



**Corporation  
de développement  
de l'Est**

# **Le plan d'affaires**

## **GUIDE DE RÉDACTION**

## **LA MISSION DE LA CDEST**

La mission de la Corporation de développement de l'Est (CDEST) est de promouvoir la revitalisation de l'arrondissement de Mercier – Hochelaga-Maisonneuve en entreprenant toutes les études, démarches ou actions qui visent à favoriser la planification et le développement économique communautaire du milieu.

Elle réalise sa mission en privilégiant les actions mises en œuvre en concertation et en partenariat afin de tenir compte de l'ensemble de la collectivité dans une perspective de partage de la richesse.

La CDEST agit auprès des individus, des travailleurs autonomes, des entreprises privées et d'économie sociale ainsi que des organismes à but non lucratif. Organisme agréé **centre local de développement** (CLD) pour son territoire, la CDEST met également son expertise à contribution au sein de nombreux groupes et comités qui œuvrent au développement local.

Enfin, la CDEST intervient spécifiquement en développement de la main-d'œuvre auprès des jeunes résidents du quartier Hochelaga-Maisonneuve âgés de 16 à 35 ans.

## Le plan d'affaires

Un plan d'affaires est un document regroupant l'ensemble des renseignements pertinents sur le projet et ses promoteurs. Toutes les informations relatives aux étapes à franchir pour mener à terme son projet y sont inscrites. C'est un outil très précieux pour planifier et maîtriser l'ensemble des éléments d'un projet, négocier son financement et obtenir des subventions ou toute autre aide financière. **De plus, il vous renseignera sur la viabilité de votre projet et sera un outil de référence très important pour le démarrage et la croissance de votre entreprise.**

Vous trouverez, dans la trousse de démarrage, un modèle de plan d'affaires. Le guide de rédaction que nous vous proposons vous fournira les renseignements et ressources nécessaires afin de vous aider à rédiger ce plan d'affaires.

Chaque section du « Guide de rédaction » est en lien avec une section précise du modèle de plan d'affaires.

### **Souvenez-vous que votre plan d'affaires :**

- ◆ doit être précis, cohérent, réaliste, concis et basé sur des faits;
- ◆ doit être paginé et transcrit au traitement de texte;
- ◆ doit être adapté à votre entreprise;
- ◆ doit exposer fidèlement votre projet à vos investisseurs;
- ◆ doit être sérieux et mettre votre projet en valeur;
- ◆ doit faire valoir les qualités qui vous permettront de mener votre projet à terme;
- ◆ doit être rédigé sous la forme d'un texte et non de façon télégraphique;
- ◆ exige une participation active de votre part;
- ◆ est un incontournable.

**Voyez-le comme votre plan vers la réussite!**

## Voici les principales sections du plan d'affaires :

La lettre de présentation

<b>1.</b>	<b>La page titre</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Présentation sommaire du projet</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>La table des matières</b> .....	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>La description du projet</b> .....	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>L'équipe entrepreneuriale</b> .....	<b>4</b>
<b>6.</b>	<b>Les lois, les règlements et les exigences gouvernementales</b> .....	<b>5</b>
<b>7.</b>	<b>L'analyse du marché</b> .....	<b>6</b>
<b>8.</b>	<b>La stratégie de marketing</b> .....	<b>8</b>
<b>9.</b>	<b>Le plan des opérations</b> .....	<b>10</b>
<b>10.</b>	<b>Analyse du risque et stratégies alternatives</b> .....	<b>12</b>
<b>11.</b>	<b>Les prévisions financières</b> .....	<b>12</b>
<b>12.</b>	<b>Les annexes</b> .....	<b>13</b>

## La lettre de présentation

Cette lettre doit faire une présentation courte de votre projet et, surtout, vous devez y exposer clairement ce que vous cherchez à obtenir (argent, crédit, association, etc.). Voici un exemple :

*Madame,  
Monsieur,*

*Ce plan d'affaires a été réalisé avec l'aide de la Corporation de développement de l'Est. Ayant à mon actif plusieurs années d'expérience et une solide formation, je me décide à créer ma propre entreprise dans le domaine du ...*

*Ce projet répond à une demande croissante dans la région de ... et, selon l'analyse de marché, je crois fermement que ce projet viendra enrichir le secteur ... de la région. Je suis donc persuadé de sa réussite et c'est pourquoi je sollicite votre aide, par l'obtention d'un prêt de ... (ou d'une subvention au montant de ...), afin de pouvoir réaliser mon projet d'entreprise.*

*En espérant que ce plan d'affaires répondra à toutes vos questions, je vous remercie de votre attention et vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'assurance de ma considération.*

*Signature*

## SECTION 1 : La page titre

Vous pouvez personnaliser votre page titre, mais rappelez-vous que l'objectif ultime de cette page est de présenter le nom de votre entreprise, la date ainsi que les coordonnées de la personne à contacter pour obtenir plus de renseignements.

▷ Compléter la section 1 du plan d'affaires à la page 1

## SECTION 2 : La présentation sommaire du projet

L'objectif de cette section est de donner rapidement un aperçu général de votre projet d'entreprise. La présentation doit être claire, précise et convaincante. Vous devez la remplir à la fin de la rédaction de votre plan d'affaires car cette section fait ressortir les points importants de votre projet d'entreprise.

▷ Compléter la section 2 du plan d'affaires aux pages 2 et 3

## SECTION 3 : La table des matières

La table des matières permet au lecteur de s'y retrouver facilement sans avoir à feuilleter le document en entier afin d'y trouver les données précises qu'il désire connaître. C'est un inventaire récapitulatif de l'ensemble des renseignements contenus dans votre plan d'affaires. Vous pouvez aussi attendre à la toute fin avant de compléter cette section. N'oubliez pas de paginer votre plan d'affaires et de ne pas imprimer au verso des feuilles car cela rend la lecture difficile.

▷ Compléter la section 3 du plan d'affaires, aux pages 4 et 5

## SECTION 4 : La description du projet

Cette section a pour but de donner un aperçu général du projet d'entreprise et de ses étapes de réalisation. Elle comprend quatre sous-sections :

### 4.1. Mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise se définit en une phrase ou deux. Il s'agit de la raison d'être de votre entreprise. Pour la formuler, vous devez mentionner les produits ou les services que vous désirez offrir, votre clientèle cible de même que les valeurs que vous comptez privilégier dans votre entreprise.

Décrivez précisément la mission de l'entreprise. Quel est le but ultime de votre entreprise?

Exemples :

- ◆ concevoir, fabriquer et vendre des meubles de bureau haut de gamme ayant un design exclusif s'adressant aux corporations privées;
- ◆ offrir un service de dépannage automobile à une clientèle de proximité qui répond dans les 15 minutes suivant l'appel.

### 4.2. Description des produits et services

Quels sont les produits et les services que vous comptez offrir? Faites-en une énumération détaillée incluant leurs caractéristiques. Vous pouvez mentionner la marque, la gamme, le modèle, la forme, le format, les couleurs et autres. S'il s'agit de commerce au détail, vous n'avez pas besoin d'énumérer chaque article présent dans votre magasin. Dans ce cas, allez-y de façon générale. Si c'est un service, décrivez nous le type de conseils, d'interventions, la méthode de travail utilisée.

### 4.3. Objectifs de l'entreprise

Il suffit de vous fixer des cibles précises à atteindre à court et moyen terme c'est-à-dire un an, deux ans et trois ans. Dans un ordre chronologique, indiquez vos chiffres d'affaires prévisionnels. Détaillez aussi, par vos activités marketing, la façon dont vous aller atteindre votre cible, par exemple : avoir 80 nouveaux clients, faire quatre publicités dans les journaux locaux, avoir un site Internet et autres.

### 4.4. Calendrier de réalisation

Tout comme la construction d'une maison, le démarrage d'une entreprise se fait en plusieurs étapes et nécessite un calendrier de réalisation. Ainsi, présentez les étapes à réaliser et les échéances à respecter afin de pouvoir démarrer les opérations à la date prévue. Les différentes réalisations peuvent être : la préparation du plan d'affaires, l'obtention du financement, l'aménagement du local, l'achat des équipements, etc.

▷ Compléter la section 4 du plan d'affaires aux pages 6 et 7

## SECTION 5 : L'équipe entrepreneuriale

Dans cette section, vous devez expliquer le rôle de chaque membre de l'équipe de démarrage, en élaborant principalement sur leurs expériences et réalisations antérieures. Vous devez également y joindre un curriculum vitae et un bilan personnel pour chacun des membres de l'équipe. Ces données permettront aux bailleurs de fonds de connaître vos capacités à investir dans votre projet.

### 5.1. Expériences et réalisations reliées au projet

Afin de convaincre le lecteur que vous avez tous les atouts pour bien mener votre projet, il est nécessaire que vous puissiez faire ressortir vos points forts et surtout vos aptitudes en lien avec le projet. Quelles sont les expériences de chacun?

### 5.2. Répartition des fonctions

Quel est le nom du ou des promoteurs et quelles seront leurs responsabilités? Quelles sont les forces de chacun? Comme chaque individu n'a pas que des forces mais aussi des faiblesses, il est important que vous puissiez les identifier mais, plus important encore, de démontrer par quels moyens vous améliorerez ou compenserez ces points faibles (formation, ressources externes, etc.)

### 5.3. Bilan personnel

Il est très important d'élaborer votre bilan personnel de façon à démontrer votre capacité financière personnelle. Vous devez donc y inscrire vos actifs (tout ce que vous possédez) et votre passif (tout ce que vous devez, c'est-à-dire vos dettes). Vérifiez votre cote de crédit par Équifax ou TransUnion Crédit. Les renseignements sur votre crédit permettent aux créanciers de prendre de décisions objectives et fiables en toute connaissance de cause.

▷ Compléter la section 5 du plan d'affaires aux pages 8 et 9

## SECTION 6 : Les lois, les règlements et les exigences gouvernementales

### 6.1. Structure juridique de l'entreprise

Le choix de la structure juridique aura une incidence sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise, les impôts à payer et votre degré de responsabilité ainsi que celui de vos associés, le cas échéant. Il est important de choisir la forme juridique qui sera la plus appropriée selon vos activités. Il existe plusieurs types de forme juridique : entreprise individuelle, société par actions ou « compagnie », société en nom collectif, coopérative.

Vous êtes embêté par tous ces choix? Renseignez-vous! Vous trouverez les références appropriées dans le guide de ressources inclus dans la trousse de démarrage. Ces sites d'information vous fourniront de précieux renseignements sur les avantages et les inconvénients de chaque forme juridique et vous aideront ainsi à faire un choix éclairé qui répondra à vos besoins. De plus, vous y trouverez tous les renseignements nécessaires et les adresses des ressources à consulter pour constituer légalement votre entreprise.

### 6.2. Répartition de la propriété et mises de fonds

Votre mise de fonds est constituée d'argent et biens que vous apporterez dans l'entreprise. Dans cette section, vous devez indiquer le nom du ou des promoteurs du projet. Pour les transferts d'actifs ce sont les biens que l'on possède déjà et que l'on cède à l'entreprise. Vous devez y inscrire le montant de la valeur marchande en date d'aujourd'hui, soit le prix que vous pensez obtenir si vous en faites la revente. La répartition de la propriété s'évalue en fonction de ses apports à la mise de fonds et de son expertise.

NB : Si vous êtes en association avec une ou plusieurs personnes, une convention entre actionnaires ou associés doit être mise en annexe.

Une convention d'actionnaire ou d'associés est : une convention, un contrat, une entente qui permet de prévoir par écrit le fonctionnement de la société, notamment en ce qui concerne le transfert d'actions de même que le règlement de conflits éventuels. De façon générale, la convention contient des clauses d'achat-vente qui traitent des modalités de transactions d'actions et des clauses dites de société qui couvrent le partage des revenus, les investissements, les salaires, etc.

La convention est donc d'une grande importance pour le bon fonctionnement d'une entreprise qui est détenue par plusieurs personnes. C'est pourquoi il est préférable qu'elle soit faite lorsque l'entente règne. De plus, il faut savoir que ses dispositions ont préséance sur les statuts et sur les règlements de la société par actions.

### 6.3. Permis et exigences gouvernementales

Quelles sont les exigences gouvernementales fédérales, provinciales et municipales auxquelles vous devez vous soumettre? Informez-vous auprès des différents paliers du gouvernement et vérifiez si vous êtes soumis à certaines lois d'exploitation ou certains règlements.

AU NIVEAU MUNICIPAL :

- ◆ règlements de zonage parce qu'il n'est pas possible de construire ni d'aménager n'importe quoi, n'importe où;
- ◆ permis et normes de construction pour la construction d'un édifice commercial;
- ◆ permis d'exploitation pour avoir le droit d'exploiter un commerce dans une municipalité et ceci s'applique également pour le travailleur autonome à domicile;
- ◆ taxes imposées par la municipalité et la commission scolaire.

AU NIVEAU GOUVERNEMENTAL :

- ◆ constitution et immatriculation de votre entreprise;
- ◆ inscription au ministère du Revenu du Québec (certificat d'inscription) pour la TPS et la TVQ;
- ◆ régime de rentes du Québec;
- ◆ inscription au ministère du Revenu du Québec (numéro d'entreprise);
- ◆ inscription à l'Agence des douanes et du revenu du Canada pour toute entreprise ayant à son service un ou plusieurs employés;
- ◆ inscription à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST);
- ◆ normes du travail;
- ◆ taxe d'accise s'appliquant aux fabricants et aux importateurs de certaines marchandises;
- ◆ tous les permis requis selon votre secteur d'activités.

▷ Compléter la section 6 du plan d'affaires à la page 10

## SECTION 7 : L'analyse du marché

Cette section, qui est sans doute la plus difficile, sera déterminante pour la poursuite de votre projet. L'étude de marché ne sera utile à votre entreprise que si vous utilisez efficacement les informations que vous recueillez pour définir vos objectifs et stratégies ainsi que les moyens de mise en œuvre de votre plan. Vos objectifs opérationnels, financiers et commerciaux dépendront des données que vous aurez obtenues à l'étude du marché quant à la clientèle cible, aux concurrents, aux environnements économique, politique, socio-démographique, technologique etc. Il s'agit de présenter les résultats de ces recherches que vous avez effectuées pour connaître votre marché et votre clientèle.

### 7.1. Description et perspectives du secteur d'activité

Le secteur d'activités est le domaine où l'industrie dans lequel évolue votre entreprise. Par exemple : le textile, le tourisme, soin à domicile, etc.

#### 7.1.1. Particularités du secteur d'activité

Inscrivez les forces et les faiblesses de votre secteur d'activités. Par exemple, une faiblesse peut être la forte concurrence. À l'inverse, la faible concurrence peut devenir une force. N'hésitez pas à contacter des personnes ressources afin d'obtenir les informations utiles (Info-Entreprises, ministère, etc.) pour votre analyse.

#### 7.1.2. Évolution du secteur d'activités

Cette section a pour but de présenter la situation actuelle et l'évolution anticipée de votre secteur d'activités. Quelle est l'évolution future prévisible, c'est-à-dire un marché en progression, en stagnation ou en déclin? Indiquez les facteurs et les tendances économiques tant locales que nationales qui peuvent affecter votre secteur positivement ou négativement.

L'évolution de votre entreprise sera constamment influencée par son environnement tant au niveau économique, politique, légal, social et culturel qu'au niveau technologique. Que vous y trouviez des opportunités ou des menaces pour votre entreprise, vous devez démontrer que vous avez une bonne connaissance de votre secteur d'activités et de son environnement.

Notez bien vos sources d'information. Des sites comme celui du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, celui de Stratégis ou encore ceux de Statistiques Canada et de l'Institut de la statistique du Québec pourraient vous fournir des informations précieuses concernant les tendances et les particularités de votre secteur d'activités.

## **7.2. Étude de marché**

### **7.2.1. Méthodologie utilisée**

C'est ici que vous devrez prouver s'il existe un marché pour votre produit ou votre service en considérant la demande globale et le nombre de concurrents dans votre secteur d'activité. Bien qu'il y ait de nombreuses façons d'effectuer une étude de marché, vous pourriez utiliser au moins une de ces méthodes de base : les sondages, l'observation, les essais en conditions réelles, les groupes de discussion ou des entrevues personnelles.

### **7.2.2. Résultats**

Exposez les résultats obtenus en nombre et en pourcentage dans le plan d'affaires.

Note : Lorsque vous effectuez une étude de marché, il est conseillé de faire vous-même le plus possible. Ceci vous permettra d'approfondir vos connaissances du marché.

## **7.3. Clientèle visée**

### **7.3.1. Profil de la clientèle visée**

Suite à votre étude de marché, à qui s'adresse votre produit ou votre service?

Cernez les groupes cibles en caractères homogènes avec lesquels vous croyez avoir de meilleures chances de succès. Par exemple, un manufacturier de vêtements de femmes pourrait cibler le segment des jeunes femmes d'affaires de 30-45 ans pour ses lignes de vêtements.

En fait, c'est à vous de déterminer à qui vous désirez vendre vos produits ou vos services en fonction des résultats de votre étude de marché. Identifiez bien le profil de votre clientèle cible à l'aide des renseignements suivants :

- ◆ la catégorie d'âge;
- ◆ le sexe;
- ◆ l'état civil;
- ◆ les revenus;
- ◆ le niveau de scolarité;
- ◆ la taille et la description du ménage;
- ◆ les habitudes de consommation;
- ◆ le lieu de résidence.

La connaissance des clients permet de vérifier ce qui détermine leur pouvoir d'achat et de découvrir l'ampleur du marché.

### **7.3.2. Territoire desservi**

Vous avez déjà identifié votre clientèle, il faut savoir où elle se retrouve et jusqu'où vous souhaitez la desservir. Quelle est la répartition géographique de vos clients cibles? Est-ce un marché local, régional, provincial, national ou international? Est-ce que vous vous adressez à des manufacturiers à la grandeur du Québec?

### **7.3.3. Potentiel de la clientèle visée (en quantité)**

Maintenant que vous connaissez votre clientèle ainsi que le territoire visé, il vous suffit de trouver le potentiel en chiffre de votre clientèle. Par exemple, pour une entreprise qui œuvre dans fabrication d'outils spécialisés et qui désire desservir Montréal et les environs, vous auriez à faire l'inventaire et à établir le profil des entreprises à qui vous destinez vos produits ou services. Par exemple, il pourrait y avoir 15 moyennes entreprises à Laval, 60 grandes entreprises à Montréal, etc. Il serait également bon de nommer les principaux clients avec qui vous avez prévu faire des affaires.

## 7.4. Concurrence

Établissez d'abord la liste de vos concurrents ainsi que leur emplacement. Ensuite, évaluez leurs forces et leurs faiblesses selon l'appréciation de votre clientèle cible. Puis, étudiez leurs périodes d'achalandage, les heures d'ouverture, les prix, la qualité des produits et des services ainsi que les techniques publicitaires utilisées. Une bonne analyse de vos concurrents vous permettra de déterminer par quels moyens ils peuvent satisfaire les besoins de vos clients potentiels et de quelle façon vous pouvez faire mieux. Vous ferez face à deux types de concurrence : la concurrence directe et la concurrence indirecte.

### 7.4.1. La concurrence directe

La concurrence directe est la concurrence qui répond exactement aux mêmes besoins que ceux auxquels votre entreprise veut répondre. Il s'agit donc de répertorier les concurrents directs de votre entreprise sur le territoire où vous œuvrez.

### 7.4.2. La concurrence indirecte

La concurrence indirecte répond aux mêmes besoins, mais y répond de façon différente. Par exemple, un garage qui vend des voitures neuves et un autre qui vend des voitures usagées répondent au même besoin, mais de manière différente. Alors, à vous de trouver vos concurrents indirects.

### 7.4.3. Grille d'analyse des principaux concurrents

Complétez la grille pour chacun de vos concurrents principaux.

### 7.4.4. Positionnement

Maintenant, à votre tour de vous analyser en tant que future entreprise. Quelles sont vos forces et vos faiblesses? Comment allez-vous faire pour prendre une partie du marché des entreprises concurrentes? Vos prix et la qualité de votre produit ou service sont-ils comparables? Pourquoi ferait-on affaires avec vous plutôt qu'avec le concurrent? Quels avantages avez-vous sur vos concurrents? Quel est votre avantage concurrentiel?

▷ Compléter la section 7 du plan d'affaires aux pages 11 à 15

## SECTION 8 : La stratégie de marketing

Selon la définition du Petit Larousse, le marketing est « l'ensemble des actions coordonnées (étude de marchés, publicité, promotion, etc.) qui concourent au développement des ventes d'un produit ou d'un service ». Tout en respectant votre budget, vous devez donc fixer vos stratégies et justifier vos choix sur chacune des variables classées selon les quatre « P » du marketing :

- ◆ le **P**roduit ou le service;
- ◆ la **P**ublicité et la promotion (communication);
- ◆ le **P**rix du produit ou du service offert;
- ◆ la **P**lace ou le canal de distribution.

### 8.1. Objectifs marketing

Suite à votre étude de marché, vous êtes en mesure de donner une approximation de vos ventes annuelles. Cet objectif se traduit par des résultats à atteindre hebdomadairement, mensuellement ou annuellement. Vos stratégies doivent démontrer de façon convaincante comment vous entendez procéder pour y arriver.

▷ Compléter la section 8.1. du plan d'affaires aux pages 16

### 8.2. Stratégie de produits/services

Comme vous avez défini votre clientèle cible et énuméré ses attentes, vous pouvez maintenant élaborer votre produit ou service selon les différents besoins de cette clientèle. Comment se positionne votre produit ou service sur le marché? Est-il moins dispendieux, de qualité supérieure, plus attrayant, innovateur? Est-ce un produit ou service de luxe? Sur mesure? Exclusif? Mettez-vous sur le nom et l'emballage pour présenter votre produit ou optez-vous pour un emballage plus discret et recyclable qui permettra à votre produit de se démarquer des autres par son côté « écologique »? Bref, vous devez séduire vos clients. Trouvez ce qui vous différencie de la concurrence et prouvez que votre clientèle cible trouvera avantage à consommer chez vous.

▷ Compléter la section 8.2. du plan d'affaires à la page 16

### **8.3. Stratégie de prix**

#### **8.3.1. Politique de prix**

Il s'agit ici de reprendre votre liste de produits/services et d'en énumérer les prix. La détermination des prix est essentielle et ne doit pas être sous-estimée. Les prix doivent refléter l'image que vous désirez donner à votre produit ou service. Par exemple, si vous voulez offrir un produit de qualité supérieure aux autres, son prix doit être ajusté à sa valeur. Par ailleurs, les prix fixés doivent assurer la rentabilité de votre entreprise.

Afin de bien établir vos prix de vente et ce qu'il vous en coûte pour fabriquer votre produit ou offrir vos services, il est important que vous preniez en considération les aspects du marketing et la rentabilité. Vous devez donc déterminer votre prix selon le coût de revient de votre produit, les prix de la concurrence ainsi que le prix que la clientèle cible est prête à payer.

#### **8.3.2. Politique de paiement**

Expliquez vos conditions de paiements : paiement à l'achat, dans 30 ou 60 jours? Avez-vous une politique d'escompte et rabais? D'échange ou de remboursement? Offrirez-vous le service de paiement par carte de débit, de crédit, ou le paiement direct? Ces choix auront des conséquences financières pour votre entreprise. Il est important d'y réfléchir et d'évaluer les coûts qui y seront associés.

▷ Compléter la section 8.3 du plan d'affaires à la page 16

### **8.4. Stratégie de communication**

Une bonne stratégie de communication doit déterminer ce que vous voulez dire, à qui vous voulez le dire et la manière dont vous allez vous y prendre pour y parvenir. Une fois que vous serez prêt à communiquer votre message, établissez votre plan et les moyens utilisés. Ce plan stratégique vous servira de « carte routière ».

#### **8.4.1. Estimé du budget annuel**

Inscrivez les montants que vous souhaitez investir dans la publicité pour le démarrage de votre entreprise ainsi que pour les trois premières années. Calculez ensuite le pourcentage que cela peut représenter sur vos ventes.

#### **8.4.2. Répartition mensuelle du budget des activités marketing**

Maintenant que vous venez de planifier le montant que vous consacrerez à la publicité et à la promotion annuellement, établissez la répartition du budget pour la première année. Y a-t-il des mois où vous devrez augmenter la publicité?

La publicité informera votre clientèle de l'existence de votre entreprise et sa raison d'être tandis que la promotion vous permettra de faire la vente dans un délai pré déterminé avec une date de début et de fin.

Voici une liste qui pourra certainement vous être très utile :

- ◆ concevez et distribuez un feuillet pratique et gratuit qui aborde des sujets liés à votre secteur (par exemple : des conseils sur l'économie de l'énergie chez soi);
- ◆ concevez un logo destiné à soutenir l'image de votre entreprise;
- ◆ concevez et distribuez des calendriers, gobelets, stylos, blocs-notes et autres cadeaux publicitaires qui affichent le nom et le logo de votre entreprise;
- ◆ concevez des t-shirts, macarons, autocollants ou ballons qui affichent le nom, le logo ou le slogan de votre entreprise;
- ◆ élaborer et gardez à jour une liste d'adresses et de contacts sur une base de données;
- ◆ approchez vos clients potentiels par téléphone, par courriel ou en personne;
- ◆ concevez un étalage pour votre produit au point de vente;
- ◆ examinez les possibilités de publicité croisée avec une entreprise non concurrente, active dans votre marché cible; songez à partager vos coûts de publicité grâce à la publicité collective;
- ◆ examinez les coûts de la publicité dans les journaux et les magazines, à la radio et à la télévision;

- ◆ soyez conférencier invité à des colloques et exposez votre domaine de compétence;
- ◆ donnez suite aux achats des clients en envoyant des lettres de remerciement;
- ◆ façonnez votre image au moyen de cartes d'affaires et de papier à en-tête et site Internet de bon goût;
- ◆ donnez suite aux achats des clients en envoyant des cartes de Noël et d'anniversaire;
- ◆ élaborez une brochure expliquant clairement les avantages de votre produit ou service;
- ◆ faites parler de votre entreprise dans un magazine ou un journal que lisent les clients potentiels;
- ◆ élaborez une campagne de télémarketing;
- ◆ organisez un concours publicitaire;
- ◆ insérez vos brochures, liste de prix et lettre dans une pochette à l'intention de vos clients;
- ◆ rédigez et distribuez un bulletin trimestriel ou un communiqué concernant le secteur;
- ◆ cherchez des clients potentiels à des salons professionnels liés à votre secteur;
- ◆ placez des panonceaux ou peignez votre logo sur les véhicules de votre entreprise;
- ◆ placez des notes publicitaires sur vos enveloppes et étiquettes;
- ◆ joignez du matériel publicitaire à vos factures;
- ◆ offrez des échantillons gratuits de votre produit ou service;
- ◆ placez une affiche sur le trottoir, à l'extérieur de votre magasin ou bureau;
- ◆ placez des dépliants sur des panneaux d'affichage et pare-brise;
- ◆ préparez un CD d'entreprise;
- ◆ organisez des visites guidées de vos installations;
- ◆ commanditez une équipe de sport amateur ou un événement de bienfaisance et autres.

▷ Compléter la section 8.4. du plan d'affaires à la page 17

### 8.5. Stratégie de distribution

Aurez-vous besoin d'un réseau de distribution pour vos produits? Par quelles méthodes votre produit ou service parviendra-t-il jusqu'à votre clientèle? Quels seront les délais de livraison? Quels seront les moyens de transport privilégiés? Afin de bien choisir le réseau de distribution le mieux adapté à votre entreprise, faites une recherche sur les diverses façons de faire de vos concurrents. Utilisent-ils des grossistes, des détaillants, des agents manufacturiers? Ferez-vous de la vente directe? Comment seront effectuées vos ventes. Si vous avez des vendeurs, quelle sera votre politique en ce qui concerne leur commission?

Quoi qu'il en soit, gardez bien en tête que plus les intermédiaires seront nombreux, plus le prix final de votre produit ou service risque d'être élevé.

▷ Compléter la section 8.5 du plan d'affaires à la page 18

### 8.6. Stratégie de localisation

Réfléchissez à l'emplacement de votre entreprise et prenez le temps d'analyser chacun des points suivants, surtout si vous œuvrez dans le secteur commercial.

Ces questions vous seront utiles!

- ◆ Êtes-vous proche de votre clientèle?
- ◆ Avez-vous suffisamment de places de stationnements?
- ◆ Y a-t-il moyen d'avoir davantage de places de stationnement si le besoin se fait sentir?
- ◆ Quel est votre environnement commercial?
- ◆ Les personnes handicapées ont-elles facilement accès à votre entreprise?
- ◆ Où se situent vos concurrents par rapport à vous?

▷ Compléter la section 8.6 du plan d'affaires à la page 18

## SECTION 9 : Le plan des opérations

Dans les secteurs de la fabrication et des services, la productivité passe inévitablement par un plan des opérations solide. Une planification efficace est essentielle dans n'importe quelle entreprise. Il s'agit d'un processus qui couvre un large éventail d'activités ayant pour objet de faire en sorte que les matières, l'équipement et les ressources humaines soient disponibles pour accomplir le travail. Cette planification est un peu comme une carte routière qui vous indique comment vous rendre à destination. Elle vous aide à déterminer où vous vous dirigez, combien de temps vous mettrez et quels seront les outils nécessaires pour atteindre votre objectif.

### 9.1. Processus de production

Généralement, le moyen le plus efficace pour déterminer vos étapes de production consiste à cartographier les processus dans l'ordre où ils se déroulent, puis à indiquer le temps moyen qu'il a fallu pour accomplir le travail. Souvenez-vous que les étapes ne se succèdent pas toutes nécessairement et que bon nombre d'entre elles peuvent se dérouler simultanément.

Après avoir dressé la carte de votre ou vos processus de production, vous saurez combien de temps il faut pour compléter le travail en entier. Lorsque les activités sont répétitives ou similaires, il est préférable de standardiser le travail et le temps requis.

Décrivez ce processus et identifiez également les étapes où vous prévoyez rencontrer des difficultés. Comment pensez-vous pallier à ces difficultés? Avez-vous recours à des sous-traitants? Connaissez-vous la capacité de production de vos équipements?

▷ Compléter la section 9.1. du plan d'affaires à la page 19

### 9.2. Évaluation des espaces nécessaires

De quel espace avez-vous besoin pour aménager votre entreprise? Par exemple, un simple bureau vous suffit-il ou avez-vous besoin d'un grand atelier de travail avec entrepôt et terrain? Quelles sont les dimensions requises? Quels sont les coûts liés à la construction (vous devrez obtenir des soumissions) ou à la location?

▷ Compléter la section 9.2. du plan d'affaires à la page 19

### 9.3. Besoins d'aménagement et d'équipement

#### 9.3.1. Aménagement extérieur

Avez-vous besoin de poser du pavé, poser une clôture, refaire la toiture, peindre le bâtiment, installer une enseigne? Quels seront les coûts liés à ces aménagements? Avez-vous des soumissions? Ferez-vous les travaux vous-même?

#### 9.3.2. Aménagement intérieur

Faites le même exercice que précédemment. Avez-vous besoin d'aménager de nouveaux bureaux, poser un plancher neuf, peindre, poser des tablettes? Quels en sont les coûts? Ne négligez pas de demander des soumissions afin d'avoir une idée très précise des investissements nécessaires.

#### 9.3.3. Équipement à acheter au démarrage

Quels sont les équipements nécessaires pour le fonctionnement de votre entreprise? Faites-en la liste et obtenez des soumissions pour valider vos approximations.

#### 9.3.4. Équipement en main

Peut-être possédez-vous déjà du matériel et des équipements utiles à votre entreprise et que vous pourriez léguer. Encore une fois, établissez la liste de ces équipements et indiquez la valeur marchande pour chacun d'eux.

▷ Compléter la section 9.3. du plan d'affaires aux pages 19 et 20

### 9.4. Approvisionnement/inventaire

Quelles seront les matières premières requises? Quels seront les volumes dont vous aurez besoin? Quels seront vos fournisseurs (nom, localisation, transport, délai de livraison, conditions de ventes, etc.)? La localisation de votre entreprise sera-t-elle à proximité de ces fournisseurs? Utiliserez-vous une méthode pour le contrôle de la qualité?

▷ Compléter la section 9.4. du plan d'affaires à la page 20

## 9.5. Ressources humaines requises

Pour prévoir les besoins en matière de ressources humaines, il faut déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale, selon l'échéancier établi. Les questions suivantes facilitent l'identification des besoins :

- ◆ Quelle fonction devrez-vous combler?
- ◆ Comment les fonctions actuelles évolueront-elles?
- ◆ Quels types de compétences faudra-t-il?
- ◆ De combien de personnes aurez-vous besoin pour effectuer le travail?
- ◆ À quel moment et pour combien de temps?
- ◆ Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail?
- ◆ Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail?
- ◆ Procéderez-vous en sous-traitance?
- ◆ Est-ce qu'un contractuel pourrait répondre à vos besoins?

▷ Compléter la section 9.5. du plan d'affaires à la page 20

## SECTION 10 : Analyse du risque et stratégies alternatives

Dans cette section, citez les risques inhérents qui peuvent vous empêcher d'atteindre vos objectifs de vente comme, par exemple, un manque de liquidité ou une mauvaise gestion. En analysant la probabilité de ces risques et en identifiant les étapes pour les réduire le plus possible, vous ajoutez de la crédibilité à votre plan d'affaires. Par la suite vous devez proposer des alternatives, des solutions afin de pallier à ces lacunes et minimiser ces risques. Les promoteurs peuvent, par exemple, suivre des ateliers de perfectionnement sur la vente, la tenue de livres, l'analyse financière, la gestion du temps et autres. Ces ateliers sont offerts par les services aux entreprises de différents organismes du milieu.

▷ Compléter la section 10 du plan d'affaires à la page 21

## SECTION 11 : Les prévisions financières

Les objectifs de cette section sont de :

- ◆ démontrer la rentabilité et la viabilité de votre projet;
- ◆ déterminer vos besoins de financement;
- ◆ planifier vos données financières.

### 11.1. Coût et financement du projet

Dans cette section, vous devez prévoir tous les coûts pour le démarrage de votre entreprise. Déjà, vous avez amorcé le travail à la section « Le plan des opérations », où vous avez indiqué les équipements dont vous avez besoin de même que ceux que vous possédez déjà. À ce stade-ci, il est indispensable d'obtenir des soumissions. Il vous faut également prévoir les autres frais de démarrage comme les améliorations locatives, l'inventaire, la publicité d'ouverture, etc. Aussi, prévoyez un fonds de roulement pour partir. On sous-estime souvent les investissements nécessaires au démarrage et il est toujours utile d'avoir un « bon coussin ».

Maintenant que vous savez combien il vous en coûte, il faut trouver des moyens de financement. Évidemment, le premier apport d'argent doit provenir de vous car rares sont les institutions qui n'exigent pas de mise de fonds. Ensuite, vous pouvez vous informer sur les différentes subventions ou prêts auxquels vous pourriez accéder. Les conseillers de la CDEST peuvent vous fournir des informations à ce sujet.

▷ Compléter la section 11.1. du plan d'affaires aux pages 21 à 23

## **11.2. Budget de caisse sur 12 mois**

Dans le budget de caisse, vous devez prévoir les revenus et les dépenses mensuelles. D'abord, pour les revenus, il vous faut des hypothèses de base. C'est facile de dire que l'on fera 100 000 \$ par année, mais encore faut-il être capable de le prouver.

Pour apporter ces preuves, il faut vous reporter à la section « L'analyse du marché ». Par exemple, vous avez trouvé que 1 200 personnes pourraient fréquenter votre établissement. Selon un sondage que vous avez effectué (si tel est le cas), environ 15 % d'entre eux achèteraient pour 15 \$ par mois dans votre magasin. Donc, si on fait un petit calcul : 1 200 personnes X 15 % = 180 clients potentiels. Alors, 180 clients potentiels X 15 \$ X par 12 mois = 32 400 \$. Nous sommes bien loin de notre 100 000 \$ projeté au départ!

C'est pourquoi vous devez être réaliste et vous appuyer sur des faits, car il est très rare de rencontrer nos objectifs de vente dès les premières années de démarrage.

Évaluez ensuite vos dépenses : électricité, téléphone, matières premières, inventaire à renouveler, assurances, fournitures, salaires, avantages sociaux et autres. Après avoir effectué ce travail, vous pourrez rencontrer un conseiller de la CDEST afin d'établir plus précisément votre budget de caisse, l'état des résultats, le bilan et le seuil de rentabilité.

▷ Compléter la section 11.2. du plan d'affaires à la page 23

Pour la préparation de votre Budget de caisse nous vous conseillons de tenter de compléter le document proposé et venir rencontrer éventuellement un professionnel en gestion à la CDEST afin d'y obtenir support et conseils.

## **11.3. État des résultats prévisionnels (1 à 2 ans) \***

## **11.4. Bilan prévisionnel (1 à 2 ans) \***

## **11.5. Seuil de rentabilité (point mort) \***

*\* Pour rédiger ces parties vous pouvez rencontrer un professionnel en gestion à la CDEST afin d'y obtenir support et conseils.*

## **SECTION 12 : Les annexes**

Dans cette partie, vous pouvez annexer tous les documents complémentaires que vous croyez pertinents pour le lecteur. Il peut s'agir de soumissions, plan de localisation, contrats divers, convention d'associés ou d'actionnaires, lettres d'intention d'affaires, bail, statut de constitution, CV et autres.

▷ Compléter la section 12 du plan d'affaires à la page 24