



GUIDE DE
RÉDACTION
DU PLAN
D'AFFAIRES

CDEC DE
SHERBOOKE



cdec

CORPORATION
DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE
DE SHERBROOKE

Table des matières

1. RÉSUMÉ/SOMMAIRE DU PROJET	3
2. PRÉSENTATION DE L'EQUIPE.....	4
3. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	5
3.1. Historique de l'entreprise	5
3.2. Mission et vision	5
4. PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE	6
4.1. Conditions pour être membre	6
4.2. Présentation du CA.....	6
4.3. Forme juridique	6
4.4. Vie associative et mobilisation des membres	6
5. PRÉSENTATION DU MODELE D'AFFAIRES	7
5.1. Proposition de valeur	7
5.1.1. Produits et services	7
5.1.2. Impacts sociaux et liens avec les priorités locales	7
5.2. Partenariats.....	7
5.2.1. Carnets de commandes, contrats et/ou lettres de clients potentiels	7
5.2.2. Contributions, appuis, encadrement technique.....	7
5.3. Marchés ciblés	8
5.3.1. Secteur d'activités	8
5.3.2. Clientèles cibles (archétype de la ou des clientèles cibles)	8
5.4. Le plan marketing	10
5.4.1. Stratégie de votre produit ou service	10
5.4.2. Prix	10
5.4.3. Place d'affaires et heures d'ouverture	10
5.4.4. Publicité	11
5.4.5. Quels canaux utiliserez-vous pour rejoindre votre clientèle ?.....	11
5.4.6. Stratégie de fidélisation de la clientèle.....	12
5.5. Ressources et activités clés	13
5.5.1. Présentation de l'équipe dirigeante et profils des gestionnaires	13
5.5.2. Main-d'œuvre requise.....	14
5.5.3. Processus de réalisation de votre produit ou service.....	14
5.5.4. Approvisionnements nécessaires à la production ou la réalisation de votre service.....	15
5.5.5. Sous-traitance s'il y a lieu.....	15
5.5.6. Éléments incorporels (brevets, licence, permis, droits d'auteurs ..).....	15
5.6. Échéancier de réalisation	16
6. DOSSIER FINANCIER	16
7. ANNEXES	16
BIBLIOGRAPHIE	17

1. RÉSUMÉ/SOMMAIRE DU PROJET

D'entrée de jeu, il est important d'indiquer s'il s'agit de la création d'une entreprise ou du développement d'une entreprise existante. En présentant les grandes lignes du plan d'affaires, le résumé du projet permet aux partenaires potentiels d'avoir un aperçu général du projet. Le résumé, d'une ou deux pages maximum, doit être accrocheur, clair et exposer les idées maîtresses de votre plan d'affaires.

Dans cette section, il semble aussi pertinent de présenter un bref résumé des coûts du projet et du financement nécessaire à la réalisation de celui-ci.

Sommaire du coût et du financement de votre projet d'entreprise

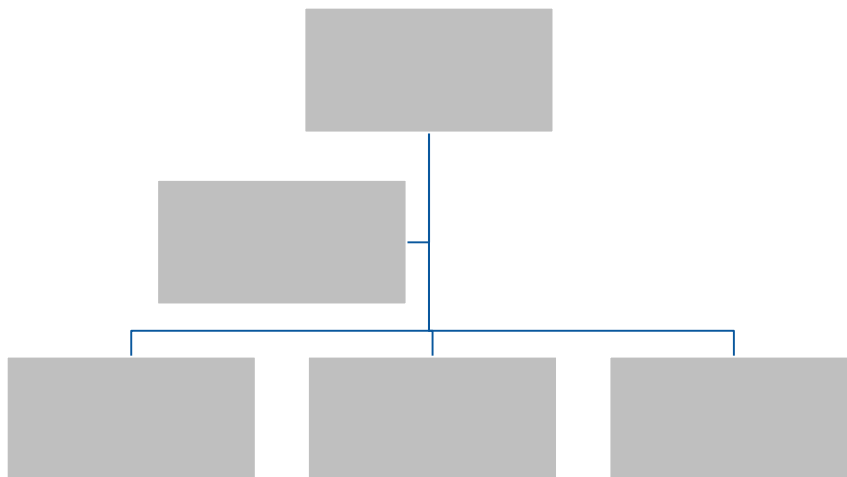
Coûts	\$	Financement	\$
Fonds de roulement (argent dont vous avez besoin au départ)		Mise de fonds	
Frais de démarrage		Prêt institution financière	
Améliorations locatives (usine et bureau)		Autres prêts	
Équipement de production		Subventions	
Équipement informatique et logiciels		Participation du milieu	
Équipement de bureau			
TOTAL		TOTAL	

2. PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les membres de l'équipe qui sont porteurs du projet. Il est aussi important de présenter leur expertise/expériences en lien avec le projet. Il est, en fait, crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et leur capacité de rechercher, au besoin, l'expertise nécessaire à la réalisation du projet.

Nom	Fonction dans l'entreprise	Expertise

Organigramme



3. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

3.1. Historique de l'entreprise

Insérez l'origine du projet : d'où vient l'idée ? Depuis quand y songez-vous ? Pourquoi avoir choisi une entreprise d'économie sociale ? OBNL ou COOP ?

3.2. Mission et vision

Cette section doit énoncer clairement la mission que se donnera l'entreprise et spécifier son lien avec la communauté. De plus, vous devez écrire comment les dirigeants imaginent leur entreprise à court, moyen et long terme. La mission est le fondement même du plan de votre entreprise. Il s'agit d'un court texte pouvant être transmis aux membres et aux employés. Pour savoir comment décrire votre mission, posez-vous les questions suivantes :

- Quoi** ► Que fera votre entreprise ?
- Qui** ► Quel type de personnes composera votre clientèle ?
- Où** ► Quel territoire desservirez-vous ?

4. PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE

4.1. Conditions pour être membre

Quelles sont les conditions pour être membre de votre entreprise d'économie sociale ?

4.2. Présentation du CA

Nom	Titre au CA	Profession

4.3. Forme juridique

Il s'agit de présenter ici la forme juridique de l'entreprise d'économie sociale (coopérative ou OBNL) et d'expliquer le lien entre la mission et la forme juridique choisie.

4.4. Vie associative et mobilisation des membres

Dans cette section, vous devez expliquer quelles seront les actions que vous prendrez pour stimuler la vie associative au sein de votre organisation. Comment arriverez-vous à mobiliser vos membres ?

5. PRÉSENTATION DU MODÈLE D'AFFAIRES

5.1. Proposition de valeur

5.1.1. Produits et services

Le plan d'affaires doit présenter les produits ou services à mettre en marché.

- Quels produits ou services seront offerts par l'entreprise ?
- Quelles sont les caractéristiques et les particularités de ces produits ou services ?
- Quels sont les avantages pour les clients ?
- Quel est l'aspect novateur et/ou original des produits ou services ?
- Quelles activités sont nécessaires à l'exécution de votre proposition de valeur ?

5.1.2. Impacts sociaux et liens avec les priorités locales

Quels seront les effets bénéfiques pour le milieu ? Comment cela contribuera-t-il au développement social et économique de la communauté locale ? Ex. : nombre d'emplois créés, réduction de l'isolement, réduction de la pauvreté...

5.2. Partenariats

Précisez ici l'état de l'ancrage du projet dans le milieu et en cohérence avec les priorités locales. Pour ce faire, précisez les partenariats locaux envisagés ou conclus, leur nature et leur impact sur la réalisation du projet sur le plan du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

5.2.1 Carnets de commandes, contrats et/ou lettres de clients potentiels

Indiquez le nombre de contrats et/ou lettres de clients potentiels obtenus jusqu'à maintenant.

5.2.2. Contributions, appuis, encadrement technique...

Ajoutez les appuis à votre projet ainsi que les contributions de toutes autres nature. Ex. : encadrement technique, dons en immobilisations pour démarrage, etc.

Vous pouvez aussi ajouter, s'il y a lieu, les récentes démarches entreprises pour entrer en contact avec des acteurs du milieu et les résultats de ces discussions. Ex : discussion sur le projet avec le député de la région qui a mené un appui celui-ci pour telle raison.

Commenté [U1]: Est-ce clair ?

5.3. Marchés ciblés

5.3.1. Secteur d'activités

5.3.2. Clientèles cibles (archétype de la ou des clientèles cibles)

Dans un processus de rédaction/réflexion de plan d'affaires, il est primordial de bien cerner le profil de la clientèle à laquelle est destiné le produit ou le service. Il faut donc dresser un portrait le plus précis possible (archétype de clients) afin d'élaborer des stratégies de vente et de promotion efficaces. Voici différents exemples de clientèles cibles ou segments de marché (découper le marché ou regrouper les consommateurs en groupes homogènes auxquels s'adresseront vos produits ou services).

Exemples :

1. Les jeunes mères de famille âgées de 20 à 35 ans de la ville de Québec.
2. Les entrepreneurs dans le secteur manufacturier de la région de Québec
3. Les théâtres pour enfants âgés de 5 à 12 ans
4. Les traiteurs de Québec offrant des produits du terroir

Si votre clientèle cible, ou segment de marché, est constituée de particuliers, vous devriez fournir l'information suivante :

- Marché visé à court terme et à long terme local, régional, national, international. *Quelles sont les limites géographiques du territoire visé ?*
- Définition et description de la clientèle cible. *Qui sont-ils ? Qu'achètent-ils ? Où travaillent-ils ? Où achètent-ils ? Comment achètent-ils ? Fréquence d'achat du produit ou service, critères d'achat ?*
- Combien en achètent-ils ?
- Quelles sont leurs motivations à acheter ce type de produits/services ?

Autres points à retenir : nombre de personnes, répartition géographique, leur comportement, leurs attentes et besoins, etc.

Profil de la clientèle

Dans la conclusion, résumez le profil de votre clientèle en quelques lignes.

Épicerie fine
Les jeunes professionnels de 20 à 34 ans à revenu élevé habitant la Haute-Ville de Québec et vivant seuls constitueront la clientèle pour les plats de fine cuisine prête et délicieuse.

Si vous ne savez pas comment évaluer votre clientèle, vous pouvez utiliser par exemple le sondage en ligne ou terrain, afin de connaître l'intérêt envers votre produit ou service des gens sur le territoire ciblé. Par la suite, vous pourrez dresser le portrait type de votre clientèle.

Clientèle estimée	Nombre de clients sur le territoire visé	Dépense moyenne annuelle	Quantité X dépenses annuelles = Total dépenses du marché

5.4. Le plan marketing

5.4.1. Stratégie de votre produit ou service

Quelle sera la stratégie que vous utiliserez pour mettre en valeur votre produit : son emballage, sa présentation, etc. Pour un service, c'est vous que vous devez mettre en valeur. La première impression est extrêmement importante.

5.4.2. Prix

Établissez votre prix de vente en fonction des coûts inhérents à votre produit ou service (ce qu'on appelle le prix de revient) et ajoutez la marge de profit habituellement connue dans votre secteur économique ou encore, fixez-le en fonction de la concurrence.

5.4.3. Place d'affaires et heures d'ouverture

La place est l'endroit où sera située votre entreprise. Trouvez un endroit stratégique où votre clientèle cible passe. Pour quelques dollars de plus, il est parfois important de s'installer sur une artère reconnue pour son achalandage. Ceci est particulièrement vrai pour les commerces de détail. C'est ce qu'on s'appelle avoir une stratégie de localisation.

Dans le choix d'un emplacement spécifique, il faut porter attention à la concurrence, aux produits similaires et aux produits complémentaires qui pourraient se retrouver près de votre lieu d'affaires. En effet, la présence ou l'absence de concurrence peut avoir des impacts positifs ou négatifs sur l'achalandage.

De même, les heures d'ouverture sont aussi à prendre en considération, elles doivent être en concordance avec le produit ou le service que vous offrez (ex. un café devrait ouvrir assez tôt le matin) ainsi qu'avec la clientèle que vous visez.

Source d'information : cartes de la ville, statistiques démographiques, règlements de zonage, circulation, croissance du secteur géographique.

Si votre produit ou service est distribué par un intermédiaire, des représentants, des détaillants, etc., posez-vous des questions et décrivez votre processus de distribution.

Si vous n'avez pas pignon sur rue, soyez tout de même visible. Tout particulièrement, assurez-vous que votre clientèle puisse vous trouver facilement sur Internet. Vous pouvez également vous rendre visible dans certains réseaux.

5.4.4. Publicité

La publicité sert à faire changer les attitudes des consommateurs, mais ne sert pas toujours à vendre.

Par exemple, une publicité sur les assurances nous informe que la compagnie offre un nouveau produit.

C'est avec le temps et la répétition que le consommateur remarquera cette publicité.

Pour concevoir toute forme de publicité ou de promotion, suivez les principes de **AIDA** :

Attirer l'Attention

Par une couleur criarde, un titre accrocheur, quelque chose qui accroche l'œil, etc.

Susciter l'Intérêt

Le titre devra être accrocheur et donner le goût d'en connaître davantage .

Évoquer le Désir :

Faites-en sorte que le consommateur imagine le plaisir à se procurer ce bien ou ce service.

Provoquer l'Achat :

Donner une date limite, quantité limitée. Ne pas oublier d'indiquer où on peut vous joindre

5.4.5. Quels canaux utiliserez-vous pour rejoindre votre clientèle ?

Quels canaux utiliserez-vous pour bâtir une relation avec vos clients ?

Les supports les plus importants sont la carte professionnelle, le dépliant, le site Internet, les médias sociaux (Facebook, twitter, blogue) le publipostage, etc.

D'autres supports vous offrent une visibilité. Par contre, certains d'entre eux sont très onéreux.

Il est important de choisir les plus pertinents au meilleur prix.

- Journaux, radios, télévisions ;
- Internet : bannières publicitaires, publipostage, affichage vidéo, etc. ;
- Téléphone mobile, MOD publicitaires (SMS, MMS), marketing téléphonique.

Après avoir choisi votre mode de promotion, vous devrez créer votre calendrier marketing, afin que vos efforts de publicité atteignent le but recherché.

Plusieurs conseillers en médias recommandent d'investir 6 % du chiffre de ventes dans votre programmation marketing. C'est à vous d'évaluer ce que vous pouvez investir. Avec des choix comme Internet et les réseaux sociaux, les coûts peuvent être plus accessibles.

Activités de marketing/moyens	Échéancier	Budget	Canaux de communication

5.4.6. Stratégie de fidélisation de la clientèle

Enfin, dans votre plan de marketing il est intéressant de réfléchir plus longuement à la stratégie que vous comptez utiliser pour fidéliser votre clientèle.

Ex. : Questionnaire pour valider la satisfaction de vos clients et ajuster le tir, programme de fidélité, garantie après-vente, miser sur un service à la clientèle hors pair, etc.

Sommaire des prévisions des ventes

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes prévues			
Bénéfices prévus			

Estimation des ventes, part de marché

L'estimation de votre part de marché s'effectue en faisant vos prévisions des ventes par rapport au prix de vos produits ou services. Certains prêteurs peuvent demander trois années de prévisions, et ce, en fonction des secteurs économiques.

Vous devez estimer vos ventes mensuelles pour les trois premières années afin de préparer votre budget prévisionnel. Dans cette partie du plan d'affaires, n'inscrivez que les résultats généraux, c'est-à-dire les prévisions annuelles pour vos principaux produits. Toute la crédibilité de votre projet réside sur ce point.

Tenez compte des éléments suivants :

- Les objectifs ;
- Vos capacités physiques (ressources humaines) ;
- Les prix de vos concurrents.

	Année 1	Année 2	Année 3	% des ventes
Produit-service 1				
Produit-service 2				
Produit-service 3				
Produit-service 4				
Total				100 %

5.5. Ressources et activités clés

Ressources humaines

Décrivez de façon élaborée, dans cette section, les responsabilités de l'équipe dirigeante ainsi que des employés, s'il y a lieu. Si des conditions physiques particulières de l'environnement de travail doivent être prévues, décrivez les dangers physiques auxquels seront confrontés les employés et quelles sont les normes de sécurité à respecter.

5.5.1. Présentation de l'équipe dirigeante et profils des gestionnaires

Présentation de la direction générale (expérience de travail et formation) pour dresser un profil professionnel des gestionnaires et porteurs du projet.

Commenté [Uz]: Ça reprend un peu la section 2 selon moi, non ? ou en section 2 on y va seulement avec les noms/profession et ici vraiment un profil plus élaboré ... ?

5.5.2. Main-d'œuvre requise

Description des emplois créés par le projet à court, moyen et long terme.
Ajoutez à cette section, s'il y a lieu, vos besoins en bénévoles.

Fonction	Nombre requis	Formation	Heures/ semaine	Salaire annuel

Activités clés

5.5.3. Processus de réalisation de votre produit ou service

Le terme réalisation est utilisé ici au sens large et englobe autant la fabrication d'un produit que la réalisation d'une prestation de service à rendre. Certains appellent cette partie du plan d'affaires *les opérations de l'entreprise*.

Conseil

Une démonstration, étape par étape, permet de présenter de façon complète et efficace un calendrier type de la production.

Cette partie de votre plan d'affaires devrait contenir les titres suivants :

- Étape de production
- Équipements nécessaires à la production
- Heures d'ouverture
- Approvisionnements ou améliorations locatives nécessaires à la production
- Besoins en main-d'œuvre

C'est également dans cette section que vous devez prévoir la gestion des achats et des stocks, c'est-à-dire l'inventaire initial minimum, les procédures de commande, les coûts d'entreposage, les délais d'approvisionnement, le transport, etc. Si des ententes ont déjà été conclues, les mettre en annexe de votre plan d'affaires.

D'autres éléments sont également à considérer :

- Variations saisonnières : impacts et alternatives prévues
- Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service
- Conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

5.5.4. Approvisionnements nécessaires à la production ou à la réalisation de votre service

5.5.5. Sous-traitance s'il y a lieu

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou du service à offrir. Présentez les sous-traitants visés ainsi que les solutions de rechange, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

5.5.6. Éléments incorporels (brevets, licence, permis, droits d'auteurs...)

Les éléments incorporels sont : l'obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. Les sommes à déboursier sont variables, mais peuvent être de quelques milliers de dollars dans certains cas.

EXEMPLE TABLEAU DES BESOINS DE L'ENTREPRISE

Description	À acquérir (Coûts incluant les taxes)	En main (juste valeur marchande \$)	Total (\$)
Bâtisse			
Améliorations locatives			
Matériel roulant			
Équipement machinerie			
Outils			
Matériel et fournitures			
Système informatique			
Logiciels			
Équipement de bureau			
Éléments incorporels			
TOTAL			

N.B. Joindre des soumissions pour les équipements et les améliorations locatives ainsi que des plans et devis (si applicable).

5.6. Échéancier de réalisation

Phases de développement (1 à 3 ans)

Exemple

(date)	Formation du groupe promoteur
(date)	Début des démarches
(date)	Formation du conseil d'administration provisoire
(date)	Incorporation
(date)	Recherche d'un local
(date)	Dépôt du plan d'affaires
(date)	Financement du projet
(date)	Rédaction des règlements généraux
(date)	Assemblée générale de fondation
(date)	Recrutement des membres
(date)	Début des opérations

6. DOSSIER FINANCIER

- Coût et financement du projet (Annexe A)
- Budget de caisse prévisionnel
- État des résultats prévisionnels
- Bilan révisionnel ou bilan pro forma
- Calcul du seuil de rentabilité

7. ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

Ce guide est inspiré du Guide de rédaction d'un plan d'affaires de la CDEC de Québec
Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale ; CLD de Québec.

Business Model, nouvelle génération ; Osterwalder et Pigneur, 2011, Edition Pearson, 279 p.

La CDEC de Sherbrooke peut vous apporter l'assistance technique nécessaire pour l'élaboration de votre plan d'affaires.