

Introduction

La préparation d’un plan d’affaires fait partie des étapes essentielles du démarrage d’une entreprise. Cette planification sert à prévoir les activités de votre organisation lors des premières années d’opérations afin d’évaluer sa rentabilité à court terme. Le plan d’affaires est votre feuille de route professionnelle. Il indique le chemin qu’empruntera votre entreprise pour atteindre ses objectifs et comment y parvenir. Il vous permet d’éviter des erreurs coûteuses lorsque vous démarrerez votre entreprise.

La concrétisation de votre idée d’entreprise requiert une planification efficace sur le plan des finances, des opérations, du marketing et de la gestion. Comment envisagez-vous l’évolution de votre entreprise ? Quels sont vos objectifs à long terme ? Pour transmettre clairement votre vision de l’avenir de votre entreprise, il est très important de consigner vos réflexions et vos intentions.

Le plan d’affaires est un document de référence qui vous suivra lors du démarrage de votre entreprise, et tout au long de son existence. N’oubliez jamais que la planification d’une entreprise constitue un processus évolutif et perpétuel.

On pense injustement que les plans d’affaires sont rédigés dans le seul but d’obtenir un financement. Or, la préparation d’un plan d’affaires solide vous permettra de :

* Définir clairement les objectifs de votre entreprise à court et long terme;
* Faire ressortir les forces et les faiblesses de votre entreprise, mais aussi les opportunités et les menaces (FFOM) dans votre secteur d’activité;
* Fournir aux investisseurs potentiels des moyens d’évaluer si votre entreprise représente un investissement viable;
* Faire une bonne première impression et démontrer vos bonnes capacités de gestion;
* Mettre vos projets sur papier, pour ainsi améliorer votre capacité de gestion. En étant en mesure de repérer toute déviation du plan avant que la situation ne se détériore, vous serez en mesure de prévoir les risques et éviter les pièges;
* Favoriser le réalisme;
* Bien cerner votre clientèle, votre marché, votre stratégie de prix et le milieu concurrentiel dans lequel vous devrez évoluer afin de réussir. Ce processus donne souvent lieu à la découverte d’un avantage concurrentiel ou de nouvelles occasions, en plus du repérage des faiblesses du plan.

Rappelez-vous finalement que les principales causes d’échec en affaires sont la mauvaise planification, le manque de connaissances en gestion et l’absence de besoin sur le marché.

Voici quelques renseignements généraux quant à la rédaction de votre plan d’affaires :

* Utilisez des verbes au présent afin de démontrer que vous êtes dans l’action. **Évitez les verbes au futur**.
* **Utilisez des termes impersonnels tels que;** le promoteur, la promotrice, Monsieur Y, Madame X, il, elle, l’entreprise. **Écartez les mots** je, me, moi et nous. Vous pourrez ainsi mettre en relief votre détachement et votre objectivité par rapport au projet.
* **Soyez affirmatif, clair et précis.** Cela signifie que votre plan d’affaires doit être rédigé dans un langage accessible. Soyez donc bref et concis. Rapportez des faits, des citations, des statistiques et des articles qui appuient vos propos. Tirez vos conclusions afin de bien établir les liens entre vos affirmations et leur mise en œuvre. Ne tenez rien pour acquis et expliquez en détail votre raisonnement pour que le lecteur puisse bien le comprendre.
* Fournissez les **références** des citations, des statistiques et des articles utilisés. Ils doivent se retrouver en notes en bas de page ou dans la bibliographie. Vous pouvez également mettre un document de références en annexe.
* **Soyez méthodique** et inscrivez des numéros et des titres de sections et de sous-sections. Cela permet au lecteur de se retrouver facilement dans le plan d’affaires. N’oubliez pas la table des matières et la numérotation des pages.
* **Soyez dynamique** et présentez des tableaux, des graphiques, et des notes de bas de page qui facilitent grandement la lecture de votre document.
* Soignez votre image professionnelle et portez une attention particulière à l’**orthographe, la grammaire, la syntaxe et à la propreté de votre présentation**.

Voici les étapes de rédaction vous permettant de mieux réaliser votre plan d’affaires :

1. Trouver l’idée du projet d’entreprise
2. Faire une étude de marché (section 3)
3. Établir la mission de l’entreprise
4. Définir des stratégies de marketing (section 4)
5. Produire une analyse technique (section 5)
6. Montrer vos états financiers
7. Créer un sommaire exécutif et sections 1 et 2

Table des matières

[Introduction 2](#_Toc126588486)

[Sommaire exécutif 5](#_Toc126588487)

[01. Présentation du projet 6](#_Toc126588488)

[1.1 Nom du projet 7](#_Toc126588489)

[1.2 Forme juridique 7](#_Toc126588490)

[1.3 Mission 8](#_Toc126588491)

[1.4 Produits et services offerts 8](#_Toc126588492)

[1.5 Objectifs d’affaires 8](#_Toc126588493)

[1.6 Calendrier des réalisations 9](#_Toc126588494)

[02. L’entrepreneur 10](#_Toc126588495)

[2.1 Identification 11](#_Toc126588496)

[2.2 Rôles et tâches de l’entrepreneur 11](#_Toc126588497)

[2.3 Expérience de l’entrepreneur 12](#_Toc126588498)

[2.4 Mentor 12](#_Toc126588499)

[2.5 Organigramme 12](#_Toc126588500)

[03. Étude de marché 13](#_Toc126588501)

[Étapes pour effectuer une étude de marché 14](#_Toc126588502)

[Recommandations pour la rédaction 15](#_Toc126588503)

[3.1 L’industrie et la règlementation 15](#_Toc126588504)

[3.2 Évaluation du marché global 16](#_Toc126588505)

[3.3 Clientèles cibles 17](#_Toc126588506)

[3.4 Concurrence 19](#_Toc126588507)

[04. Stratégie de partenariat 21](#_Toc126588508)

[4.1 Stratégie de produits et de services 22](#_Toc126588509)

[4.2 Stratégie de prix 22](#_Toc126588510)

[4.3 Stratégie de communication 23](#_Toc126588511)

[4.4 Stratégie de distribution 24](#_Toc126588512)

[4.5 Stratégie de vente 24](#_Toc126588513)

[4.6 Stratégie de localisation 25](#_Toc126588514)

[05. Analyse technique 26](#_Toc126588515)

[5.1 La production 27](#_Toc126588516)

[5.2 Évaluation de la capacité de production 27](#_Toc126588517)

[5.3 Inventaire 27](#_Toc126588518)

[5.4 Équipements 28](#_Toc126588519)

[5.5 Ressources humaines (internes et externes) 28](#_Toc126588520)

[5.6 Plan d’aménagement 28](#_Toc126588521)

[06. Analyse financière 29](#_Toc126588522)

[6.1 Fonds requis au démarrage 30](#_Toc126588523)

[6.2 Chiffre d’affaires prévisionnel 31](#_Toc126588524)

[6.3 États financiers prévisionnels 32](#_Toc126588525)

[Annexe : Documents utiles à transmettre au besoin 33](#_Toc126588526)

Sommaire exécutif

Le sommaire exécutif est un outil primordial dans votre plan d’affaires. Il permet au lecteur d’avoir une vue d’ensemble du projet en un maximum de deux pages. Plusieurs professionnels, tels que les banquiers, les investisseurs privés, les sociétés de capital de risque, les avocats, les comptables et les notaires utilisent ce résumé afin de se façonner une première impression du projet. Il est donc important de faire ressortir la valeur ajoutée de votre projet dans cette section, en vous limitant à l’essentiel.

**Le plan d’affaires doit être complété avant que vous puissiez rédiger le sommaire.** Il est essentiel que le sommaire soit précis, juste et convaincant. Vous devez démontrer la viabilité et la rentabilité du projet. De plus, le lecteur doit constater que vous connaissez les risques et les opportunités du marché. En fait, il s’agit de l’occasion de vendre votre projet d’entreprise.

Nous vous recommandons de résumer les éléments suivants :

* La description de l’entreprise
* L’équipe dirigeante
* Les produits et services offerts
* La clientèle visée et marché potentiel
* Les avantages concurrentiels
* Les objectifs de ventes
* Le coût et financement du projet

01. Présentation du projet



# Présentation du projet

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif** | **Permettre au lecteur d’obtenir des renseignements précis sur la nature du projet avant d’entreprendre l’analyse du marché.** |

## Nom du projet

* Quel est le nom de votre entreprise ?

\* Si le nom n’a pas encore été choisi, indiquez quelques options (3).

* Quelle est l’adresse actuelle ou prévue ?
* Quels sont les numéros de téléphone (bureau et cellulaire) ?
* Quelle est l’adresse de courriel ?
* Quelle est l’adresse du site Internet ?

## Forme juridique

* Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? Entreprise individuelle ou société de personnes (immatriculation), corporation ou société par actions (incorporation provinciale ou fédérale), coopérative.
* À quelle date avez-vous obtenu votre immatriculation ou incorporation ? **Joignez, en annexe, une copie de vos papiers officiels.**
* Expliquez les raisons de votre choix. Consultez le site Web suivant afin de connaître les différentes formes juridiques : [www.registreentreprises.gouv.qc.ca](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca)
* Si votre entreprise est une société par actions ou une société de personnes, indiquez la répartition des parts ou des actions de l’entreprise :

|  |  |
| --- | --- |
| Nom des actionnaires ou des associés | % des actions |
| Nom associé | 55 % |
| Nom associé | 25 % |
| Nom associé | 10 % |
| Nom associé | 10 % |
| Total | 100 % |

* Si votre entreprise est une société par actions ou une société de personnes, une convention d’associés ou d’actionnaires doit être rédigée pour protéger chaque partenaire en cas de mésentente, de décès, de séparation avec un conjoint ou tout autre événement pouvant affecter l’avenir de l’entreprise. **Joignez, en annexe, une copie de la convention.**

## Mission

La mission est la raison d’être de l’entreprise. Elle permet au lecteur de connaître les objectifs de l’entreprise. La mission décrit ce qu’est votre entreprise, ce qu’elle fait, pourquoi elle existe et pour qui vous le faites. 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. Adressez-vous aux personnes à qui ces produits ou services sont destinés.

* La mission idéale comporte habituellement une seule phrase. Elle est rédigée en termes clairs et précis pour le lecteur.
* Voici quelques exemples :

Concevoir, fabriquer, installer et entretenir des équipements électroniques pour les chaînes de fabricant alimentaires et pour les petites boulangeries.

Concevoir, réaliser et vendre des logiciels comptables faciles d’utilisation pour les petites entreprises de services et de commerce de détail.

La vision sert à visualiser de manière précise à quoi ressemblera votre entreprise et à atteindre vos objectifs au cours des prochaines années. Idéalement votre vision doit se tenir en une seule phrase.

Les valeurs sont l’ensemble des principes directeurs et ils sont émis par les propriétaires en lien avec comment ils souhaitent être perçus dans le marché. Voici quelques exemples : éthique, respect, équité, bienveillance, honnêteté, expertise, efficacité, confiance, esprit d’équipe, etc.

## Produits et services offerts

Nommez et décrivez **brièvement** chacun de vos produits et de vos services. **Vous aurez à détailler vos produits et services dans la section 4.1.**

## Objectifs d’affaires

* Quels sont les résultats à atteindre pour votre entreprise ? Soyez réaliste dans l’établissement de vos objectifs d’affaires (quantitatifs et qualitatifs), ils témoignent de votre connaissance du domaine d’activité. (Voici des exemples d’objectifs à atteindre).
* Court terme (moins d’un an)

Quel est le mois où le seuil de rentabilité est atteint ?

Quels sont le chiffre d’affaires et le profit de la première année ?

Combien de clients réguliers désirez-vous avoir à la fin de cette année ?

* Moyen terme (2 à 4 ans)

Quels changements apportez-vous à vos services ou à vos produits ?

Quels sont les partenariats à développer ?

Prévoyez-vous changer de local à moyen terme ?

* Long terme (plus de 5 ans)

Quelle est la marge de profit net que vous visez ?

Désirez-vous exporter ? Si oui, quand ? Quels seront les pays visés ?

Combien d’employés comptez-vous avoir ?

## Calendrier des réalisations

* Quelles sont les principales étapes que vous avez franchies ou que vous aurez à franchir pour assurer le démarrage de l’entreprise. (En ordre chronologique).

Exemple :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activités | À compléter | Réalisé le |
| Étude de marché |  |  |
| Contacts auprès des personnes-ressources (comptables, avocats, compagnies d’assurances, etc.) |  |  |
| Obtention du financement |  |  |
| Incorporation, immatriculation |  |  |
| Location d’espace |  |  |
| Achat de marchandises |  |  |
| Publicité, salons commerciaux |  |  |
| Embauche de la main-d’œuvre |  |  |
| Ouverture officielle |  |  |
| Étude de marché |  |  |

02. L’entrepreneur



# L’entrepreneur

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif** | **Permettre au lecteur de connaître le ou les entrepreneurs, de même que les rôles et les tâches qu’ils occupent dans l’entreprise.** |

## Identification

* Identifiez chaque entrepreneur
* Joignez le curriculum vitæ de chaque entrepreneur en annexe
* Joignez le bilan personnel de chaque entrepreneur en annexe

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nom** |  | **Nom** |  |
| Adresse |  | Adresse |  |
| Ville |  | Ville |  |
| Téléphone |  | Téléphone |  |
| Cellulaire |  | Cellulaire |  |
| Télécopieur |  | Télécopieur |  |
| Courriel |  | Courriel |  |

## Rôles et tâches de l’entrepreneur

* Quel est le rôle de chaque entrepreneur ? (Président, directeur général, secrétaire)
* Quelles sont les principales tâches de chacun des entrepreneurs ?
* Combien d’heures par semaine prévoyez-vous consacrer à chacune de vos tâches respectives ?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nom des entrepreneurs** |  |  |
| **Rôles** |  |  |

| **Tâches** | **Nombres d’heures / semaines** | |
| --- | --- | --- |
| Gestion, administration |  |  |
| Sollicitation, représentation |  |  |
| Production |  |  |
| Comptabilité |  |  |
| Achats |  |  |

## Expérience de l’entrepreneur

* Cette sous-section sert à faire le lien entre vos expériences et votre projet d’entreprise. Assurez-vous de mentionner les emplois, la formation, les réalisations et les activités qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise. Expliquez ce qui vous permet aujourd’hui de démarrer cette entreprise. **Une demi-page est suffisante pour faire le point. Ne reprenez pas intégralement votre CV. Le but est de démontrer au lecteur que vous avez les compétences, les connaissances et l’esprit entrepreneurial pour mener à terme le projet.**

## Mentor

* Qui est votre mentor ?
* Cette personne doit être avant tout une ressource au niveau des affaires. Idéalement, votre mentor doit être ou avoir été dans les affaires. Il est important de ne pas choisir un mentor qui est un fournisseur ou un client afin de ne pas créer de conflit d’intérêts. **(Joignez son curriculum vitæ en annexe.)**
* Sur quels aspects de votre entreprise cette personne-ressource vous aide-t-elle ?
* Dans la gestion des ressources humaines;
* Dans le réseautage;
* Dans la gestion des stocks;
* Dans le financement.

## Organigramme

* Expliquez la « structure » de votre entreprise pour les deux premières années d’exploitation.
* Les postes de type « conseiller » sont reliés par une ligne pointillée.
* Les postes prévisionnels sont reliés et encadrés en pointillé.

03. Étude de marché

# Étude de marché

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif** | **Connaître, comprendre et décrire les enjeux du secteur d’activité dans lequel votre entreprise évoluera. Vous devez établir un portrait général de la situation qui prévaut actuellement et les grandes tendances qui s’annoncent.** |

Étapes pour effectuer une étude de marché

Vous devez d’abord déterminer quelles sont les données importantes à rechercher en faisant une lecture des éléments à inclure dans votre plan d’affaires (partie 3 et 4 du *Guide du plan d’affaires*). Par la suite, vous rechercherez les données primaires et secondaires vous permettant d’affirmer vos hypothèses.

1. Collecte de données secondaires. Utilisez des données déjà disponibles sur des outils de référence.

Consultez Internet :

* [www.strategis.ic.gc.ca](http://www.strategis.ic.gc.ca)
* [www.infoentrepreneurs.org](http://www.infoentrepreneurs.org)
* [www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)
* [www.economie.gouv.qc.ca](http://www.economie.gouv.qc.ca)
* [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)
* [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)
* Moteurs de recherche : ils vous permettent de naviguer sur Internet.

Vous devez effectuer vos recherches à partir de mots-clés, de noms d’associations, d’entreprises (fournisseurs, concurrents, experts) et de magazines. Utilisez des mots-clés français et anglais pour obtenir plus d’information. Les moteurs intéressants sont :

* [www.google.ca](http://www.google.ca)
* [www.yahoo.ca](http://www.yahoo.ca)
* Agents de recherche intelligents : [www.copernic.com](http://www.copernic.com)

Consultez les pages jaunes, les bottins des gens d’affaires, les journaux locaux et régionaux et les revues spécialisées.

1. Collecte de données primaires : (données à recueillir vous-même) effectuez vos recherches à l’aide de demandes de soumissions, de visites de concurrents, de sondages auprès de clients potentiels et de fournisseurs.
2. Entrez en contact avec des personnes clés :

* Les organismes municipaux, régionaux et gouvernementaux;
* Les associations;
* Les entreprises concurrentes;
* Les magazines spécialisés;
* Les fournisseurs;
* Les experts du domaine.

Recommandations pour la rédaction

1. À partir de votre connaissance du marché, énoncez des affirmations.
2. À partir des données que vous avez recueillies lors de votre recherche, apportez des faits qui confirment vos affirmations. Dans le cas où vous constatez que vos idées sur le marché sont biaisées, approfondissez vos connaissances pour bien comprendre la dynamique de l’industrie avant de vous lancer en affaires.
3. Enfin, tirez des conclusions pour que le lecteur puisse comprendre le lien entre vos connaissances et la réalité du marché.

## L’industrie et la règlementation

* Expliquez ce qui se passe dans l’industrie pour démontrer que vous connaissez bien la situation du marché. Vous vous assurez ainsi que le lecteur possède les renseignements importants qui lui permettront de se forger une opinion. Traitez les aspects suivants.

**Historique de l’industrie :**

Depuis quand existe cette industrie, comment s’est-elle développée, quelles ont été les répercussions sur la société ? Quels en sont les changements ?

**Réalité actuelle de cette industrie :**

Le nombre d’entreprises, taille des entreprises, les revenus de l’industrie, existence de l’importation et de l’exportation, le nombre d’emplois créés par l’industrie, l’évolution des ventes depuis les cinq dernières années, le pourcentage de profit des entreprises de cette industrie.

**Politique et juridique :**

Quels sont les enjeux et les décisions politiques, telles que les lois fédérales, provinciales et municipales, qui affectent votre industrie ? (Permis d’exploitation, certification, autorisation, enregistrement).

**Économique :**

De quelle façon les réalités économiques (récession, inflation, taux de change) influencent-elles votre industrie ? Quels sont les cycles saisonniers qui conditionnent cette industrie ?

**Social et culturel :**

Quelles sont les tendances sociales qui modèlent votre industrie ? (Activités physiques, ressourcement spirituel, taux de divorce, familles monoparentales, bien-être au travail, vieillissement de la population, taux de natalité.)

**Technologique :**

Quelles sont les avancées technologiques susceptibles d’affecter votre industrie ? (Il faut penser ici aux équipements, appareils, méthodes de fabrication.)

**Environnemental :**

Quelles sont les normes environnementales qui régissent votre industrie ? La préoccupation écologique des citoyens peut-elle influencer votre projet ? Comment ?

\* Veuillez noter qu’il est probable que certaines de ces variables n’exercent aucune influence sur votre secteur. Il est tout de même important de vous en assurer afin de bien cerner la réalité dans laquelle vous allez vivre en tant qu’entrepreneur.

* **Conclusion :** Le marché offre-t-il des opportunités ou des menaces d’affaires ? Quels sont les indicateurs qui reflètent un besoin dans le marché pour votre produit ou service ?

## Évaluation du marché global

* Vous devez déterminer sur quel territoire votre entreprise étendra ses activités.
* Vous faites donc une évaluation du marché global dans le territoire où vous comptez évoluer afin d’illustrer de manière quantitative (en dollars) le potentiel économique de cette industrie.
* Vous devez utiliser des statistiques représentatives, logiques et, autant que possible, récentes. Si cela s’avère impossible pour votre secteur, utilisez les données disponibles pour Laval, Montréal ou Québec.

Exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| Marché potentiel | Total du marché |
| Ménages branchés à Internet à Laval | 169 785 |
| Ménages branchés possèdent un ordinateur portable\* | 133 281 |
| Dépenses moyennes par ménage en produits informatiques | 517 $ |
| Marché global : dépenses en informatique | 133 281 x 517 $ = 68 906 277 $ |

Pour vous aider à évaluer votre marché global, dressez une liste de l’ensemble des clients susceptibles d’acheter vos produits et services. Indiquez également les raisons pour lesquelles ils peuvent s’intéresser à votre entreprise.

**Il s’agit d’un exercice de remue-méninges permettant d’évaluer toutes les possibilités d’acheteurs potentiels afin de faire un choix éclairé lors de la détermination de vos cibles dans la section suivante** (ne pas inclure le tableau dans le plan d’affaires.)

Exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| Une entreprise de soutien informatique | |
| Entreprises manufacturières pour leur système automatisé | Entreprises de bureaux pour leur parc informatique |
| Les organismes pour leur gestion informatique | Les gouvernements pour leur système de gestion et de base de données |
| Les municipalités pour les systèmes informatiques, paiement de taxes et autres | Les commerces/détaillants pour leur système de caisse et de comptabilité |
| Les entreprises de service pour gérer leur système comptable et base de données de clients | Les travailleurs autonomes pour leurs ordinateurs personnels et « portables » |
| Les personnes âgées pour développer leurs aptitudes et leurs connaissances informatiques | Les jeunes familles avec enfants pour leur système personnel, Internet et gestion parentale |
| Les baby-boomers pour leur permettre de demeurer à l’affût des nouvelles technologies et actifs dans le marché | Les couples de professionnels pour leurs systèmes personnels en ligne avec le bureau |
| Les universités, les écoles pour les systèmes utilisés en classe et à l’administration | Les étudiants pour exécuter leurs travaux à échéance |
| Les manufacturiers de logiciels pour offrir un support aux utilisateurs |  |

## Clientèles cibles

Vous devez bien décrire vos clientèles cibles puisque cela soutient toutes les stratégies marketing que vous allez employer pour vendre vos produits et services. Cette section est très importante puisqu’elle en influence plusieurs autres.

* Comme vous ne pouvez pas vendre vos produits et services à l’ensemble de vos clients potentiels, l’objectif de cette section est de déterminer lesquels vous sélectionnerez (parmi la liste en 3.2) et quels sont leurs comportements d’achat. Cet exercice vous permettra de segmenter votre marché, donc de réaliser des regroupements de clients ayant des besoins similaires.
* Vous devez indiquer les raisons pour lesquelles vous avez sélectionné ces types de clients, à combien ils se dénombrent sur ce territoire et expliquer plus précisément les services et produits qui leur conviennent.

Pour vous aider à segmenter votre marché, nous vous proposons quelques étapes vous permettant de bien cerner les points importants utilisés pour déterminer vos stratégies d’intervention.

1. Quelles sont les caractéristiques de consommation de chacune de vos clientèles ?

* Qui est le client ?
* Qu’est-ce qu’il recherche ?
* Quel besoin veut-il combler ?
* Quels produit ou service achète-t-il ?
* Combien est-il prêt à payer ?
* Qui prend la décision finale ?
* Qui utilise le produit ?
* Quels sont les critères qui guident son choix ?
* Quand achète-t-il ?
* Est-ce un achat impulsif, routinier, réfléchi ?

Si vos clients sont des individus, voici quelques éléments importants à analyser :

* Données sociodémographiques : sexe, âge, revenu, profession, statut social, scolarité, taille de la famille;
* Prix payé pour les produits et services;
* Fréquence d’achat : occasionnelle, annuelle, quotidienne, mensuelle;
* Quantité achetée;
* Lieux d’achat : boutiques spécialisées, grande surface;
* Attrait particulier recherché;
* Qualité acceptée;
* Marques habituellement achetées;
* Médias consultés.

Si vos clients sont des entreprises :

* Taille d’entreprise : TPE, PME;
* Type d’entreprises : association, organisme;
* Secteur d’activités : fabrication, service, commercial;
* Cycle des achats;
* Nombre d’employés;
* Chiffre d’affaires;
* Produits ou services recherchés;
* Quantité commandée;
* Canaux de distribution.

1. Une fois que votre analyse est complétée, il s’agit maintenant de déterminer la proportion de chaque clientèle cible par rapport à votre chiffre d’affaires.
2. Maintenant, vous devez établir, à partir de vos clientèles cibles et de chacun de vos produits ou services, le chiffre d’affaires prévisionnel. Pour évaluer votre chiffre d’affaires, il vous faut tenir compte des résultats de votre étude de marché et de vos objectifs. De plus, la capacité de production de l’entreprise et vos différentes stratégies doivent être respectées.

Exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| Clientèles cibles | Nombre |
| Baby-boomers | 21 801 |
| Jeunes familles | 19 812 |
| Ménages composant la clientèle cible | 41 613 |
| Pourcentage d’entre eux possédant un ordinateur | 56,7 % |

Donc, 23 595 ménages représentent les clients potentiels, ils dépensent 264 $ en moyenne en produits informatiques, ce qui permet de calculer un chiffre d’affaires potentiel de 6 229 080 $. À la suite de l’analyse de la capacité de production et du service personnalisé que l’entreprise veut offrir, celle-ci fixe à 200 000 dollars son chiffre d’affaires prévisionnel, ce qui représente 3,21 % du chiffre d’affaires possible global.

* Joignez la liste de vos clients potentiels, lettres d’intention ou contrats réalisés en annexe.

Exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| Clientèle cible | % du chiffre d’affaires |
| Baby-boomers | 55 % |
| Jeunes familles | 45 % |
| Total | 100 % |

## Concurrence

* Qui sont vos concurrents directs et indirects ?
* Voici ce qui différencie la concurrence directe de l’indirecte :

**Concurrence directe :**

Offre les mêmes produits et services, tout en comblant les mêmes besoins et dessert la même clientèle.

**Concurrence indirecte :**

Offre des produits et des services différents, tout en comblant les mêmes besoins et en desservant la même clientèle.

**Exemple :**

Une entreprise de pédalos fait concurrence indirectement à une entreprise de kayaks.

Afin d’analyser votre concurrence directe, complétez le tableau suivant en utilisant les critères que la clientèle cible évaluera lors de son processus d’achat.

**Exemple :**

Pour une entreprise œuvrant dans le domaine de la pâtisserie, il est important d’analyser le critère de la fraîcheur du produit puisque la clientèle cible y accorde beaucoup d’importance.

Pour bien analyser la concurrence, vous devez répondre à ces questions.

* Quels sont mes concurrents (directs et indirects) ?
* Que vendent-ils ? Quels sont leurs prix ?
* Où sont-ils situés ? Quels marchés visent-ils ?
* Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

Tableau des concurrents

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Critères  Concurrents | Produits et services | Prix | Clientèle cible | Service à la clientèle | Localisation |
| Votre entreprise |  |  |  |  |  |
| Concurrent A |  |  |  |  |  |
| Concurrent B |  |  |  |  |  |
| Concurrent C |  |  |  |  |  |

**Avantages concurrentiels :**

Vous devez énumérer ici vos avantages concurrentiels. Voici quelques questions que vous devez vous poser afin de bien analyser vos avantages :

* Pourquoi les gens seraient-ils tentés par mes produits ou services au lieu de continuer d’acheter chez mes concurrents ?
* Pourquoi changeraient-ils leurs habitudes ?
* Mon entreprise offre quoi de plus que celles de mes concurrents ?
* Quelles sont mes forces ?

Voici quelques éléments qui peuvent être pour vous des avantages concurrentiels :

* Qualité;
* Prix;
* Technologie;
* Service après-vente;
* Adaptation aux besoins du client.

04. Stratégie de partenariat



# Stratégie de partenariat

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif** | **Décrire votre plan d’action pour vous faire connaître auprès de vos clientèles cibles et pour vous distinguer de vos concurrents.** |

## Stratégie de produits et de services

* Élaborez une description détaillée de chaque produit et de chaque service que vous désirez offrir en fonction des éléments suivants :
* Caractéristiques physiques :

Matériaux, options, caractéristiques physiques (couleur, forme, emballage, style), fonctionnalités, qualité, performance.

* Autres caractéristiques :

Garantie, installation, numéro de téléphone sans frais, mise à jour gratuite, soutien technique, pièces de rechange, manuels, formation, délais de livraison, service après-vente, éléments inclus dans votre service, politique de retour de marchandises, gamme de services (produits).

* Certification, accréditation :

Certification particulière, nombre de clients utilisant ce produit ou ce service, « success story », prix gagnés, accréditations, articles publiés sur ce produit/service, reportages. Ex. : ISO, HACCP, FDA, Santé Canada.

**\*Joignez en annexe, les photos et les dessins techniques de vos produits s’il y a lieu.**

**Explication des avantages de vos produits et services :**

Il est judicieux de conclure cette section en expliquant les avantages des produits et des services pour chaque clientèle cible. (Nous ne parlons pas ici des avantages par rapport aux concurrents, mais bien des avantages pour le client.)

## Stratégie de prix

* Quels sont les prix de vos produits/services ?
* Comment établir vos prix ?

**Selon les coûts :**

Pour une entreprise de service :

Le nombre d’heures requis pour effectuer un mandat;

Les frais de déplacement;

Les autres frais de bureau.

Pour une entreprise de fabrication (prix de revient) :

Le coût des matières premières;

Les frais de transport;

Le coût de la main-d’œuvre directe;

Les autres frais reliés à la fabrication (ex. : % du loyer pour la production).

**Selon la marge de profit désirée.**

**Selon une combinaison des deux.**

**Selon ce que le client est prêt à payer (prix psychologique) ?**

* Expliquez vos politiques de crédit, les conditions de paiement, les politiques de rabais et d’escomptes offerts aux clients.

**Pour les entreprises de fabrication seulement**, dressez la liste de vos produits, incluant le prix de vente, le coût de fabrication et la marge bénéficiaire brute à l’aide du tableau suivant :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Produit | Prix | Coût | % Marge bénéficiaire brute |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Pour les entreprises de service**, mentionnez vos taux horaires et le prix des forfaits offerts à votre clientèle.

* Expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits.

## Stratégie de communication

* Quels sont vos objectifs de communication ?

Exemple :

* Faire connaître aux clients un nouveau produit ou service.
* Faire connaître à vos clients l’avantage d’utiliser votre produit par rapport à un autre.
* Quelle est l’image de votre entreprise (nom, logo, slogan, couleurs) ? Assurez-vous qu’elle soit adaptée à vos clientèles cibles!
* La stratégie de communication se divise en quatre grandes parties.

1. Moyens publicitaires (utilisés pour renseigner, convaincre et pousser le client à l’action).

Exemples : médias sociaux, journaux, revues, radio, télévision, cartes professionnelles, dépliants, catalogues, affichage, enseignes, Internet, marketing direct, etc.

1. Outils promotionnels (objectif = vendre)

Exemples : prix spéciaux, échantillons ou essais gratuits, offres de prix à gagner, programmes de fidélisation, etc. (outils permettant d’augmenter les ventes).

1. Activités de relations publiques (notoriété de l’entreprise).

Exemples : associations, congrès, salons, chambres de commerce, colloques, etc.

1. Activités de vente (le détail des activités de vente sera expliqué en 4.5)

Exemples : Télémarketing, vente porte-à-porte, vente au détail (marchandisage), exposition en personne et virtuelle, salon, foire.

Complétez le tableau ci-dessous afin de déterminer le budget annuel requis pour chacun des moyens utilisés.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Activités | Buts | Fréquence/année | Coût Année 1 | Coût  Année 2 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Total budget annuel |  |  |  |  |

## Stratégie de distribution

**(Entreprises de fabrication et distributeurs seulement)**

* Quel est votre réseau de distribution ?

Exemple : distributeurs spécialisés, grossistes, détaillants, supermarchés, franchises, magasins indépendants, etc. Choix justifiés en fonction des objectifs marketing visés.

* Avez-vous établi des contacts avec vos distributeurs ? Quels sont-ils ?
* Quelles sont les procédures envisagées (consignation - commissions sur vente, marge bénéficiaire brute exigée par le distributeur, conditions et délais de paiement, etc.) ?
* Quel pourcentage des ventes votre distributeur demandera-t-il ? Quel territoire couvrira-t-il ? Où vend-il ? À qui vend-il ?

## Stratégie de vente

* Qui s’occupe des ventes ? Combien d’heures par semaine prévoyez-vous y consacrer ?
* Par quelle clientèle ou quel secteur entreprenez-vous votre sollicitation ?
* Prévoyez-vous des vendeurs sur place ou sur la route ? Quelle est la politique de commission pour les vendeurs ?
* Comment le marché est-il réparti entre vos représentants commerciaux actuels et futurs ?
* Par territoire ?
* Par type de produits ?
* Autrement ?
* Comment allez-vous effectuer vos activités de sollicitation ?
* Télémarketing ?
* Médias sociaux ?
* Site Web de l’entreprise ?
* Vente directe ?
* Envois postaux ?

## Stratégie de localisation

* Où et pour quels motifs avez-vous choisi ou choisirez-vous l’emplacement de votre local ? Recevez-vous des clients à vos bureaux ?

Exemples :

* Coûts peu élevés;
* Emplacement stratégique;
* Voies d’accès, zonage, stationnement;
* Secteur environnant;
* Absence ou présence de concurrence;
* Services à proximité;
* Temps de déplacement;
* Bail;
* Transport en commun pour les employés;
* Visibilité par la clientèle.
* L’emplacement prévu est-il assez grand pour vos besoins futurs ?
* Si vous choisissez de vous établir à votre domicile, voici des éléments à considérer :
* Règlements municipaux, assurances en responsabilité civile.

05. Analyse technique



# Analyse technique

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectif** | **Démontrer la faisabilité du projet par les ressources utilisées et le savoir-faire.** |

## La production

* Secteur manufacturier :
* Pouvez-vous décrire les étapes, les méthodes de fabrication, les composantes du produit ainsi que les délais requis ? Le calendrier de production ? Le contrôle de la qualité ?
* Quelles technologies utiliserez-vous ?
* Aurez-vous besoin de sous-traitance ? Quel en sera le coût ?
* Quel est le délai de livraison de vos produits ?
* Secteur commercial et services :
* Quelles sont les principales étapes à franchir afin de rendre le service à votre clientèle ?
* Avez-vous besoin de sous-traitance ? Avez-vous trouvé vos sous-traitants ? Quels sont les coûts associés à leurs services ? En quoi vous aideront-ils ?

## Évaluation de la capacité de production

À la suite de l’analyse technique (section 5), évaluez votre capacité annuelle en termes d’unités de production ou de chiffre d’affaires. Avez-vous toutes les ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre ces résultats ?

## Inventaire

* Secteur manufacturier :
* Quelles sont les matières premières utilisées pour le procédé de fabrication ?
* Quelles quantités devez-vous garder en stock (matières premières, marchandise) ? Quels sont les coûts de l’inventaire de départ ? L’approvisionnement connaît-il des délais ?
* Qui sont vos principaux fournisseurs ? Dressez-en la liste (en annexe), en incluant leurs coordonnées respectives. Quelles sont vos conditions de crédit ? Vous imposent-elles des restrictions ?
* Secteur commercial :
* Stock d’inventaires;
* Quels sont les stocks de départ dont vous avez besoin ?
* Qui sont vos principaux fournisseurs ? Quel est le délai de livraison ? Quelles sont vos conditions de crédit ? Quelle est la méthode d’écoulement des stocks ? Vous imposent-ils des restrictions ?

## Équipements

* Dressez, à l’aide du tableau suivant, une liste des équipements nécessaires pour vos opérations et joignez les photos des équipements en annexe, si possible.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Équipements | Valeur  marchande ($) | En main | À acquérir | Date  d’acquisition |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## Ressources humaines (internes et externes)

* Décrivez votre structure d’embauche de personnel à l’aide du tableau suivant.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Poste | # pers. | Taux horaire | # h/sem. | Salaire annuel |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

* Quelles sont les principales qualifications requises pour le personnel embauché ? Définissez les tâches et responsabilités des employés dans l’entreprise. Détaillez par activité : vente, production, expérience requise, connaissances techniques, habiletés particulières, etc. Définissez, pour chacun des employés, le nombre d’heures travaillées par semaine (temps plein, partiel ou sur appel).
* Quels seront les salaires de votre main-d’œuvre (par employé et au total) ? À partir de quand (mois, année) les employés entreront-ils en fonction ? Êtes-vous inscrit, en tant qu’employeur, pour effectuer les déductions à la source de vos employés ? Et à la CSST ?
* Avez-vous prévu un régime d’assurance collective et les coûts s’y rattachant ?
* Avez-vous une assurance responsabilité ?

## Plan d’aménagement

(Si applicable)

* Faites un croquis de votre local, avec les mesures approximatives, la division des pièces, l’identification des pièces, l’emplacement des équipements, etc. Faut-il apporter des modifications au local pour le rendre opérationnel ? Faites l’échéancier des améliorations locatives. Indiquez le budget nécessaire pour les rénovations et votre installation dans le local. Indiquez les règlements municipaux.

06. Analyse financière



# Analyse financière

## Fonds requis au démarrage

* Énumérez et décrivez les investissements nécessaires au bon fonctionnement de votre entreprise incluant leurs coûts. La somme de vos besoins nécessaires doit être égale au total des sources de financement.

Coût et financement du projet / Bilan d’ouverture

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Actifs nécessaires | | Sources de financement | |
| **Actifs à court terme** | | **Emprunts** | |
| Fonds de roulement |  | Marge de crédit |  |
| Frais payés d’avance |  | Long terme : |  |
| Inventaire de départ |  | Donation en argent comptant |  |
| Fournitures promotionnelles |  | * Emprunt bancaire |  |
| Fournitures de bureau |  | * Prêt hypothécaire (20 % des coûts) |  |
| Dépôt (téléphone, électricité) |  |  |  |
| **Total actif à court terme** | **$** | **Total des emprunts** | **$** |
| **Actifs immobilisés** | | **Mise de fonds des fondateurs** | |
| Terrain |  | Transfert d’actifs |  |
| Bâtisse (voir annexe X) |  | Argent comptant |  |
| Matériel roulant |  | Inventaire : |  |
| Mobilier |  |  |  |
| Équipement informatique |  |  |  |
| Équipement et matériel |  |  |  |
| Enseignes |  | Total de la mise de fonds | $ |
| Incorporation |  |  |  |
|  |  | **Subvention(s)** |  |
| Autres : |  |  |  |
| Totaux actifs immobilisés | $ | Totales subvention(s) | $ |
| Total des actifs nécessaires | $ | Total des sources de financement | $ |

* Les coûts au démarrage représentent les frais à engager obligatoirement pour effectuer le démarrage de l’entreprise.

Liste des transferts d’actifs

|  |  |
| --- | --- |
|  | Valeur marchande ($) |
| **Mobilier** |  |
| * Mobilier pour les activités d’exploitation |  |
| * Mobilier de bureau |  |
| **Matériel roulant** |  |
| **Équipement informatique** |  |
| **Équipement et matériel** |  |
| **Enseigne** |  |
| **Bâtisse**   * Durée de vie : |  |
| **Améliorations locatives**   * Durée du bail : |  |
| **Incorporation** |  |
| **Montant du total à capitaliser** |  |

## Chiffre d’affaires prévisionnel

* Quel est le chiffre d’affaires prévu pour la première et la deuxième année d’exploitation ? Déterminez les hypothèses, relativement aux ventes, et expliquez sur quoi sont basées vos prévisions, comme, notamment, sur l’étude de marché et votre capacité de production.
* Quel est l’effet saisonnier sur les variations dans les ventes de votre entreprise ? Détaillez les ventes par type de produit ou de service (s’il y a lieu). Demeurez réaliste dans vos prévisions.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | An 1 | | Unités / # Clients |
| Produits ou services 1 |  | **$** |  |
| Produits ou services 2 |  | **$** |  |
| Produits ou services 3 |  | **$** |  |
| Ventes totales |  | $ |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | An 2 | | Unités / # Clients |
| Produits ou services 1 |  | **$** |  |
| Produits ou services 2 |  | **$** |  |
| Produits ou services 3 |  | **$** |  |
| Ventes totales |  | $ |  |

## États financiers prévisionnels

Dans cette section vous devez fournir les états financiers prévisionnels minimalement pour les deux premières années d’activités. Plusieurs logiciels vous permettent de réaliser ces documents. Voici les états financiers demandés :

* Bilan d’ouverture et Bilan ans 1 et 2;
* Budget de caisse ans 1 et 2;
* États des résultats ans 1 et 2;
* Calcul du seuil de rentabilité ans 1 et 2.

Annexe : Documents utiles  
à transmettre au besoin

* Bilan personnel de chaque entrepreneur (voir exemple ci-joint)
* Curriculum vitae des entrepreneurs et des employés clés
* Diplômes et attestations d’études (copie)
* Curriculum vitae du parrain
* Déclaration d’immatriculation (copie)
* Statut de constitution – incorporation fédérale ou provinciale (copie)
* Convention entre associés ou actionnaires
* Articles de journaux et de revues (études de marché)
* Statistiques
* Sondages (questionnaires et réponses)
* Lettres d’intention
* Liste des fournisseurs et des concurrents
* Liste des clients potentiels et déjà acquis
* Matrice d’affaires (Business Model Canvas)
* Certificat de marque de commerce, de droits d’auteurs, de dépôt du brevet obtenu, antériorité de brevet, avis juridique (copie)
* Photos et dessins techniques de produits

Porte d'entrée des entreprises sur le territoire lavallois,   
Laval économique est un groupe d'experts en solutions d'affaires pour les entreprises qui souhaitent accélérer leur développement de façon innovante, responsable et durable ou celles qui désirent s'implanter à Laval.

**Ça vous parle ? Alors discutons.**

450 978-5959

[lavalecono](mailto:lavaleconomique@laval.ca)[mique@laval.ca](mailto:mique@laval.ca)

[lavaleconomique.com](http://www.lavaleconomique.com)

