
 - Quelles sont les dates à retenir ?
 - Avez-vous prévu un calendrier ?
 - Avez-vous planifié un budget ?
 - Gestion de l'image corporative

L'image corporative est l'élément le plus difficile à gérer. Portez une attention particulière au code vestimentaire, à l'accueil de la clientèle, à la propreté des lieux, au retour des messages téléphoniques, au code de déontologie, au niveau de langage utilisé...

Stratégie de place et/ou de distribution

Dans le cas d'une entreprise manufacturière :

Expliquez comment vous entendez acheminer votre produit au consommateur, c'est-à-dire votre réseau de distribution (par vente personnalisée et/ou directe, par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes, etc.).

Pour un commerce ou une entreprise de services :

Déterminez la localisation de votre entreprise et expliquez les motifs ou les critères qui ont conduit à ce choix (achalandage, coût du local, facilité d'accès, etc.). Si votre produit nécessite un service de livraison, expliquez-en le fonctionnement (délai, coût, etc.).

La mise en œuvre du plan marketing

Maintenant que vous avez élaboré vos stratégies de mise en marché, il faut répartir vos ressources pour expliquer comment vous allez appliquer votre plan marketing. Pour ce faire, vous devrez tenir compte de deux types de ressources, le temps et l'argent. Vous devez présenter un calendrier de réalisation et un budget marketing.

PLAN DE PRODUCTION ET D'EXPLOITATION

PARTIE 5

De manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de l'entreprise et les besoins en main-d'œuvre.

5.1 LES OBJECTIFS DE PRODUCTION ET LA CAPACITE DE PRODUCTION

Le plan de production présente les stratégies qui seront utilisées pour produire un bien ou un service. Généralement, les objectifs de production concernent la capacité de production. Pour ce faire, vous pouvez vous servir des paramètres suivants : nombre de mètres carrés requis, nombre d'employés de production, nombre d'heures travaillées, etc.

Exemple de capacité de production

- Dans mon local de 200 mètres carrés, l'entreprise sera en mesure de fabriquer, avec les équipements mentionnés, 50 chaises de bureau par jour, avec une équipe de production de quatre employés, à raison de huit heures de travail par jour. Cette capacité de production permettrait d'atteindre des ventes annuelles de l'ordre de 80 000 \$.

5.2 PLAN DE PRODUCTION

Décrivez le processus de fabrication de votre produit et mentionnez les matières premières qui seront utilisées.

Dans le cas d'un nouveau produit, vous devez fournir un échéancier précis des principales étapes à réaliser (exemple : phase de conception, prototype, essais, etc.).

Dans le cadre de la production d'un service, vous devez présenter un plan des opérations qui évoque les méthodes et procédures dans l'administration des services.

5.3 INSTALLATION ET EQUIPEMENTS

Expliquez les améliorations qui devront être apportées au local pour le rendre opérationnel et préparez un plan des installations de ce local. La liste des équipements utilisés doit être produite.

5.4 BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quelle sera la rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Discutez de la disponibilité de cette main-d'œuvre sur le territoire.

5.5 APPROVISIONNEMENT

Cette sous-section s'applique strictement aux entreprises manufacturières et commerciales.
Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leurs délais de livraison, leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de marchandises. Dans l'éventualité où vous démarrez une entreprise commerciale, décrivez brièvement le système pour produire le relevé de l'inventaire. Exemples : système permanent, manuel ou informatisé, prise de l'inventaire physique faite de façon hebdomadaire ou autre.

5.6 LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE PRODUCTION

Dans cette section, vous devez présenter la répartition des ressources qui seront utilisées pour l'application du plan de production. Vous devez également produire un calendrier de production et un budget détaillé pour le plan de production.

PREVISIONS FINANCIERES ET UNITES DE PRODUCTION

PARTIE 6

6.1 LES OBJECTIFS FINANCIERS

Décrivez quels sont les objectifs que vous désirez atteindre. Il peut s'agir du rendement sur l'investissement ou de la capitalisation (croissance) de l'entreprise.

6.2 PREVISIONS FINANCIERES

Votre plan d'affaires progresse, vous êtes bien avancé dans votre étude de marché, vos stratégies de mise en marché sont élaborées. Vous êtes maintenant à l'étape de préparer vos prévisions financières, la dernière partie du plan d'affaires.

Cette partie permettra de traduire en termes monétaires votre projet d'entreprise. La production de prévisions financières réalistes permettra d'évaluer la rentabilité, le coût, les fluctuations des liquidités et d'élaborer le mode de financement. De plus, elle vous préparera à la recherche et la négociation de votre financement.

Explication des prévisions financières

Réalisez des prévisions financières réalistes pour éviter de vous nuire. Procéder à une analyse des mouvements de trésoreries en tenant compte des stratégies de marketing, des variations des ventes et de certaines dépenses. Cet exercice doit être fait avec beaucoup de soin car les prévisions estimées seront très utiles une fois l'entreprise démarrée. Les prévisions financières deviendront un outil de contrôle et d'aide à la décision. Puisqu'un démarrage est échelonné sur une période d'au moins deux ans, vos prévisions financières seront établies sur cette même période, soit 24 mois.

Les principales étapes et rapports à produire

Afin de réaliser vos prévisions financières, vous aurez à produire les rapports suivants qui devront être joints au plan d'affaires :

- Coût et financement du projet au démarrage
- Ventilation des ventes (an 1 et an 2)
- Budget de caisse (an 1 et an 2)
- État des résultats et le détail du calcul
- Point mort (seuil de rentabilité)
- Tableau du calcul de l'amortissement
- Bilan prévisionnel

- Tableau du calendrier de remboursement de l'emprunt
- Unités de production

Voir document en format EXCEL intitulé « *prévisions financières* »

6.3 COUT DE REVIENT

Après avoir complété vos prévisions financières, nous aborderons le calcul du coût de revient. Cet exercice vous permettra de déterminer votre base de facturation qui tiendra compte des principaux éléments s'y rattachant.

ANNEXES

PARTIE 7

Liste de sites intéressants à consulter pour vous aider dans la rédaction de votre plan d'affaires :

Investissement Québec à www.investquebec.com

Le portail du gouvernement du Québec à www.entreprise.gouv.qc.ca

Ministère de la Culture et de la Communication à www.mcc.gouv.qc.ca

Ministère du Développement Économique, Innovation et Exportation à www.mdeie.gouv.qc.ca

Ministère du revenu Québec à l'adresse www.revenu.gouv.qc.ca