

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES

Nom de l'entreprise

PRÉPARÉ PAR :
Nom de (des) l'entrepreneur (s)

Date

TABLES DES MATIÈRES

1.	SOMMAIRE EXÉCUTIF (1 À 2 PAGES)	5
2.	LE PROJET (2 À 4 PAGES)	5
2.1.	Description du projet.....	5
2.2.	Mission de l'entreprise	5
2.3.	Objectifs	5
2.4.	Profil du promoteur ou de l'équipe	6
2.5.	Les collaborateurs	6
2.6.	Produits ou services offerts	6
2.7.	Structure juridique et actionariat	6
2.8.	Calendrier des réalisations	6
3.	L'ÉTUDE DE MARCHÉ (4 PAGES)	7
3.1.	Analyse de l'industrie et de la réglementation.....	7
3.2.	Clientèle cible	7
3.3.	Analyse de la concurrence directe et indirecte.....	7
3.4.	Avantages concurrentiels	8
3.5.	Prévisions des ventes et de la part de marché	8
4.	LE PLAN MARKETING (4 PAGES)	8
4.1.	Stratégie globale.....	8
4.2.	Stratégie de prix	8
4.3.	Stratégie de publicité et de promotion.....	9
4.4.	Stratégie de distribution	9
4.5.	Stratégie de localisation.....	9
5.	LE PLAN DES OPÉRATIONS (1 À 2 PAGES)	9
5.1.	Description des opérations et de la logistique.....	9
5.2.	Localisation et améliorations locatives.....	9
6.	LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES (1 À 2 PAGES)	10
6.1.	Structure organisationnelle	10
6.2.	Besoin en main-d'œuvre.....	10
6.3.	Coût des ressources humaines	10
7.	GESTION DES RISQUES (1 PAGE)	10
8.	ANALYSE FINANCIÈRE (8 À 9 PAGES)	10
8.1.	Coûts et financement du projet.....	10
8.2.	Bilan prévisionnel sur 3 ans.....	12
8.3.	Analyse des ventes (budget de caisse)	13
8.4.	États financiers prévisionnels sur 3 ans.....	15

LES ANNEXES (curriculum vitae des entrepreneurs, bilan personnel, photo/plan d'aménagement, contrat notarié, permis, soumissions, lettres de recommandations et d'intentions, autres éléments pertinents).

AVANT-PROPOS

Il faut respecter une dizaine de règles simples, mais efficaces.

1. Adaptez votre plan

Il y a plusieurs raisons qui motivent la rédaction d'un plan d'affaires. Vous le faites pour vous-même, pour un investisseur, pour une ressource intellectuelle ou technique, pour un parrain ou tout autre type de partenariat. Votre plan doit contenir toute l'information pertinente à votre projet. Cependant, il est possible de ne remettre au lecteur que les parties ou sections répondant à ses attentes ou questionnements. Tout comme le curriculum vitae doit être rédigé en fonction de chaque offre d'emploi à laquelle il fait référence, le plan d'affaires doit être adapté au lecteur auquel il est destiné.

2. Rédigez vous-même votre plan

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

3. Donnez à votre plan d'affaires une allure professionnelle

Votre présentation peut être simple, mais doit être réfléchie et logique. Utilisez, si possible, le sigle de votre société sur la page couverture et personnalisez le plan en imprimant le nom du lecteur sur la feuille d'accompagnement.

4. Soyez bref

Mentionnez une fois les points importants dans les sections appropriées et veillez à ce que votre plan soit aussi court que possible, de dix à vingt pages, maximum 30. Si vous devez ajouter d'autres renseignements, présentez-les en annexe.

5. Parlez des facteurs de réussite

Votre plan doit démontrer que vous connaissez les facteurs de réussite cruciaux pour votre entreprise. Par exemple, l'existence d'un marché pour votre produit serait un facteur-clé dans les industries technologiques. Si vous êtes concessionnaire, il suffirait de démontrer une bonne compréhension du contrat de concession.

6. Appuyez vos prétentions

Ne présentez jamais des prétentions ou des hypothèses que vous ne pouvez appuyer. Annexe à votre plan les copies de confirmation de vos prétentions par des tiers ou tout document y faisant référence.

7. Ne dissimulez pas les risques

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

8. Soyez clair

Évitez tout jargon ou argot de métier et utilisez des termes compréhensibles par les profanes chaque fois que cela est possible. Sinon, ajoutez un glossaire en annexe.

9. Polissez votre résumé analytique

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

10. Ne vous préoccupez pas du secret professionnel

Les investisseurs et les prêteurs réputés savent qu'ils sont tenus au secret professionnel. Toutefois, si vous préférez ne pas trop en dire au début, vous pouvez adresser un résumé analytique de votre plan aux investisseurs et prêteurs éventuels et ne leur faire parvenir un exemplaire détaillé de votre plan que s'ils se montrent vraiment intéressés. Dans tous les cas, produisez que le nombre d'exemplaires dont vous avez vraiment besoin. Inscrivez sur chacune la mention « CONFIDENTIEL ».

11. Sollicitez l'avis d'une autre personne

Avant de contacter des partenaires, demandez à quelqu'un de passer en revue objectivement le contenu et la présentation de votre plan. Vous mettrez peut-être des semaines à rédiger votre plan, vous ne voudriez donc pas qu'un investisseur le rejette après un rapide coup d'œil. Si vous le pouvez, soumettez votre plan à au moins deux personnes qui n'ont pas de lien avec votre société. Vous comptez probablement, dans votre entourage, des personnes capables de passer votre plan en revue, comme votre comptable, votre avocat ou un collègue de travail.

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF (1 À 2 PAGES)

Décrivez brièvement votre projet (vous devez le faire lorsque votre plan d'affaires sera complètement rédigé). Le sommaire doit être accrocheur et vendeur, soyez bref afin de susciter l'intérêt de votre lecteur à poursuivre la lecture (une page maximum).

Vous devez répondre aux points suivants :

- Les particularités du produit ou service (aspect innovateur ou distinctif)
- L'opportunité de marché claire
- Le marché visé et le potentiel de marché
- La description des promoteurs (noms/expérience)
- Les partenariats
- Coût du projet
- Sources de financement
- Prévisions financières
- Date prévue pour le démarrage

2. LE PROJET (2 À 4 PAGES)

2.1. Description du projet

Quel est l'historique de votre entreprise? Pourquoi réalisez-vous ce projet? Quelle est l'opportunité d'affaires? Comment se connaissent les associés? Vous pouvez également expliquer brièvement les démarches que vous avez entreprises à ce jour.

2.2. Mission de l'entreprise

Vous devez décrire la mission ou la raison d'être de votre entreprise. La mission n'est pas la liste de vos activités ou de vos produits/services. Généralement, la mission mentionne : le nom de l'entreprise, les activités de l'entreprise, le produit ou le service que vous offrez, la clientèle visée, de même que la philosophie et les grandes valeurs de votre entreprise.

2.3. Objectifs

Énumérez les buts et les objectifs que vous désirez atteindre, par ordre chronologique, à court terme (6 à 12 mois) ainsi qu'à moyen terme (2 à 5 ans). Il s'agit d'une série de cibles concrètes à atteindre pour réaliser votre mission et rentabiliser votre projet. Si vous vous associez à une entreprise déjà existante, décrivez également les objectifs personnels que vous poursuivez. **Un objectif est spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et doit posséder une échéance, un but est moins précis.**

Exemples :

- Faire connaître l'entreprise auprès de la clientèle ciblée (but).
- Obtenir 10 clients réguliers avant la fin de la première année (objectif).
- Réaliser un profit de 12 000 \$ la première année (objectif).
- Atteindre un chiffre d'affaires de 200 000 \$ la deuxième année (objectif).
- Rembourser toutes les dettes de démarrage d'ici trois ans (but).

2.4. Profil du promoteur ou de l'équipe

Il s'agit de faire ressortir de façon claire comment l'expertise du ou des promoteurs va permettre de contribuer à la viabilité du projet. Un paragraphe par individu est suffisant. Présentez les grandes lignes de vos forces et de vos motivations à vous lancer en affaire. Mettez l'accent sur vos expériences en tant qu'**entrepreneur** et **gestionnaire**. Il est préférable d'ajouter le curriculum vitae en annexe. Vous devez l'adapter en misant sur vos habiletés entrepreneuriales.

2.5. Les collaborateurs

Effectuez une liste de vos collaborateurs sous forme de tableau en indiquant leur nom, leur expertise, le nombre d'années d'expérience et leur rôle pour l'entreprise. Vous devez tenter de vous entourer de collaborateurs avec des expertises qui seront bénéfiques et complémentaires à votre équipe. Par exemple : comptable, avocat, spécialiste marketing, spécialiste de votre secteur d'activités, etc. Vous pouvez également mentionner si vous avez établi des partenariats avec des organismes ou des entreprises.

2.6. Produits ou services offerts

Décrivez spécifiquement votre produit ou service en mentionnant quelques caractéristiques les distinguant : l'utilité, le niveau de qualité, l'aspect innovateur, l'efficacité, le bénéfice pour le client, etc. Vous pouvez mettre en annexe des prototypes de vos produits.

2.7. Structure juridique et actionariat

Énoncez la forme juridique choisie par les promoteurs. Expliquez les raisons qui ont motivé ce choix (incorporation, immatriculation, coopérative, société, etc.) S'il y a plusieurs associés ou actionnaires, vous devez décrire la répartition de la propriété et leur mise de fonds. Mentionnez si une convention d'actionnaires sera signée, il faut parfois en fournir une copie en annexe pour des demandes de financement.

2.8. Calendrier des réalisations

Expliquer votre échéancier pour être opérationnel. Chaque étape doit être située dans le temps chronologiquement. Le tableau suivant donne des **exemples** de démarches à effectuer, vous devez l'adapter à votre projet d'entreprise.

Étapes	Échéancier
Étude de marché	
Rédaction du plan d'affaires et des prévisions financières	
Recherche de financement	

Étapes	Échéancier
Incorporation et enregistrement de l'entreprise	
Location de la bâtisse	
Inscription de l'entreprise à la TPS, TVQ, etc.	
Obtention des permis et des licences	
Ouverture du compte bancaire	
Achat des équipements, machineries et fournitures	
Aménagement du local	
Démarrage des activités publicitaires	
Ouverture du compte bancaire	
Date de démarrage prévue	

3. L'ÉTUDE DE MARCHÉ (4 PAGES)

L'étude de marché permettra d'analyser qui est votre **clientèle visée**. Quel potentiel représente-t-elle et qui sont les principaux concurrents? Ces éléments sont essentiels à l'élaboration des stratégies de marketing (section 4). Vous devez synthétiser les éléments concluant de vos recherches.

3.1. Analyse de l'industrie et de la réglementation

Il s'agit de bien identifier votre secteur d'activité, sa taille, son taux de croissance, les barrières à l'entrée, les principaux joueurs, les réglementations particulières, etc. Tentez de ne pas détailler tous les résultats de vos recherches, mais de mentionner les conclusions les plus pertinentes. Vous devez démontrer que vous connaissez les facteurs de succès, les règles et les tendances de votre secteur d'activité.

3.2. Clientèle cible

Il est préférable de miser sur certaines clientèles (**segments de marché**) qui seront les plus pertinentes pour votre entreprise. Vous devez répondre aux questions suivantes :

- Qui sont vos clients?
- Quel est le profil sociodémographique de votre clientèle visée?
- Où se trouve votre clientèle?
- Quelles sont leurs habitudes de consommation?
- Combien de personnes qui sont visées par votre produit ou service?
- Combien achètent-elles par année?
- Avez-vous déjà établi des contacts avec vos clients potentiels?

Il est essentiel de bien connaître votre marché en prenant des démarches concrètes (par exemple : des visites, des entrevues, des sondages, etc.) Vous devez être en mesure d'évaluer la valeur du **marché potentiel**. Appuyez vos affirmations par des **données statistiques**.

3.3. Analyse de la concurrence directe et indirecte

Les concurrents directs sont ceux qui offrent des produits ou des services similaires aux vôtres. Les concurrents indirects, quant à eux, offrent un produit différent servant, cependant, à combler les mêmes besoins. Vous devez donc tenter de répertorier une liste de

concurrents et identifier, pour chacun d'eux, leurs forces et faiblesses (cela peut être regroupé sous forme de tableau). Vous pouvez les évaluer selon différents critères, tels que leur localisation, la qualité de leurs produits ou services, leur prix, la diversité de produits ou services offerts, etc.

3.4. Avantages concurrentiels

À la suite de l'analyse de votre secteur d'activité, de votre clientèle visée et de la concurrence, vous êtes en mesure de dresser une liste de vos avantages concurrentiels. Vous devez vous positionner par rapport aux faiblesses de la concurrence. Tentez de trouver des éléments qui démontrent que votre projet sera innovateur, que vous allez vous distinguer des autres concurrents. Cela peut porter sur différents aspects, que ce soit l'innovation d'un produit, une démarche proactive de marketing, une expertise dans un domaine spécifique, une localisation stratégique, etc.

3.5. Prévisions des ventes et de la part de marché

Quel chiffre d'affaires pensez-vous réaliser et sur quelles hypothèses vous basez-vous? Il est essentiel que vous tentiez d'émettre des hypothèses **réalistes** déterminant les ventes brutes pour les premières années d'exploitation et votre part de marché. Vous devez tenir compte de plusieurs éléments, tels que :

- Votre capacité de production
- La main-d'œuvre disponible
- Votre réseau de contacts
- Ventes d'entreprises semblables au courant de la même période d'activité
- Activités promotionnelles, publicité
- Superficie de vente (pour un commerce de détail)
- Ressources financières

4. LE PLAN MARKETING (4 PAGES)

Les stratégies de marketing ou de mise en marché incluent l'ensemble des activités en vue d'atteindre les objectifs de ventes déterminés par les résultats de l'étude de marché.

4.1. Stratégie globale

Vous pouvez, à titre d'exemple, avoir une stratégie de marketing de masse ou de créneau, une localisation stratégique, le choix d'un distributeur, etc. La stratégie peut également être faite en fonction de la commercialisation du produit ou du service, soit par l'image, la publicité, la vente directe, etc. Vous devez mentionner les éléments les plus importants pour votre stratégie marketing.

4.2. Stratégie de prix

Il s'agit d'un choix important à effectuer. Il faut que vous puissiez déterminer la politique générale de prix de vos produits ou services. Pour ce faire, il faut considérer le coût de votre

produit ou service (incluant les coûts indirects), le prix que les clients sont prêts à payer et les prix de la concurrence.

4.3. Stratégie de publicité et de promotion

Vous devez établir vos objectifs publicitaires et les démarches que vous allez entreprendre pour atteindre votre clientèle visée (site Web, journaux, congrès, dépliants, réseaux sociaux, etc.) Est-ce que vous envisagez d'utiliser d'autres types d'activités promotionnelles (échantillon, concours, essais gratuits, carte de fidélité, etc.)?

4.4. Stratégie de distribution

Quel est votre réseau de distribution (vente directe, distributeur, grossiste, livraison à domicile)? Quels sont les délais de livraison? Désirez-vous être installé à proximité de vos fournisseurs? Quels sont les frais de transport?

4.5. Stratégie de localisation

Le choix de la localisation pour les commerces de détail et les entreprises de services est crucial. Il faut donc que vous déterminiez l'emplacement stratégique au sein d'un quartier spécifique. Il est important également de s'informer sur l'obtention de permis particuliers ou pour le respect du zonage. Plusieurs aspects peuvent influencer le choix de localisation : la proximité des fournisseurs, l'accès au transport, les lois sur le zonage, les services publics, la visibilité, etc.

5. LE PLAN DES OPÉRATIONS (1 À 2 PAGES)

5.1. Description des opérations et de la logistique

Vous devez décrire le processus de production depuis les matières premières jusqu'au produit final ainsi que les équipements requis. Il faut définir les étapes de production de vos produits ou services. Déterminez votre capacité maximale de production en nombre d'unités, par jour, par semaine et par année. Avez-vous besoin d'un inventaire de départ? Vous devez décrire vos principaux fournisseurs et la fréquence que vous devez vous approvisionner. Il faut également que vous teniez compte des délais de livraison et des conditions de paiement.

5.2. Localisation et améliorations locatives

Expliquer les caractéristiques physiques de l'emplacement choisi : structure du bâtiment, situation géographique, coût du loyer, hypothèque, etc. Vous devez également mentionner s'il y a des améliorations locatives à effectuer avant le démarrage de votre entreprise. Vous pouvez également fournir un plan d'aménagement (en annexe).

6. LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES (1 À 2 PAGES)

6.1. Structure organisationnelle

Vous pouvez faire un organigramme en mentionnant les postes pour chacun des membres de l'équipe. Définissez les responsabilités et les tâches qui seront accomplies par le ou les promoteurs et les employés. Vous pouvez également souligner des candidats potentiels pour votre conseil d'administration.

6.2. Besoin en main-d'œuvre

Vous devez définir les types de poste à combler, le nombre d'emplois à créer, les salaires envisagés, les qualifications requises, etc. Avez-vous déjà identifié les premiers employés? Est-ce qu'il y a une grande disponibilité de la main-d'œuvre recherchée?

6.3. Coût des ressources humaines

Quels seront les salaires de vos employés et le vôtre? Quelle est la dépense annuelle en ressources humaines?

7. GESTION DES RISQUES (1 PAGE)

Vous devez tenter de mentionner les différents risques associés à votre projet. Cela permettra de démontrer que vous les connaissez et que vous avez prévu des mesures pour les atténuer. Il y a deux formes de risques, soit ceux du marché (demande insuffisante, nouveaux concurrents, changements dans le marché, etc.) et les risques internes (dépassement des coûts, risques technologiques, retard en développement, sous-financement, problème de main-d'œuvre, etc.).

8. ANALYSE FINANCIÈRE (8 À 9 PAGES)

L'analyse financière permettra de démontrer la viabilité et la rentabilité de votre projet en mentionnant les coûts et les modes de financement envisagés. Ces états financiers prévisionnels établis sur au moins les **trois premières années** doivent reposer sur des hypothèses **réalistes**.

8.1. Coûts et financement du projet

Sous forme de tableau, il faut que vous tentiez de synthétiser les besoins au démarrage et les sources de financement. Si votre montage financier est complexe, vous pouvez également en donner les détails et expliquer vos démarches.

Coûts et financement du projet
Entreprise (indiquer votre nom d'entreprise)

COÛTS \$		SOURCE DE FINANCEMENT \$	
Frais de démarrage		Mise de fonds en argent du promoteur	
Améliorations locatives		Transfert d'actifs	
Cautionnements			
Mobilier			
Frais de financement			
Frais d'installation			
Honoraires professionnels			
Permis			
Total des frais de démarrage		Emprunts	
Fonds de roulement		Prêt à court terme	
Assurances		Prêt à long terme	
Électricité et téléphone		Marge de crédit	
Frais bancaires			
Entretien et réparations			
Intérêt et capital des emprunts			
Loyer			
Frais de publicité			
Salaire			
Total du fonds de roulement		Subventions	
Actif à long terme		Jeunes promoteurs	
Équipement informatique			
Machinerie			
Mobilier de bureau			
Total de l'actif à long terme		Autres	
TOTAL DES COÛTS DU PROJET		TOTAL DU FINANCEMENT	

8.2. Bilan prévisionnel sur 3 ans

Entreprise (indiquer le nom de votre entreprise)

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
ACTIF			
Encaisse			
Comptes clients			
Cautionnements			
Stocks			
Frais payés d'avance			
Total de l'actif à court terme	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Actif à long terme			
Équipement informatique			
Amortissement cumulé			
Immeuble			
Amortissement cumulé			
Machinerie			
Amortissement cumulé			
Mobilier de bureau			
Amortissement cumulé			
Outils			
Amortissement cumulé			
Total de l'actif à long terme	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Total de l'actif	_____ \$	_____ \$	_____ \$
PASSIF			
Passif à court terme			
Emprunt à court terme			
Portion sur la dette à long terme			
Total du passif à court terme	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Passif à long terme			
Hypothèque			
Emprunt à long terme			
PPE			
SOLIDE			
FLI			
Autres			
Total de la dette à long terme	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Total du passif	_____ \$	_____ \$	_____ \$
AVOIR DES ACTIONNAIRES			
Capital-actions			
Dus à l'administrateur			
Bénéfices non répartis			
Total de l'avoir des actionnaires	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Total du passif et de l'avoir	_____ \$	_____ \$	_____ \$

Électricité et chauffage	Note 4	1400	300	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Taxes et permis	Note 5	1200				600			600					
Assurances	Note 6	600	200	200	200									
Publicité et promotion	Note 7	700	100	100	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Déplacements		1200	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Fourniture de bureau		550		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Honoraires professionnels	Note 9	0	0											
Intérêt sur emprunt		0												
Imprévus		2400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Total — déboursés		63 783	4110	4500	4660	5628	5635	5475	6125	5235	5155	6310	5475	5475
Encaisse à la fin		1651	1672	776	420	1032	1669	2866	1861	762	1247	803	2006	1651

8.4. États financiers prévisionnels sur 3 ans

Entreprise (indiquer le nom de votre entreprise)

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
REVENUS			
Ventes			
Coût des marchandises vendues			
Inventaires au début			
Achats			
Inventaire à la fin			
Total des coûts des marchandises vendues	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Marge bénéficiaire brute	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Autres revenus			
Subvention			
DÉPENSES			
Frais d'exploitation			
Assurances			
Électricité/chauffage/téléphone			
Entretien et réparations			
Location d'équipements			
Loyer			
Salaires de production			
Taxes et permis	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Total des frais d'exploitation			
Frais de vente et d'administration			
Fournitures de bureau			
Fournitures informatiques			
Frais de déplacement			
Honoraires professionnels			
Publicité et promotion			
Salaire de vente et administratif			
Autres			
Total des frais de vente et d'administration	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Frais de financement			
Frais bancaires			
Frais de financement			
Intérêts			
Total des frais de financement	_____ \$	_____ \$	_____ \$
Amortissement			
BÉNÉFICES NETS AVANT IMPÔT	_____ \$	_____ \$	_____ \$