

Guide de rédaction du Plan d'affaires

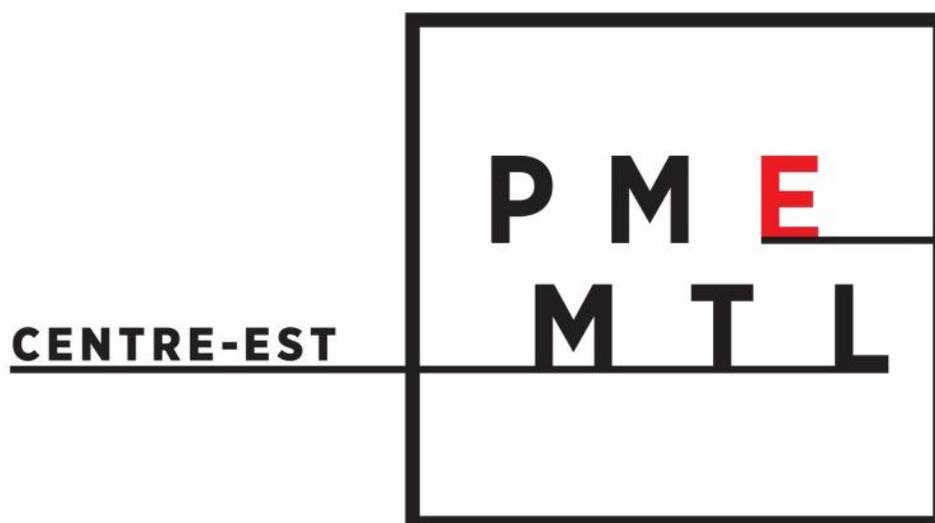


Table des matières

1. Avant-propos.....	1
2. Sommaire	2
3. Entreprise	2
4. Analyse du marché.....	7
5. Plan marketing.....	12
6. Plan d'opérations.....	15
7. Plan financier.....	18
8. Annexes.....	20

1. Avant-propos

[PME MTL Centre-Est](#) met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise.

Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation du plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le type d'entreprise que porte votre projet (entreprise privée ou d'économie sociale).

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

Le plan d'affaires est un document qui explique ce qu'est votre entreprise, ses forces, ses besoins ainsi que la pertinence d'une demande de financement. Il réunit l'ensemble des données quantitatives, qui s'expriment en chiffres, ou de manière qualitative, par vos observations.

Le plan d'affaires vous servira à :

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

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

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

Conseil

D'entrée de jeu, il importe d'indiquer s'il s'agit de la création d'une entreprise ou du développement d'une entreprise existante. Dans le dernier cas, le résumé doit clairement décrire la situation actuelle de l'entreprise (les produits ou services déjà offerts ainsi que les ressources en place), et ce vers quoi les promoteurs se dirigent (les nouveaux produits ou services et les ressources additionnelles nécessaires).

En somme, le plan d'affaires est un document de référence qui vous guidera et informera les investisseurs potentiels de votre projet.

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

- D'utiliser les verbes à l'infinitif
- D'écrire à la **3^e personne du singulier** lorsque vous parlez de vous (exemple : L'entrepreneur vous fait découvrir...) ou à la **3^e personne du pluriel** si vous êtes plus qu'un promoteur (exemple : Les ateliers X vous feront découvrir...)
- De faire des phrases courtes
- De présenter clairement et de manière logique tous les renseignements (une idée par paragraphe)

Le sommaire du projet présente les grandes lignes du plan d'affaires et permet aux investisseurs potentiels d'avoir un aperçu général de votre projet.

Conseil

Nous vous suggérons de remplir les autres sections de votre plan d'affaires et de procéder, à la toute fin, à la rédaction du sommaire du projet.

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

2

- Description de votre projet (produits ou services offerts)
- Présentation du type d'entreprise :
 - o Sa vocation commerciale
 - o Sa dimension (travailleur autonome, PME ou grande entreprise)
- Description du marché
- Brève présentation des forces des promoteurs
- Date prévue de démarrage
- Localisation de l'entreprise
- Description sommaire du coût et du financement du projet d'entreprise
- Description sommaire des prévisions de revenus : indiquez le montant des ventes et des bénéfices prévus de vos états des résultats prévisionnels.

À titre d'exemple, si le coût de votre projet est estimé à 155 000 \$, vous devrez établir vos coûts et vos dépenses et ce dont vous aurez besoin en termes de financement.

Coûts du projet		Financement	
Fonds de roulement	30 000 \$	Mise de fonds (confirmé)	30 000 \$
Frais de démarrage	10 000 \$	Prêt PME MTL (à confirmer)	60 000 \$
Améliorations locatives	5 000 \$	Autre prêt (confirmé)	30 000 \$
Équipements	100 000 \$	Subvention (à confirmer)	10 000 \$
Fourniture de bureau	10 000 \$	Love money (confirmé)	25 000 \$
TOTAL	155 000 \$	TOTAL	155 000 \$

Afin d'établir vos propres chiffres, nous vous invitons à compléter la section Plan financier du plan d'affaires.

3.1 Mission

La mission est le fondement même du plan d'affaires de votre entreprise et un pivot pour votre plan marketing.

Pour savoir comment décrire votre mission, posez-vous les questions suivantes :

- Quoi : que fera votre entreprise?
- Qui : votre clientèle sera composée de quels types de personnes?
- Où : quel territoire desservirez-vous?

Décrivez brièvement la plus-value de votre entreprise, comme le prix compétitif, la qualité du produit ou du service, etc.

3.2 Offre et proposition de valeur

Quels produits et services offrez-vous? (brièvement). Cela peut vous sembler superflu, mais vous devez énoncer l'évidence, en dressant la liste des produits/services offerts.

- À quels besoins / problèmes répondez-vous?
- Quelle est la valeur créée?
- Qu'apportez-vous vraiment au client?
- Quelles sont les caractéristiques de votre produit/service?
- Quels sont les bénéfices de votre offre?

3.3 Historique du projet

- Origine du projet
- D'où vient l'idée maîtresse de votre projet?
- Depuis combien de temps y songez-vous?
- Quelles sont vos motivations?
- Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre?
- Si vous avez des associés, parlez de votre complémentarité et la raison de votre association

3.4 Modèle de revenu

Il s'agit de l'argent reçu sous différentes formes provenant de chacun des segments. En d'autres mots, le flux de revenus réfère aux ventes. Voici quelques exemples de modèles de revenus :

- **Vente de produits** : Un revenu est gagné quand le client achète un bien contre un paiement. Le bien lui appartient alors définitivement qu'il s'agisse d'un bien durable (ex. : un meuble) ou périssable suite à sa consommation.
- **Vente/prestation de services** : Le consommateur convient de payer pour un recevoir un service déterminé à l'acte (ex : dentiste, comptable, aide-ménagère, etc..) selon des critères prédéterminés ou espérés.
- **Forfait d'utilisation** : Le consommateur utilise un service et que le prix augmente en fonction de l'utilisation et du nombre d'éléments inclus. Ex. : Un hôtel charge en fonction du nombre de nuitées et du type/nombre de services complémentaires choisis.
- **Frais d'abonnement** : Vente d'un droit continu à un service contre un paiement fixe sur une base régulière. EX.: Les jeux en ligne vendent un droit d'accès à une banque de jeux, vente d'abonnement cellulaire, *Netflix* donne accès au visionnement de films, une carte donne un accès illimité à l'autobus, etc.
- **Revenus de location** : Le client a accès à un bien pour une certaine période de temps en retour d'un paiement fixe préétabli. Il s'agit de revenus récurrents. Ex. : un appartement, une automobile. Le locateur demeure propriétaire de son bien, il ne fait que permettre l'utilisation de son bien pour une période de temps.
- **Licence d'exploitation** : Le client a l'autorisation d'utiliser un droit de propriété intellectuelle. Par ex. : on peut permettre, contre rémunération, l'utilisation d'un texte ou d'une photo. La personne recevant ce flux de revenu demeure cependant propriétaire de l'article ou de la photo.
- **Revenus de publicité** : Location d'espace ou de temps d'antenne sur différents médias en ligne, traditionnels, d'événements, etc. En retour d'un revenu ponctuel (une fois seulement comme au *Superbowl*) ou de façon continue (panneau sur l'autoroute).

- **Franchise** : Flux de revenus généré lorsqu'une entreprise établie dispose d'un processus de fonctionnement possible d'être reproduit ailleurs. Un contrat peut alors être établi entre un entrepreneur (le franchisé) et le propriétaire d'une marque ayant fait ses preuves (le franchiseur) pour que le franchisé puisse exploiter la même marque de commerce en échange de remettre un pourcentage du chiffre d'affaires au franchiseur.
- **Distribution** : L'entrepreneur achète un bien à un prix donné et les revend à un prix supérieur, se rémunérant sur la différence. Ex. : grossiste en fruits et légumes, revente de voitures de collection, etc.

3.5 Promoteurs

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer les expertises détenues dans le domaine d'affaires choisi. Il importe également de démontrer les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- Nom et âge des promoteurs
- Pourcentage de participation dans l'entreprise
- Fonctions qu'ils occuperont
- Formations et diplômes
- Réalisations et expériences de travail pertinentes en lien avec le projet

3.6 Structure juridique

Quelle sera la forme juridique de votre entreprise? Ce choix doit être judicieux, puisqu'il aura des incidences fiscales et légales.

Le Code civil prévoit cinq formes juridiques à savoir :

- **L'entreprise individuelle ou propriétaire unique**

Il s'agit d'une entreprise à propriétaire unique, qui est exploitée par une seule personne que l'on appelle souvent *travailleur autonome* ou *travailleur indépendant*.

Une telle entreprise n'a pas d'existence juridique distincte de son propriétaire et n'a ni personnalité juridique ni patrimoine distincts.

Lorsqu'une personne physique exploite une entreprise individuelle, on dit souvent qu'elle « travaille à son compte ». De plus, comme cette personne est la seule propriétaire de l'entreprise, c'est elle qui en retire tous les profits et qui en subit toutes les pertes, s'il y a lieu.

Comme travailleur autonome, si vous utilisez votre nom personnel au complet dans votre raison sociale, vous pouvez démarrer vos opérations sans aucune démarche légale.

- **La société de personnes ou société en nom collectif**

Une société en nom collectif est un groupement de personnes, appelé associés, qui conviennent, dans un esprit de collaboration, d'exercer une activité commune. Les associés d'une société en nom collectif ont pour but d'exploiter une entreprise, d'y contribuer par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités et de partager entre eux les bénéfices et les pertes qui en résultent.

Une telle société est créée au moyen d'un contrat de société et doit être désignée sous un nom commun aux associés. Ceux-ci sont solidairement responsables de certaines dettes et obligations de l'entreprise, indépendamment de la

part respective de chacun dans la société. Il peut s'agir, par exemple, de bureaux de professionnels (avocats, notaires, dentistes, etc.).

La société en nom collectif a un siège (établissement principal), un nom qui lui est propre et elle peut agir en justice, c'est-à-dire qu'elle peut poursuivre quelqu'un et être poursuivie.

- **La société par actions ou personne morale (incorporation)**

Une société par actions (aussi appelée compagnie ou personne morale) est une entité juridique distincte. À ce titre, elle détient des droits et des obligations qui lui sont propres. Au Québec, les sociétés par actions sont constituées notamment en vertu de la Loi sur les sociétés par actions.

Une société par actions a pour but d'exploiter une entreprise afin de réaliser des bénéfices qui seront répartis, s'il y a lieu, entre ses actionnaires.

Caractéristiques d'une société par actions :

- A une existence distincte de celle de ses actionnaires
- Possède des biens en son nom propre
- A des droits et assume des obligations et des responsabilités
- Signe des contrats par l'entremise de ses administrateurs
- Peut intenter des poursuites ou être poursuivie au même titre qu'une personne physique

- **L'organisme à but non lucratif**

Une personne morale sans but lucratif est un groupement de personnes qui exerce des activités sans but lucratif dans les domaines culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres.

Caractéristiques d'une personne morale sans but lucratif :

- A une existence distincte de celle de ses membres
- A son propre nom, un siège et des biens
- A des droits et assume des obligations et des responsabilités
- Signe des contrats par l'entremise de ses administrateurs
- Peut intenter des poursuites ou être poursuivie au même titre qu'une personne physique;
- N'a pas de capital-actions et ses membres n'encourent aucune responsabilité à l'égard de celle-ci.

- **La coopérative**

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue d'y répondre, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative.

Il s'agit d'une personne morale distincte de ses membres. La responsabilité de ceux-ci est limitée à la valeur des parts souscrites.

Voir le lien du Registraire des entreprises du Québec si vous désirez vous inscrire immédiatement.
<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>

Afin de vous éclairer sur une multitude de facettes du démarrage d'entreprise, la Fondation du Barreau du Québec (www.barreau.qc.ca) en collaboration avec Éducaloi (<https://www.educaoi.qc.ca>), a conçu une série de six

fascicules d'information destinés aux entrepreneurs québécois. Vous y trouverez une foule de renseignements qui vous aideront à prendre vos décisions face à plusieurs préoccupations juridiques.

Vous pouvez joindre en annexe une copie de votre statut juridique (exemple : certificat d'immatriculation, la charte, des lettres patentes, etc.).

3.7 Objectifs

Quelles étapes marquantes seront établies? Cela peut comprendre les objectifs de ventes mensuels, le nombre de clients, la date de lancement du site Web, le lancement d'un nouveau produit/service, etc.

Ces jalons doivent être mesurables et comporter un échéancier. « Mettre en œuvre une grande campagne de marketing » n'est ni un but, ni un objectif. « Recruter quatre nouveaux clients par mois » est mesurable et assorti à un délai. Il s'agit donc d'un objectif.

Voici d'autres exemples :

- Avoir une clientèle régulière de 20 clients d'ici le 1^{er} janvier et des revenus mensuels de 5 800 \$
- Être connu par 40 % des détaillants de Montréal dans 6 mois
- Atteindre une production d'une minimum 1000 unités par deux mois au deuxième semestre
- Atteindre un chiffre d'affaires de 85 000 \$ la première année

Note

Les objectifs devront être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et définis dans le Temps)

4. Analyse du marché

4.1 Aurez-vous des acheteurs?

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

4.2 Secteur d'activité

Procéder à l'analyse du marché c'est évaluer de façon empirique le niveau de demande dans le secteur d'activité.

- Présentez votre secteur d'activité économique par des faits documentés qui peuvent être sous forme de résultats de consultation auprès d'experts ou de clients potentiels (sondage).
- Expliquez les statistiques, les tendances, la demande afin de présenter dans quel environnement votre entreprise évolue.

Pour vous aider, vous pouvez consulter le [code SCIAN](#) (système de classification des industries de l'Amérique du Nord).

Il importe aussi de présenter l'évolution du secteur au cours des dernières années. Vous chercherez alors à connaître :

- L'évolution du secteur de l'escalade (est-ce que les 10 dernières années ont connu une décroissance ou une croissance)
- Le volume de la demande (nombre d'unités de cours vendues ou chiffre d'affaires)
- Les spécificités du secteur et la situation dans la région, la province et le pays (par exemple, y a-t-il des variations saisonnières?)
- La demande dans ce secteur, et s'il y en a une en fournir la preuve
- S'agit-il d'une « tendance »?
- Le profil type des consommateurs (âge, revenus, etc.)

Afin de vous aider dans votre recherche, nous vous proposons quelques liens qui pourront répondre à certaines de vos questions.

- [Google](#) est un bon départ pour votre recherche. Attardez-vous aux cinq premières pages. Cela vous mènera à d'autres avenues.
- [Industrie Canada](#)
- [Institut de la statistique Québec](#)
- [Statistique Canada](#)
- [Emploi-Québec](#)
- [Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation](#)

Vous pouvez également trouver des informations pertinentes dans :

- Les revues spécialisées ou ayant un lien avec votre secteur d'activité
- Les journaux d'affaires
- Les chambres de commerce

Cette liste est incomplète, puisque pour certains secteurs il existe des adresses spécialisées (faites une recherche sur Google). À titre d'exemple, pour une charcuterie (secteur agroalimentaire) consultez le site du [MAPAQ](#) (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation).

4.3 Environnement externe

Voici les facteurs extérieurs qui peuvent influencer votre secteur d'activité : politiques et légaux, économiques, sociodémographiques, technologiques et environnementaux. Vous devez évaluer les **menaces et les opportunités** qui auront, ou non, une incidence dans votre secteur d'activité.

Politique et légal : y a-t-il une réglementation qui vous favorise, ou non, dans votre secteur? Exemple : lois, règlements.

Économique : l'économie influence-t-elle de façon positive ou non votre secteur d'activité?

Sociodémographique : le profil de la population vous favorise-t-il?

Technologique : votre secteur est-il soumis aux changements rapides des technologies? Exemple : nouvelles inventions, nouveaux procédés.

Environnemental : votre secteur doit-il respecter des normes environnementales, et ce, de manière importante?

4.4 Marché cible et potentiel

Il importe de bien cerner le profil de la clientèle auquel est destiné votre produit ou le service. Il faut donc dresser un portrait précis afin d'élaborer des stratégies de vente et de promotion efficaces.

Voici différents exemples de clientèles cibles ou segments auxquels s'adresseront vos produits ou services.

Exemple de segments de marché

-Les entreprises de haute technologie de la région de Québec métropolitain
-Les jeunes mères de famille âgées de 20 à 35 ans de la ville de Québec
-Les entrepreneurs dans le secteur manufacturier de la région de Québec et de la Côte-de-Beaupré
-Les théâtres pour enfants de 5 à 12 ans
-Le touriste américain visitant la ville de Québec

Si votre clientèle cible ou segment de marché est constitué de clients particuliers, vous devriez fournir l'information suivante :

- Marché visé à court terme et à long terme : local, régional, national, international.
 - o Quelles sont les limites géographiques du territoire visé?
- Définition et description de la clientèle cible :
 - o Qui sont-ils? (âge, revenu, sexe, situation familiale)
 - o Qu'achètent-ils? (type de produits, marques, styles)
 - o Où travaillent-ils? (milieu urbain, banlieue)
 - o Où achètent-ils? (centre commercial, commerce de voisinage)
 - o Comment achètent-ils? (par Internet ou en personne, paiement comptant, par chèque ou carte de crédit)
 - o Fréquence d'achat du produit ou du service;
 - o Critères d'achat : prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.
 - o Combien en achètent-ils?
 - o Quelles sont leurs motivations à acheter ce type de produit ou service?

EXEMPLE

Profil de la clientèle pour une épicerie fine :

Les jeunes professionnels de 20 à 34 ans à revenu élevé habitant la Haute-Ville de Québec et vivant seuls constitueront la clientèle cible pour les plats de fine cuisine « Prêt et délicieux ».

Sondage en ligne

Afin de mieux connaître qui sera votre client, vous pouvez faire des sondages sur les sites suivants :

- [Survey monkey](#)
- [Google document](#)

Autre collecte d'information : les experts

Vous pouvez demander à des experts (gens du secteur) leur point de vue. Posez-leur des questions sur ce qui se passe, qui sont les principaux joueurs, est-ce en croissance ou en décroissance. Plus vous connaissez votre domaine, plus vous pourrez élaborer des stratégies.

Si votre clientèle cible est constituée d'entreprises, il serait important de fournir l'information suivante sur celles-ci:

- Profil : travailleur autonome, association, institution, corporation, âge, nombre d'employés, secteur d'activité
- Leurs principaux clients
- Fréquence d'achat
- Budget annuel alloué
- Saisonnalité des commandes
- Services ou produits sont les plus recherchés?
- Critères de choix pour acheter ce type de produits ou services
- Média consultés avant l'achat

4.5 Le marché potentiel

Le marché potentiel représente les clients susceptibles d'acheter votre produit ou service et ceux de vos concurrents. Évaluez le nombre de clients potentiels pour votre entreprise et le montant global annuel d'achats de ces clients. Multipliez le nombre de clients estimés sur le territoire par la dépense moyenne annuelle de votre produit ou service et vous obtenez le maximum de dépenses. Expliquez vos théories en indiquant vos sources.

4.6 Estimation des ventes et part de marché

L'estimation de ventes vous sera demandée dans le fichier Excel de prévision financières afin d'établir vos objectifs de vente.

L'estimation de votre part de marché s'effectue en faisant vos prévisions de ventes par rapport au prix de vos produits ou services. Certains prêteurs peuvent demander deux ou trois années de prévisions, et ce, en fonction des secteurs. Vous devez estimer vos ventes mensuelles pour les premières années afin de préparer votre budget prévisionnel. Dans cette partie du plan d'affaires, n'inscrivez que les résultats généraux, c'est-à-dire les prévisions annuelles pour vos principaux produits.

Toute la crédibilité de votre projet réside sur ce point. Tenez compte des éléments suivants :

- Les objectifs que vous vous êtes fixés

- Vos capacités physiques (ressources humaines)
- Le prix de vos concurrents

EXEMPLE

Prévisions des ventes pour une compagnie de dépannage informatique

Produits et services	Année 1	Année 2	Année 3
Vente d'ordinateurs	45 000 \$	54 000 \$	70 200 \$
Sécurité informatique	25 000 \$	30 000 \$	39 000 \$
Gestion de réseau	85 000 \$	102 000 \$	132 600 \$
Administration de serveurs	45 000 \$	54 000 \$	70 200 \$
Total	200 000 \$	240 000 \$	312 000 \$

10

Part de marché : $\frac{\text{Chiffre d'affaires année 1}}{\text{Total dépenses du marché}} = \% \frac{200\,000 \$}{1M} = 0,02 \%$

Note

Soyez prudent! La très grande majorité des promoteurs surestiment leurs prévisions.

*La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

4.7 Concurrence

Il importe d'analyser minutieusement la concurrence que vous rencontrerez afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses.

Vous pourrez ainsi mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de vos produits ou services.

- Identifiez et décrivez votre concurrence :
 - o Type de concurrence : directe (produit ou service similaire) ou indirecte (produit ou service qui comble le besoin de manière différente).
- Dressez la liste des concurrents directs par ordre d'importance :
 - o Caractéristiques : nombre d'années d'existence, réputation, approche, stratégie de mise en marché, forces et faiblesses; disponibilité d'un produit, sa localisation, son prix, etc.
- Faites une analyse comparative de la concurrence : comparez-vous parmi les différents concurrents en mettant en perspective les points forts et les points faibles de chacun à partir de critères semblables à ceux-ci :
 - o Chiffre d'affaires
 - o Nombre d'employés
 - o Présentation, style, apparence
 - o Accueil et courtoisie
 - o Distribution et ventes
 - o Qualité des produits ou des services
 - o Service après-vente
 - o Promotion

N'énumérez que les principaux concurrents mettez de l'avant votre valeur ajoutée. Peut-être détenez-vous la dernière technologie? Bref, à vous de bien démontrer la plus-value que vous détenez par rapport à vos concurrents.

EXEMPLE

Ce tableau résume l'analyse comparative de FUTURA, un fabricant de planches à neige, et de ses principaux concurrents.

Concurrents	Forces	Faiblesses	Part du marché
SKIS NORDIQUES	Établis depuis plusieurs années, leader du marché	Prix élevés	40 %
ÉQUIPEMENTS DE SPORT TOP	Gamme de produits et de prix étendus	Gamme de produits et de prix étendus	25 %
FUTURA	Produit léger, résistant et prix modique	Distribution limitée et entreprise peu connue	3 %

11

4.8 Avantage concurrentiel

Quel est l'avantage clé, pour le client? Sélectionnez le principal avantage pour le client – que l'on désigne aussi par « avantage concurrentiel », « argument clé de vente » ou « attribut distinctif ». Quelle promesse faites-vous à votre client?

4.9 Analyse FFMO/SWOT

Résumé des forces/faiblesses et des occasions/menaces pour votre entreprise.

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

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

5. Plan marketing

12

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

C'est un tout et, par conséquent, chacun des volets (le produit ou le service, la promotion, la distribution, la localisation et la tarification) est lié aux autres. Par exemple, une entreprise peut rarement offrir à la fois un produit haut de gamme et maintenir une politique de prix très bas. Afin d'imaginer ce que peut contenir le plan marketing, voici les éléments auxquels vous devez répondre :

- **Objectifs de vente** la première année
- **Qui** sont vos clients? Plus ce sera précis, plus votre plan marketing sera bien ciblé.
- **Où** demeurent-ils
- **Comment/pourquoi**, stratégie des 4P : Produit-Service | Prix | Position géographique | Publicité - Promotion

5.1 Produit / Service offert

Quel est votre produit ou service? Quels sont les caractéristiques et les avantages?

- **Caractéristiques** : décrivez votre produit ou service
- **Avantages** : décrivez, pour chacune des caractéristiques, les avantages. Le consommateur achète d'abord et avant tout des avantages. Cet exercice vous permettra de mettre en valeur votre produit ou service.

EXEMPLE

Nouveaux verres biodégradables blancs

Caractéristiques	Avantages
Blanc	Visible, isolant, donc vous ne vous brûlerez pas
3,5 po circonférence du haut	Adapté pour boire
2,5 po circonférence du bas	Entre dans le support à verre d'une voiture, se transporte un peu partout
Mou	Léger, malléable
En polymère	Peut être jeté dans les bacs de récupération, pas de vaisselle

Lorsqu'il s'agit d'un service, décortiquez les étapes ou la façon de rendre votre service à votre clientèle cible.

EXEMPLE

Service traiteur Léonard

Caractéristiques	Avantages
Achat des aliments	Pas de casse-tête pour le client
Élaboration des recettes	Dégustation de nouvelles saveurs, le plaisir de manger différemment
Préparation des plats	Permet de passer plus de temps avec vos convives
Diversités des plats	Manger selon vos goûts
Service à domicile	Dans le confort de votre foyer
Adaptation des plats en fonction des besoins du client	Si vous avez des allergies ou des restrictions alimentaires, nous pouvons adapter nos plats
Ménage après la réception	Nous ramassons tout après notre passage

Toute cette réflexion vous permettra de trouver des arguments de vente et de vous outiller face aux réticences de la clientèle. Il est donc important de bien connaître vos caractéristiques et avantages. Vous les utiliserez également lors de l'élaboration de votre promotion et publicité.

Mettez en valeur votre produit par son emballage, sa présentation, son image. Pour un service, c'est vous que vous devez mettre en valeur. La première impression est extrêmement importante.

5.2 Prix de vente

Établissez votre prix de vente en fonction des coûts inhérents à votre produit ou service (ce qu'on appelle le coût de revient) et ajoutez la marge de profit habituellement connue dans votre secteur économique ou encore, fixez-le en fonction de la concurrence. Toutefois, faites attention à la tentation d'offrir des prix inférieurs à la concurrence. Cela peut amener des problèmes de perception. Vos clients pourraient penser que vous êtes moins bons que les autres, moins durables, etc. Favorisez plutôt la distribution de bons de réduction pour les premières semaines de vente afin de lancer votre produit.

13

Conseil

Dans les cas de vente de services, il est souhaitable d'utiliser un chiffre rond pour votre taux horaire.

En résumé, le plan d'affaires doit préciser le tarif déterminé pour le produit ou le service en tenant compte des coûts de fabrication ou d'achat, de la concurrence et de la capacité de payer des clients.

5.3 Distribution

Indiquez quel type de canal de distribution vous comptez utiliser pour vendre vos produits : grossistes, grandes surfaces, groupements d'achats, détaillants (magasins à escompte, supermarchés, magasins à rayons, magasins d'exclusivité, franchise, etc.), distributrices automatiques, etc.

- Qui assumera la manutention? L'entreposage? Le transport? Le retour de la marchandise?
- Y aura-t-il un inventaire disponible?
- Envisagez-vous la vente directe?

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

5.4 Publicité / promotion

La publicité sert à faire changer les attitudes des consommateurs, mais ne sert pas toujours à vendre. Par exemple, une publicité sur les assurances nous informe que la compagnie offre un nouveau produit. C'est avec le temps et la répétition que le consommateur remarquera cette publicité.

Pour concevoir toute forme de publicité ou de promotion, suivez les principes suivants :

AIDA

- L'**A**ttention, il faut l'attirer
- L'**I**ntérêt, il faut le susciter
- Le **D**ésir, il faut l'évoquer
- L'**A**chat, il faut le provoquer

14

La promotion est tout ce qui provoque l'achat, par exemple : 2 pour 1, 1 essai gratuit, bons de réduction, on paie les 2 taxes, escompte de 10 %, etc.

Offrir dans son quartier une commandite pour l'équipe de hockey peut avoir un impact plus grand qu'une simple publicité dans le journal. Il s'agit pour votre service ou votre produit de vous positionner là où c'est le plus adéquat. Les sommes impliquées peuvent également varier en fonction du prix de votre service ou produit.

La communication interne, c'est ce que les autres, vos employés tout particulièrement, disent de vous. Il vous faut savoir ce qu'ils pensent de votre entreprise. Si vos employés sont insatisfaits, attention car c'est un canal de communication puissant qui peut avoir de lourdes conséquences sur votre entreprise.

Quels supports utiliser pour rejoindre vos clients?

Les plus importants sont la carte professionnelle, le dépliant, le site Internet, les média sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, blogues, infolettres).

D'autres supports vous permettent d'être vu. Certains, par contre, peuvent être très onéreux. Il est important de choisir les plus adaptés à votre besoin :

- Journaux, radios, télévisions.
- Internet (bannières publicitaires, publipostages, affichage vidéo, etc.)
- Téléphone mobile (spots publicitaires, marketing téléphonique)

Après avoir choisi votre mode de promotion, il vous faudra créer votre calendrier marketing afin que vos efforts atteignent le but recherché.

Quel budget consacrer à votre programme marketing?

La théorie du 6 % du chiffre de ventes est une recommandation de plusieurs conseillers. Toutefois, c'est à vous d'évaluer ce que vous pouvez investir.

Cette section du plan d'affaires est l'occasion de présenter en détail l'ensemble des ressources qui seront nécessaires pour assurer la production d'un produit ou la prestation d'un service.

6.1 Processus de réalisation du produit ou service

- Énumération et description des activités nécessaires à la fabrication ou à la réalisation du produit ou du service
- Sommaire des technologies utilisées, des procédés et des méthodes, du savoir-faire, des possibilités de transferts technologiques et des conditions d'implantation, etc.
- Tableau des immobilisations dont vous aurez besoin
- Aperçu du calendrier de production ou des activités commerciales

Conseil

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

15

Cette partie de votre plan d'affaires devrait contenir les titres suivants :

- Étapes du processus
- Équipements nécessaires
- Heures d'ouverture
- Approvisionnements nécessaires
- Aménagements ou améliorations locatives
- Besoins en main-d'œuvre

C'est également dans cette section que vous devrez prévoir la gestion des achats et des stocks, c'est-à-dire l'inventaire initial minimum, les procédures de commande, les coûts d'entreposage, les délais d'approvisionnement, le transport, etc. Si des ententes ont déjà été conclues, les mettre en annexe de votre plan d'affaires.

D'autres éléments sont également à considérer :

- Variation saisonnière : impact et solution prévus
- Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service

6.2 Sous-traitants

Précisez ici l'état de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet sur le plan du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou du service à offrir. Présentez les sous-traitants visés ainsi que les solutions de rechange, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

6.3 Permis et licences

Assurez-vous d'avoir tous les permis requis lors du démarrage de votre entreprise. Nous vous invitons à consulter le [site du gouvernement du Québec](#) afin de vous renseigner par rapport aux permis et licences exigés au niveau provincial et fédéral pour pouvoir exploiter votre activité.

6.4 Emplacement

Pour choisir le parfait emplacement, il faut trouver un endroit stratégique où votre clientèle cible passe. Il est parfois pertinent d'allouer un budget plus important pour s'installer sur une artère reconnue pour son achalandage. Ceci est particulièrement vrai pour les commerces de détail, c'est ce qu'on appelle avoir une stratégie de localisation. Selon votre type d'entreprise et ses besoins, les critères de sélection du lieu d'affaires peuvent prendre plus ou moins d'importance. Dans votre plan d'affaires, décrivez les points suivants :

- Description de l'établissement commercial ou du siège social
- Critères, par ordre d'importance, qui ont guidé votre choix
- Modifications à apporter aux locaux
- Statistiques d'achalandage, avantages et inconvénients du lieu choisi

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

Conseil

Sources d'information : cartes de la ville, statistiques démographiques, règlements de zonage, circulation, croissance du secteur géographique.

6.5 Approvisionnement

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

- Les fournisseurs

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

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

Conseil

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

- Les inventaires

Il est aussi primordial :

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

- Les assurances

Quant aux assurances, le magasinage a bien meilleur coût ! Faites une liste de vos besoins et demandez des soumissions. Vous devez considérer les assurances sur les biens (feu, vol, détournements, automobile, pertes d'exploitation, etc.) ainsi que sur les personnes (responsabilité civile, invalidité, responsabilité des associés, etc.).

- L'entretien et le renouvellement des équipements

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

- Des pièces d'équipement avec un calendrier d'entretien (date et descriptions des réparations et de l'entretien, etc.)
 - Une politique de remplacement basée sur la durée de vie, les coûts d'entretien, l'amortissement, etc.
- Planifiez maintenant, avant de vous de d'avoir à négocier avec certains de vos fournisseurs.

- Les ressources humaines

Décrivez, dans cette section, les responsabilités de l'équipe dirigeante ainsi que des employés, s'il y a lieu. Si des conditions physiques particulières de l'environnement de travail doivent être prévues, décrivez les dangers physiques auxquels seront confrontés les employés et quelles sont les normes de sécurité à respecter.

6.6 Calendrier de mise en œuvre

Prenez le temps de préparer un aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Cela vous permettra de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise.

6.7 Évaluation environnementale

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

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

Sont regroupés ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières. Les partenaires financiers sont sensibles aux prévisions financières réalistes et complètes.

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez au moins l'an 1 en y intégrant le coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers en démarrage et financement.

7.1 Coûts et financement du projet

18

Il s'agit ici de préciser toutes les dépenses ou frais de démarrage de votre entreprise. Le financement sert à supporter les coûts. N'oubliez pas que vous devez mettre au moins 20 % du coût de projet afin que le banquier consente à vous octroyer un prêt. Dans l'exemple présenté en page 1 (voir tableau), c'est un montant de 30 000 \$ qu'il vous faudra comme mise de fonds. Pour vous lancer en affaires, il vous faut un peu d'argent afin d'assurer une mise de fonds minimale.

- **Prévision de ventes**

Le tableau « Nombre d'unités vendues » vous permet de créer des hypothèses de ventes qui seront insérées dans votre budget de caisse.

- **Budget de caisse prévisionnel ou mouvement de la trésorerie**

Afin de faciliter l'évaluation des montants par mois pour les ventes, veuillez remplir l'annexe ventes. Par la suite, reportez les montants dans le budget de caisse. Ce dernier sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. En bref, ce sont toutes les entrées et les sorties d'argent qui circulent chaque mois et que vous pouvez visualiser sur une année. Ce budget de caisse définit les besoins de liquidités à court terme.

Vous devez rapporter les montants à l'état des résultats et au bilan. L'état des résultats et le bilan servent à démontrer si vous faites des pertes ou des bénéfices. Si votre entreprise est endettée ou si elle manque de liquidités.

- **État des résultats prévisionnels**

Il s'agit des revenus et des dépenses annuels estimés pour les deux ou trois premières années d'exploitation.

- **Bilan prévisionnel ou bilan**

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

- **Calcul du seuil de rentabilité**

L'analyse du seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et, s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices.

Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (par exemple : le loyer, les intérêts, etc.), alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (par exemple : les matières premières, les salaires, etc.).

- **Tableau des amortissements**

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

- **Calendrier des remboursements des emprunts**

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

- **Bilan personnel de chacun des promoteurs, daté et signé**

Le bilan personnel permet d'évaluer l'état de la situation financière des individus impliqués dans l'entreprise. On peut ainsi établir leur solvabilité, leur capacité de crédit et leur situation d'endettement.

Annexes à joindre

Cette liste se veut un aide-mémoire des documents qu'il peut être pertinent de joindre en annexe à votre plan d'affaires.

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