



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	2
2.	PRÉSENTATION DE L'EQUIPE	3
3.	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	4
3.1.	Historique de l'entreprise	4
3.2.	Mission et vision.....	4
3.3.	Problème/besoin de société identifié	Erreur ! Signet non défini.
3.3.1	<i>Solution proposée (devrait être le projet d'économie sociale)</i> Erreur ! Signet non défini.	
4.	PRÉSENTATION DE LA GOUVERNANCE.....	5
4.1.	Conditions pour être membre.....	5
4.2.	Présentation du C.A.....	5
4.3.	Forme juridique	5
4.4.	Vie associative et mobilisation des membres	5
5.	PRÉSENTATION DU MODELE D'AFFAIRES	6
5.1.	Proposition de valeur	6
5.1.1.	Produits et services.....	6
5.1.2.	Impacts sociaux et liens avec les priorités locales.....	6
5.2.	Partenariats	6
5.2.1.	Carnets de commandes, contrats et/ou lettres de clients potentiels.....	6
5.2.2.	Contribution, appuis, encadrement technique.....	7
5.3.	Marchés ciblés	7
5.3.1.	Secteur d'activités	7
5.3.2.	Clientèle cible (archétype de la clientèle cible).....	7
5.4.	Le plan Marketing	8
5.4.1.	Stratégie de votre produit ou service	8
5.4.2.	Prix	9
5.4.3.	Place d'affaires et heures d'ouverture	9
5.4.4.	Publicité.....	9
5.4.5.	Quels canaux utiliserez-vous pour rejoindre votre clientèle ?.....	10
5.4.6.	Stratégie de fidélisation de la clientèle	11
5.5.	Ressources et activités clés	12
5.5.1.	Présentation de l'équipe dirigeante et profils des gestionnaires	12
5.5.2.	Main-d'œuvre requise	12
5.5.3.	Processus de réalisation de votre produit ou service	12
5.5.4.	Approvisionnements nécessaires à la production ou à la réalisation de	13
5.5.5.	Sous-traitance s'il y a lieu.....	13
5.5.6.	Éléments incorporels (brevets, licence, permis, droits d'auteurs...)	14
5.6.	Échéancier de réalisation	14
6.	DOSSIER FINANCIER.....	15
7.	ANNEXES	15

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	\$
Fonds de roulement (argent que vous avez de besoin au départ)	
Frais de démarrage	
Améliorations locatives (usine et bureau)	
Équipement de production	
Équipement informatique et logiciels	
Équipement de bureau	
TOTAL	

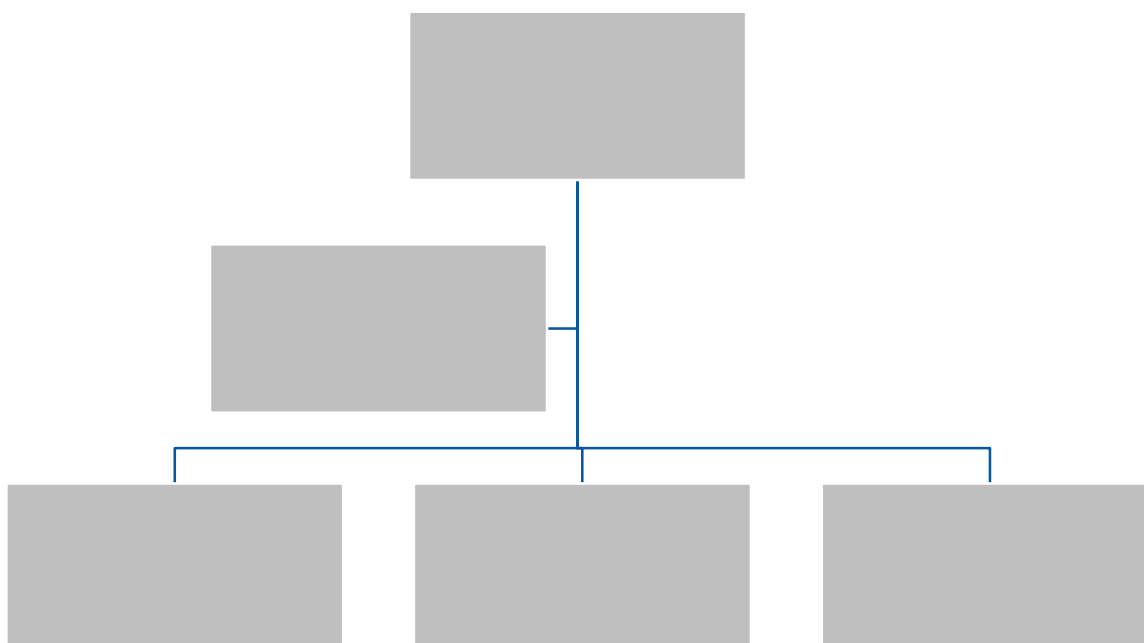
Financement	\$
Mise de fonds	
Prêt institution financière	
Autre prêt	
Subvention	
Participation du milieu	
TOTAL	

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 l'expertise nécessaire à la réalisation du projet si nécessaire.

Nom	Fonction dans l'entreprise	Expertise

Organigramme organisationnel



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 C.A.

Il s'agit ici de présenter les membres du C.A. et de définir leur profession et expériences pour s'assurer d'un C.A. fort qui saura appuyer la direction générale ainsi que prendre des décisions réfléchies et fondées quant aux grandes orientations de l'organisation.

Nom	Titre au C.A.	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 MODELE 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 du produit ou service ?
- Quelles activités sont nécessaires à l’exécution de notre 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 l’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. Contribution, 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 à un appui de celui-ci pour telle ou telle raison.

5.3. Marchés ciblés

5.3.1. Secteur d'activités

5.3.2. Clientèle cible (archétype de la clientèle cible)

Dans un processus de rédaction/réflexion de plan d'affaires, il est primordial de bien cerner le profil de la clientèle auquel 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 de 5 à 12 ans
4. Les traiteurs de Québec offrant des produits du terroir

Si votre clientèle cible ou segment de marché est constitué 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 produit ou service ?

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 qui 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, essayez 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** suivants :

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 permettent d'être vu. 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 vente en 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

Finalement, 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

Produit-service	Année 1	Année 2	Année 3	% des ventes
1				
2				
3				
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 et élaboré des gestionnaires et porteurs du projet.

5.5.2. Main-d'œuvre requise

Description des emplois requis 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 devrez 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 :

- Variation saisonnière : impact et alternative prévue
- 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	A 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

CDEC de Québec

Guide de rédaction du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale

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