



SDLE | SERVICE DE
DÉVELOPPEMENT
LOCAL ET
ENTREPRENEURIAL

Guide de rédaction du plan d'affaires

Votre logo

Date

Table des matières

1. SOMMAIRE DU PROJET	5
1.1.	COORDONNÉES DE L'ENTREPRISE 5
1.2.	DATE PRÉVUE DU DÉMARRAGE 5
1.3.	NOM DU OU DES PROMOTEURS 5
1.4.	RÉSUMÉ DU PROJET 5
1.5.	MISSION DE L'ENTREPRISE 6
1.6.	BREF HISTORIQUE 6
1.7.	OBJECTIFS 6
1.8.	LES FORCES ET LES FAIBLESSES DU PROJET 7
1.9.	ÉCHÉANCIER DES RÉALISATIONS 7
2. LES PROMOTEURS	8
2.1.	PARTICIPATION FINANCIÈRE 8
2.2.	MOTIVATIONS DU OU DES PROMOTEURS 8
2.3. AVEZ-VOUS DÉFINI LES ASPECTS DE VOTRE RELATION AVEC VOS PARTENAIRES? AVEZ-VOUS PRÉPARÉ UNE CONVENTION ÉCRITE ENTRE PARTENAIRES?	8
2.4.	CURRICULUM VITAE 8
2.5.	BILAN PERSONNEL 8
3. FORME JURIDIQUE	9
4. LE(S) PRODUIT(S) ET/OU SERVICE(S)	9
4.1.	QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE (VOS) PRODUIT(S) ET/OU SERVICE(S)? 9
4.2.	LE SERVICE À LA CLIENTÈLE 9
5. LE MARCHÉ ET LA CLIENTÈLE	10
5.1.	LE SECTEUR 10
5.2.	LE MARCHÉ CIBLE ET POTENTIEL 11
6. LA CONCURRENCE	14
6.1.	ÉTABLISSEZ LA LISTE DE VOTRE CONCURRENCE DIRECTE PAR ORDRE D'IMPORTANCE. 14
6.2. ÉTABLISSEZ LA LISTE DE VOTRE CONCURRENCE INDIRECTE QUI OFFRE UN OU DES PRODUITS COMBLANT LES BESOINS DE LA CLIENTÈLE D'UNE MANIÈRE DIFFÉRENTE.	14
6.3.	TABLEAU SUR LA CONCURRENCE 15
7. STRATÉGIE DE MARKETING	16
7.1.	LA PUBLICITÉ ET LA PROMOTION 16
7.2.	LES VENTES 16

7.3.	LES PRIX	16
7.4.	LA DISTRIBUTION	17
8.	RESSOURCES HUMAINES		18
8.1.	L'ÉQUIPE DE TRAVAIL	18
8.2.	FORMATION	18
8.3.	L'AIDE EXTERNE	19
9.	OPÉRATIONS ET PRODUCTION		20
9.1.	DESCRIPTION DU PROCÉDÉ DE FABRICATION	20
9.2.	MATIÈRE(S) PREMIÈRE(S)	20
9.3.	DÉTAILS SUR LES PERMIS, BREVETS ET NORMES DE L'INDUSTRIE	20
9.4.	DESCRIPTION DES INSTALLATIONS PHYSIQUES	20
9.5.	PLANS ET DEVIS	20
10.	ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE*		21
11.	SECTEUR TOURISME		23
12.	COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET		24
13.	PRÉVISIONS FINANCIÈRES		25
	ANNEXES		26

1. Sommaire du projet

1.1. Coordonnées de l'entreprise

Nom : _____

Adresse :

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

1.2. Date prévue du démarrage

_____/_____/_____

1.3. Nom du ou des promoteurs

1.4. Résumé du projet

Il s'agit de présenter, de façon sommaire, votre projet. Cette présentation doit être précise et claire. Elle doit permettre au lecteur de se faire une bonne idée de votre projet. Il va sans dire qu'il faut la rédiger avec soin, afin de piquer la curiosité du lecteur et lui donner le goût d'aller plus loin (domaine d'activités, produits et/ou services, principaux clients, etc.).

Vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

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

Qui? Le(s) promoteur(s)

Où? La localisation de l'entreprise

Combien? Le coût du projet

1.5. Mission de l'entreprise

La mission permet au lecteur de connaître les objectifs de l'entreprise. La mission est la raison d'être de l'entreprise. C'est, en somme, ce qui vous distingue des autres. Elle se définit en trois étapes :

1. Commencez par un verbe d'action (ex : offrir un service, fabriquer, concevoir, vendre, distribuer un produit);
2. Décrivez les activités de l'entreprise;
3. À qui ces produits et/ou services sont-ils destinés?

La mission idéale comporte habituellement une seule phrase, et elle est rédigée en termes clairs et précis pour le lecteur.

1.6. Bref historique

Pour entreprise déjà existante

(Constitution de l'entreprise, historique de l'entreprise, promoteurs, résumé des faits marquants et autres faits saillants)

1.7. Objectifs

Un objectif doit être quantifiable (combien?) et mesurable dans le temps (quand?)

(Exemple : atteindre un chiffre d'affaires de 20 000 \$ pour la première année d'opération)

Court terme (1 an):

Moyen terme (2 ans) :

Long terme (3 ans) :

1.8. Les forces et les faiblesses du projet

Identifier les principaux facteurs de succès de votre projet et quels pourraient être les facteurs d'échec?

1.9. Échéancier des réalisations

(Grandes étapes avant le démarrage)

Étapes (voici quelques exemples)	Date de réalisation prévue
Incorporation ou immatriculation	
Choix de l'emplacement	
Demande de permis / brevets	
Recherche de financement	
Élaboration du plan d'affaires	
Achat d'équipement, machinerie	
Début de la construction	
Aménagement du local	
Embauche du personnel	
Formation du personnel	
Publicité, promotion (pour le démarrage)	
Ouverture	
Autres	

2. Les promoteurs

Cette section permet de connaître les promoteurs, tout en identifiant leur apport personnel au projet (mise de fonds, expériences, formation) ainsi que leurs rôles au sein de l'entreprise.

Cette section nous renseigne sur vous. Qui êtes-vous? Quelles sont vos aptitudes, vos connaissances, vos expertises? Où sont vos forces, vos faiblesses? Comment allez-vous utiliser vos forces, qu'allez-vous faire pour pallier à vos faiblesses? Avez-vous les actifs nécessaires pour réussir votre démarrage d'entreprise ou encore pour prendre de l'expansion? Quelle est votre situation financière?

Êtes-vous seul, sinon qui sont vos partenaires? Parlez-nous de vous.

2.1. Participation financière

Quelle sera la participation financière (liquidités et actifs) et le pourcentage de propriété de chacun des partenaires?

Partenaires	Part financière (\$)	% des parts
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.2. Motivations du ou des promoteurs

(Pourquoi je me lance en affaires et quel est mon expertise dans ce domaine?)

2.3. Avez-vous défini les aspects de votre relation avec vos partenaires? Avez-vous préparé une convention écrite entre partenaires?

Si oui, annexez une copie.

(Partage des tâches, salaires, conditions de départ, assurances, etc.)

2.4. Curriculum vitae

(À annexer à votre plan d'affaires)

2.5. Bilan personnel

(À annexer à votre plan d'affaires)

3. Forme juridique

- Entreprise individuelle
- Société en nom collectif
- Société par action (compagnie)
- Autres (coopérative, organisme à but non lucratif (OBNL), etc.)

Énoncez la forme juridique choisie et expliquez les raisons qui ont motivé ce choix (étant donné les conséquences juridiques de ce choix, il est conseillé de consulter un avocat et un comptable afin de partir du bon pied).



Pour plus de détails concernant les différentes formes juridiques :
Voir Annexe – Formes juridiques d'une entreprise



Joindre une copie des lettres patentes

4. Le(s) produit(s) et/ou service(s)

4.1. Quelles sont les caractéristiques de votre (vos) produit(s) et/ou service(s)?
Présentez une description détaillée de votre (vos) produit(s) et/ou service(s) en précisant les caractéristiques (qualité, durabilité, style, facilité d'entretien, emballage, garantie, etc.).

4.2. Le service à la clientèle
(Définissez le service à la clientèle proposé (service après-vente, garanties, etc.)

5. Le marché et la clientèle

5.1. Le secteur

Cette section a pour but de présenter la situation actuelle et l'évolution anticipée du secteur dans lequel votre entreprise aura à fonctionner. Soulignez tout ce qu'il y a de nouveau au chapitre des produits, de la recherche, des marchés, de la clientèle, des spécifications, des autres entreprises et indiquez les facteurs et les tendances économiques qui pourraient affecter votre entreprise positivement (opportunités) ou négativement (menaces). Notez bien vos sources d'information.

Dans quel secteur classez-vous votre entreprise? (exemple : fabrication de ..., hébergement, commerce de ..., etc.)

Décrivez ce secteur :

Ses opportunités :

Ses menaces :

Quelles sont les perspectives d'avenir de votre secteur?

(Changements au niveau des produits/services, de la recherche, des marchés, de la clientèle, des spécifications ou des autres entreprises; facteurs et tendances économiques qui pourraient affecter l'entreprise positivement ou négativement; est-ce un marché en développement, en expansion ou à maturité?)

5.2. Le marché cible et potentiel

Vous allez maintenant déterminer le groupe de consommateurs le plus susceptible d'acheter votre (vos) produit (s) (groupe d'âge, sexe, revenu, profession, etc.), déterminez où se trouve la majorité de cette clientèle (quartier, ville, etc.) et quel potentiel elle représente (en nombre de personnes et en dollars). Vous devez résumer les raisons qui motivent vos clients potentiels lorsqu'ils achètent un (des) produit (s) semblable (s) (qualité, prix, originalité, attrait du produit, etc.) et décrivez leurs habitudes d'achat (en vrac, dans les boutiques spécialisées, à rabais, etc.).

Vous devez répondre aux questions qui suivent de façon réaliste. Il ne sert à rien de gonfler vos chiffres, cela ne peut que vous nuire. N'oubliez pas que ce sont les réponses à ces questions qui vous permettront d'estimer votre volume de ventes pour la première année.

Qui sont mes clients? Ne répondez pas « Tout le monde! », ce n'est pas réaliste de dire que tout le monde, c'est-à-dire un bébé de six mois à une personne âgée de 99 ans, achètera votre produit. Trouvez l'âge, le sexe, le statut social, l'occupation, le revenu annuel, etc. de votre clientèle.

Si votre marché-cible en est un de consommateurs, vous devez identifier le groupe d'âge (exemple : les 15-25 ans, les enfants, les 55 ans et plus), le sexe, les revenus, les habitudes d'achat. Par exemple, vous devez savoir s'il est important que votre entreprise soit à proximité du domicile, le type de magasin fréquenté pour ce genre de produit ou service, etc.

Qu'est-ce qui les motive? Quelles sont leurs habitudes d'achat? Quand vont-ils acheter le plus et pour quelles raisons? Qui prend la décision d'acheter? Combien de fois vont-ils acheter? Quelle est la fréquence d'achat de vos clients (le prix, la qualité, le service, la réputation, etc.)? Où demeurent-ils? Combien sont-ils? De quelle ville? De quelle région? Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?

Identifiez la situation géographique du marché actuel et futur

Décrivez votre clientèle cible

- Qui est-elle? (âge, revenu, situation familiale, etc.)
- Qu'achète-t-elle? (type de produit, marque, style, etc.)
- Où réside-t-elle? (propriétaire-occupant, locataire, ville/quartier, banlieue, etc.)
- Où travaille-t-elle? (en ville? à l'extérieur de la ville?)
- Où achète-t-elle?
- Pourquoi achète-t-elle? (besoins essentiels, besoins de luxe, etc.)
- Comment achète-t-elle? (par catalogue, en personne, paiement comptant, par carte de crédit, chèque, etc.)

Si votre clientèle ciblée est une organisation, indiquez :

- La forme d'organisation (entreprise privée, publique, parapublique, organisation à but lucratif ou non lucratif, association, collectivité, grossiste, détaillant, industriel)
- La dimension (PME ou grande entreprise)
- La vocation de l'entreprise



Démontrez qu'il existe une clientèle suffisante et intéressée à acheter vos produits et/ou services (statistiques, études, contrats en main, lettres d'appui, avis sectoriels, etc.). Quelle est la population totale de votre marché cible? Quel pourcentage de cette population pourrait faire partie de votre clientèle?

Pour avoir de l'information sur les publications statistiques, vous pouvez contacter :

L'Institut de la statistique du Québec
418-691-2401 ou 1-800-463-4090
www.stat.gouv.qc.ca

Autres sources d'information usuelles :

- ⇒ Internet;
- ⇒ Les pages jaunes;
- ⇒ Les journaux locaux et régionaux;
- ⇒ Les revues spécialisées;
- ⇒ Les chambres de commerce;
- ⇒ Les associations de fabricants et de détaillants;
- ⇒ Les fournisseurs.

Maintenant, avec les renseignements que vous avez obtenus, fixez-vous des objectifs sur le nombre de nouveaux clients que vous désirez atteindre chaque mois. Déterminez votre chiffre de ventes et la part de marché que vous aurez au cours des premiers mois, après un an, etc.

Encore une fois, faites preuve de réalisme. Identifiez vos ressources, vos forces et vos faiblesses ainsi que celles de vos concurrents. Donnez un aperçu de la façon dont vous allez atteindre vos objectifs.



N'oubliez pas d'identifier vos sources d'information

Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?

OUI

NON

Si oui, veuillez compléter le tableau ou encore expliquer votre démarche.

Personne contactée	Poste	Organisme / entreprise	Date	Coordonnées	Besoins et attentes	Suivi
Mme Annie Tremblay	Directrice	XYZ inc.	12-03-09	418 888-8888	- Service rapide - Prête à faire une commande de 10 - Désire donner des contrats	Envoyer email pour info

IMPORTANT

La plupart des gens qui partent en affaires commettent des erreurs sur la mise en marché de leur(s) produit(s) ou service(s) pour les raisons suivantes :



- Ils connaissent mal les besoins de leurs clients ou ils pensent les connaître sans vérifier auprès d'eux si leurs jugements sont bons.
- Ils ne voient que les forces de leur(s) produit(s) ou service(s).
- Ils pensent qu'il n'y a pas de concurrence ou qu'elle sera facile à déloger.

6. La concurrence

Les produits ou services que vous voulez offrir sont-ils disponibles dans la région où vous voulez opérer? Si oui, analysez minutieusement les principaux concurrents et nommez-les.

Analysez leurs forces et leurs faiblesses au niveau de leurs produits, de la distribution, de leurs fournisseurs, leur situation financière, leur clientèle, leur publicité, leur politique de prix, les services offerts et la qualité de leur(s) produit(s) ou service(s).

Les concurrents directs sont ceux qui offrent le même produit ou service que vous, tandis qu'un concurrent indirect, c'est celui qui offre un produit ou service similaire. Par exemple, si vous démarrez une pâtisserie-boulangerie et que vous vendez des gâteaux, des tartes et du pain, votre concurrent direct, c'est la pâtisserie-boulangerie de votre secteur. Tandis qu'une concurrence indirecte pourrait se traduire par un centre alimentaire qui offre parmi ses produits, le pain.

6.1. Établissez la liste de votre concurrence directe par ordre d'importance.

Nom des concurrents directs	Adresse	Depuis quand existent-ils?

6.2. Établissez la liste de votre concurrence indirecte qui offre un ou des produits comblant les besoins de la clientèle d'une manière différente.

Nom des concurrents indirects	Adresse	Depuis quand existent-ils?

6.3. Tableau sur la concurrence

	Nom de votre entreprise	Nom du concurrent 1	Nom du concurrent 2	Nom du concurrent 3
Localisation (<i>municipalité</i>)				
Services ou produits offerts				
Forces de l'entreprise				
Faiblesses de l'entreprise				
Prix de vente				
Part du marché (<i>en %</i>)				
Qu'est-ce qui vous distingue de vos concurrents ? (<i>Avantages concurrentiels</i>)				

7. Stratégie de marketing

7.1. La publicité et la promotion

Quels moyens de publicité et/ou de promotion utiliserez-vous pour faire connaître votre (vos) produit(s) et/ou service(s)? Quelle est la fréquence et quel est le coût de ces actions?

(Exemple : réseaux sociaux, publicité à la télévision, radio, journaux, dépliants promotionnels, présentoirs spéciaux, échantillons, envois postaux, pages jaunes, expositions, foires, salons, etc.)

Actions promotionnelles	Description	Fréquence	Coût An 1	Coût An 2	Coût An 3
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
			\$	\$	\$
		Total :	\$	\$	\$

7.2. Les ventes

Comment seront effectuées les ventes? (directe, vendeur, catalogue, agent manufacturier, etc.)

7.3. Les prix

Comment avez-vous établi vos prix? (exemple : sur une marge de profits, coûts, concurrents)

Comment déterminer le prix juste? C'est celui qui permet d'obtenir une marge de profit acceptable qui vous assure un revenu confortable (pas nécessairement la première année) et vous permet de réinvestir dans votre entreprise.

Pour le déterminer, vous devez inclure dans votre étude de marché les réactions des consommateurs face à différents prix possibles ainsi qu'à ceux de vos concurrents. Vous saurez alors le prix qu'ils sont prêts à payer. Le prix est en fonction de l'offre et de la demande, c'est-à-dire du besoin du client et de la rareté de la marchandise demandée.

Vous devez considérer le coût de votre produit ou service ainsi que les coûts indirects qui en découlent (administration, frais de vente, immobilisations, etc.) plus une marge de profit que vous fixerez selon la demande.

Regardez aussi les prix de la concurrence. Un prix beaucoup plus bas n'attirera pas nécessairement la clientèle, ni un prix trop haut. Il est bien difficile de choisir le prix de rêve, souvent les gens se fient au marché existant et selon leurs objectifs, fixent leur prix un peu plus bas ou un peu plus haut.

Présentez votre (vos) produit(s) ou service(s) à votre entourage et vérifiez sa réaction face à votre prix. Demandez-lui le prix qu'il serait prêt à payer. Surtout, prenez le temps qu'il faut pour vous assurer de votre choix.

7.4. La distribution

Quel sera votre réseau de distribution, vos délais de livraison? Aurez-vous recours à un distributeur, un vendeur, un moyen de transport, etc.?

8. Ressources humaines

Déterminez clairement quels sont vos besoins en main-d'œuvre. Faites un organigramme et décrivez les tâches qui seront assignées à chaque membre de l'équipe. Prenez le temps d'analyser chaque poste de travail.

Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés, excluant ceux des promoteurs. Expliquez brièvement en quoi consisteront les besoins de main-d'œuvre et quel sera le mode de rémunération des employés (salaires, commissions, emplois saisonniers, etc.). Indiquez si l'emploi est de type saisonnier et sa durée. Quelles sont les qualifications nécessaires?



L'atout le plus précieux dont puisse disposer votre entreprise, c'est d'avoir des employés enthousiastes, motivés et dévoués à leur carrière et à vos objectifs.

8.1. L'équipe de travail

Vous devez maintenant vous pencher sur la gestion de votre entreprise, à savoir quels sont les postes et qui les occupera. De plus, vous devez prendre conscience des forces et faiblesses du personnel en regard des tâches et responsabilités que vous aurez définies.

Décrivez chacun des postes en indiquant les tâches et responsabilités qui s'y rattachent.

8.2. Formation

Discutez de la disponibilité de cette main-d'œuvre dans votre bassin de population. Vos employés auront-ils besoin de formation? Si oui, laquelle? Quelles sont les sources de formation possibles?



**Plusieurs ressources et formations sont disponibles
pour les entreprises de Charlevoix.
Informez-vous auprès de nos conseillers en développement.**

Description des emplois actuels et/ou générés par le projet

Poste	Nombre d'employés	Taux horaire	Nombre d'heures de travail / semaine	Salaire brut total
				\$
				\$
				\$
				\$
				\$

* N'oubliez pas d'ajouter les bénéfices marginaux au montant total des salaires. Les bénéfices marginaux (CSST, RRQ, assurance-emploi, etc.) payables par l'employeur varient entre 15 et 20 % du montant des salaires.

8.3. L'aide externe

Cette partie vise à faire connaître aux lecteurs externes du plan d'affaires, les conseillers qui vous ont aidé ou soutenu dans votre démarche.

Qui sont vos conseillers?

- Conseiller ou agent de développement :
- Expert comptable :
- Conseiller juridique :
- Banquier :
- Assureur :
- Représentants gouvernementaux :
- Autres :

9. Opérations et production

9.1. Description du procédé de fabrication

9.2. Matière(s) première(s)

Nom du/des fournisseur(s) et la localité	Produits et/ou services	Prix

9.3. Détails sur les permis, brevets et normes de l'industrie

9.4. Description des installations physiques

9.5. Plans et devis

10. Environnement et développement durable

Définition du développement durable :

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland : (Commission Brundtland, Sommet de la terre, Rio de Janeiro, 1992-ICLEI et Agendas locaux 21) : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs propres besoins... »

Social

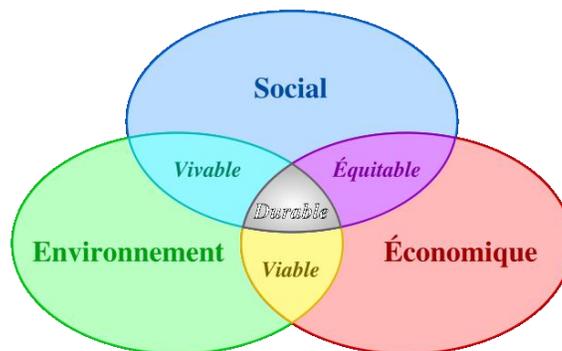
Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons : employés (conditions de travail, niveau de rémunération...), fournisseurs, clients, communautés locales et société en général.

Économique

Performance financière « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de tous les échelons.

Environnemental

Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes.





Pour faciliter votre réflexion sur le développement durable
Voir Annexe – Le développement durable

Avez-vous pris en considération les différents volets du développement durable dans votre projet d'entreprise ? Soumettre tous les renseignements que vous possédez présentement et qui permettent d'évaluer l'effet de votre projet sur le développement durable et l'environnement de votre région.

11. Secteur tourisme

Si vous êtes une entreprise touristique, expliquez quelle est la complémentarité de votre projet avec les autres attraits et services de la région.

En quoi votre projet est intéressant et important pour le développement du tourisme de votre région?

Considérant qu'il y a une pénurie en ressources humaines dans le secteur touristique, de quelle façon allez-vous contrer le problème de roulement, de pénurie et de saisonnalité des emplois dans ce domaine?

12. Coût et financement du projet

Coûts : Quelles seront vos dépenses avant le démarrage de votre entreprise? Avez-vous des besoins en liquidités, des équipements, des machines ou un bâtiment à acquérir avant de pouvoir débiter vos opérations?

Financement : Comment allez-vous financer vos dépenses de démarrage? Quelle sera votre mise de fonds, obtiendrez-vous des subventions ou des prêts?

Important : Indiquez tous les coûts et dépenses avant le démarrage de votre projet. Habituellement un 20 % de mise de fonds du promoteur est requis.

Coûts	\$	Financement	\$
Liquidités	- \$	Mise de fonds	- \$
Liquidité	- \$		- \$
Inventaire de départ	- \$		- \$
Total	- \$	Total	- \$
Immobilisations			
Équipement spécialisé	- \$	Prêts	- \$
Matériel roulant	- \$		- \$
Équipement de bureau	- \$		- \$
Total	- \$	Total	- \$
Équipement		Subventions	- \$
Machines	- \$		- \$
Équipements spécialisés	- \$		- \$
Matériel roulant	- \$	Total	- \$
Total	- \$		
Autres frais de démarrage			
Équipement de bureau	- \$		
Papeterie	- \$		
Logiciel informatique	- \$		
Notaire et autres	- \$		
Total	- \$		
Total de l'investissement	- \$	Total du financement	- \$

13. Prévisions financières

	Prévisionnel 20__	%	Prévisionnel 20__	%	Prévisionnel 20__	%
Revenus						
Ventes	- \$		- \$		- \$	
Total des revenus	- \$		- \$		- \$	
Dépenses						
Achats de marchandises	- \$		- \$		- \$	
Transport	- \$		- \$		- \$	
Loyer	- \$		- \$		- \$	
Électricité et chauffage	- \$		- \$		- \$	
Assurances	- \$		- \$		- \$	
Taxes et permis	- \$		- \$		- \$	
Téléphone	- \$		- \$		- \$	
Prélèvements du propriétaire	- \$		- \$		- \$	
Frais de bureau	- \$		- \$		- \$	
Honoraires professionnels	- \$		- \$		- \$	
Publicité et promotion	- \$		- \$		- \$	
Frais bancaires	- \$		- \$		- \$	
Intérêts C.T.	- \$		- \$		- \$	
Intérêts M.L.T	- \$		- \$		- \$	
Amortissement	- \$		- \$		- \$	
Salaires	- \$		- \$		- \$	
Avantages sociaux	- \$		- \$		- \$	
Carburant et lubrifiants	- \$		- \$		- \$	
Divers	- \$		- \$		- \$	
Total des dépenses	- \$		- \$		- \$	
Bénéfice brut	- \$		- \$		- \$	

14. ANNEXES



Guide de rédaction du plan d'affaires
Annexe – Introduction au plan d'affaires

Les prêteurs et investisseurs commerciaux rejettent la plupart des plans d'affaires qu'ils examinent.
Comment faire pour renverser cette tendance?

Il faut respecter une dizaine de règles simples et efficaces.

Les voici :

1 **Rédigez vous-même votre plan.** Votre plan d'affaires devrait traduire votre détermination à réussir et personne ne peut lui donner cet enthousiasme primordial mieux que votre équipe de direction et vous-même. Les conseillers externes peuvent guider, donner des conseils généraux, revoir votre plan et suggérer des investisseurs éventuels. Toutefois, ils ne devraient pas se charger de la rédaction de votre plan.

2 **Donnez-lui une allure professionnelle.** Votre présentation n'a pas à être compliquée, mais elle doit être réfléchie et logique. Utilisez, si possible, le sigle de votre société sur la page de couverture et personnalisez le plan en imprimant le nom du lecteur sur la feuille d'accompagnement.

3 **Soyez bref.** Adaptez votre plan aux besoins d'un lecteur précis. Mentionnez une fois les points importants dans les sections appropriées et voyez à ce que votre plan soit aussi court que possible : un plan de 10 à 20 pages est idéal; 30 pages seraient vraiment le maximum. Si vous devez ajouter d'autres renseignements, faites-le en annexes.

4 **Parlez des facteurs de réussite.** Votre plan devrait montrer que vous connaissez les facteurs de réussite cruciaux pour votre entreprise. Par exemple, dans les industries technologiques, l'existence d'un marché pour votre produit serait un facteur-clé. Pour les concessionnaires, il faudrait démontrer une bonne compréhension du contrat de concession.

5 **Appuyez vos prétentions.** Ne présentez jamais des prétentions ou des hypothèses que vous ne pouvez appuyer. Annexe à votre plan les copies de confirmation de vos prétentions par des tiers ou tout document y faisant référence. Par exemple, il est utile d'ajouter des copies d'attestation de vos produits par les clients.

6 **Ne dissimulez pas les risques.** Discutez de tous les risques qui peuvent se présenter, pas seulement ceux pour lesquels vous avez une réponse toute prête. Si vos lecteurs découvrent des risques que vous n'avez pas mentionnés (ce qui se produira probablement) votre plan perdra de sa crédibilité.

7 **Soyez clair.** Évitez tout jargon de métier et utilisez des termes courants, faciles chaque fois que c'est possible. Sinon, ajoutez un glossaire en annexe.

8 **Polissez votre résumé de projet.** Un résumé de projet devrait dire de façon précise à vos lecteurs qui vous êtes et quels sont vos marchés, votre plan d'action et le financement dont vous avez besoin. Il doit susciter l'intérêt de votre lecteur qui pourrait sinon négliger de lire le reste de votre plan. Consacrez donc suffisamment de temps à la rédaction du résumé.

9 **Ne vous préoccupez pas du secret professionnel.** Les investisseurs et les prêteurs réputés savent qu'ils sont tenus au secret professionnel. Toutefois, si vous préférez ne pas trop en dire au début, vous pouvez adresser un résumé de votre plan aux investisseurs et prêteurs éventuels et leur faire parvenir un exemplaire détaillé de votre plan que s'ils se montrent vraiment intéressés. Dans tous les cas, ne produisez que le nombre de copies de votre plan dont vous avez besoin. Inscrivez sur chacune la mention « Confidentiel » et envoyez-les aux quatre ou cinq investisseurs éventuels qui, selon vous, conviennent le mieux à votre société.

10 **Sollicitez l'avis d'une autre personne.** Demandez à quelqu'un de passer objectivement en revue le contenu et la présentation de votre plan avant de contacter des investisseurs. Vous mettrez peut-être des semaines à rédiger votre plan; vous ne voudriez donc pas qu'un investisseur le rejette après un rapide coup d'œil.

Si vous le pouvez, soumettez votre plan à au moins deux personnes qui n'ont pas de lien avec votre société. Vous comptez dans votre entourage des personnes capables de passer votre plan en revue comme votre comptable, votre avocat ou un collègue de travail.

Pourquoi un plan d'affaires?

Pour améliorer les chances de succès de votre projet. Que ce soit celui de démarrage d'entreprise ou d'expansion, la réflexion, les recherches, la rédaction que vous accorderez à la réalisation de votre plan d'affaires fera la différence entre le succès et l'échec de votre projet.

Outil de gestion indispensable pour les prêteurs et les investisseurs, le plan d'affaires est d'abord un livre ouvert pour améliorer votre propre gestion.

Il doit devenir votre meilleur partenaire. Le monde des affaires est en perpétuel changement puisque c'est un monde dynamique; votre plan d'affaires doit donc vous accompagner tout au long de l'existence de votre entreprise. Vous devrez y faire d'incessants retours, des additions et des corrections. Bien utilisé, il est l'assurance de votre succès.

Comment réaliser votre plan d'affaires?

Un plan d'affaires est avant tout un document qui renseigne les bailleurs de fonds sur votre entreprise afin de les persuader à participer à son financement. Il doit contenir de façon précise et concise :

- ⇒ La description de votre projet d'entreprise;
- ⇒ L'analyse du marché;
- ⇒ Les stratégies de marketing;
- ⇒ Les activités opérationnelles;
- ⇒ Les promoteurs (buts, forces et faiblesses);
- ⇒ Les besoins en ressources humaines.

Le plan d'affaires veut vendre une idée, un projet. Il doit donc s'assurer dès son départ d'emprunter le langage de la vente. N'oubliez pas, votre lecteur est votre principal client.

Finalement, la réalisation de votre plan d'affaires exigera une bonne centaine d'heures de travail, mais les bénéfices retirés de cet exercice justifient amplement les heures consacrées à sa réalisation.

Les conseillers en développement du Centre local de développement de la MRC de Charlevoix vous souhaitent une bonne démarche!



**Guide de rédaction du plan d'affaires
Annexe – Formes juridiques d'une entreprise**

Les entreprises individuelles

« Une entreprise non constituée en société par actions et n'appartenant qu'à une seule personne est connue sous le nom **d'entreprise individuelle**. Cette forme d'entreprise convient particulièrement pour les petits magasins de détail, les entreprises de services, les fermiers, les agriculteurs, les avocats, les médecins, les experts comptables à leur compte, etc. La personne qui établit une entreprise individuelle n'est astreinte à aucune formalité juridique. Elle doit toutefois obtenir un permis d'exploitation et payer les sommes requises par les pouvoirs publics. Le propriétaire d'une entreprise individuelle dont le **nom commercial** diffère de son nom doit faire enregistrer cette dernière, d'où l'abréviation **enr.** que l'on retrouve parfois dans le nom commercial de quelques entreprises personnelles ».

« Au point de vue légal, une entreprise individuelle ne constitue pas une entité distincte de son propriétaire. Ainsi, le propriétaire est **personnellement responsable** des dettes de son entreprise. Si cette dernière devient insolvable, les créanciers peuvent forcer le propriétaire à vendre ses biens personnels afin de rembourser les dettes de l'entreprise. En revanche, au point de vue comptable, une entreprise individuelle est une entité dont les affaires doivent être traitées séparément de celles de son propriétaire en vertu du **principe de la personnalité de l'entreprise** ».

Les sociétés en nom collectif

« Une **société en nom collectif** ou une **société de personne** est une entreprise établie pour le bénéfice commun de ses associés et à laquelle chacun d'eux contribue en y apportant des biens, son crédit, son habileté et son industrie. Une société en nom collectif existe en vertu d'un contrat conclu entre les associés. Le contrat peut être oral ou écrit, mais il est préférable qu'il soit écrit afin de réduire au minimum les possibilités de mésentente entre les associés. Ce sont habituellement de petites entreprises qui sont constituées en sociétés de personnes. Cependant, c'est la forme d'entreprise sous laquelle existent les grands cabinets de comptables agréés. Comme pour une entreprise individuelle, la société en nom collectif ne constitue pas une entité juridique distincte de ses associés et, pour cette raison, ces derniers sont personnellement responsables des dettes de la société. Au point de vue comptable, toutefois, une société en nom collectif est une entité dont les affaires doivent être distinguées de celles de ses associés. »

Les sociétés par actions

« Une **société par actions**, appelée aussi **société de capitaux**, est une **entité juridique** distincte et indépendante de ses actionnaires. Aux yeux de la loi, une société par actions est une personne morale qui jouit de tous les droits et assume les responsabilités d'une personne réelle, à l'exception des droits que seule une personne physique peut exercer. Les propriétaires d'une société par actions en sont les actionnaires, c'est-à-dire ceux qui possèdent les actions du capital social. »

Un avantage majeur de la société de capitaux réside dans le fait que les actionnaires **ne sont pas personnellement responsables** des dettes de la société. Si une société de capitaux devient insolvable, les créanciers n'ont des droits que sur l'actif de la société. Un actionnaire ne pourra donc pas perdre plus que le montant qu'il a investi dans la société. »

Vous devez aussi connaître les lois et règlements auxquels votre entreprise est soumise tant au niveau fédéral, provincial que municipal. Voici quelques domaines où les lois du Québec vous toucheront :

- Taxes à la consommation (TPS et TVQ);
- Retenues d'impôt sur les salaires;
- Impôt sur le revenu;
- Régime des rentes du Québec;
- Santé et sécurité au travail;
- Normes de convention collective et normes du travail;
- Permis d'opération;
- Responsabilité civile;
- Brevet, marque de commerce, droit d'auteur, licence d'exportation ou d'importation, etc. (fédérales, provinciales, municipales).



Guide de rédaction du plan d'affaires

Annexe - Financement possible

Les ressources de financement possibles

Vous-même : Il est toujours plus facile d'obtenir du financement d'une institution financière ou gouvernementale lorsque vous vous impliquez personnellement. Si vous refusez d'investir une partie de vos économies dans votre propre entreprise, pourquoi des étrangers le feraient-ils?

Si vous n'avez pas d'argent liquide, offrez des biens en garantie ou prenez une hypothèque sur un bien immeuble qui vous appartient.

Si petit soit votre apport financier, essayez de vous impliquer.

Vos proches : Si vous avez des parents, des amis qui sont à l'aise financièrement et qui auraient un petit montant à investir, offrez-leur d'investir dans votre entreprise. Ils peuvent aussi endosser votre prêt à la banque.

S'ils ne sont pas intéressés, demandez-leur pourquoi. Si c'est à cause de votre projet, essayez de savoir ce qui cloche afin de le réajuster, car si des personnes que vous connaissez ne veulent pas investir dans votre projet, vous avez peu de chance qu'un gérant inconnu le fasse.

Organismes et institutions : Il en existe plusieurs qui peuvent offrir un soutien financier à votre entreprise. Si vous ne vous sentez pas en confiance avec un gérant, n'hésitez pas à changer d'endroit.

Vous avez : Les banques, les caisses;

- Les sociétés de financement;
- Les sociétés de fiducie;
- La Banque de développement du Canada;
- Les subventions gouvernementales. Pensez bien au genre de financement dont vous avez besoin. Le montant du financement et la période d'amortissement jouent un rôle important. Si votre somme est minime, il sera préférable d'aller vers le court terme alors que pour un montant plus élevé, vous devrez considérer une source de financement à long terme.

Crédit des fournisseurs : Le crédit des fournisseurs est rarement considéré comme une source de financement. Pourtant, si vous obtenez un délai de trente jours et plus pour payer une facture, vous avez l'équivalent d'un prêt à court terme.

Il faudra négocier ferme au début, car de plus en plus de fournisseurs n'offrent aucun délai lorsqu'une entreprise démarre; vous devez payer comptant. C'est leur façon de se protéger et de s'assurer un temps pour vérifier si votre projet est rentable et si vous êtes capable de payer.

La négociation, c'est important!

Il n'existe pas de recette miracle pour obtenir un prêt. Chaque cas est particulier et les demandes sont étudiées individuellement. La réponse dépendra en grande partie de votre projet et de vous-même.

Il est donc très important que votre plan d'affaires soit complet et clair. C'est à travers lui que l'investisseur tentera de vous connaître vous et votre entreprise.

Il est aussi suggéré de présenter un sommaire de votre demande financière en conclusion, en présentant aussi toutes les autres sources de financement qui vous permettent de démarrer.

Pour vous assurer que votre document est complet, essayez de répondre à ces quelques questions. Si vous ne pouvez pas, vous avez encore du travail à faire avant de vous présenter devant un gérant :

- Avez-vous pensé décrire votre projet en vous mettant à la place de la personne qui en voit les avantages et les inconvénients?
- Êtes-vous capable de dire pourquoi le client va acheter vos produits, marchandises ou services plutôt que ceux de vos concurrents?
- Êtes-vous en mesure d'apporter des faits pour appuyer vos chiffres? (rendement du secteur, prix ou information des concurrents, statistiques, soumissions ou évaluation des frais, carnet de commandes...)
- Avez-vous des réponses appuyées de chiffres?
- Est-ce que votre demande actuelle répond aux exigences des institutions financières? (voir les exigences plus loin)
- Faites-vous bien ressortir vos forces et celles des autres propriétaires?
- Croyez-vous fermement en votre projet?
- Pensez-vous vraiment que vous êtes capable d'assurer le succès de votre entreprise?

Exigences des institutions financières

Voici les exigences des institutions financières, cela pourra vous aider lors de votre préparation. Ce sont les critères sur lesquels se basent la plupart des directeurs (trices) de banque ou de caisse pour accorder un prêt à un (e) entrepreneur (e).

Il en existe trois principaux que considèrera sûrement votre directeur (trice).

1. L'investissement et les garanties Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous soyez engagé (e) financièrement dans votre entreprise sous forme de :

- Mise de fonds : C'est l'argent que vous injectez dans votre entreprise provenant de vos économies, de prêts, de parents, collègues, ami(e)s, etc. Garanties : Ce sont les valeurs que vous possédez et qui assurent à l'institution financière que vous pouvez la rembourser au besoin.

Ex. : vos inventaires, vos équipements, votre résidence, vos assurances (valeurs de rachat), vos valeurs mobilières (actions, REER, obligations d'épargne), le cautionnement d'autres personnes (conjoint, parents, gens d'affaires crédibles...)

2. Des chiffres à l'appui

Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous lui présentiez une demande de prêt structurée, étoffée de chiffres qui démontrent que vous connaissez très bien votre projet, que vous l'avez planifié soigneusement et qu'il sera rentable. Ces chiffres sont :

- Vos prévisions de ventes basées sur une évaluation de votre marché (clientèle visée, potentiel d'achat, concurrence, etc.)
 Vos états financiers projetés sur au moins deux ans et basés sur des hypothèses réalistes.
Ex. : % de profit, de ventes dans le secteur.

3. Le profil de l'entrepreneur (e)

Votre directeur (trice) s'attend à ce que vous soyez « **la personne de la situation** », c'est-à-dire que votre profit corresponde bien à votre entreprise. Il vous observera avec attention pour évaluer :

- Votre compétence et votre expérience en rapport avec votre projet; Votre expérience de crédit, la façon dont vous remboursez vos prêts, respectez vos engagements;
- Vos capacités de présenter votre projet, de le vendre;
- Vos comportements, vos attitudes en entrevue et votre allure physique, c'est-à-dire votre degré d'assurance, d'énergie et de détermination, qualités nécessaires pour mener à bien votre projet.

Il est donc important d'avoir confiance en vous pour mener à bien votre projet et de ne pas avoir peur de vous vendre ainsi que votre projet.

Il faut se rappeler :

- Que plus le risque de votre projet est élevé, plus il (elle) exigera d'informations et de garanties. Il (elle) exigera de suivre systématiquement le dossier.
- Que le rôle du directeur (trice) est de financer votre projet et non de vous aider à le bâtir.
- Que vous, l'entrepreneur (e), avez beaucoup de poids dans la décision du directeur (trice).
- Que vous avez du pouvoir sur la situation si vous pouvez répondre aux exigences du directeur (trice).

La réponse...

Votre prêt est refusé. Restez calme et surtout, ne vous découragez pas. Considérez cette réponse comme une première épreuve à passer et retirez-en ce qu'il y a de positif. Si vous voulez être en affaires, il faudra vous battre et travailler fort pour garder votre place au soleil. Vous ne pouvez donc pas vous laisser abattre au premier obstacle.

Reprenez tout de zéro et regardez ce qui a pu porter le directeur (trice) à refuser de vous aider. Allez le rencontrer et demandez-lui pourquoi il refuse. Cet entretien vous fera peut-être prendre conscience d'un point faible dans votre présentation. Il ne vous restera qu'à améliorer et à vous représenter chez un autre directeur (trice).

Si personne ne veut vous prêter d'argent, commencez à vous poser des questions sur la viabilité de votre projet ou sur vos compétences. Changer de projet ou trouvez des associés qui augmenteront les chances de survie de votre entreprise.

Vous avez été accepté (e). Bravo! Maintenant, au travail...

Vous devez maintenant tout faire pour que ce que vous avez inscrit se réalise. Continuez à travailler avec votre directeur (trice), invitez-le lorsque vous faites des réunions avec votre conseil d'administration, consultez-le lorsque vous avez des difficultés. Il sera plus enclin à vous aider si vous entretenez avec lui une relation franche.

Vous avez en main votre plan, vous avez le financement nécessaire pour démarrer,
alors... allez-y!



Guide de rédaction du plan d'affaires
Annexe – Le développement durable

ASPECTS ÉCONOMIQUES

Viabilité : le projet possède-t-il des bases solides au niveau de ses états financiers et de sa gestion pour assurer son succès à long terme?

- États financiers
- Capacité de gestion

Emploi : combien d'emplois de qualité le projet permet-il de créer?

- Nombre d'emplois
- Diversité des types d'emploi
- Rémunération de stabilité

Appareil de production des biens et services : quels efforts le projet consacre-t-il à la recherche et au développement?

- Recherche d'informations techniques et scientifiques
- Réseautage et partage de l'information
- Recherche et développement
- Pratiques d'innovation

Diversification économique : le projet contribue-t-il à la consolidation de la structure industrielle et commerciale de la région?

- Renforcement des secteurs faibles de l'économie
- Diversification des branches d'activité
- Diversification de la taille des entreprises

Pratiques commerciales : le projet soutient-il des pratiques commerciales justes et équitables?

- Approvisionnement équitable
- Impacts de l'exportation
- Investissement responsable

Entrepreneuriat : le projet s'insère-t-il dans des réseaux d'affaires et contribue-t-il à leur essor?

- Recherche d'information stratégique
- Partage de l'information stratégique
- Partenariats et échanges de produits, de sous-produits ou de services

ASPECTS SOCIAUX

Santé et prévention : les promoteurs s'assurent-ils que leurs employés bénéficient d'un milieu de travail sain et sécuritaire?

- Évaluation des risques
- Mesures de prévention et mesures correctives
- Gestion de la SST
- Formations et exercices
- Réseautage
- Habitudes de santé des travailleurs

Sécurité civile : le projet est-il sécuritaire pour la collectivité?

- Risques technologiques
- Plan de mesures d'urgences
- Mises à jour
- Exercices et simulations

Relations de travail : le projet favorise-t-il de bonnes interactions entre les travailleurs et entre ces derniers et la direction de l'entreprise?

- Gestion des relations de travail
- Valorisation et motivation
- Développement des compétences
- Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

Répartition de la richesse : le projet assure-t-il une rémunération salariale équitablement répartie et une juste redistribution des bénéfices générés?

- Propriété des moyens de production
- Partage de la masse salariale
- Partage des profits

Droits des travailleurs : le projet assure-t-il le respect de la liberté d'expression, d'association et de l'équité dans l'embauche?

- Liberté d'expression
- Droit d'association des travailleurs
- Mesures spéciales d'embauche

GESTION DES RESSOURCES

Matériaux : le projet fait-il un usage durable des matières premières à sa disposition dans une optique d'écoefficacité?

- Installations
- Production
- Emballages

Énergie : le projet fait-il un usage durable des sources d'énergie à sa disposition dans une optique d'efficacité?

- Installations
- Production
- Emballages
- Transport

Eau : le projet fait-il un usage durable de l'eau à sa disposition dans une optique d'efficacité?

- Installations
- Production
- Emballages

Rejets dans le milieu : le projet prend-il les mesures nécessaires pour diminuer ses impacts sur l'air, l'eau, le sol et la biodiversité?

- Matières dangereuses
- Matières résiduelles (non considérées comme dangereuses)
- Rejets dans l'air
- Rejets liquides ou dans l'eau
- Contamination du sol

Amélioration du produit : le produit ou le service généré par le projet est-il moins exigeant en termes de ressources, d'énergie et d'espaces?

- Durabilité
- Polyvalence
- Utilisation
- Fin de vie utile du produit
- Alternatives au produit

ASPECTS TERRITORIAUX

Équilibre rural-urbain : le projet contribue-t-il, par sa localisation, à structurer l'ensemble du territoire?

- Localisation sur le territoire
- Densification des agglomérations
- Maillage rural-urbain

Ancrage territorial : le projet contribue-t-il au dynamisme socioéconomique de sa région?

- Propriété locale et régionale
- Achat local et régional
- Réponse aux besoins du marché local et régional
- Investissement régional

Harmonisation des usages : le projet se préoccupe-t-il d'harmoniser ses activités avec les divers usages du territoire, en vue d'assurer un développement intégré?

- Modification de l'usage ou de la vocation
- Harmonisation des activités
- Embellissement du cadre bâti et harmonisation avec le paysage

GOUVERNANCE

Processus d'évaluation : le projet s'est-il doté d'un processus transparent d'évaluation et de suivi qui intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux?

- Champ de l'évaluation
- Transparence des structures et des activités

Canal de communication : le promoteur informe-t-il la collectivité sur ses objectifs, son fonctionnement et ses activités, et engage-t-il un dialogue en cas de besoin?

- Accès à l'information
- Qualité de l'information
- Médiation et débat public

Arrimage aux enjeux collectifs : le projet contribue-t-il à l'atteinte des objectifs priorités par la population et ses représentants?

- Arrimage aux politiques locales et régionales
- Soutien aux initiatives du milieu