



Guide de rédaction du plan d'affaires

MRC Acton

Développement
Économique et
local(DEL)

Introduction au plan d'affaires	2
Sommaire du plan d'affaires	3
1. Le projet	3
1.1 Identification du projet	3
1.2 Résumé du projet	3
1.3 Historique du projet	3
1.4 Mission de l'entreprise	3
1.5 Quelles sont les valeurs dans l'entreprise	3
1.6 Vision et objectifs de l'entreprise	3
1.7 Forme juridique	4
1.8 Répartition de la propriété	4
1.9 Structure organisationnelle et répartition des tâches	4
1.10 Organigramme hiérarchique	4
1.11 Calendrier des réalisations	4
2. Présentation des promoteurs	4
2.1. Présentation	4
2.2. Bilan personnel	5
3. L'analyse de marché	6
3.1. Produit/Service	6
3.2. Situation du secteur d'activités	6
3.3. Évaluation du marché potentiel	7
3.4. Profil du marché	7
3.5. Évaluation de la concurrence	7
4. Plan marketing/communication/commercialisation	8
4.1. Politique de prix et service après-vente	9
4.2. Approche client	9
4.3. Publicité et promotion	9
4.4. Localisation de l'entreprise	10
4.5. Distribution	10
5. Plan d'opération /Production	11
5.1. Production de biens ou opération de l'entreprise de service	11
5.2. Approvisionnement (section réservée aux entreprises commerciales et manufacturières)	11
5.3. Aménagement des lieux	11
5.4. Autres documents	12
6. La gestion des ressources humaines	12
6.1 Main-d'œuvre et emplois	12
7. Éthique professionnelle	13
7.1. Code d'éthique	13
7.2. Réglementation	13
8. Immobilisations	14
9. Les prévisions financières	14
10. Bibliographie et liens utiles	14

INTRODUCTION AU PLAN D'AFFAIRES

Bienvenue dans le monde de la rédaction du plan d'affaires !

Le service de développement économique et local (DEL) de la MRC d'Acton vous propose un guide complet qui convient tant à l'entreprise de service, manufacturière, industrielle et commerciale. Cet outil est de nature générale et peut être complémentaire à d'autres modèles disponibles auprès des institutions financières, des corporations de développement économique ou de municipalités ou MRC qui travaillent au démarrage et au développement des entreprises sur leur territoire.

Ce guide vise à vous familiariser avec les diverses composantes d'un plan d'affaires simple et efficace, et à vous accompagner dans la rédaction de ce dernier. La navigation à travers les 9 sections du guide vous permettra de choisir adéquatement les enjeux et éléments essentiels propres à votre type d'entreprise.

L'équipe de DEL de la MRC d'Acton vous propose une marche à suivre destinée à mettre sur papier votre projet d'entreprise dans un plan d'affaires complet, solide et évolutif. Ce plan vous servira de tableau de bord dans les différentes phases de votre projet et nous vous encourageons à le consulter et à le bonifier régulièrement.

Rappelez-vous que le plan d'affaires doit vous amener à planifier et à parcourir le chemin qu'empruntera l'entreprise. Il doit donc vous permettre de décrire le projet, en présenter les objectifs, les hypothèses et les stratégies développées pour le mener à bien. De plus, il doit vous aider à analyser et à présenter le(s) produit(s) ou encore le(s) service(s) que vous désirez commercialiser ainsi qu'à fixer les coûts d'exploitation ou de production de l'entreprise.

En bref, le plan d'affaires est à l'entrepreneur ce que le curriculum vitae est au chercheur d'emploi. Il doit mettre en valeur votre expérience dans le domaine, démontrer que le projet d'entreprise est rentable financièrement, que les emplois créés seront maintenus dans le temps et appuyer vos hypothèses financières lors de la recherche de financement.

À tout moment, vous pouvez rejoindre l'équipe de DEL au 450-546-3203 afin de discuter avec un conseiller et obtenir du coaching dans la rédaction de votre document.

Bonne rédaction !

** Prenez note que pour les entreprises de service, vous n'avez pas à compléter la section 5.2 et 5.3. de ce guide.*

SOMMAIRE DU PLAN D'AFFAIRES

Cette section doit être complétée à la toute fin de la rédaction du plan d'affaires. Cette section présente les grandes lignes du projet, les qualités entrepreneuriales du promoteur et la faisabilité du projet. Il aidera aussi le partenaire financier à prendre connaissance du secteur d'activités de votre entreprise.

1. LE PROJET

1.1 Identification du projet

Inscrire tous les renseignements que vous avez sur le secteur d'activités d'entreprise et la clientèle visée.

1.2 Résumé du projet

Faites la synthèse et présentez les grandes lignes de l'offre de service.

1.3 Historique du projet

D'où vient l'idée de départ du projet et pourquoi voulez-vous démarrer en ce moment?

1.4 Mission de l'entreprise

Quelle est la raison d'être du projet. Quelles sont les opportunités et les occasions d'affaires dont vous comptez profiter. Si la mission est claire, le client cernera rapidement les objectifs d'affaires que vous poursuivez et décidera s'il veut faire des affaires avec vous.

1.5 Quelles sont les valeurs dans l'entreprise

Quelles sont les valeurs prédominantes dans l'entreprise?

1.6 Vision et objectifs de l'entreprise

La vision est importante car c'est le point de départ de l'entreprise, il s'agit d'un élément d'orientation, de mobilisation et de planification.

Présentez quels sont les objectifs à atteindre pour assurer une saine gestion dans l'entreprise. Tout objectif doit être réaliste et mesurable.

1.7 Forme juridique

Quelle est la forme juridique que vous comptez donner à l'entreprise?

Vous êtes invité à consulter le portail du gouvernement du Québec dans l'onglet « Se lancer » qui présente l'ensemble des formes juridiques au Québec ou à obtenir des services en ligne à clicSÉQur (Cf. section liens utiles).

1.8 Répartition de la propriété

Si vous êtes plus d'une personne, indiquez de quelle façon sont réparties les parts, les actions de l'entreprise. Avez-vous une convention d'associés? Celle-ci doit décrire les règles de gestion et de bonne conduite des actionnaires de l'entreprise, déterminer le mode de financement, l'arrivée, le décès, le retrait d'un associé. Prévoyez faire un mandat d'incapacité et avoir une police d'assurance vie.

1.9 Structure organisationnelle et répartition des tâches

Dans le cas où vous êtes plus d'une personne dans l'entreprise, présentez et détaillez l'ensemble des tâches de chacun ainsi que sa répartition en pourcentage.

1.10 Organigramme hiérarchique

Présentez le niveau de responsabilités de chaque dirigeant, du personnel ainsi que la répartition des pouvoirs.

1.11 Calendrier des réalisations

Déterminez les activités et les grandes étapes à court, à moyen et à long terme pour démarrer (année 1) l'entreprise et pour la consolider (année2).

2. PRÉSENTATION DES PROMOTEURS

2.1. Présentation

Vous devez déposer ici votre curriculum vitae entrepreneuriale en indiquant des éléments véridiques quant à votre formation et à vos expériences de travail. Veuillez commencer par les expériences les plus récentes. Faites ainsi pour chaque promoteur au projet.

Dans cette section, vous devez expliquer qu'est-ce qui vous motive à devenir entrepreneur. Énoncez les raisons, les motivations à devenir entrepreneur et à détenir votre entreprise.

Essayez de répondre aux questions suivantes : Comment avez-vous pris la décision de démarrer cette entreprise dans ce secteur d'activités. Avez-vous considéré d'autres choix? Quelles sont vos réalisations personnelles et professionnelles en lien avec l'entreprise que vous comptez démarrer?

2.2. Bilan personnel

Complétez le tableau joint en format Excel. Reproduisez un tableau comme celui-ci. Énoncez **vos actifs**, c'est-à-dire tous vos biens (meubles, immeubles, véhicules roulants), vos actions et obligations que vous détenez à la valeur marchande et non à la valeur d'achat. La valeur marchande est déterminée par le prix de vente. Posez-vous la question combien auriez-vous maintenant si vous deviez vendre vos actifs?

Colonne1	Colonne1
Bilan personnel de:	
Date:	
Actif	
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
Total	0
Passif	
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
	0
Total	0

3. L'ANALYSE DE MARCHÉ

- **Existe-t-il un marché pour ce type d'entreprise?**

C'est ce à quoi vous devrez répondre dans cette section. Veuillez appuyer vos hypothèses sur des données quantitatives et qualitatives. Citez vos sources.

Par la suite, vous devrez positionner votre entreprise en rapport avec la concurrence (avantage par rapport à la concurrence ou valeur ajoutée).

- **S'agit-il d'une concurrence directe ou indirecte dans le marché?**

Vous aurez à rechercher les informations et à citer le nom et l'adresse, les points forts et faibles de ceux-ci.

3.1 Produit/Service

Présentez votre offre de service ou votre gamme pour chaque produit offert. Faites une liste des produits ou services en démontrant la valeur ajoutée de chacun. Ajoutez des caractéristiques telles que la qualité, la durabilité, les styles, les garanties offertes.

- *S'agit-il d'un produit haut de gamme ou encore moyen de gamme?*
- *À quels besoins répond votre offre de service ou votre gamme de produits?*

3.2 Situation du secteur d'activités

D'abord identifiez le secteur d'activités de votre entreprise.

- *Combien d'entreprises s'y trouvent?*
- *Quelle est la taille des entreprises existantes?*
- *Quelles sont les tendances du secteur d'activités?*
- *Est-ce qu'il existe une croissance, une consolidation ou un déclin du secteur d'activités?*
- *Quels sont les changements à prévoir?*
- *Comment le secteur d'activités évoluera dans le temps?*
- *Le marché est-il en développement?*
- *Quelles sont les perspectives d'avenir et l'évolution du marché?*
- *Comment évoluent l'offre et la demande dans le secteur d'activités?*
- *Est-ce qu'il y a des fluctuations, des périodes de ralentissement dans une année, des variations saisonnières, des facteurs, des tendances, des façons de faire au plan économique?*
- *Le secteur d'activités est-il influencé par des tendances?*

- À quoi ressemble le volume des ventes, soit en unités vendues ou en chiffre d'affaires?
- Quel est votre degré de connaissance du secteur d'activités?

Appuyez vos arguments par des données statistiques et des articles de journaux, revues, autres. Citez vos sources.

3.3 Évaluation du marché potentiel

Dans cette partie, vous devez présenter les consommateurs, ce qu'on appelle l'offre potentielle de marché.

- **Combien de clients sont susceptibles de demander des produits et services comme les vôtres?**

Évaluez en nombre la clientèle cible. Validez vos hypothèses par des données statistiques publiées, soit par divers ministères ou agences gouvernementales, soit d'autres sources validées.

Évaluez la pertinence avec votre conseiller de faire un sondage ou de planifier un focus group.

3.4 Profil du marché

- **Qui sont vos clients?**

Femmes, hommes, quelles tranches d'âge, de revenus, selon les besoins à combler, les habitudes de consommation, la situation géographique des industries, des commerces, du territoire, etc. Il est important de distinguer votre clientèle cible en segment de marchés. Il n'est pas rare de constater qu'une entreprise peut avoir plusieurs segments de marché avec des profils différents.

3.5 Évaluation de la concurrence

Utilisez le modèle de tableau ci-dessous et citez le nom des entreprises concurrentes, leur adresse, leur offre de services, la gamme de produits offerts, le prix demandé.

- *Qu'est-ce qui est différent de votre offre de service ou de votre gamme de produits?*
- *Les clients ont-ils besoin d'être servi rapidement?*
- *Quelles sont les valeurs prodiguées par les concurrents directs (qui font la même chose que vous) ou indirects (certains produits de la gamme ou service sont identiques aux vôtres)?*

Concurrents	Directs (oui/non)	Indirects (oui/non)	Forces	Faiblesses

Vous devez également énoncer et évaluer les menaces ainsi que les opportunités d'affaires et positionnez votre entreprise en fonction des informations répertoriées.

Déposez à l'appui des lettres d'intention signées par des clients potentiels. Il faut toutefois faire attention au déplacement de main-d'œuvre, c'est-à-dire au phénomène qui se produit lorsque votre employeur vous remercie et vous demande de devenir sous-traitant exclusif pour lui. Cette façon de faire n'est pas acceptée car elle n'est pas considérée comme de la création d'entreprise. De plus, ces projets sont rarement finançables car ils ne génèrent pas de création d'emplois directs. C'est pourquoi ce phénomène est appelé un déplacement de main-d'œuvre. L'employeur se dégage de verser des déductions à la source et les impôts retenus.

4. PLAN MARKETING

COMMUNICATION | COMMERCIALISATION

Cette section sert à présenter les moyens, les outils ainsi que les canaux de communication que vous comptez utiliser pour faire connaître votre entreprise, vos produits, vos services à vos clients. On appelle cette étape « *la stratégie de mise en marché* ».

Prévoyez un montant d'argent dans votre budget et un calendrier de réalisation des étapes à compléter. Un exemple de calendrier est présenté dans cette section.

La stratégie de mise en marché permet de garder un équilibre entre le produit / service, le prix, la promotion (incluant la publicité) et le choix de la place d'affaires.

4.1 Politique de prix et service après-vente

- *Comment allez-vous fixer votre prix?*
- *Quels sont les éléments qui ont un impact sur le prix?*
- *Avez-vous calculé combien coûte la production de vos services/vos produits avant de fixer un prix?*
- *Quelle est votre politique de prix?*
- *Votre politique de prix est-elle comparable à votre secteur d'activités?*
- *Comptez-vous offrir des forfaits?*
- *Quelles sont les modalités de paiement (Net 30 jours, 45 jours, 90 jours, payable comptant ou prix de gros, etc.)?*

Portez attention à votre capacité de supporter un trop grand crédit au démarrage. Vous aurez besoin du revenu dégagé par vos activités pour consolider vos activités, payer vos comptes, dégager des profits et en vivre.

- *Quel type de service après-vente voulez-vous donner aux clients?*
- *Avez-vous développé des garanties sur les produits?*
- *Êtes-vous suffisamment outillé et capable d'assurer le service après-vente?*
- *Quels genres de problèmes peuvent survenir avec vos produits/vos services?*
- *Avez-vous pensé à prendre une assurance responsabilité civile, feu, vol, vandalisme pour protéger l'entreprise?*

Prévoyez les coûts financiers associés à ces diverses assurances au budget.

4.2 Approche client

- *Quelle idée vous faites-vous de vos clients?*
- *Quelle approche allez-vous privilégier? (approche scientifique, pragmatique ou pratique).*

4.3 Publicité et promotion

Il est tout d'abord important de différencier les deux notions.

La publicité est le message qui informe les clients sur l'offre de service de l'entreprise.

La promotion est le moyen que vous prenez pour faire connaître votre entreprise.

Exemples : Réseaux d'affaires, maillage avec une autre entreprise, colloques, dégustations, démonstrations du produit, la présentation de votre produit/service lors de foires commerciales, salons d'affaires, vente d'ouverture, portes ouvertes ou toute activité de ce genre.

Utilisez ce tableau pour planifier étape par étape vos activités marketing :

Nom de l'activité de promotion	Activité réalisée	Activité à réaliser	Budget

4.4 Localisation de l'entreprise

- À quel endroit sera située votre entreprise?
- Quels sont vos critères de choix?
- Avez-vous signé un bail?
- Le terrain et le local sont-ils conformes aux normes de zonage municipal et/ou provincial?
- Avez-vous besoin d'un permis environnemental pour vos activités?

Si, de par la nature de vos activités, vous avez besoin d'un permis, n'oubliez pas d'inclure les frais du permis ou du certificat dans le coût de démarrage.

4.5 Distribution

- Qui distribuera votre produit (vous-même, un distributeur, un intermédiaire, etc.) ?
- Le cas échéant, avec quel type de distributeur ou d'intermédiaire comptez-vous faire affaires?
- Quel moyen de transport allez-vous privilégier pour acheminer votre produit ?
- Avez-vous déjà pris contact avec un distributeur ou un transporteur?

5. Plan d'opération | Production

Vous allez produire un bien ou offrir un service. Connaissez-vous toutes les étapes à franchir avant de pouvoir l'offrir à vos clients?

5.1 Production de biens ou opération de l'entreprise de service

Cette section a pour objet de prévoir chacune des étapes de production de biens ou d'opérations dans le cas d'une prestation de service. Cette étape est essentielle avant de débiter les ventes.

5.2 Approvisionnement (section réservée aux entreprises commerciales et manufacturières)

- *Qui sont vos principaux fournisseurs?*
- *Quels sont leurs délais de livraison?*
- *Connaissez-vous leur politique de crédit?*
- *De quelle manière allez-vous contrôler l'inventaire des produits?*
- *De quelle manière allez-vous gérer l'inventaire des matières premières?*
- *Est-ce que vous allez développer un système de prise d'inventaire permanent, manuel ou informatisé, hebdomadaire?*

5.3 Aménagement des lieux

- *Quelles sont les améliorations locatives à faire dans le local?*
- *Quels sont les coûts de rénovation?*
- *Qui fera les travaux? Avez-vous demandé des soumissions d'entrepreneurs généraux?*
- *Croyez-vous avoir besoin d'acheter une bâtisse? De quelle dimension? Quel est le montant de l'évaluation foncière, des coûts de chauffage? La bâtisse est-elle bien isolée?*
- *Avez-vous inclus les coûts du revêtement de sol et de la peinture?*

Tous les coûts liés aux améliorations locatives font partie du coût de projet. Pour les entreprises manufacturières, celles-ci pourraient être financées par un financement sous forme de prêt aux petites entreprises garanti par le gouvernement et disponible dans certaines institutions financières (PPE).

Pensez aussi à contacter un spécialiste dans les travaux d'électricité, de plomberie et de menuiserie. Vous pouvez mettre en annexe un plan du local ainsi que les soumissions en lien avec les travaux spécialisés.

5.4 Autres documents

- *Quels sont les brevets, certificats, permis et autres documents que vous avez besoin d'obtenir avant de commencer la production ou la prestation de service?*
- *Avez-vous prévu des montants associés à ces dépenses? Avez-vous un budget?*

6. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6.1 Main-d'œuvre et emplois

- *Quelle sorte de patron serez-vous? Quel style de gestion allez-vous préconiser au sein de l'entreprise?*
- *Quelle culture souhaitez-vous mettre en place dans votre entreprise?*
- *Avez-vous déterminé le profil de votre main-d'œuvre?*
- *Quelle est la disponibilité de cette main-d'œuvre sur le territoire visé?*
- *Combien d'emplois seront créés excluant le vôtre et celui de vos associés le cas échéant?*
- *Avez-vous pensé au développement des compétences (plans de formation) et qui sont vos partenaires sur le territoire?*
- *Quelle sera la rémunération de la main-d'œuvre (salaires, avantages sociaux, etc.)?*
- *Quelle est la période de travail (saisonnier ou à l'année)?*
- *Combien d'emplois à temps plein et combien d'emplois à temps partiel comptez-vous créer?*
- *Quelles sont les stratégies de recrutement (Chasseur de têtes, Emploi-Québec, réseaux sociaux, affichages dans les journaux, etc.) et de rétention de la main-d'œuvre (évaluation du rendement annuelle, bonus) que vous comptez mettre en place comme moyens pour bien gérer les ressources humaines?*
- *Qui sera responsable de la gestion des ressources humaines?*
- *Comptez-vous utiliser les services de stagiaires?*
- *Comment allez-vous influencer positivement les personnes pour qu'elles restent à votre emploi dans l'entreprise?*
- *À quel moment pensez-vous mettre en action une politique de gestion des ressources humaines?*
- *Quels seront vos principes d'équité quant aux conditions salariales, conditions de travail et vacances?*

Assurez-vous que votre politique respecte les règles de droits et que les employés sont aussi protégés (normes du travail, syndicats, etc.).

7. ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

7.1 Code d'éthique

Il est démontré que les entreprises qui se dotent d'un code d'éthique professionnel sont mieux perçues auprès de la population. L'éthique peut couvrir plusieurs aspects. Nous vous suggérons de traiter en priorité deux volets, soit celui de l'environnement et celui des aspects sociaux (conciliation travail-famille, télétravail, à travail égal/salaire égal, respect de la confidentialité, etc.).

Formulez cette section dans les termes suivants : « *L'entreprise s'engage à.....* »

Cette étape du plan d'affaires vise à mettre en valeur votre volonté d'être un bon citoyen corporatif.

7.2 Réglementation

Même s'il s'agit de votre entreprise, rappelez-vous que vous devez vous assurer en premier lieu de respecter les normes de zonage municipal. Vous aurez sûrement à obtenir divers permis ou des certificats nécessaires à l'exercice de vos fonctions. Prenez le temps de faire les recherches nécessaires auprès de votre municipalité, votre MRC ainsi que les divers paliers de gouvernement selon les besoins.

Il est indispensable d'avoir obtenu tous les permis nécessaires lorsque vous présentez une demande de financement.

Ces documents, au même titre que les documents légaux de constitution de l'entreprise, font partie de votre plan d'affaires dans la section des annexes.

8. IMMOBILISATIONS

Indiquez quels instruments, outils ou biens durables vous serviront à produire les biens ou à développer l'offre de service de votre entreprise, autant ceux que vous possédez déjà que ceux que vous devrez acquérir.

Si vous transférez à l'entreprise des équipements, l'évaluation doit reposer sur la valeur marchande du bien, c'est-à-dire combien vous pourriez obtenir si vous aviez à vendre cet équipement.

9. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Pour compléter cette section (présentée sous forme de tableur Excel), vous devez émettre des hypothèses financières. Soyez réaliste car l'exagération ne vous apportera pas d'avantages dans le milieu des affaires.

Souvenez-vous que vous aurez à présenter votre projet et à expliquer l'ensemble de vos données financières à la personne qui vous recevra lors de la recherche de financement.

Les informations demandées concerneront le volume de ventes prévu et la capacité de l'entreprise à répondre adéquatement à cet objectif, les coûts de production et les coûts de revient nécessaires au développement des produits ou des services.

N'oubliez pas de prendre en considération la capacité de production de votre entreprise, vous serez notamment limité en fonction du nombre d'employés que vous allez recruter.

10. BIBLIOGRAPHIE ET LIENS UTILES

Guide de rédaction du plan d'affaires préparé par le Conseil économique de Beauce (*Accélérer les projets*, 2011)

Le modèle du plan d'affaires de la BDC :

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/pages/modele-plan-affaires.aspx>

Le portail Réseau Entreprises Canada :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Le portail Entreprises Québec :

<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec>

Le registraire des entreprises du Québec :

<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>