



**DEV**  
VAUDREUIL  
SOULANGES

**GÉNÉRATEUR  
DE VALEURS  
RÉGIONALES**

# Guide de rédaction de votre plan d'affaires

Mise à jour : Septembre 2021



**SAE**

PROPULSÉ PAR  
DÉVELOPPEMENT  
VAUDREUIL-SOULANGES (DEV)



## MÉTHODOLOGIE DU DOCUMENT

Le plan d'affaires est un outil de réflexion et de planification de votre entreprise et le présent guide vous aidera à préciser les grandes orientations de votre projet. Il est à noter que son élaboration est une démarche en continu et qu'il vous sera probablement nécessaire de revenir sur certaines parties au cours de votre cheminement. Dans le même ordre d'idées, nous vous invitons à prendre connaissance de l'ensemble du document avant de débiter, car certaines sections (exemple : l'analyse SWOT, les prévisions financières, etc.) nécessitent de collecter des informations tout au long de votre démarche.

Vous y trouverez plusieurs tableaux à remplir qui peuvent vous inspirer, mais vous êtes toujours libre d'organiser vos informations à votre guise. Vous trouverez également sur le site de DEV Vaudreuil-Soulanges un squelette Word de plan d'affaires afin d'avoir un document de base à remplir et éviter le syndrome de la page blanche.



Il importe également de garder à l'esprit que vous devrez continuellement discuter avec les gens autour de vous, car vos concurrents, vos fournisseurs, vos clients potentiels, etc. représentent une mine d'or en termes d'information afin de vous assurer que vous pourrez mener à bien votre projet.



Voici certains éléments de mise en forme à ne pas oublier :

- ❖ Bien subdiviser les différentes sections du plan
- ❖ Numéroté les pages
- ❖ Ajouter une table des matières.
- ❖ Ajouter votre logo et vos couleurs (personnaliser votre document)

### À venir à l'automne 2021 :

En collaboration avec l'École des entrepreneurs du Québec, campus Montérégie, DEV Vaudreuil-Soulanges propose des capsules de formation sur le plan d'affaires et sur les différentes composantes qui s'y retrouvent.

Lancement de la plateforme à venir! Inscrivez-vous à l'infolettre de DEV pour les dernières nouvelles : [www.developpementvs.com](http://www.developpementvs.com)

### Trucs et astuces pour la rédaction :

- ❖ Il est préférable de rédiger le plan d'affaires à la troisième personne en parlant de vous comme l'entrepreneur, l'entreprise XYZ, etc. Utilisez aussi un vocabulaire français impeccable et une rédaction professionnelle dans une approche positive (évitez les négations).
- ❖ Le plan d'affaires doit être assez intéressant afin que le lecteur poursuive la lecture. Le texte doit être clair, bref et concis. Mettez l'accent sur les données les plus pertinentes par des textes, citations, photos, graphiques. Faites également ressortir vos forces.
- ❖ Le plan doit être adapté à votre projet d'entreprise et non le contraire. Appropriiez-vous ce document de base et rendez-le à votre image. Si une section proposée n'est pas adaptée pour votre projet, nous vous recommandons de tout simplement l'éliminer. Ne laissez pas des espaces vides.
- ❖ Le plan d'affaires devrait comporter environ 20 à 30 pages maximum, sans les annexes. Soyez efficace dans votre communication.

## LE SOMMAIRE EXÉCUTIF

Rédigé uniquement lorsque le plan d'affaires est terminé, le sommaire exécutif est un court résumé qui attire l'attention des lecteurs sur les points saillants. Il décrit brièvement l'entreprise, ses objectifs et la ou les raisons pour lesquels le plan prévu sera un succès.

### **Il présente entre autres, les éléments suivants :**

- ❖ Une présentation sommaire de l'historique et du projet de l'entreprise ;
- ❖ Les divers membres de l'équipe et leur expérience ;
- ❖ La mission de l'entreprise ;
- ❖ Les produits et services offerts ;
- ❖ Le marché visé de l'entreprise ;
- ❖ L'avantage concurrentiel de l'entreprise ;
- ❖ Le coût du projet ;
- ❖ Les résultats financiers escomptés.

## PRÉSENTATION

### L'HISTOIRE DERRIÈRE VOTRE ENTREPRISE

Pourquoi voulez-vous démarrer une entreprise? Avez-vous des passions directement liées à l'entreprise? Qu'apportez-vous à l'entreprise : une expérience de l'industrie, un réseau ? Qu'elle est la passion qui vous stimule ? Où vous voyez-vous dans 5 ans ?

Quel est le nom de votre entreprise? Y a-t-il une explication ou un sens particulier à ce nom?

**Astuce :** Utilisez l'approche de la mise en récit « *storytelling* » pour décrire cette partie.



### LES ENTREPRENEURS – L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE

Inscrivez les noms et prénoms de chacun des promoteurs. Faites un résumé des responsabilités de chaque promoteur selon leur expertise. Présentez vos antécédents personnels et professionnels et expliquez ce qui vous incite à lancer une entreprise ensemble.

**Astuce :** Vous pouvez insérer une photo de vous dans votre mise en page. Si vous êtes plusieurs, indiquez la complémentarité entre chacun des membres de l'équipe ou faites un organigramme. Vous pouvez comparer cette section aux pages « *Qui sommes-nous* ou *À propos* » que nous retrouvons sur votre site web.

### FORME JURIDIQUE

Vous devez indiquer la structure juridique retenue pour exploiter votre entreprise et expliquer brièvement les raisons qui ont motivé ce choix. Si votre enregistrement ou incorporation est déjà fait, vous pouvez en indiquer la date et les numéros correspondants (*les documents de constitution pourront être déposés en annexe*). Si vous n'avez pas encore déterminé votre structure juridique, indiquez les démarches faites jusqu'à maintenant.

## RÉPARTITION DE LA PROPRIÉTÉ ET DES FONCTIONS

Si vous êtes plusieurs promoteurs, vous devez indiquer les parts de chacun dans l'entreprise en fonction des responsabilités ou des apports financiers.

**Astuce :** Habituellement, nous constatons que le pourcentage de participation dans l'entreprise est en fonction de la mise de fonds des promoteurs. En revanche, vous pouvez opter pour une autre base de calcul afin d'identifier les parts. Par exemple, le temps consacré à l'entreprise peut être pris en considération. C'est à vous en équipe de déterminer cette participation, votre forme de rémunération et la répartition des bénéfices. N'oubliez pas que vous devez faire une convention d'associés ou d'actionnaires afin de vous protéger. Ces documents légaux doivent être obligatoirement être inclus en annexe.

Fonctions	Associé(s) responsables	% d'actions ou de participation dans l'entreprise
Direction générale		
Marketing		
Production		
Vente		
Recherche et développement		
Comptabilité et finances		

## CONTACTS D'AFFAIRES STRATÉGIQUES

Vous pouvez inclure ici les contacts stratégiques pour l'entreprise ainsi que leur apport pour cette dernière.

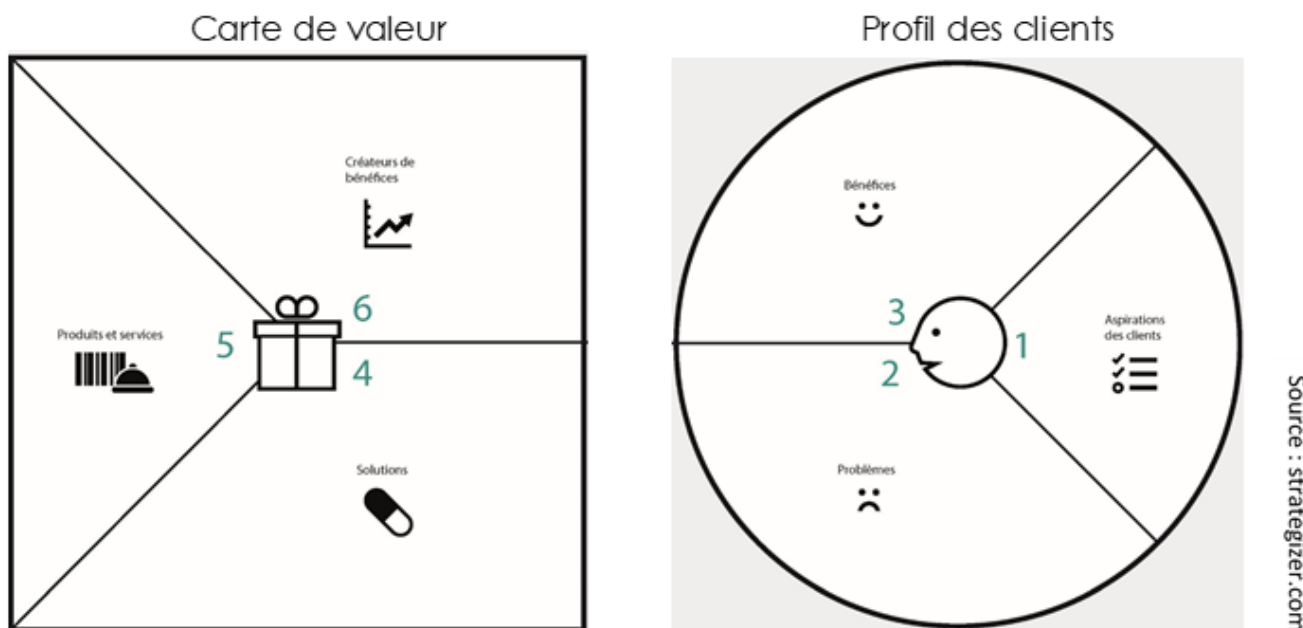
**Astuce :** Ces partenaires externes formeront votre équipe d'experts et sont des alliés précieux pour le développement de votre entreprise. Ils doivent refléter vos valeurs d'entreprise et être cohérents avec votre vision à long terme. (ex. : *graphiste, comptable, personne-ressource dans une entreprise particulière, mentor, associations, etc.*). Identifiez vos faiblesses de gestion et entourez-vous en conséquence!

## L'OPPORTUNITÉ D'AFFAIRES

Avez-vous identifié une opportunité d'affaires? Un besoin non comblé? Quelles sont les valeurs qui guident vos décisions? Présentez ici les éléments susceptibles d'influencer vos orientations stratégiques.

Présenter une brève description de votre produit ou service proposé afin de répondre au besoin ou encore à la problématique identifiée.

**Qu'est-ce que la proposition de valeur de votre entreprise ?** La proposition de valeur est l'élément qui, au cœur de votre stratégie marketing, permet de convaincre le consommateur d'acheter votre produit ou service. Unique, elle permet de vous distinguer au niveau du marché et elle correspond à la promesse de la valeur que vous allez livrer à vos clients. En résumé, c'est la raison principale pour laquelle vos clients viendront vous voir!



## LA MISSION, VISION ET LES VALEURS

**MISSION :** La mission décrit la « raison d'être » de l'entreprise. C'est en quelque sorte sa vocation. L'énoncé de la mission doit comprendre les produits mis en marché, la clientèle visée et le territoire desservi par l'entreprise. Une phrase devrait être suffisante pour énoncer la mission de l'entreprise.

**VISION :** La vision de l'entreprise est l'endroit où elle aspire à être dans le futur. La vision, comme la mission, s'exprime en une courte phrase.

**VALEURS :** Quelles seront les valeurs maîtresses de l'entreprise? Déclinez au moins quatre ou cinq valeurs d'entreprise et expliquez comment vous comptez les incarner.



# INDUSTRIE

## ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Que l'on parle de l'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental ou légal (PESTEL), plusieurs éléments peuvent avoir une influence positive ou négative sur votre entreprise. Une bonne évaluation de l'industrie et des règles du jeu dans lesquelles évolue votre entreprise est primordiale afin de connaître les difficultés et les opportunités qu'elle peut représenter. Quels sont les éléments de l'environnement à prendre en considération dans le cadre de votre entreprise?

**Astuce :** Voici quelques pistes de réflexion pour vous guider dans vos recherches.

### POLITIQUE ET LÉGAL

Quels sont les lois et règlements qui régissent votre marché (*réglementations municipale, provinciale et fédérale*) ? Quelles sont les politiques fiscales ou de développement applicables à votre activité commerciale (*programmes de soutien, subventions, crédits d'impôt, recherche et développement, etc.*) ? Les entreprises doivent-elles se soumettre à des lois et des règlements visant à préserver l'environnement ?

### ÉCONOMIQUE

Quels sont les facteurs économiques (*taxes, inflation, hausse des prix des matières premières, de la main d'œuvre*) qui peuvent influencer l'offre et la demande et leur pouvoir d'achat ou d'action ? Quel est le contexte économique ?

### SOCIOCULTUREL

Quelle est l'influence peuvent avoir les styles de vie, les valeurs sociales, les mœurs, les tendances de consommation sur le comportement, la perception et les habitudes d'achat de la demande (*client potentiel*) ?

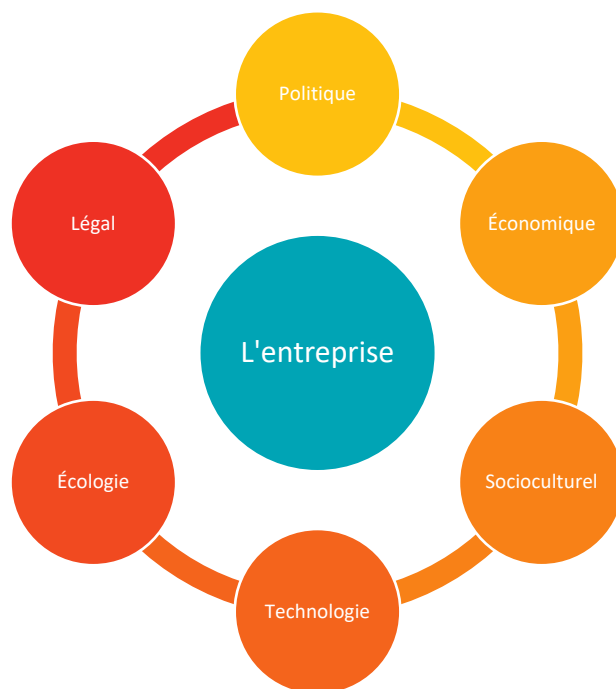
### TECHNOLOGIQUE

Comment les progrès technologiques influencent-ils votre secteur ? Y a-t-il des outils en développement capables d'améliorer la productivité ? Pouvez-vous anticiper les nouveaux produits, les nouveaux services ? Quels sont-ils ? Quels sont les évolutions techniques, les nouveaux procédés ?

### ENVIRONNEMENTAL

Comment le contexte et les changements environnementaux influencent votre projet d'affaires ? (Pénurie des matières premières, changement climatique, pandémie, catastrophe naturelle, etc.)

Indiquez aussi tous les permis, licences ou assurances que vous devez obtenir. Ne sous-estimez pas le temps que peut prendre l'obtention et l'octroi de ces derniers!



## TENDANCES ET ÉVOLUTIONS RÉCENTES

Identifiez et présentez le secteur d'activité de votre entreprise. Cerner le contexte économique, les tendances de consommations et les occasions d'affaires ou encore les obstacles éventuels. Il s'agit ici de bien définir le contexte dans lequel évolue l'entreprise et de vous appuyer sur des sources reconnues pour appuyer vos propos. Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années;

- ❖ État de la situation actuelle : Identifiez s'il s'agit d'un marché en émergence, en expansion ou en phase de maturité;
- ❖ Perspectives, évolution anticipée, nouveautés au chapitre des produits, estimation de l'évolution de la demande à court, moyen et long terme;
- ❖ Fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande (volume et évolution de la demande);
- ❖ Spécificités du secteur et situation dans la région, la province, le pays, et variations saisonnières.



## MARCHÉ,

### PRODUITS ET SERVICES

Dressez la liste des biens et services que vous proposez et faites une description de leurs caractéristiques. Qu'est-ce qui distingue vos produits et services sur le marché? Quels éléments créent de la valeur pour votre clientèle? Définir les choix de format, d'emballage, d'étiquette, etc.



### L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Cette section de votre plan d'affaires a pour but d'identifier les caractéristiques de votre marché.

Nous vous recommandons de partir de vos hypothèses qui ont inspiré la définition de votre opportunité ou du besoin sur le marché que vous avez préalablement identifié. Nous voulons venir concrètement valider s'il y a aura une masse critique de clients afin de réellement développer un potentiel d'affaires et une rentabilité.

Vous pouvez valider vos hypothèses avec l'aide de données statistiques, études spécialisées ou des opinions d'experts.

**Astuce :** Il faut être dans l'action et sur le terrain! Essayez de vous décoller de l'approche trop théorique et rapprochez-vous des personnes que vous souhaitez convertir en clients. Il n'y a rien de mieux qu'une recherche d'informations sur le terrain auprès de la population, de vos fournisseurs potentiels, des concurrents, des contacts stratégiques ou autres.

Soyez à l'écoute de leurs commentaires et de leurs réactions.

N'oubliez pas d'indiquer vos sources. De plus, ajoutez un court texte d'introduction présentant la méthodologie utilisée (*entrevue, sondage, recherche Internet, etc.*).

## CLIENTÈLE VISÉE

Dressez le profil des groupes de consommateurs les plus susceptibles d'acheter vos produits ou services. Quels sont vos segments de marché les plus importants? Vos segments de clientèle sont-ils regroupés par secteurs géographiques, par réseaux (*commerce de détail, industriel, consommateur final*), par profils, etc.

Évaluer la taille du marché cible en comparant les statistiques de l'industrie et les résultats de votre analyse sur le terrain, afin d'être en mesure de justifier votre évaluation de la demande.

- ❖ **Qui sont vos clients?** Définissez leurs profils démographiques : âge, sexe, scolarité, profession, revenus, statut social, etc. Où sont ces clients et quel est le nombre de clients potentiels sur le territoire que vous souhaitez desservir?
- ❖ **Quel est leur comportement d'achat?** Validez la fréquence et le contexte d'achat : nombre, en personne, en ligne, quand, montant dépensé, qui prend la décision d'achat, etc.
- ❖ **Qu'est-ce qui est important pour eux?** Identifiez leurs intérêts, leurs valeurs, leur mode de vie et leurs attentes? Clientèle qui cherche les rabais, les produits haut de gamme, l'achat en vrac, les produits de niche, les produits biologiques, etc.
- ❖ **Quelle est la valeur de votre marché potentiel?** Vous pouvez consulter les sites de statistiques pour déterminer la valeur de votre marché global et ensuite évaluer quelles parts votre entreprise pourrait aller chercher. N'oubliez pas d'effectuer votre propre analyse du marché cible à l'aide de questionnaires, d'entrevues, de sondages terrain, de focus group, etc. Ces deux analyses combinées pourront ensuite justifier votre évaluation de la demande et vos prévisions de ventes.
- ❖ **Lien vers le profil socio-économique de Vaudreuil-Soulanges** (pour l'ensemble de la région ou par municipalités) : <https://developpementvs.com/documentation/profil-socio-economique/#anchor>

**Astuce :** À cette étape, pensez également à votre « persona ». Dans le domaine marketing, le « persona » est un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou service. Imaginez-vous concrètement à qui vous vous adressez. Donnez-lui un nom, un âge, des préférences, pensez à son style de vie, etc.

Il se peut que vous ayez plus d'un type de clients potentiels (primaires et secondaires). Identifiez les segments pour lesquels vous estimez qu'il faut y investir du temps et de l'argent.

N'oubliez pas que de chaque segment découlera une stratégie de communication et marketing spécifique et adaptée.

Indiquez pour chaque segment quel pourcentage du chiffre d'affaires vous souhaitez réaliser au fil des premières années.

## ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Une analyse détaillée de votre concurrence est nécessaire afin de connaître leurs caractéristiques, leurs forces et leurs faiblesses. De cette façon, vous pourrez faire les bons choix pour assurer votre réussite et mieux vous préparer à mettre en valeur la spécificité de votre produit ou votre service.

Pour ce faire, le tableau peut être une forme de présentation pertinente. Indiquez qui sont vos concurrents, le type de concurrence : directe (*produit ou service similaire*) et indirecte (*produit ou service qui comble le besoin de manière différente*), leurs localisations, leurs produits et services.

	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
<b>Offre</b>			
<b>Tarif</b>			
<b>Localisation</b>			
<b>Stratégie de communication</b>			
<b>Forces</b>			
<b>Faiblesses</b>			
<b>Votre avantage concurrentiel</b>			

Faites ensuite une analyse comparative de la concurrence en identifiant leurs forces et leurs faiblesses à partir de différents critères connus (prix, délai, qualité, localisation, etc.) ou en fonction des commentaires reçus tout au long de votre démarche. Il faut accorder une importance

particulière aux commentaires de vos clients potentiels, afin d'éviter les filtres de perception.

Expliquez maintenant quels sont les impacts de la concurrence sur votre entreprise et quel sera votre positionnement dans le marché.

- ❖ Forces : comment pouvez-vous utiliser les faiblesses de vos concurrents à votre avantage?
- ❖ Faiblesses : quels sont les désavantages de votre entreprise par rapport aux autres?

Quels seront vos avantages par rapport à l'offre actuelle sur le marché? Comment allez-vous générer des bénéfices au-delà des attentes des clients et au-delà de vos concurrents?

**Astuce** : Ne sous-estimez pas la concurrence! La concurrence indirecte représente une entreprise ou une organisation qui propose un produit ou un service différent, mais susceptible de répondre au même besoin du consommateur. Mettez-vous dans la peau de votre client et tentez de comprendre comment ce dernier pourrait répondre à son besoin sous une autre forme ou avec un produit différent.

# MARKETING

## STRATÉGIE DE COMMUNICATION

À la suite de votre étude de marché, établissez vos objectifs stratégiques en matière de commercialisation et de développement de marché.

Quelle est votre stratégie d'affaires pour percer le marché? Quel est le message à retenir? La stratégie du plus bas prix (*obtenir le meilleur prix de vente sur le marché*), stratégie de différenciation (mise en marché basée sur les avantages des produits ou services en comparaison avec la concurrence), stratégie de concentration (*regroupement d'une gamme de produits ou services pour atteindre un but commun*), etc.

Revenez à votre proposition de valeur qui devrait être la base de vos éléments de communication. Quels sont les éléments de vos produits et services qui seront mis de l'avant? Comment vont-ils générer de la valeur pour vos clients?

Si vous visez plusieurs segments de clientèle, il est probable que vous deviez développer plusieurs volets à votre stratégie.

**Astuce :** Les objectifs doivent être S.M.A.R.T. (*Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et définis dans le temps*).

## IMAGE DE MARQUE

Indiquez quelle est la stratégie liée à l'image de marque de l'entreprise. C'est le temps de penser et de présenter le logo, les couleurs, le « *moodboard* », votre slogan, etc.

Indiquez-nous la démarche que vous avez faite afin d'arriver à cette présentation visuelle.

## PLAN DE COMMUNICATION

Quels seront vos canaux de communication avec vos différents segments de marché (*web, médias sociaux, médias imprimés, marketing direct, relations publiques, etc.*)? Le choix des moyens de promotion repose en grande partie sur la connaissance que vous avez de votre clientèle cible, alors assurez-vous de bien la connaître avant d'effectuer des dépenses en publicité.

Faites la liste des moyens de promotion que vous utiliserez pour faire connaître votre produit ou votre service et n'oubliez pas de prévoir un montant pour ce poste de dépense dans vos prévisions financières.

Il serait pertinent d'établir un calendrier des actions prévues, afin d'avoir une vue d'ensemble et de bien planifier à l'avance les ressources nécessaires.

Outil de communication	Segment de clientèle visé	Quand (date)	Fréquence d'utilisation	Coût	Objectifs	Commentaires

Pensez également à utiliser un calendrier mensuel afin d'identifier les moments clés. Y a-t-il des effets de saisonnalité dans votre entreprise qui pourraient influencer le développement de vos affaires?

Voici quelques exemples non exhaustifs que vous devriez adapter pour votre entreprise :

CALENDRIER MARKETING – ÉVÉNEMENTS PERTINENTS					
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Nouvel an	Saint-Valentin	Jour de la femme	Pâques	Fête des mères	Fête des pères
	Salon de l'habitation	Journée de l'eau	Jour de la terre	Journée de la famille	St-Jean-Baptiste
			Salon maternité paternité		
Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Fête du Canada		Fête du travail	Festival des couleurs Rigaud	Journée de l'homme	Noël
	Salon de la mariée	Retour en classe	Halloween	Festival zéro déchet	

## CALENDRIER MARKETING – PLANIFICATION ET BUDGET

	Janvier					Février				Mars			
(Premier lundi du mois)	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26
<b>Marketing local</b>													
Journaux	50\$												
Points de vente													
<b>Relations publiques</b>													
Commandites		500\$											
Communiqués				0\$						0\$			
<b>Réseaux sociaux</b>													
Facebook	50\$					50\$				50\$			
Pinterest													
<b>Web</b>													
Achats mots clés													
<b>Représentations</b>													
5 à 7						500\$							
Salons												1000\$	

## CALENDRIER MARKETING – RÉSEAUX SOCIAUX

Lundi 8 avril

Facebook

Heure	Titre	Texte	Images	Lien	Nbr de clics
7h					
13h					
18h					
20h					

Instagram

10h					
12h					
15h					
21h					

Twitter

6h					
8h					
11h					

### Astuce :

- ❖ Ne pas inonder les médias sociaux en faisant trop de publications
- ❖ Choisir les moments de publication en fonction de votre public cible
- ❖ Mesurer les résultats obtenus via vos différents outils

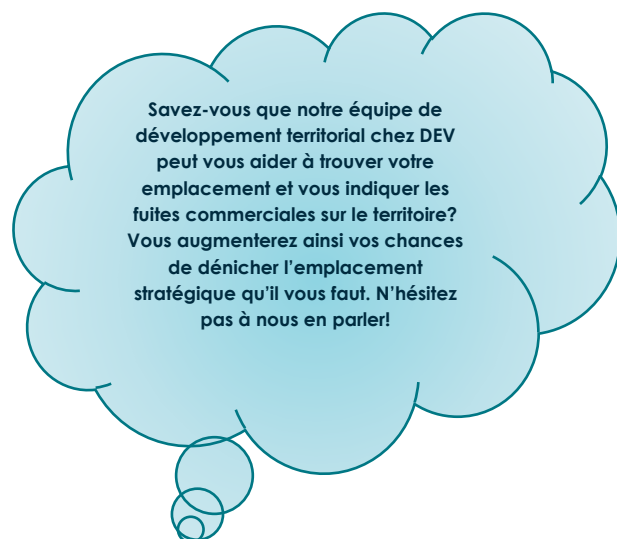
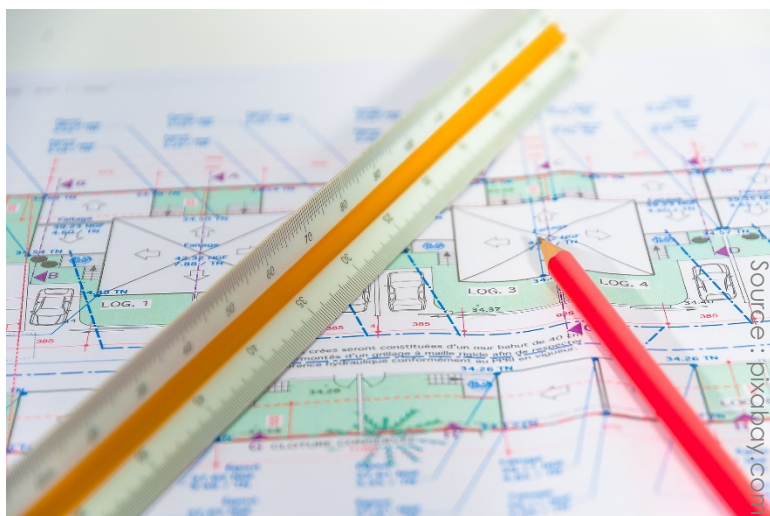


## OPÉRATIONS

Le terme opération est utilisé ici au sens large et certaines sous-sections du plan des opérations s'adressent autant à la fabrication d'un produit qu'à la prestation d'un service. Cette section vise à démontrer votre expertise dans la mise en place, la réalisation et le suivi de vos opérations, c.-à-d. que vous avez les moyens d'atteindre vos objectifs.

## LOCALISATION ET AMÉNAGEMENT

Indiquez l'endroit où sera localisée votre entreprise et expliquez les motifs ou les critères qui ont motivé ce choix (*achalandage, coût du local, facilité d'accès, etc.*). Expliquez les améliorations que vous devrez apporter au local et fournissez, si disponible, un plan d'aménagement. S'il s'agit d'un commerce ou d'une entreprise de service, vous pouvez également préciser l'ambiance que vous voulez donner à votre entreprise, les éléments qui caractérisent votre décor.



Savez-vous que notre équipe de développement territorial chez DEV peut vous aider à trouver votre emplacement et vous indiquer les fuites commerciales sur le territoire? Vous augmenterez ainsi vos chances de dénicher l'emplacement stratégique qu'il vous faut. N'hésitez pas à nous en parler!

Faites également une description des installations et des équipements requis à court, moyen et long terme. Par exemple : mobilier de bureau, équipements informatiques, machineries, outils, équipements de production ou d'opération, matériel roulant, stock et inventaire, etc. Indiquez si ces équipements sont à acquérir ou si vous les possédez déjà.

## PRODUCTION

Décrivez le processus de fabrication de votre produit ou service (*procédés et méthodes*), les équipements et les technologies que vous utiliserez et les matières premières requises dans le cas d'une entreprise manufacturière. Vous devez également déterminer votre capacité de production à l'aide de paramètres tels que : le nombre d'employés, le nombre d'heures travaillées, le temps de production, la superficie de votre local, etc.

Étapes	Tâches	Responsables	Temps alloué
<b>Total du temps de production</b>			

**Astuce :** N'oubliez pas de calculer si vous détenez la capacité de production nécessaire afin d'atteindre vos objectifs. Ces derniers doivent être réalistes en fonction de votre réalité.

<b>Nombre d'heures disponibles par semaine</b> (ajuster selon le nbre d'employés)	<b>A</b>	
<b>Total des heures non facturables</b>	<b>B</b>	On vient déterminer une hypothèse de leur taux de productivité.
<b>Nombre d'heures disponibles pour production</b> (A – B = C)	<b>C</b>	
<b>Temps moyen de production</b> ( <i>unité ou service</i> )	<b>D</b>	Ce calcul vous aidera pour votre coût de revient afin d'accorder une valeur à la main d'œuvre.
<b>Capacité de production</b> ( <i>produit ou service</i> ) pour une semaine de travail (C/D = E)	<b>E</b>	
<b>Vente moyenne projetée en dollars</b> par unité ou service	<b>F</b>	
<b>Chiffre d'affaires moyen hebdomadaire</b> potentiel (E x F = G)	<b>G</b>	

Dans le cas de la prestation d'un service uniquement, vous pouvez décrire un horaire type (temps accordé à la recherche de clients, à l'administration ou à la production des services) afin de prévoir du temps pour toutes les facettes de votre entreprise.

DIMANCHE	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI
29	30	1	2	3	4	5
Repos	Planification	Développement des affaires	Production	Production	Administration	Temps en famille
	Administration	Développement des affaires	Production		Suivi de planification	
				Développement des affaires		

## LE VOLET EXPÉRIENCE CLIENT

Dans cette partie de la stratégie, définissez comment l'expérience client se vivra chez vous.

Quels seront vos processus de contrôle de qualité? Comment allez-vous vous assurer de la satisfaction de votre clientèle? Quelle sera votre politique en cas de mécontentement, de retour, d'échange ou de remboursement? À quoi ressemblera votre service après-vente en fonction de vos différents segments ciblés?

**Astuce :** Préparez bien votre étape de la production pour éviter d'avoir des retours de la part des clients. La satisfaction de la clientèle part de la planification que vous ferez en amont et du contrôle de la qualité qui sera implanté à travers chacun des processus.

## APPROVISIONNEMENT

*(Entreprises manufacturières ou commerciales)*

Énumérez vos principaux fournisseurs. Mentionnez quels sont leurs délais de livraison et leur politique de crédit. Expliquez de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire de matières premières si c'est une entreprise manufacturière, ou votre inventaire de marchandises s'il s'agit d'une entreprise commerciale (système d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.).

- ❖ Approvisionnement et origine des matières premières (marché local ou importation), liste des matériaux et variétés, étendue de la gamme de produits offerts, variation des prix, disponibilité et substituts possibles, etc.
- ❖ Fournisseurs : réputation, intégrité, efficacité, politiques de prix, de financement et conditions de paiement, services offerts et garanties, fournisseurs de rechange, localisation, etc.
- ❖ Gestion des achats et des stocks : inventaire initial minimum, procédures de commande, coûts d'entreposage, exigences particulières d'entreposage, délais d'approvisionnement, transport, etc.
- ❖ Ententes conclues s'il y a lieu, joindre copie des ententes en annexe.

## VENTE ET DISTRIBUTION

Sélectionnez vos circuits de distribution en fonction des marchés potentiels et caractérisez les circuits de distribution sélectionnés :

- ❖ Vente directe, par catalogue, par téléphone, par sites web, dans des machines distributrices, par l'intermédiaire de grossistes, de détaillants, de représentants, d'agents manufacturiers;
- ❖ Avez-vous une exclusivité du territoire ou des alliances stratégiques avec des clients, distributeurs, concurrents;
- ❖ Entreposage et expédition du produit sur les lieux de vente ou aux consommateurs;
- ❖ Conditions et délai de livraison (qui paie pour la livraison?);
- ❖ Modes et délais de paiement.



Source : pixabay.com

Décrivez le rôle et les responsabilités des dirigeants et du personnel et indiquez comment vous comptez faire face à la demande à court, moyen et long terme.

## PLANIFICATION DES RESSOURCES

Énumérez les ressources informationnelles, humaines, matérielles et financières nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Indiquez également le moment où les ressources seront requises et de quelle façon vous vous les procurerez. Si la liste est longue, faites-en une annexe.

### RESSOURCES HUMAINES

De combien de personnes aurez-vous besoin pour exploiter votre entreprise ? Quelles seront les tâches reliées aux divers postes ? Listez ici les postes et descriptions et expliquez votre stratégie en lien avec les ressources humaines.

Il existe différents types de ressources humaines. Seront-elles

- ❖ Internes ou externes ?
- ❖ À temps plein ou temps partiel ?
- ❖ À forfait, pigistes, stagiaires ?

N'oubliez pas également de bien bâtir votre manuel des employés incluant les informations suivantes :

- ❖ Titre d'emploi et description de tâches;
- ❖ Expérience, formation et qualifications requises;
- ❖ Disponibilité de la main-d'œuvre;
- ❖ Rémunération : taux horaire ou salaire annuel;
- ❖ Conditions de travail : nombre d'heures & avantages sociaux (journées de maladie, assurances, régime de pension, etc.);
- ❖ Plan de perfectionnement et/ou de formation continue : la formation nécessaire, son coût et sa disponibilité.

**Astuce :** Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, il est plus important que jamais de bien prévoir à l'avance vos besoins en ressources humaines! Certaines entreprises voient leur production ou leurs heures d'ouverture réduites à cause du manque de personnel réduisant ainsi leur vitesse de croissance. Dotez-vous de politiques de gestion et d'attraction de la main d'œuvre intéressantes.

De plus, indiquez si vous ferez appel à des professionnels pour vous aider dans certaines tâches reliées aux opérations de l'entreprise. Exemples : comptable, notaire, graphiste, conseiller, mentor, etc. Dans le cas des sous-traitants, présentez ceux qui sont disponibles ainsi que les alternatives prévues, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

## RESSOURCES PHYSIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Quelles sont les ressources physiques et technologiques déjà à votre disposition ? Quelles sont celles qui seront nécessaires à la bonne exploitation de votre entreprise ? Quels sont les investissements faits par rapport à ceux encore à faire ?

Faites un tableau représentant toutes les ressources nécessaires en indiquant ceux que vous possédez déjà et que vous pouvez apporter dans l'entreprise et ceux qui seront acquis au démarrage.

Ressources matérielles	Actifs déjà en main (\$)	Actifs à acquérir (\$)	Actifs en location (coût annuel \$)	Total (\$)
		Total à prévoir dans le coût de projet dont le financement sera nécessaire		\$\$

**Astuce :** Plusieurs de ces équipements coûteront cher et seront non négligeables dans l'élaboration de votre coût de projet nécessitant du financement. Faites faire des soumissions et surtout vérifier les délais de livraison qui pourraient occasionner du retard dans le démarrage de votre entreprise.

## RESSOURCES FINANCIÈRES

### Politique de prix

Vous avez maintenant en main tous les éléments pour vous assurer que le prix de vente auquel vous songez vendre vos produits ou services concorde avec les éléments suivants :

- ❖ Quelles sont les marges de profit souhaitées ?
- ❖ La capacité de paiement des clients ?
- ❖ Les prix des concurrents ?
- ❖ Quel est le coût de revient de vos produits et services ?

**Astuce :** Afin d'établir adéquatement le prix de vente, il est primordial de calculer votre coût de revient pour vos produits et service. Ce coût est la somme de toutes les dépenses nécessaires pour que le produit ou le service arrive à son état final. Vous y ajouterez par la suite un % à votre discrétion qui sera alors le profit.

Le coût de revient d'un produit est la somme des charges liées à l'achat (*matière première, transport, douane, etc.*), la production (*main-d'œuvre, dépréciation du matériel, etc.*) et de distribution (*commission, transport, frais transaction web, emballage, etc.*) de ce produit.

Il faut distinguer deux catégories de charges :

- Les **charges directes** qu'il est possible d'incorporer immédiatement dans un coût, sans hypothèse préalable ni calcul intermédiaire (*exemples : on sait qu'il nous faut 20 minutes de main-d'œuvre pour fabriquer tel produit, 1 kilo de matière...*)
- Les **charges indirectes** qui sont des charges générales concernant souvent toutes les productions de l'entreprise et qu'on doit répartir entre toutes ces productions (*exemples : le loyer, la dépréciation des immobilisations, les charges d'eau et d'électricité*).

Une fois les coûts connus, le fabricant doit fixer un prix de détail raisonnable qui permettra à l'entreprise d'atteindre les objectifs recherchés de quantité et de profit. Ce prix doit également tenir compte de la concurrence et du marché.

Le coût de revient peut être calculé en fonction du secteur d'activité dans lequel vous évoluez :

SERVICE	MANUFACTURIER	DÉTAIL
Frais de sous-traitance Salaires Frais d'exploitation directs Frais de vente directs Frais d'administration directs	Matières premières Main-d'œuvre directe Frais généraux de fabrication directs Frais de vente directs Frais d'administration directs	Coûts des marchandises Salaires directs Frais d'exploitation directs Frais de vente directs Frais d'administration directs

Présentez votre liste de prix ou votre grille tarifaire pour tous vos produits/services. Allez vous offrir des prix uniques, des forfaits, des rabais, des abonnements et expliquez comment vous avez établi ces tarifs. Déclinez le type de stratégie choisie pour votre entreprise.

Vous trouverez dans la boîte à outils de DEV, un aide-mémoire pour vous aider à calculer votre coût de revient!

## Coût de projet et fonds requis au démarrage

De combien aurez-vous besoin pour démarrer? C'est ici que nous répondons à cette fameuse question! Pour certains projets, par exemple pour les consultants, votre coût de projet ne sera pas énorme. Cependant, pour des entreprises dont la planification des opérations est plus coûteuse, il faudra vous référer aux sections précédentes pour ne rien oublier.

Revenons sur quelques exemples des différents éléments à prendre en considération :

- ❖ Fonds de roulement
- ❖ Inventaires de départ
- ❖ Achat d'un terrain ou bâtiment
- ❖ Si vous avez besoin d'un local : les coûts liés aux améliorations locatives
- ❖ Achat d'équipements, mobiliers, fournitures de bureau
- ❖ Équipements informatiques
- ❖ Frais d'immatriculation ou incorporation, licences, permis
- ❖ Frais de publicité et marketing de départ (*site web, objets promo, frais de graphisme, etc.*)

**Astuce :** Votre besoin en fonds de roulement au départ et qui doit être pris en considération correspond à votre besoin en liquidité pour supporter vos opérations pendant au moins un cycle, c'est-à-dire environ un trimestre.



## Capacité d'investissement :

Une fois le coût de départ de votre projet établi, vous devez établir les ressources financières dont vous disposez à ce jour. Indiquez les montants (mise de fonds) et listez les éléments qui feront partie des transferts d'actifs (immobilisations, équipements).

Nom du propriétaire	Mise de fonds en argent \$ <sup>1</sup>	Mise de fonds en actifs <sup>2</sup>

**1** : Argent liquide investi par le propriétaire qui sera injecté dans l'entreprise

**2** : Tout bien lié au projet qui vous appartient et que vous transférez dans l'entreprise : ex.: équipement informatique, mobilier, outillage, etc. Inscrivez la valeur en argent (\$), à ce jour.

Il se peut que votre coût de projet soit supérieur à votre capacité d'investissement. On parle alors de votre besoin en financement externe. Vous devez alors identifier les différentes sources de financement à votre disposition. Identifiez aussi les % d'apports des propriétaires et le ratio d'endettement ciblé.

## EXEMPLE DE SOMMAIRE PROPOSÉ :

### COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET

ACTIFS NECESSAIRES		
<b>Fond de roulement</b>		
Argent liquide	- \$	- \$
Inventaire de départ	- \$	- \$
<b>Immobilisations</b>		
Terrain		- \$
Bâtisse	- \$	- \$
Mobilier et équipement	- \$	- \$
Matériel roulant	- \$	- \$
Informatique	- \$	- \$
Incorporel	- \$	- \$
Améliorations locatives	- \$	- \$
<b>Autres</b>		
Site web	- \$	- \$
Marketing départ	- \$	- \$
Autres	- \$	- \$
<b>TOTAL DES ACTIFS NECESSAIRES</b>		<b>- \$</b>

SOURCES DE FINANCEMENT		
<b>Emprunts</b>		
Prêt - 01	- \$	- \$
Prêt - 02	- \$	- \$
Prêt - 03	- \$	- \$
Marge de crédit	- \$	- \$
<b>Mise de fonds</b>		
Argent comptant	- \$	- \$
Apports matériels		
<b>TOTAL DES SOURCES DE FINANCEMENT</b>		<b>- \$</b>



## PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières brossent le portrait monétaire de votre projet d'entreprise et vous permettront d'en évaluer la rentabilité. Il importe qu'elles soient réalistes, car la crédibilité de votre projet en dépend. Dans certains cas, les promoteurs surestiment leurs prévisions et cela occasionne des difficultés au moment de convaincre les prêteurs.

Les bailleurs de fonds s'attendent au minimum à retrouver des prévisions financières sur 24 mois.

**Astuce :** Reprenez l'ensemble de votre plan d'affaires et identifiez toutes les sections dans lesquelles il est question d'argent que ce soit dans votre coût de projet initial ou dans vos dépenses découlant d'engagements mensuels et ponctuels. Vous pourrez ainsi détailler vos coûts variables et fixes. Les coûts variables varient avec la quantité produite tandis que les coûts fixes sont des coûts indépendants des quantités produites.

## BUDGETS DE CAISSE

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des rentrées et des sorties d'argent de votre entreprise. Il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Il sert à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois de démarrage.

**Astuce :** Présentez les éléments sur lesquels vous vous êtes basé pour établir vos hypothèses de ventes. Certains facteurs peuvent également influencer la répartition annuelle de vos entrées de fonds. (ex. : *saisonnalité, nombre de clients, mandats, distributeurs, etc.*)

En planifiant vos ventes et vos achats, n'oubliez pas de tenir compte des délais de paiement accordés à vos clients et ceux obtenus auprès de vos fournisseurs afin de positionner les encaissements et décaissements au cours des bons mois. Vous aurez ainsi une bonne représentation de la fluctuation de vos fonds au cours d'une année.

Vous trouverez dans la boîte à outils de DEV, une matrice Excel afin de vous aider à faire vos prévisions financières.

## EXEMPLE DE BUDGET DE CAISSE À INCLURE :

Prévisions financières - Entreprise ABC				
Année: 2021				
	mois X	mois X	mois X	mois X
<b>ENCAISSE - DÉBUT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>ENTRÉES D'ARGENT</b>				
Vente (item 1)	- \$	- \$	- \$	- \$
Vente (item 2)	- \$	- \$	- \$	- \$
Vente (item 3)	- \$	- \$	- \$	- \$
Taxes perçues sur les ventes	- \$	- \$	- \$	- \$
Remb. des taxes perçues	- \$	- \$	- \$	- \$
Apports	- \$	- \$	- \$	- \$
Prêts	- \$	- \$	- \$	- \$
Subvention	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL:</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>
<b>DÉBOURSÉS:</b>				
Immobilisations/ammortissement	- \$	- \$	- \$	- \$
Achats inventaire départ	- \$	- \$	- \$	- \$
Achats (item 1)	- \$	- \$	- \$	- \$
Achats (item 2)	- \$	- \$	- \$	- \$
Achats (item 3)	- \$	- \$	- \$	- \$
Divers frais de départ	- \$	- \$	- \$	- \$
Divers frais de fabrication	- \$	- \$	- \$	- \$
Transport des marchandises	- \$	- \$	- \$	- \$
Sous traitance	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais de représentation	- \$	- \$	- \$	- \$
Loyer commercial	- \$	- \$	- \$	- \$
Locations	- \$	- \$	- \$	- \$
Electricité / Chauffage	- \$	- \$	- \$	- \$
Assurances	- \$	- \$	- \$	- \$
Publicité	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais de formation (continue)	- \$	- \$	- \$	- \$
Télécommunication	- \$	- \$	- \$	- \$
Fournitures de bureau	- \$	- \$	- \$	- \$
Honoraires professionnels	- \$	- \$	- \$	- \$
Autres frais taxables	- \$	- \$	- \$	- \$
Taxes payées sur les achats	- \$	- \$	- \$	- \$
Retour taxes payées sur achats	- \$	- \$	- \$	- \$
Salaires employés	- \$	- \$	- \$	- \$
Avantages sociaux (16,35%)	- \$	- \$	- \$	- \$
Prélèvements	- \$	- \$	- \$	- \$
Essence et entretien véhicule	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais banque/marge	- \$	- \$	- \$	- \$
Autres frais non taxables	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt Capital	- \$	- \$	- \$	- \$
Emprunt Intérêts	- \$	- \$	- \$	- \$
<b>TOTAL:</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>
<b>ENCAISSE À LA FIN</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>	<b>0,00 \$</b>

## ÉCHÉANCES

Le calendrier de démarrage est un aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet. Il permet de bien gérer la réalisation et la mise sur pied de l'entreprise. Il comprend notamment :

- ❖ Étapes franchies jusqu'à maintenant
- ❖ Étapes qui conduiront à la mise sur pied de l'entreprise
- ❖ Date prévue pour le démarrage

Il peut être pertinent d'indiquer les objectifs de votre entreprise à court, moyen et long terme et votre vision de celle-ci pour les années à venir.

### EXEMPLE D'ÉCHÉANCIER :

Actions (court terme)	Échéances
Rédaction du plan d'affaires	Été 2021
Éléments de conformité	Automne 2021
Recherche et obtention du financement	Automne 2021
Aménagement et ouverture de l'entreprise	Hiver 2022
Mise en œuvre du plan de commercialisation	Hiver 2022
Objectifs (moyen et long terme)	
Ouverture au marché canadien	2023
Diversification de la production : nouvelle gamme de produits	2028

## POSITIONNEMENT (FFOM OU SWOT)

Vous avez pris connaissance, tout au long de votre démarche, d'éléments majeurs qui peuvent influencer votre projet de façon positive ou négative. Ces principaux éléments constituent les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de votre projet d'entreprise. Prendre note que les opportunités identifiées dans cette section JUSTIFIENT LE BIEN-FONDÉ de votre projet d'entreprise.

### EXEMPLE D'ANALYSE FFOM OU SWOT

Éléments internes à l'entreprise	
Forces	Faiblesses
Promoteur possède une solide expérience dans son domaine	Difficulté au niveau de la vente
Promoteur détient un grand réseau de contacts dans l'industrie	Offre de produits peu diversifiée
Processus de production fait entièrement au Québec	Promoteur détient l'expertise et est seul dans son entreprise
Mise de fonds supérieure au minimum demandé et capacité de réinjection de capitaux au besoin	
Éléments externes à l'entreprise	
Menaces	Opportunités
Approvisionnement de matières premières soumis aux fluctuations du marché	Contexte politique favorable
Arrivée d'un concurrent majeur	Fort engouement pour l'achat local ou le « fabriqué au Québec »
Rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans le domaine	Niche non développée
	Situation géographique avantageuse pour le transport à travers le Québec (autoroutes 20-30-40)

## ANALYSE DES RISQUES

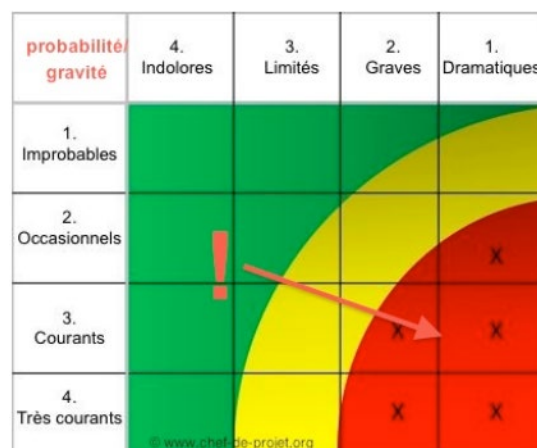
Identifiez et présentez brièvement les risques relatifs au démarrage et un plan d'action et les alternatives envisagées.

**Astuce** : Les risques peuvent être divisés dans différentes catégories dont voici quelques exemples :

- ❖ **Stratégiques** : Un concurrent arrivant sur le marché
- ❖ **Conformité** : L'introduction d'une nouvelle loi en matière de santé et de sécurité.
- ❖ **Financier** : L'absence de paiement de la part d'un client, l'augmentation des taux de change ou l'augmentation des frais d'intérêts relativement à un prêt commercial.
- ❖ **Opérationnels** : La panne ou le vol d'un équipement clé.
- ❖ **Environnementaux** : Une catastrophe naturelle ou une nouvelle réglementation de protection.
- ❖ **Ressources humaines** : La conservation d'un nombre suffisant de membres du personnel et de remplaçants, la sécurité des employés et des compétences à jour
- ❖ **Instabilité politique et économique** : Prendre considération la situation dans tout marché étranger vers lequel vous exportez ou importez des biens. Par exemple, le protectionnisme américain peut avoir des impacts chez nous.
- ❖ **Santé et de sécurité** : La pandémie COVID-19 est l'exemple ultime qui nous a frappés. Il serait intéressant de voir à court et moyen terme comme votre entreprise pourrait être affectée selon les différents stades.

Identification du risque	Plan d'action ou d'atténuation envisagé	Probabilité du risque 1 à 4	Gravité du risque 1 à 4

Vous pourriez également donner une note de 1 à 4 sur la probabilité et la gravité qu'aurait un risque sur vos opérations. Cela vous permettrait d'identifier correctement les scénarios à mettre en place pour être réactif advenant la concrétisation d'une situation.



## DOCUMENTS DE RÉFÉRENCES

Selon votre situation et votre type d'entreprise, il est recommandé d'ajouter en annexe les documents suivants :

- ❖ Copies de contrats ou de lettres d'intention, ou lettres d'appui
- ❖ Liste des clients actuels, s'il y a lieu
- ❖ Copie d'immatriculation ou de constitution de l'entreprise
- ❖ Contrat entre actionnaires ou sociétaires
- ❖ Permis d'exploitation : municipale, gouvernementale, etc.
- ❖ Confirmation d'un financement (banque, investisseurs, etc.)
- ❖ Liste de prix
- ❖ Résultats de sondage, s'il y a lieu
- ❖ Plans d'aménagement ou photos des lieux, des produits
- ❖ Curriculum vitae
- ❖ Copie de certificat d'études
- ❖ S'il s'agit d'une entreprise existante, ajoutez les états financiers des 2 dernières années
- ❖ Tout autre document pertinent à votre projet
- ❖ Bilan personnel (modèle disponible sur demande)



