

# Guide du plan d'affaires

---

## Comment réaliser votre plan d'affaires

Entreprise :

Présenté par :

En date du :





# TABLE DES MATIÈRES

## AVANT-PROPOS

	Vous désirez créer votre entreprise? Vous vous lancez en affaires?.....	5
	Comment utiliser ce guide? .....	6
	Mise en garde .....	6
	Sommaire exécutif .....	7
1.	<b>PRÉSENTATION DU PROJET</b>	
1.1	Description du projet.....	8
1.2	Mission de l'entreprise.....	8
1.3	Objectifs de l'entreprise.....	8
1.4	Cadre juridique.....	9
1.5	Exigences gouvernementales, municipales.....	9
1.6	Calendrier de réalisations.....	9
2.	<b>PRÉSENTATION DU OU DES PROMOTEURS</b>	
2.1	<i>Curriculum vitae</i> du ou des promoteurs.....	10
2.2	Répartition des parts ou du capital-actions de l'entreprise.....	10
2.3	Bilan personnel de chacun.....	10
3.	<b>ANALYSE DE MARCHÉ</b>	
3.1	Description détaillée des produits et des services offerts.....	13
3.2	Marché global : taille et tendances.....	13
3.3	Concurrence, forces et faiblesses, les avantages concurrentiels de l'entreprise.....	13
3.4	Clientèle visée.....	14
3.5	Potentiel de marché pour la nouvelle entreprise.....	14
3.6	Part de marché, niveau des ventes prévues.....	14
3.7	Opportunités, menaces.....	14
4.	<b>PLAN DE MARKETING</b>	
4.1	Stratégie de produits, services.....	15
4.2	Stratégie de localisation.....	15
4.3	Stratégie de prix.....	15
4.4	Stratégie de promotion.....	16
4.5	Stratégie de distribution.....	16
4.6	Politique de service après-vente, garantie.....	17
5.	<b>PLAN DES OPÉRATIONS</b>	
5.1	Technologie.....	18
5.2	Installations.....	18
5.3	Équipement nécessaire : .....	18
	▪ en main	
	▪ à acquérir	
5.4	Plan d'aménagement.....	18
5.5	Évaluation de la capacité de production, de ventes, de service.....	19

5.6	Fournisseurs, délais, ententes de paiement .....	19
5.7	Contrôle de la qualité .....	19
5.8	Plan de recherche et développement .....	19
6.	<b>PLAN DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
6.1	Direction.....	23
6.2	Description des tâches .....	23
6.3	Organigramme .....	23
6.4	Services externes, professionnels .....	24
7.	<b>PRÉVISIONS FINANCIÈRES</b>	
7.1	Besoins et sources de financement.....	25
7.2	Budget de caisse prévisionnel .....	25
7.3	État des résultats prévisionnels.....	25
7.4	Bilan prévisionnel.....	26
7.5	Seuil de rentabilité.....	26
8.	<b>LES ANNEXES .....</b>	<b>27</b>
8.1	Lettres d'intention	
8.2	Liste de clients potentiels	
8.3	Articles pertinents	
8.4	Sondage	
8.5	Soumissions	
	▪ équipement	
	▪ outils promotionnels	
8.6	Convention d'actionnaires	

## VOUS DÉSIREZ CRÉER VOTRE ENTREPRISE? VOUS VOUS LANCEZ EN AFFAIRES?

La CLD de la MRC de Montmagny vous propose ce guide afin de vous permettre de préciser et d'élaborer votre projet de création d'entreprise, tout en constituant votre plan d'affaires détaillé.

Ce guide doit être considéré comme un outil d'aide à la réflexion et à la préparation de votre projet. Il comporte tous les renseignements nécessaires et les explications pour l'élaboration de votre plan d'affaires.

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

C'est un **moyen** :

- d'établir avec précision l'ensemble des éléments, des étapes et des prévisions de vos besoins de financement nécessaires à la réalisation de votre projet;
- de définir et de mesurer son marché;
- d'évaluer les coûts d'exploitation;
- de démontrer la rentabilité de l'investissement.

C'est un document qui renseigne le lecteur sur la provenance et l'utilisation des fonds, le personnel nécessaire, la stratégie de commercialisation adoptée par l'entreprise, les techniques de fabrication et la réglementation. Il doit être complet, structuré et basé sur des faits. Il importe alors au plus haut point d'y accorder une attention spéciale.

Le plan d'affaires constitue donc, en même temps, un support utile dans le cadre des relations avec les institutions financières, les associés ou les actionnaires et les gouvernements.

## COMMENT UTILISER CE GUIDE?

La CLD de la MRC de Montmagny vous propose ce guide afin de vous aider à compléter votre plan d'affaires. Le présent guide est composé de renseignements utiles et ordonnés afin de vous aider dans la rédaction de votre plan d'affaires.

Pour l'utiliser efficacement, il vous suffit de lire chaque section de ce guide et de sélectionner les questions qui s'appliquent à votre projet. Ce guide s'adresse à tous les types d'entreprises. Vous n'avez pas à répondre à toutes les questions, mais bien à celles que vous trouvez pertinentes à votre projet.

La version finale de votre plan d'affaires devra être dactylographiée et ne devra pas compter plus de quarante (40) pages incluant les annexes.

Soyez réaliste dans la formulation de votre projet; vos faiblesses tout comme vos forces doivent y apparaître. Nul n'est parfait et ça, les prêteurs le savent bien.

En terminant, n'oubliez pas que la réussite de votre projet ne dépend pas uniquement de la préparation d'un bon plan d'affaires, il vous faut aussi le mettre à exécution.

### MISE EN GARDE

Ce guide peut s'appliquer à toutes les catégories d'entreprises : manufacturière, commerciale, de service ou autre. Certaines informations peuvent donc être plus appropriées pour certaines catégories. Ainsi, il ne s'agit pas de répondre à toutes les rubriques contenues dans ce guide, mais plutôt de les adapter à votre projet.

De plus, en dépit de nos efforts pour vulgariser le contenu des documents, certaines notions peuvent encore comporter un certain niveau de difficulté. N'hésitez donc pas à nous consulter pour l'élaboration, la préparation et la finalisation de votre projet. Nous sommes là pour vous aider.

La CLD de la MRC de Montmagny

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le sommaire exécutif précède la table des matières et a pour but de renseigner substantiellement le lecteur sur le contenu du plan d'affaires. Veuillez noter cependant qu'il se complète qu'à la toute fin de la rédaction du plan d'affaires, donc décrire brièvement :

Le projet

Ex. : Le projet se distingue de tout ce qui se fait de semblable en raison d'heures d'ouverture prolongées.....

Les promoteurs

Ex. : Les promoteurs jouissent d'une formation académique supérieure et d'une expertise approfondie du domaine d'activité....

Le marché

Ex. : Le marché rejoint les personnes de tous âges....

Le marketing

Ex. : Une publicité axée sur la répétition profitera....

Le financement

Ex. : Des mises de fonds importantes des deux promoteurs réduisent le financement à 40 % du coût du projet....

Les prévisions financières

	AN 1	AN 2
Ventes prévues	xxxx	xxxx
Bénéfices prévus	xxxx	xxxx

---

# 1. La présentation du projet

## 1.1 Description du projet

Il s'agit de décrire, en quelques lignes, votre projet comme vous le concevez, ce que vous voulez offrir et ce à quoi ressemblera votre entreprise dans son ensemble.

- offrirez-vous un produit, un service ou les deux à la fois?
- indiquez la catégorie d'activité : industrie, commerce, détaillant, grossiste, service, artisanat, agriculture, etc.
- précisez le secteur d'activité : alimentaire, mécanique, transport, loisirs, etc.

## 1.2 Mission de l'entreprise

Une mission bien définie répond aux quatre questions suivantes :

- l'entreprise fait quoi?
- pour qui? Ex. 25 à 45 ans;
- comment? Ex. : exclusivité;
- sur quel territoire? Ex. : Québec – Rive-Sud;

Exemple : L'entreprise offre un service inégalé par ses heures d'ouverture prolongées à une clientèle de tous âges vivant dans les régions de Québec et Chaudière-Appalaches.

## 1.3 Objectifs de l'entreprise

Il s'agit maintenant d'énumérer les objectifs que vous poursuivez en réalisant ce projet. À court, à moyen et à long terme.

On a l'habitude de dire que des objectifs précis orientent les décisions d'un chef d'entreprise. Déterminez ceux qui vous motivent et que vous recherchez. Par exemple :

- à court terme :
  - obtenir x clients d'ici douze (12) mois;
  - atteindre le seuil de rentabilité dès la 1<sup>re</sup> année d'exploitation;
- à moyen terme :
  - créer deux (2) emplois d'ici vingt-quatre (24) mois;
- à long terme :
  - rembourser la totalité des emprunts d'ici cinq (5) ans;



- créer une succursale sur l'autre rive du St-Laurent, etc.

Donc, il doit y avoir forcément un résultat, un délai et un objectif mesurable.

## 1.4 Cadre juridique

Selon le degré d'avancement de votre projet, indiquez :

- la raison sociale (quel sera le nom de votre entreprise);
- la forme juridique (entreprise immatriculée, société (association de plusieurs personnes), corporation (provinciale, fédérale), coopérative).

## 1.5 Exigences gouvernementales, municipales

Quelles sont les exigences gouvernementales fédérales, provinciales et municipales auxquelles vous devez vous soumettre?

Si vous êtes plus d'un promoteur, avez-vous pensé à rédiger une convention d'affaires avec vos associés? Si oui, joignez-la à votre plan d'affaires, sinon quels en seront les principaux éléments?

## 1.6 Calendrier de réalisations

Par un tableau, énumérez les étapes que vous avez faites ainsi que les étapes qui vous restent à faire avant de démarrer votre entreprise. Indiquez également quand (la date) ces étapes ont été ou seront complétées.

ACTIVITÉS	1 <sup>er</sup> mois	2 <sup>e</sup> mois	3 <sup>e</sup> mois	4 <sup>e</sup> mois
semaines →				
Finaliser le plan d'affaires				
Recherche de financement				
Immatriculation				
Permis d'opération				
Assurance responsabilité				
Choix de localisation				
Aménagement bureau				
Achat des équipements				
Inscription à la TPS-TVQ				
Embauche de personnel				
Publicité de lancement				
Ouverture officielle				
Autre				

---

## 2. Présentation du ou des promoteurs

### 2.1 *Curriculum vitae* d'affaires du ou des promoteurs

Il est important de signaler les acteurs principaux du projet, de définir leurs rôles et leur participation dans l'organisation. Les investisseurs s'intéressent beaucoup aux réalisations passées des entrepreneurs ou promoteurs du projet. La préparation d'un *curriculum vitae* représente la meilleure garantie du projet, c'est-à-dire vous! Vous devrez donc joindre un *curriculum vitae* à jour, mettant en relief l'expérience et les réalisations passées de chaque promoteur. Voir exemple au tableau 1 à la page suivante.

Un *curriculum vitae* devrait renfermer les informations suivantes :

- **Renseignements généraux** : nom, prénom, adresse permanente, autre numéro de téléphone pour message, langue parlée et écrite, ...;
- **Compétences** : les emplois en relation avec la future entreprise, emploi(s) occupé(s) à temps partiel ou à temps plein, durée, fonction, tâches, ...;
- **Réalisations pertinentes** : identifiez votre participation à des réalisations reliées à votre travail;
- **Activités sociales** : identifiez votre implication sociale (clubs sociaux, associations, ...);
- **Principales tâches au sein de l'entreprise** : de chacun des promoteurs.

### 2.2 Répartition des parts ou du capital-actions de l'entreprise

Indiquer le pourcentage (%) des parts ou le capital-actions détenu par chacun des promoteurs.

### 2.3 Bilan personnel

Le bilan personnel, c'est la déclaration de tous les biens personnels et des avoirs des dirigeants. Soyez assuré que certains intervenants, notamment le personnel des institutions financières, ouvriront grand les yeux sur le bilan personnel, surtout s'il s'agit d'une première expérience dans le monde des affaires. Si le *curriculum vitae* constitue un critère d'évaluation sur la capacité de gérer des dirigeants, le bilan personnel, lui, permet au prêteur de déterminer les autres ressources financières de l'entrepreneur s'il advenait des difficultés à l'entreprise. Voir exemple tableau 2 à la page 12.

## Tableau 1 : Curriculum vitae d'affaires de Prénom Nom

1234, rue Bardy, app. 345  
Montmagny QC G6V 4E2

Téléphone : 418-837-1111 (domicile)  
418-333-4444 (cellulaire)

Courriel : usager@fournisseur

---

Compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 12 ans en développement des affaires et gestion de projet</li></ul>
-------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Réalisations pertinentes	Décrivez brièvement votre parcours professionnel <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestion de budgets</li><li>▪ Mise en place de stratégies</li><li>▪ Ouverture de bureaux d'affaires à l'étranger</li></ul>
--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Lancement d'une entreprise</i>, Attestation de spécialisation professionnelle (ASP) – CFP Gabriel-Rousseau, mars 2004</li><li>▪ Bac en administration, 2003</li><li>▪ Formation en marketing, 2003</li></ul>
-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Principales tâches au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Assurer la direction</li><li>▪ Contribuer au développement des affaires</li><li>▪ Entrer en relation directe avec tous les fournisseurs</li></ul>
--------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

## Tableau 2 : Bilan personnel

Nom : _____	Date de naissance : _____
	En date du : _____

  

ACTIF	\$	PASSIF	\$
Argent en main	_____	Emprunts (caisse ou banque)	_____
Dépôt (banque, caisse, autres)	_____	Solde	_____
Actions (valeur en bourse)	_____	Emprunts (cie de crédit, cartes de crédit, particuliers, autres)	_____
Obligations	_____	Solde	_____
Fonds commun de placement	_____	Hypothèques	_____
Assurance-vie (valeur de rachat)	_____	Solde	_____
Automobile (valeur marchande)	_____	Impôts ou taxes à payer	_____
année : _____		Autres éléments du passif	_____
marque : _____		_____	_____
Immeuble (valeur marchande)	_____	_____	_____
Mobilier et effets personnels	_____	_____	_____
REER	_____		
Autres éléments d'actif	_____		
_____	_____	Total du passif	_____
_____	_____		

  

AVOIR	\$
Avoir	_____

  

Total de l'actif	_____	Total du passif et de l'avoir	_____
------------------	-------	-------------------------------	-------

  

Autres sources de revenus : Avez-vous d'autres sources de revenus? Si oui, quelles sont ces sources? Indiquez le montant, la fréquence et la provenance? Ex. : 160 \$/mois = pension

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  

Autres informations :

\_\_\_\_\_

  

J'atteste que tous les renseignements contenus dans le présent formulaire sont exacts et complets.

SIGNATURE : \_\_\_\_\_ DATE : \_\_\_\_\_

---

## 3. Analyse de marché

### 3.1 Description détaillée des produits et des services offerts

Décrire les produits et les services dispensés en mentionnant clairement ce qui les distingue : le genre de clientèle qui utilise ces produits ou services, leurs âges, leurs habitudes de consommation (ex. : saisonnier). Cette description constitue la mise en contexte de la présentation du marché et de la concurrence.

### 3.2 Marché global : taille et tendances

Quelle est l'envergure du marché actuel pour le produit vendu? L'évaluation de la taille de ce marché devrait se faire à partir des données disponibles sur le marché canadien, québécois ou local et aussi à partir des connaissances que les futurs clients peuvent avoir sur les produits concurrentiels dans chacun des segments de marché. Des échanges avec des futurs distributeurs, vendeurs, représentants de commerce et clients peuvent être particulièrement utiles pour établir l'importance et les tendances du marché. Nous vous encourageons très fortement à établir des contacts avec ces gens.

Si vous avez l'intention de vendre sur une base régionale, indiquez les dimensions des régions. Précisez les sources de vos données ainsi que les méthodes retenues pour établir la taille du marché actuel. Commentez les résultats de votre propre sondage. Commentez également la crédibilité des auteurs de votre étude de marché. Établissez la croissance annuelle estimée du marché de votre produit pour chacun des principaux groupes de clients au besoin. Commentez les principaux éléments qui affecteront la croissance, comme les tendances sectorielles et socio-économiques, les politiques gouvernementales, les déplacements de la population, etc. Passez également en revue les tendances observées antérieurement dans le marché. Indiquez également la source des données et précisez les méthodes utilisées pour établir ces projections.

Joindre en annexe toutes les statistiques relevées et utilisées pour déterminer le marché global, etc.

**NOTE :** Vous pouvez supporter votre dossier en incluant des statistiques sur les niveaux de vente ou les données du marché, des sondages, des études de marché, des articles de journaux ou de revues, ou sur toute autre information jugée pertinente.

### 3.3 Concurrence, forces et faiblesses, avantages concurrentiels de l'entreprise

Décrivez sous forme de tableau et commentez brièvement les concurrents, leurs forces, leurs faiblesses. Voir exemple tableau 3 à la page suivante.

Il importe maintenant d'identifier et de détailler vos principaux concurrents en établissant un tableau comparatif comportant les éléments suivants : nom, forces et faiblesses, caractéristiques des produits ou services et vous pouvez ajouter : nombre d'employés, chiffre d'affaires, localisation (dans certains cas, il est utile de joindre une carte géographique illustrant l'emplacement des concurrents face à sa propre

entreprise), durée d'existence, situation financière, succès, réputation, emballage, promotion, force de vente, livraison, intentions futures, etc.

Tableau 3 : La concurrence

ENTREPRISE	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	CARACTÉRISTIQUES
Café xyz	▪ bien située	▪ peu de personnel	▪ très populaire
Café de l'Occident	▪ café de grandes marques	▪ peu d'achalandage ▪ dispendieux	▪ très éloignée

**NOTE :** Commentez les entreprises qui ont pénétré ou abandonné ce marché au cours des dernières années ainsi que les raisons qui vous incitent à penser qu'il sera facile ou difficile d'entrer en concurrence avec eux.

### 3.4 Clientèle visée

Décrivez la clientèle visée par votre entreprise, leurs revenus moyens, leurs âges, les raisons qui les motivent à utiliser vos produits ou services. Les cycles d'utilisation (produits ou services à caractère saisonnier).

### 3.5 Potentiel de marché pour la nouvelle entreprise

À partir du marché global démontré en 3.2 et de la clientèle visée décrite en 3.4, établissez le potentiel de marché pour le territoire que l'entreprise desservira.

Exemple : Si le pays compte 50 000 000 d'habitants et qu'il se vend 5 000 000 d'items par année et si votre région compte 500 000 habitants il est permis de croire que le marché potentiel peut atteindre :

$$\begin{array}{lcl}
 50\,000\,000 & = & 5\,000\,000 \\
 500\,000 & = & X \\
 X & = & \text{un marché potentiel de } 50\,000 \text{ items annuellement}
 \end{array}$$

### 3.6 Part de marché, niveau des ventes prévues

Dans le marché potentiel, identifiez qui seront vos clients (ex. : les 25 à 45 ans). Démontrer la quantité totale possédant cet âge, puis établissez le % que vous croyez pouvoir atteindre par vos promotions.

Par exemple, la région compte sur 500 000 habitants : 30 % de la population est âgée entre 25-45 ans, ce qui signifie un marché potentiel de 150 000 personnes. Vous voulez vous approprier une part de marché équivalente à 1 %, (150 000 x 1%) donc 1500 clients potentiels. En supposant qu'un item vaut 140 \$, (1 500 x 140 \$) alors les ventes prévues devraient atteindre 210 000 \$.

### 3.7 Opportunités, menaces

Décrivez brièvement les éléments qui peuvent favoriser votre croissance (fermeture éventuelle d'un concurrent, augmentation démographique importante, ou encore ce qui peut représenter une menace par exemple de nouvelles politiques gouvernementales, des déplacements de la population. Passez également en revue les tendances observées antérieurement dans le marché et expliquez ce qui favorise votre entreprise (ex. : la qualité supérieure des produits offerts.)

---

## 4. Plan marketing

Le plan marketing ou de mise en marché décrit les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de vente. Il doit indiquer en détail les stratégies de produits/services, de localisation, de prix, de promotion ainsi que les politiques de vente et de service après-vente. Il doit préciser ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et qui le fera.

### 4.1 Stratégie de produits et services

Quels sont les avantages de votre produit ou service par rapport à ceux de la concurrence; les aspects positifs et négatifs pour les consommateurs, les distributeurs, etc.?

Ces avantages peuvent être : un produit ou une gamme, un assortiment, une multiplicité de services, la qualité, la quantité offerte, la présentation, la performance, la garantie, la simplicité, l'emballage, les prix, l'originalité, l'exclusivité, l'attrait, l'utilité, le style, l'image, le service après-vente, la livraison, la compétence et la courtoisie du personnel, l'aménagement, la décoration, etc.

Votre produit ou service a-t-il des désavantages?

Que ferez-vous pour remédier à ces désavantages?

### 4.2 Stratégie de localisation

Si votre entreprise est un commerce ou un service, il est important de préciser où sera situé le point de vente ou de service et les raisons qui vous font croire qu'il s'agit là d'un choix judicieux.

Si votre entreprise fabrique un produit, vous devez alors expliquer les moyens que vous avez choisis pour rejoindre la clientèle visée.

Quels sont les critères que vous avez considérés dans le choix de l'emplacement de votre entreprise : accessibilité, stationnement, compatibilité de l'entreprise avec le secteur environnant, frais de location (y compris les rénovations), visibilité de l'entreprise, caractère fonctionnel de l'intérieur de l'entreprise, affluence des clients éventuels, pôle d'attraction, trajets empruntés par les gens entre le lieu de travail et la zone résidentielle, type de personnes qui y habitent ou y travaillent (âge, sexe, revenu, type d'emploi), présence ou absence de concurrents, disponibilité du local, état des rues, prospérité du quartier, projets de développement, temps requis pour se déplacer du lieu de résidence ou de travail au lieu de l'entreprise, éclairage extérieur, habitudes d'achats du marché cible, règlements de zonage, dimension de la zone commerciale, proximité des fournisseurs, coût des taxes, attitude sociale envers les nouvelles entreprises, transport en commun, etc.?

### 4.3 Stratégie de prix

- Quel est le niveau de prix du produit/service?

- Comment a-t-il été établi, sur quelle base (marge de profit, prix des concurrents, coûts d'exploitation, etc.)?
- Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence? Pourquoi?
- Le coût de vos matières premières représente quelle proportion en % du prix de vente des produits ou des services offerts? (Marge bénéficiaire brute).
- Quelle sera votre marge anticipée de profit net?

Avant de fixer votre prix, assurez-vous :

- Que votre capacité de production soit susceptible de satisfaire à la demande;
- Que vos objectifs soient réalistes.

#### 4.4 Stratégie de promotion

- Quels sont les moyens de promotion, de publicité que vous allez utiliser (radio, journaux, téléMontmagnyion, cartes d'affaires, spéciaux, circulaires, dépliants, catalogues, affichage extérieur fixe ou véhiculé, enseignes, étalages, présentoirs spéciaux, organisation de concours, offre de prix à gagner, distribution d'échantillons gratuits, essais gratuits, offres de service gratuites lors de l'introduction, démonstration de produits et de services, commandite d'événements, inauguration, participation à des foires et expositions, colloques, membre d'associations et clubs sociaux, relations publiques, bouche à oreille, contacts personnels, etc.)?
- Précisez la fréquence de diffusion.
- Quel budget avez-vous prévu?
- Établissez le calendrier de réalisations du matériel publicitaire et les coûts respectifs sous forme de tableau. Voir exemple tableau 4 à la page suivante.

#### 4.5 Stratégie de distribution

- Indiquez quel type de canal de distribution vous comptez utiliser pour distribuer vos produits : grossistes, grandes surfaces, groupement d'achats, détaillants (magasins à escompte, supermarchés, magasins à rayons, magasins d'exclusivité, franchise, etc.), distributrices automatiques, etc.
- Avez-vous établi des contacts avec ces canaux? Si oui, quels en sont les développements?
- Qui assumera la manutention? L'entreposage? Le transport? Le retour de la marchandise?
- Y aura-t-il un inventaire disponible?
- Envisagez-vous de vendre directement? Si oui, énumérez les moyens : agent manufacturier, vente à domicile, catalogue, propriétaire, vendeur, vendeur à commission, télémarketing, etc.



#### 4.6 Politique de service après-vente, garantie

Si votre entreprise compte offrir un produit qui requiert un service après-vente et des garanties de qualité, montrez quelle importance peuvent avoir ces éléments dans la décision d'achat du client et indiquez comment vous entendez régler les problèmes de service après-vente. Précisez le genre et la durée des garanties offertes, le délai de réponse, etc.

Le service après-vente sera-t-il assuré par le personnel de votre entreprise? Quels seront vos critères de sélection pour confier le service après-vente à des agences extérieures, des vendeurs ou des distributeurs? Les produits défectueux seront-ils retournés à l'usine? Ferez-vous des sondages occasionnellement pour vérifier le niveau de satisfaction de la clientèle?

Comparez enfin vos politiques en matière de service après-vente et de garantie avec celles en pratique chez vos principaux concurrents.

Tableau 4 : Calendrier de réalisations du matériel publicitaire

DESCRIPTION	QUANTITÉ	COÛT	DATE D'ÉCHÉANCIER
Création publicitaire			
En-tête de lettres			
Cartes professionnelles			
Circulaires			
Dépliants			
Autres imprimés administratifs			
Lettrage du véhicule, de la vitrine			
Panneaux, affiches et décoration			
Site Internet transactionnel			
Page Internet			
Portfolio			
Publicité dans les hebdos			
Publicité dans les quotidiens et les magazines			
Radio et téléMontmagnyion			
	MONTAL TOTAL		

---

## 5. Plan des opérations

### 5.1 Technologie

L'enjeu, en matière de technologie, est d'obtenir un avantage concurrentiel de façon à assurer la croissance de l'entreprise. Autant il est important de faire une planification des ventes pour pouvoir assurer des entrées de fonds, autant on doit pouvoir réaliser ces ventes grâce à une technologie adaptée au secteur et au type d'entreprise.

La technologie peut toucher la gestion (informatisation de la comptabilité), la communication (la bureautique), la conception et le développement de produits (dessins assistés par ordinateur), la production (robots industriels), la distribution (livraison *juste à temps*), la vente ou le marketing (banque de données).

L'entrepreneur a le choix d'acquérir la technologie, de fabriquer sous licence ou encore de créer une technologie propre au moyen de la recherche ou au développement. Il est important, dans un plan d'affaires, d'indiquer les orientations et les prévisions à cet égard.

### 5.2 Installations

- Quelles sont les installations dont vous aurez besoin (superficie, prix, type de local, etc.)?
- Avez-vous envisagé la location?
- Si possible, inclure un plan des installations.

### 5.3 Équipement nécessaire

- Quel équipement avez-vous en main? Dressez une liste détaillée.
- Quel équipement comptez-vous acquérir pour le projet? (Dressez une liste de tout l'équipement nécessaire en y indiquant le coût d'acquisition.) N'hésitez pas à demander des soumissions. Voir exemple au tableau 5 à la fin de ce chapitre.

### 5.4 Plan d'aménagement

- Complétez sous forme de tableau le plan d'aménagement. Voir exemple au tableau 6 à la fin de ce chapitre.

## 5.5 Évaluation de la capacité de production, de ventes, de service

- Décrivez les procédés utilisés pour fabriquer votre produit. Dans le cas de sous-traitance de fabrication, expliquez-en les raisons. Voir exemple au tableau 7 à la fin de ce chapitre.
- S'il y a sous-traitance, indiquez avec qui, sa localisation et les conditions de paiement. De plus, assurez-vous que le sous-traitant pourra satisfaire la production si vous avez une augmentation des ventes. S'il n'est pas capable, commencez immédiatement à cibler d'autres sous-traitants potentiels.
- Expliquez comment, sans risquer de désorganiser l'ensemble, vous comptez régler les problèmes de production occasionnés par les variations saisonnières (en maintenant des inventaires, en utilisant de l'aide à temps partiel durant les périodes de pointe, etc.).

## 5.6 Fournisseurs, délais, ententes de paiement

- Qui seront vos fournisseurs? Vous devez indiquer le nom, la localisation, la politique de paiement, le délai de livraison, le produit fourni et la quantité minimale à commander.
- Expliquer les conditions de paiement offertes par les fournisseurs.

## 5.7 Contrôle de la qualité

- Expliquez brièvement votre méthode de contrôle de la qualité, de la production et des stocks. Précisez les procédures de contrôle de qualité et d'inspection qui seront établies pour réduire au minimum les problèmes de service et l'insatisfaction du consommateur découlant du retour de la marchandise.

## 5.8 Plan de recherche et développement

- Expliquez brièvement les programmes de recherche et de développement que vous comptez développer.
- Indiquez s'ils donnent droit à des crédits d'impôts et dans quelle proportion.

Tableau 5 : Équipement nécessaire

TERRAIN	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

BÂTISSE	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

AMÉLIORATION LOCATIVE	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

MATÉRIEL ROULANT	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

ÉQUIPEMENT/OUTILLAGE	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

SYSTÈME INFORMATIQUE	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

LOGICIELS	EN MAIN (VALEUR)	À ACQUÉRIR
MONTANT TOTAL		

Tableau 6 : Plan d'aménagement

ÉVALUATION DES ESPACES NÉCESSAIRES		COÛT
Description des locaux		

BESOIN D'AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR		COÛT
Description des besoins		

BESOIN D'AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR		COÛT
Description des besoins		

BESOIN D'ENTRETIEN		COÛT
Description des besoins		

Tableau 7 : Évaluation de la capacité de production, ventes et service

LISTE DES TÂCHES PRODUCTIVES POUR UN CLIENT	TEMPS
Demande du client	15 minutes
Préparation de l'estimé (devis, cahier des charges)	1 heure
Production	3 heures
Installation	1 heure
Livraison	30 minutes
Émission de la facture	15 minutes

LISTE DES TÂCHES ESSENTIELLES NON PRODUCTIVES	TEMPS
Planification et développement	1 heure
Recherche de clients	2 heures
Préparation de soumissions	3 heures
Effectuer les achats	2 heures
Tenir la comptabilité	1 heure

---

## 6. Plan des ressources humaines

### 6.1 Direction

- Qui dirigera l'entreprise?
- Avez-vous les compétences nécessaires pour diriger votre entreprise?
- Envisagez-vous engager des collaborateurs?
- Qui sont les titulaires des principaux postes de direction et comment ces personnes se complètent-elles pour former une équipe de direction efficace?

### 6.2 Description des tâches

N'oubliez pas de déterminer les tâches de chaque employé afin d'éviter les répétitions et de manière à vous assurer que chacune d'elles est bien distribuée.

Avant d'engager vos premiers employés, il sera essentiel de connaître ce que vous recherchez :

- Qualifications exigées : formation, spécialisation, habiletés techniques et administratives, réalisations;
- Entraînement nécessaire;
- Éventuel besoin de formation et les sources de formation possibles;
- Nombre d'heures travaillées (temps partiel et temps plein);
- Politique salariale, système de rémunération;
- Politique d'emploi, politique d'intéressement;
- Responsabilités.

### 6.3 Organigramme

Il s'agit de présenter graphiquement la structure des responsabilités et d'autorité entre les différents dirigeants et leurs fonctions dans l'entreprise.

## 6.4 Services externes professionnels

Avec l'aide d'un tableau, indiquez les aides reçues et les aides que vous espérez avoir. Indiquez le type d'aide, soit : aide monétaire, aide morale, conseils, etc.

- Quelles sont les aides sur lesquelles vous comptez déjà;
- Quelles sont les aides désirées? Précisez le type d'aide attendue, le pourquoi et les démarches entreprises pour les obtenir.
- Utiliserez-vous les services d'avocats, de comptables, d'institutions financières, d'agents de publicité ou autres?
- Qui choisirez-vous et pourquoi?
- Que pourront-ils ajouter à la crédibilité de votre entreprise?



---

## 7. Dossier financier

Notez qu'un chiffrier électronique est disponible sur demande auprès de la SDE Montmagny.

### 7.1 Besoins et sources de financement

Le tableau « *Besoins et sources de financement* » établit ce qu'il vous faut pour démarrer. Il traduit en terme de coût votre projet et vos sources de financement.

- Précisez le financement que vous pouvez obtenir de l'extérieur.
- Sous quelle forme :
  - a) mise de fonds (personnelle, amis, parents, relations d'affaires, etc.);
  - b) emprunts (banque, caisse, société de crédit, relations personnelles, etc.);
  - c) subventions;
  - d) marge de crédit;
  - e) crédit des fournisseurs;
  - f) autres.
- Énumérez et identifiez clairement toutes vos sources potentielles de financement :
  - a) le montant requis de chacune d'entre elles et l'utilisation prévue de ces fonds;
  - b) les modalités de remboursement (taux d'intérêt, durée, etc.).

### 7.2 Budget de caisse prévisionnel

Le budget de caisse prévisionnel indique toutes les recettes et déboursés à mesure que les fonds entrent dans l'entreprise ou en sortent. Il montre ainsi l'évolution mensuelle de la situation de l'encaisse de l'entreprise. De cette façon, vous serez en mesure de connaître, pendant la période, le moment où vous rencontrerez des insuffisances de fonds ou des surplus à investir.

### 7.3 État des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels est un document qui fait état des résultats financiers de l'entreprise à la fin de la période faisant l'objet de prévisions. Il montre les revenus et les dépenses envisagés pendant l'année. Il vous permet donc de voir le bénéfice ou la perte résultant des opérations.

Notez qu'une perte la première année ne signifie pas nécessairement que votre projet ne sera pas rentable à moyen et à long terme.

La valeur d'un état prévisionnel des résultats dépend de la précision avec laquelle vous aurez estimé le montant des ventes au cours de la période envisagée. Il vaut donc la peine d'y consacrer tout le temps nécessaire. Vous devez analyser tous les chiffres, vous demander si ces montants sont raisonnables.

Assurez-vous que vous n'avez pas omis un type de frais. Il est préférable de faire des prévisions pour les deux (2) premières années d'exploitation.

#### 7.4 Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel fournit un portrait de la situation financière de l'entreprise à une date précise. Il démontre :

- **L'actif** : les biens que l'entreprise possède et/ou ce qui lui est dû.
- **Le passif** : ce que l'entreprise doit, ses dettes.
- **L'avoir des actionnaires ou l'avoir des propriétaires** : ce que chaque propriétaire ou actionnaire a investi ou financé et les bénéfices qui n'ont pas été redistribués.

#### 7.5 Seuil de rentabilité

Son analyse permet de déterminer le niveau des ventes où l'entreprise ne subira ni profit, ni perte. Il est atteint lorsque les revenus couvrent les frais fixes et les frais variables.

- **Frais fixes** : ce sont les frais qui ne varient pas en fonction du volume des ventes (loyer, assurances, taxes, etc.).
- **Frais variables** : ce sont les frais qui varient en fonction du volume des ventes (achat de matières premières, frais de fabrication, commissions des vendeurs, etc.).

Chapitre

8

# Les annexes