

Guide de plan d'affaires

Pourquoi un plan d'affaires?	2
La rédaction du plan d'affaires	2
Est-ce que je devrais écrire mon plan d'affaires moi-même?.....	2
L'utilisation du guide de rédaction de plans d'affaires	2
Page couverture	2
Table des matières.....	2
Sommaire exécutif	2
Aperçu de l'entreprise	2
a. Objectifs de l'entreprise	2
b. Profil de l'équipe de direction	2
c. Identification du marché cible	2
d. Identification de la zone géographique desservie	2
Plan de marketing	2
a. Plan d'affaires et FFPM	2
b. Stratégie de prix.....	2
c. Plan de marketing	2
Plan de fonctionnement	2
a. Description du processus de production	2
b. Identification des ressources nécessaires.....	2
c. Approvisionnement de produits et services - Fournisseurs.....	2
d. Approvisionnement de produits et services – Prix et qualité.....	2
e. Appréciation et analyse du risque	2
Prévisions des mouvements de trésorerie.....	2
a. Prévisions des mouvements de trésorerie.....	2
b. Hypothèses.....	2

Pourquoi un plan d'affaires?

Un plan d'affaires est comme un guide pour le développement de votre entreprise. Non seulement vous indique-t-il votre destination finale, mais il vous donne la trajectoire pour vous y rendre. Fixez-vous des objectifs et des échéances réalistes.

Un plan d'affaires rigoureux et préparé avec attention est un élément nécessaire à tout projet d'entreprise. En effet, le plan d'affaires permet de :

- vous aider à réfléchir aux risques inhérents à votre projet et de vous assurer que vous avez considéré toutes les options et les difficultés potentielles;
- servir de guide d'utilisation au fur et à mesure que vos idées convergent vers une entreprise viable;
- vous aider à conclure des alliances stratégiques et à obtenir des contrats;
- démontrer la pertinence de votre projet dans le cadre du dépôt de votre candidature aux programmes de financement d'entreprises, de même qu'auprès des prêteurs et des investisseurs.

La rédaction du plan d'affaires

Le plus difficile est de commencer. L'idée d'avoir à écrire un document aussi élaboré peut en rebuter certains. Il est donc recommandé de rédiger votre plan d'affaires une étape à la fois.

- Chaque jour, réservez-vous un moment pour écrire quelques paragraphes ou quelques pages.
- Si vous n'avez pas toutes les réponses à une question, notez ce qui vous apparaît le plus évident puis réfléchissez bien aux réponses que la question suggère.
- Pendant l'élaboration de votre plan d'affaires et vos recherches, vous pourrez toujours retourner aux questions auxquelles vous avez répondu partiellement et y ajouter de nouveaux éléments.
- Il vous sera peut-être impossible de répondre à toutes les questions. Toutefois, ne les ignorez pas : certains enjeux pourraient en effet nuire à votre projet dans l'avenir.

Ne commettez pas l'erreur de ne considérer que les données qui justifient votre projet et d'ignorer les éléments qui, examinés de façon objective, pourraient changer l'orientation de votre entreprise.

- Les enjeux doivent être considérés de façon sérieuse et objective. Faites preuve d'ouverture dans votre approche.
- Il est préférable d'apporter les changements requis pendant la planification de votre projet que lorsque l'entreprise est en opération que votre investissement est en jeu.
- Un bon plan d'affaires peut faire l'objet de plusieurs révisions et demander jusqu'à six mois de travail pour être complété.
- Alors que de nombreux changements surviennent dans le milieu des affaires (i.e. nouvelles formes de concurrence, nouveaux produits), un plan d'affaires devrait être revu sur une base régulière et être modifié s'il y a lieu, de façon à se conformer au nouvel environnement. *Un plan d'affaires n'est pas un document statique : il continue d'évoluer pendant la croissance de l'entreprise et lors de changements à l'interne comme à l'externe.*

Évitez les termes hautement techniques et les diagrammes que le lecteur trouverait difficiles à déchiffrer. Votre plan d'affaires doit être conçu pour ceux qui ignorent tout du type d'entreprise que vous envisagez de mettre sur pied.

Votre plan d'affaires est un document de vente. Après tout, il doit vous convaincre, d'abord vous, les autres ensuite, que l'entreprise a le potentiel nécessaire pour connaître le succès. Votre enthousiasme, votre persévérance et votre confiance dans le projet doivent inciter le lecteur à adhérer à votre vision.

Rappelez-vous qu'il ne faut ni ignorer ni omettre les facteurs de risque inhérents à votre projet. Toute entreprise comporte des risques.

Est-ce que je devrais écrire mon plan d'affaires moi-même?

L'équipe de direction devrait, le plus possible, pendre part à la rédaction du plan d'affaires.

Une grande partie de l'information, la cueillette des données pertinentes et l'établissement des objectifs et des buts visés ne peuvent être complétés que par l'équipe de direction. Les objectifs et les buts que vous aurez établis permettront aux investisseurs, de même qu'aux employés et aux gestionnaires des institutions de financement de mesurer le potentiel de succès de votre entreprise.

L'utilisation du guide de rédaction de plans d'affaires

Dans les pages qui suivent, vous trouverez une suggestion d'ébauche pour votre plan d'affaires.
Toutefois, le document final doit être taillé sur mesure pour votre entreprise et ses particularités.

Page couverture

Sur la page couverture, indiquez le nom de votre entreprise, son adresse, les numéros de téléphone et de télécopieur, de même que les noms des propriétaires.

Indiquez également la date de la publication du document et le numéro de la copie.

Table des matières

Sur cette page se trouvent les sous-titres de votre plan d'affaires et le numéro de page correspondant.

La table des matières peut être créée automatiquement (ce qui vous épargne temps et frustration) en faisant un clic droit sur la souris et en choisissant « mettre à jour les champs ». Les changements des titres et des numéros de page se font systématiquement.

Sommaire exécutif

Le sommaire exécutif ne devrait être rédigé qu'une fois votre plan d'affaires complété.

Il s'agit d'un court résumé (une à deux pages) portant sur les principaux sujets traités dans votre plan d'affaires.

Cette section est peut-être la plus importante de votre plan. Les investisseurs seront en effet plus enclins à lire le sommaire exécutif que le document entier. C'est pourquoi votre bref résumé doit être convaincant et susciter l'intérêt des lecteurs.

Votre sommaire exécutif devrait comprendre les éléments suivants :

- type d'entreprise;
- statut juridique (entreprise individuelle, société de personnes, compagnie);
- direction : antécédents expérientiels des employés clés;
- produits ou services offerts – en quoi se distinguent-ils?;
- marché cible et taille de ce marché;
- stratégie de mise en marché – comment diffère-t-elle de celle des concurrents?;
- financement requis – à quelles fins sera-t-il utilisé?.

1. Aperçu de l'entreprise

Dans cette section, indiquez clairement les objectifs stratégiques à court et à long termes qui contribueront à concrétiser la mission de votre entreprise. Ces objectifs permettront également d'orienter les activités futures de l'entreprise et serviront de baromètre pour en mesurer le succès.

a. Objectifs de l'entreprise

Quels sont les objectifs à court et à long termes?

Élaborez une liste des objectifs à long terme et des objectifs plus spécifiques à court terme pour votre entreprise. Répertoriez ces objectifs par ordre d'importance. Les objectifs à court terme (moins d'un an) doivent être très précis alors que ceux qui sont à plus long terme peuvent être plus approximatifs. Les objectifs communs comprennent :

- objectifs de croissance (i.e. ventes, production, capacité de production, parts de marché);
- qualité des produits et services;
- recherche, développement et adoption de méthodes de production et de mise en marché;
- rentabilité comparative (i.e. rendement pour les propriétaires et les investisseurs, profit/investissement);
- maintien du contrôle des ressources de l'entreprise.

b. Profil de l'équipe de direction

Une solide équipe de direction est l'une des clés du succès d'une entreprise. Les investisseurs s'intéresseront à une équipe de direction déterminée et possédant des compétences complémentaires en gestion et en marketing, de même que dans les domaines technique et financier. Indiquez que votre équipe possède les compétences requises ou, dans le cas contraire, qu'elle est disposée à faire l'effort nécessaire pour les acquérir.

Quelles sont les compétences des principaux participants dans les domaines de la gestion et des affaires?

Faites la liste des membres de la direction et décrivez la position qu'ils occuperont dans l'entreprise. Mettez l'accent sur ce que leurs compétences et leur expertise pourront apporter dans l'entreprise.

Est-ce que les membres de l'équipe de direction ont une expérience pratique en matière d'opérations et de gestion dans le secteur d'activités de votre entreprise?

Si les membres de l'équipe de direction ont une expérience pratique dans le secteur d'activités de l'entreprise, elle doit être mentionnée. Renforcez cette expérience en décrivant les accomplissements qui ont contribué au succès d'autres entreprises.

Décrivez votre structure organisationnelle en y incluant une brève description des responsabilités de chacun.

Présentez un organigramme, si votre groupe est composé de nombreuses personnes. Il est essentiel de démontrer le complémentarité qui existe entre les différentes fonctions assumées par les membres clés de la direction et d'indiquer qui a l'autorité et la responsabilité d'assurer le succès de l'exécution des tâches de chacun. Un organigramme peut faciliter votre présentation et en favoriser la compréhension.

Comment prévoyez-vous rehausser le niveau de compétences des membres de la direction?

Identifiez les champs de compétences au sein desquels les membres de la direction présentent des lacunes et expliquez de quelle façon vous pensez y remédier. Prenez en considération le soutien d'autres gestionnaires et la possibilité de retenir les services de consultants.

c. Identification du marché cible

Quels besoins des consommateurs ne sont pas encore satisfaits?

Quels sont les besoins des consommateurs qu'aucun fournisseur ne satisfait à l'heure actuelle? Ces besoins peuvent être les caractéristiques particulières d'un produit, les niveaux de qualité, le service, le prix, l'accessibilité ou un choix plus vaste.

C'est en fonction de ces besoins que vous devez développer votre produit.

Plus loin, dans votre plan d'affaires, vous aurez l'occasion de démontrer comment votre produit y répond.

Quels sont vos marchés cibles?

Le marché cible est un groupe de consommateurs qui présentent des caractéristiques similaires. Certaines entreprises identifieront jusqu'à cinq marchés cibles ou groupes de consommateurs. Élaborez la liste de vos marchés cibles et décrivez-les en détail. Indiquez également les marchés potentiels que vous pourriez cibler dans l'avenir.

Décrivez les caractéristiques communes de chacun des marchés cibles, incluant :

- l'âge;
- le groupe;
- le sexe;
- les revenus;
- le style de vie;
- d'autres facteurs qui peuvent influencer le consommateur dans la phase de décision d'achat.

Vous devez également considérer :

- le niveau d'études;
- l'état matrimonial;
- la carrière;
- l'origine ethnique et la religion.

C'est par la segmentation (découpage) du marché en un certain nombre de sous-ensembles d'individus qui possèdent ces caractéristiques communes, entre autres facteurs, que vous serez en mesure d'identifier votre marché cible. La segmentation du marché vous permettra d'adapter vos efforts de mise en marché aux clientèles les plus susceptibles de faire l'acquisition de votre produit.

Pour obtenir plus de détails sur la segmentation le marché, vous pouvez vous adresser aux organismes suivants :

- Entreprises Canada – Services gouvernementaux pour entrepreneurs : www.cbasc.org
- Statistique Canada – Profils des divisions et subdivisions : www.statcan.ca
- Postes Canada – Statistiques démographiques dans le menu « Nombre de chefs de ménage et cartes »
- Services de planification municipale – Caractéristiques démographiques
- Ministère de la santé et des services sociaux, rapports de recherche sur les marchés et revues professionnelles.

Quels sont les facteurs qui influencent la phase de décision d'achat?

Les facteurs suivants sont à considérer :

- la façon, l'endroit et le moment où s'effectue l'achat;
- le niveau de qualité recherché;
- l'emballage;
- l'approvisionnement;
- le niveau de service demandé;
- le prix que le consommateur est prêt à payer;
- autres facteurs.

Le marché est-il principalement local ou étranger?

La plupart des ventes se font-elles au Canada ou à l'étranger? L'information sur les marchés étrangers peut être obtenue auprès des agences gouvernementales des pays ciblés. Pour plus d'information sur le commerce international, veuillez communiquer avec l'un des 15 bureaux régionaux d'Industrie Canada (pour la région du Québec, le bureau est situé à Montréal).

Le marché situé à l'étranger peut-il être affecté par des barèmes de prix, une instabilité politique, le manque de protection conférée par les brevets ou la fluctuation des taux de change?

Si le plus important pourcentage de vos ventes s'effectue dans un pays étranger, informez-vous sur ses antécédents en matière d'importation, de même que sur les tendances à venir. Certains pays, qui ont adopté des politiques commerciales favorisant l'importation, peuvent permettre aux exportateurs

canadiens de développer de bonnes occasions d'affaires. Par contre, les pays qui appliquent des politiques protectionnistes peuvent être moins réceptifs et exiger des contingents tarifaires qui pourraient rendre votre produit non-compétitif.

d. Identification de la zone géographique desservie

Identifiez clairement la zone géographique qui sera desservie par votre entreprise.

2. Plan de marketing

Un plan de marketing (ou de mise en marché) est un programme global de l'entreprise, destiné à identifier un segment de marché en particulier et à satisfaire ses besoins par le biais du meilleur marchéage possible. Dans un plan de marketing, tous les aspects du marchéage sont pris en compte, qu'il s'agisse de la planification du produit, de son prix, de sa distribution et de sa promotion.

a. Plan d'affaires et FFPM (analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces)

L'analyse des facteurs internes et externes qui influent sur votre environnement est un aspect important de la planification stratégique. Les facteurs environnementaux au sein de l'entreprise sont habituellement considérés comme des forces (F) ou des faiblesses (F), tandis qu'à l'externe, ces facteurs peuvent être considérés comme des possibilités (P) ou des menaces (M). L'analyse de l'environnement stratégique est appelée « analyse FFPM ».

Forces

Les forces d'une entreprise sont les ressources et les capacités qu'elle a à sa disposition pour développer un avantage concurrentiel. Ces forces comprennent, par exemple :

- brevets;
- noms de marques percutants;
- solide réputation au sein de la clientèle;
- avantages au niveau des coûts grâce à la propriété du savoir-faire;
- accès exclusif à des ressources naturelles de qualité supérieure;
- accès avantageux aux réseaux de distribution.

Faiblesses

L'absence de certaines forces peut être perçue comme une faiblesse, comme par exemple, chacun des éléments suivants :

- absence de protection conférée par un brevet;
- nom de marque banal;
- piètre réputation au sein de la clientèle;
- structure de coût élevée;
- manque d'accès aux meilleures ressources naturelles;
- manque d'accès aux réseaux de distribution.

Dans certains cas, une faiblesse peut être inhérente à une force. Prenez le cas d'une entreprise qui jouit d'une grande capacité de production. Alors que cette capacité peut être considérée comme une force qui lui confère un avantage sur ses concurrents, elle peut également être vue comme une faiblesse si l'important investissement que l'entreprise a consenti pour assurer cette capacité l'empêche de s'adapter rapidement aux changements de son environnement stratégique.

Possibilités

L'analyse de l'environnement externe peut permettre de découvrir certaines possibilités de profit et de croissance. En voici quelques exemples :

- besoin non-satisfait chez les consommateurs;
- arrivée de nouvelles technologies;
- assouplissement de la réglementation;
- élimination des obstacles au commerce international.

Menaces

Des changements dans l'environnement extérieur peuvent également représenter des menaces pour l'entreprise. Ces menaces peuvent être :

- changements dans les goûts des consommateurs;
- émergence de produits substitués;
- nouvelle réglementation;

- recrudescence des obstacles au commerce.

b. Stratégie de prix

Revoyez la section 2d afin de vous assurer qu'aucun enjeu, identifié à la suite de votre analyse FFPM, n'ait été ignoré.

c. Plan de marketing – Introduction du produit dans le marché cible

Analyse de l'industrie et du marché

Cette partie du plan d'affaires sera consacrée à l'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

De l'avis de plusieurs, l'analyse de marché est le sujet le plus difficile du plan d'affaires. Toutefois, il est absolument essentiel que vous connaissiez bien le marché auquel vous destinez votre produit.

L'analyse de marché devrait être effectuée avant le démarrage de l'entreprise et se poursuivre pendant toute la vie de l'entreprise.

Elle permet de démontrer que, pour votre produit, non seulement un marché existe bel et bien, mais qu'il est assez important pour que vous puissiez dégager un profit raisonnable (maintenant et dans l'avenir). Grâce à la présentation des résultats votre analyse de marché, les investisseurs pourront avoir l'assurance que vous avez considéré de façon réaliste toutes les possibilités et les menaces potentielles liées à votre entreprise.

1. Aperçu

Prenez en considération le nombre d'années d'existence de l'industrie, les changements importants qu'elle a connus et les situations auxquelles elle a dû s'adapter.

2. Taille de l'industrie

Quelle est la taille du marché cible - nombre de consommateurs, zone géographique?

L'évaluation de la taille de votre marché cible vous permettra d'identifier le niveau de production requis, les canaux de distribution, la stratégie de promotion et de mise en marché. L'information peut être obtenue auprès de différentes sources : les associations et les journaux spécialisés (industrie/commerce), les publications de Statistique Canada, les producteurs et les fournisseurs, les bibliothèques universitaires, les centres d'aide aux entreprises, Entreprises Canada ou Agriculture et Agroalimentaire Canada, par le biais de ses services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes.

Quel est le pourcentage du marché que vous pensez pouvoir accaparer (initialement et à plus long terme)?

Comment planifiez-vous la croissance de votre entreprise? Prévoyez-vous développer de nouvelles clientèles ou détourner les clients de vos concurrents? À cet égard, faites preuve de réalisme quant au nombre de clients que vous pouvez convaincre d'acheter votre produit, surtout que certains d'entre eux choisiront de rester fidèles aux marques de vos concurrents.

3. Tendances de l'industrie

Quelles sont les tendances prévisibles, à court et à long termes?

En vous basant sur l'historique et les développements récents, identifiez les perspectives de l'industrie. Les tendances peuvent comprendre des changements au sein des éléments suivants :

- préférences des consommateurs;
- offre et demande du produit;
- pratiques de production et technologie;
- modalités traditionnelles de paiement;
- réglementation.

Le potentiel de croissance du marché représente un élément très important. Vous souhaitez faire votre entrée dans un marché en plein essor. Pour vous aider à identifier les tendances en émergence, consultez les magazines spécialisés de l'industrie ou demandez aux fournisseurs et aux clients de vous

indiquer les changements qu'ils prévoient. Après avoir pris connaissance des tendances à venir, vous pourrez décider comment votre entreprise pourra s'y adapter.

Concurrence

Les entrepreneurs ont tendance à minimiser l'importance de la concurrence. Ils croient souvent qu'elle offre des produits ou des services de qualité inférieure aux leurs. Toutefois, il faut comprendre pourquoi les consommateurs s'approvisionnent auprès des concurrents et en prendre bonne note.

Évaluez vos concurrents le plus objectivement possible afin d'assurer la crédibilité de votre plan aux yeux des investisseurs.

1. Analyse de la concurrence

Afin de faciliter la présentation des compétiteurs et de leurs forces et faiblesses respectives, intégrez les renseignements dans un graphique comparatif.

Combien de concurrents avez-vous et qui sont-ils?

Identifiez les concurrents dont la croissance est la plus importante et/ou la plus rapide, de façon à savoir d'où vient la compétition la plus féroce. Les nouveaux venus, même de petite taille, ont leur importance : ils peuvent détenir un avantage qui aurait le potentiel d'en faire les futurs leaders du marché. Établissez le pourcentage de la part de marché que contrôle chacun de vos concurrents, en termes de revenus et de volume vendu.

Quelles sont les forces et les faiblesses de vos concurrents?

Pourquoi les consommateurs achètent-ils les produits de vos compétiteurs? Que pourriez-vous faire de mieux qu'eux pour détourner leur clientèle vers vos produits? Les forces et les faiblesses peuvent apparaître au sein des éléments suivants :

- fidélité des consommateurs et des fournisseurs;
- prix;
- modalités de paiement;
- réputation;
- technologie;
- service à la clientèle;
- garantie / conditions de retours;
- expérience;
- localisation;
- stabilité financière;
- qualité;
- autres caractéristiques.

Faites preuve de réalisme et tentez, autant que possible, de bien justifier vos arguments.

Comment la concurrence réagira-t-elle à votre entrée sur le marché?

Les compétiteurs :

- baisseront-ils leurs prix?
- Augmenteront-ils leurs efforts promotionnels?
- Développeront-ils de nouvelles technologies?
- Adapteront-ils la qualité de leurs produits?

La réaction de la concurrence est d'une importance capitale - surtout si les concurrents jouissent d'une bonne stabilité financière et qu'ils peuvent, ainsi, se permettre d'abaisser leurs prix ou d'augmenter leurs efforts de promotion. En prévoyant leur réaction, vous pouvez développer votre plan d'action.

Existe-t-il des obstacles qui auraient pour effet de décourager d'autres concurrents de faire leur entrée sur le marché?

Voici des exemples :

- coûts de démarrage élevés;
- technologie;
- main-d'œuvre spécialisée;
- fidélité à la marque;
- ententes contractuelles avec les fournisseurs ou les intermédiaires.

Indiquez comment votre entreprise outrepassera ces obstacles, le cas échéant.

Existe-t-il une concurrence indirecte par le biais d'un produit substitut?

Les substituts diffèrent de votre produit, mais ont le potentiel d'agir comme remplacement potentiel (ex. : du maïs soufflé ou une autre collation pourraient servir de substituts aux croustilles).

2. Avantage concurrentiel

Quel est votre avantage concurrentiel par rapport à vos concurrents?

Cette question est l'une des plus importantes auxquelles vous aurez à répondre. Votre entreprise se doit de détenir un avantage concurrentiel pour connaître le succès. Examinez ce en quoi votre produit/service diffère de la concurrence. De plus, comparez les faiblesses de vos concurrents (question H-2) et les forces de votre entreprise. Il ne sera peut-être pas suffisant d'indiquer seulement que votre produit est différent, ou même, meilleur. Vous devez expliquer comment votre produit, différent ou meilleur, répond véritablement aux goûts et aux besoins du consommateur.

Est-ce, à long terme, un avantage durable?

Démontrez que votre produit est différent de celui qui est offert par la concurrence et qu'il peut difficilement être copié dans un avenir rapproché. Examinez les obstacles à l'entrée (question H-4). Plus les obstacles sont importants, plus longtemps durera votre avance. Un avantage concurrentiel peut également être maintenu grâce à l'amélioration produit, par le biais de la recherche et du développement.

Quelle est votre offre de produits?

Votre offre de produits comprend-elle une segmentation? Vous vendez, par exemple, des vêtements pour hommes. La segmentation pourrait donc comprendre des chemises, des pantalons, des chaussures et des accessoires. L'offre de produits est directement associée au marché cible.

Quelle est nature de votre produit et en quoi se distingue-t-il?

Décrivez les caractéristiques, les fonctions, les garanties et tout autre bénéfice que peut retirer le consommateur de l'achat de votre produit. Indiquez en quoi votre produit répond aux besoins du consommateur (ce sujet a déjà fait l'objet d'une argumentation dans la section « Analyse de l'industrie et du marché »).

Quelles étapes du processus de production/développement technologique ont été complétées?

Dans cette démarche, chaque étape du processus de production/développement technologique est liée à une étape de mise en marché et doit faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer si on doit poursuivre, arrêter ou modifier le processus. Commentez les résultats des tests de mise en marché, les modifications apportées au produit/technologie et la date prévue de son lancement.

3. Plan de fonctionnement

a. Description du processus de production

Décrivez en détail les étapes nécessaires pour rendre votre produit/service disponible au marché cible.

b. Identification des ressources nécessaires

Dans votre plan d'affaires, assurez-vous d'identifier clairement toutes les ressources nécessaires à l'exploitation de votre entreprise.

c. Approvisionnement de produits et services - Fournisseurs

Qui sont vos fournisseurs de matière première et où sont-ils localisés?

Faites la liste des principaux fournisseurs et indiquez ceux avec qui vous envisagez faire affaire. L'endroit où ils sont situés est important. C'est en effet un facteur à considérer au niveau des coûts et des délais de livraison.

Les fournisseurs ont-ils la réputation d'être fiables et efficaces?

Tentez de savoir depuis combien de temps les fournisseurs potentiels exploitent leur entreprise, quel est le temps de réponse entre la prise de commande et la livraison et comment sont traités les retours des articles endommagés. Vous pouvez obtenir de l'information sur vos plus importants fournisseurs auprès des bureaux d'éthique commerciale. Ces renseignements sont essentiels, surtout si l'approvisionnement auprès de vos fournisseurs joue un rôle direct dans le succès de votre entreprise.

Détenez-vous des lettres d'intention de fournisseurs potentiels?

Les lettres d'intention représentent l'engagement de fournisseurs potentiels à assurer l'approvisionnement de votre entreprise en matière première. Le cas échéant, ces lettres devraient être incluses dans la rubrique « Documents connexes », à la fin de votre plan d'affaires.

Si le succès de votre entreprise s'appuie sur un ou deux fournisseurs principaux, quelle est votre stratégie alternative?

Lors de l'évaluation des fournisseurs, vous devriez choisir un fournisseur de remplacement, en cas de problème.

d. Approvisionnement de produits et services – Prix et qualité

Quel(s) prix demanderez-vous pour vos produits?

Quel est le coût de production de vos produits – les coûts directs associés à l'offre de vos produits ou services?

Sur quoi le prix est-il fondé – quelle est la stratégie de prix?

Les coûts de production sont probablement l'un des plus importants éléments que vous devez comprendre. Afin d'identifier le prix que vous demanderez pour vos produits, vous devez prendre en considération un certain nombre de choses, notamment : ce qu'ils vous coûtent, la demande à l'égard des produits proposés, le niveau de profit souhaité, les prix demandés par les concurrents et les prix en vigueur au sein du marché. Parce que les coûts ont tendance à être sous-estimés, vous devez faire preuve de rigueur et de minutie dans vos calculs, en incluant non seulement les coûts associés à la matière première et à la distribution, mais également ceux qui découlent de l'exploitation quotidienne de votre entreprise. Ces coûts peuvent comprendre, entre autres :

- les installations et équipements;
- la main-d'œuvre;
- la mise en marché;
- les créances irrécouvrables;
- le contrôle de la qualité;
- la location d'équipement;
- les taxes;
- le remboursement de prêts;
- les avantages sociaux.

Bien calculer les coûts est particulièrement important : il est plus difficile d'augmenter les prix (dans le cas où les coûts ont été sous-estimés), que de les abaisser.

Quels sont les prix demandés par vos concurrents?

Quelle sera votre stratégie de prix à l'égard des escomptes, des rabais, etc.?

Indiquez les types d'escomptes et de rabais (le cas échéant) que vous souhaitez offrir, leur fréquence et quand vous prévoyez les mettre en vigueur. Vous voudrez peut-être appliquer des escomptes sur le volume, offrir des coupons de réduction ou des rabais postaux. Les escomptes et les rabais peuvent s'avérer efficaces lors de l'introduction d'un nouveau produit sur le marché ou lorsque vous voulez convaincre les clients de votre concurrent d'essayer votre produit. L'abus de ces stratégies peut cependant rebuter certains clients à faire l'acquisition de votre produit au prix courant.

Les clients paient-ils immédiatement pour le produit/service – comptabilité de caisse?

Les clients bénéficieront-ils de trente jours pour payer – approche basée sur le crédit?

Votre entreprise acceptera-t-elle ces deux modes de paiement?

Décrivez votre politique de crédit. Quelle est la politique de crédit la plus couramment appliquée dans votre industrie? Les modalités de paiement sont particulièrement importantes pour les entreprises en démarrage, le décaissement pouvant être très élevé durant les premières années d'exploitation.

Pour que l'entreprise soit en opération, les montants reçus doivent au moins équivaloir le décaissement. Pour ce faire, vous opterez pour des modalités de paiement qui assurent des revenus réguliers à votre entreprise.

Sachez que de plusieurs entreprises qui offrent du crédit (30 ou 45 jours) ont un certain nombre de comptes en souffrance qui ne seront jamais réglés – appelés créances irrécouvrables. Le crédit augmente les risques auxquels s'expose l'entreprise.

Identification des coûts d'introduction de votre produit / service sur le marché

Comment allez-vous commercialiser votre produit?

Une fois le marché cible identifié, vous devez maintenant déterminer la stratégie qui s'avérera la plus efficace pour acheminer votre produit vers le client. La voie que vous choisirez d'emprunter pour introduire votre produit dans votre marché cible permettra de déterminer votre stratégie commerciale, laquelle pourrait comprendre :

- magasins de détail;
- ventes directes;
- courtiers – marché local et exportations;
- ventes par catalogue;
- compagnies de transport;
- courtiers en douanes;
- agent manufacturier;
- plusieurs de ces éléments.

Quel sera l'emplacement de votre entreprise et pourquoi avez choisi cet endroit?

Décrivez l'emplacement de votre entreprise et analysez les avantages et les désavantages qu'il comporte. Les arguments peuvent notamment s'appuyer sur la disponibilité de la main-d'œuvre, la proximité de la clientèle et des fournisseurs, les installations, le zonage, etc. Indiquez également si le terrain est loué ou s'il vous appartient. S'il s'agit d'une location, quelles sont les conditions du bail?

Êtes-vous à proximité des canaux de distribution?

Évaluez la distance entre votre entreprise et les canaux de distribution que vous prévoyez utiliser. En comparaison avec vos concurrents, êtes-vous rapproché ou éloigné de ces canaux? Cet élément peut s'avérer un avantage ou un désavantage concurrentiel, étant donné les frais associés à l'expédition.

Devrez-vous assumer les frais d'expédition?

Vous devez d'abord connaître la pratique courante dans votre secteur d'activités. Les frais d'expédition auront une influence directe sur le prix que vous établirez pour vos produits (i.e. si vous assumez les frais d'expédition, cette dépense additionnelle se reflétera dans le prix exigé pour vos produits).

e. Appréciation et analyse du risque

Dans cette partie, vous reconnaissez les problèmes potentiels liés à votre entreprise et expliquez votre stratégie pour en diminuer la probabilité d'occurrence et l'impact. Faites preuve de réalisme et d'honnêteté dans cette démarche. Pour une entreprise, rien n'est plus dommageable que de voir un investisseur découvrir des facteurs négatifs que l'entrepreneur ne connaissait pas, dont il ne veut pas discuter ou qu'il a négligemment rejetés. Le fait d'identifier et d'analyser les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent aura pour effet de rendre votre projet plus crédible. Cela vous permettra également de prévoir des solutions, au cas où vous auriez à faire face à certains de ces problèmes.

Quels sont les risques potentiels pour l'entreprise, à l'interne comme à l'externe?

Comment ces risques seront-ils diminués?

Les risques internes représentent une faiblesse au sein même de votre entreprise (ex. : la difficulté de trouver un gestionnaire qualifié). Vous en avez donc le contrôle.

Les risques externes sont les situations potentielles sur lesquelles votre entreprise a peu ou n'a pas de contrôle (ex. : la hausse des frais d'expédition).

- Comment votre entreprise peut-elle amoindrir l'impact de ces risques?
- Quelle stratégie avez-vous planifiée si ces risques occasionnaient de réels problèmes?

Par exemple, si un gestionnaire qualifié ne peut être embauché, vous pouvez considérer former un gestionnaire qui possède moins de qualifications. Si les frais d'expédition augmentent, vous pouvez examiner la possibilité d'utiliser des méthodes ou des canaux de distribution différents.

Quels type d'assurances l'entreprise a-t-elle?

Dans cette section, indiquez de quel type d'assurances l'entreprise s'est dotée.

Plan de contingence

Si l'entreprise échoue, quelle stratégie de sortie privilégiez-vous?

Aucun propriétaire d'entreprise n'aime envisager cette possibilité. Toutefois, si des facteurs que vous ne pouvez maîtriser vous obligent à cesser vos activités, vous devez examiner ce qui peut être fait pour atténuer les problèmes que cette situation pourrait engendrer.

4. Prévisions des mouvements de trésorerie

a. Prévisions des mouvements de trésorerie – Deux ans

Présentez l'état de vos mouvements de trésorerie, par mois et par année, pour deux années d'exploitation. Tous les revenus (investissements, prêts et ventes) et les dépenses (coûts directs, dépenses et autres débours) doivent être indiqués.

Pour une nouvelle entreprise, les prévisions des mouvements de trésorerie peuvent être plus importants que les prévisions des profits. L'état des mouvements de trésorerie permettent d'indiquer quand l'entreprise prévoit obtenir des fonds et quand elle planifie payer ses comptes. Évidemment, l'entreprise doit anticiper des revenus au moins aussi importants que les dépenses.

Les prévisions des mouvements de trésorerie vous aideront à déterminer le montant du crédit nécessaire et à quel moment l'entreprise pourrait en avoir besoin.

États des résultats

Établissez les bénéfices prévus à la fin de l'exercice de chacune des deux années d'exploitation.

L'état des résultats est la prévision des revenus générés pendant une période donnée. Commentez l'augmentation du revenu net pendant les deux années d'exploitation, justifiez les pertes éventuelles et indiquez au lecteur que vos projections sont aussi précises que possible.

b. Hypothèses

Toutes les hypothèses énoncées dans le plan d'affaires dans les sections « Aperçu de l'entreprise », « Plan de fonctionnement » et « Plan de marketing » sont clairement identifiées.

Pièces justificatives

Les pièces justificatives permettent d'appuyer l'argumentation exprimée dans le plan d'affaires. Assurez-vous d'inclure les documents suivants et toute autre information que vous jugerez pertinente et qui pourrait consolider votre plan d'affaires.

- Les copies de tous les baux, contrats, conventions, actes ou autres documents légaux;
 - constitution d'entreprise;
 - crédit-bail;
 - police d'assurances / tarifs;
- analyse du marché / recherche;
- matériel promotionnel / recherche;
- curriculum vitæ des membres de la direction;
- lettre d'intention / contrat – fournisseurs;
- lettre d'intention / contrat – clients;
- esquisses détaillées, descriptions et photos de l'exploitation et du produit;
- copies des conventions relatives aux droits de propriété intellectuelle.