

Cours de démarrage d'entreprise CBDC
***Leçon trois – Comment dresser un plan
d'affaires***

**Présenté par les Corporation au bénéfice du développement
communautaire**



**Corporation au bénéfice du développement communautaire
Community Business Development Corporation**

Comment dresser un plan d'affaires

Lancer une entreprise

Il existe plusieurs façons de démarrer une entreprise, mais tous les moyens de le faire ont des éléments en commun dont il vous faut tenir compte.

Temps

Combien de temps avez-vous à consacrer à l'élaboration de votre concept d'entreprise? En vous allouant le temps nécessaire, vous aurez plus de chances d'éviter de faire des erreurs qui pourraient vous être coûteuses plus tard.

Argent

Quel montant d'argent est à votre disposition? La plupart des entrepreneurs se rendent compte qu'ils ont besoin de plus de capitaux qu'ils n'avaient prévu. Les besoins en matière de financement varient d'une entreprise à l'autre. Vous devez vous assurer d'avoir accès à des fonds suffisants pour vous permettre de faire face à des situations imprévues afin d'éviter les problèmes de flux de trésorerie ou de manquer une bonne occasion d'affaires.

Expertise

Avez-vous les connaissances et les habiletés nécessaires pour faire de votre entreprise un succès? Sinon, il vous serait peut-être utile de suivre quelques cours ou de travailler dans le secteur d'activité qui vous intéresse jusqu'à ce vous ayez les connaissances qu'il vous faut.

Tolérance aux risques

Quels genres de risques comporte votre projet d'entreprise? Vous devez faire une analyse honnête et lucide de votre personnalité et de vos finances pour déterminer le niveau de risque que vous pouvez tolérer. Il se peut que cette analyse élimine certaines possibilités d'affaires à risque élevé.

Rentabilité financière

Votre entreprise vous permettra-t-elle de gagner adéquatement votre vie? Certaines personnes se lancent en affaires sans avoir une idée claire de la rentabilité de leur entreprise. Prenez le temps de déterminer si vos revenus d'affaires seront suffisants pour justifier vos efforts et pour vous fournir le revenu dont vous avez besoin pour vivre.

Plaisir

Prendrez-vous plaisir à gérer votre entreprise? Cet aspect est très important, car être propriétaire d'une petite entreprise peut être difficile et exiger de longues heures. Vous aurez

des défis et des jours difficiles à surmonter. Vous devrez vous engager pleinement et accepter de faire de nombreux sacrifices.

Considérations familiales

Votre entreprise aura-t-elle des effets négatifs sur votre famille? Le démarrage d'une entreprise exige de nombreux sacrifices en temps et en argent. Vous devez déterminer si vos économies ou les profits de votre entreprise seront suffisants pour offrir à votre famille un style de vie adéquat, surtout au début. Vous devrez aussi déterminer à quel point votre famille appuie votre projet d'entreprise. Sera-t-elle en mesure d'accepter les heures supplémentaires qu'il vous faudra y consacrer?

Aide professionnelle

Mieux vaut démarrer du bon pied. Avant de vous lancer, vous devez savoir qu'il vous faudra prendre de nombreuses et importantes décisions touchant des aspects juridiques, les impôts, les assurances, les finances, la tenue de livres et la comptabilité, l'embauche de personnel, etc. Ces décisions peuvent souvent être difficiles à prendre sans aide spécialisée. Par conséquent, vous devrez consulter des professionnels comme des avocats, des comptables, des courtiers en assurances, professionnels ou agréés, conseillers financiers, directeurs de banque et agents du gouvernement afin d'obtenir les meilleurs conseils possible afin d'éviter de faire des erreurs qui pourraient vous causer bien des problèmes plus tard.

Analyse du marché

L'analyse du marché est une étape clé du processus de planification organisationnelle. Que vous soyez en train de rédiger votre plan d'affaires et d'analyser des données pour déterminer si votre projet d'entreprise est rentable, ou encore de réfléchir au nombre de clients dont vous avez besoin pour faire tourner votre entreprise, ce que vous faites est une analyse du marché.

Étudier le marché

Avant de lancer une entreprise, il faut d'abord savoir si elle va marcher. Pour ce faire, vous devrez vous poser des questions difficiles, notamment sur la demande potentielle pour vos produits ou le prix que vous pouvez fixer. Est-ce que le jeu en vaut la chandelle? Tout ceci fait partie de votre plan d'affaires, mais fait aussi avancer votre plan de marketing, car les réponses à ces questions vous permettent de cibler un marché, c'est-à-dire de définir le profil de votre client idéal ou le type de personnes ciblées par vos campagnes marketing.

Étude de marché de votre entreprise

Pour réussir le lancement de son entreprise, il faut réaliser une étude de marché fiable et précise. Ne sous-estimez pas l'importance de cette étape. Une fois faite, l'étude de marché

vous servira à mettre au point l'un des éléments essentiels sur lesquels repose le lancement de votre entreprise : le plan d'affaires.

La première étape consiste à vous poser les vraies questions. Y a-t-il assez de demande pour les produits ou services que je veux proposer? Quels seront mes prix ou honoraires? Le prix de vente sera-t-il suffisant pour couvrir les dépenses de mon entreprise et générer des profits? C'est votre plan de marketing qui vous permettra de répondre à ces questions.

Bien qu'il n'existe pas deux plans de marketing identiques, la plupart visent à trouver les réponses aux questions suivantes :

- Quel est le marché potentiel pour mon produit ou service?
- Qui sont mes clients, combien d'unités puis-je vendre et quel prix est-ce que je peux exiger?
- Qui seront mes fournisseurs et quels sont leurs prix? Quelles modalités de crédit peuvent-ils m'offrir?
- Qui sont mes concurrents? Quels sont mes avantages concurrentiels?
- Comment est-ce que je vais m'y prendre pour mettre mon produit sur le marché et combien cela va-t-il me coûter?
- Est-ce que cette entreprise me rapportera un profit assez important pour justifier les sacrifices que j'aurai à faire? Avec ces réponses, vous serez mieux en mesure de juger de la viabilité de votre idée d'entreprise.

Il est souvent assez facile d'obtenir les renseignements pour un plan de marketing.

Par exemple, vous pouvez interviewer des clients potentiels ou les personnes qui travaillent déjà dans votre secteur d'activité. Les associations professionnelles et commerciales peuvent vous être très utiles, car elles disposent de données approfondies sur leur secteur d'activité.

Vous pouvez accéder à des données sur le potentiel des secteurs d'activités et des marchés à partir de plusieurs publications et bases de données. (Une visite à la CBDC de votre région peut vous lancer sur la bonne voie.)

Ces plans sont des outils dynamiques qui vous seront utiles seulement si vous les modifiez au fur et à mesure qu'évolue votre entreprise. Au lieu de préparer un plan de marketing et de le ranger dans votre classeur, vous devriez le réexaminer de façon périodique en tenant compte des changements qui se sont produits dans votre entreprise et le mettre à jour. Votre plan pourra ainsi orienter et appuyer vos efforts de façon continue.

Le plan d'affaires en version PDF modifiable des CBDC guide les entrepreneurs en herbe. Il vous propose dix questions d'analyse pour évaluer votre marché, réfléchir à ce à quoi il ressemble véritablement et exercer votre esprit critique pour déterminer la rentabilité éventuelle de votre entreprise. Répondez à ces questions suivantes dans l'ordre :

1. Dressez le portrait de votre marché.
2. Décrivez votre région.
3. Quel est le profil de la population de votre région?
4. Quel est votre marché cible? (âge, genre, revenus, emploi, style de vie)
5. Combien de clients potentiels vivent dans votre région?
6. Décrivez votre zone commerciale.
7. Donnez une justification du marché. En quoi la zone commerciale visée est-elle un bon choix pour votre projet d'entreprise?
8. Calculez à combien s'élèveront les dépenses moyennes par client et par an pour les produits ou services que vous proposez.
9. Dressez une liste des entreprises concurrentes.
10. Faites une analyse des FFPM (Forces/Faiblesses – Possibilités/Menaces) de votre entreprise par rapport à celles de vos concurrents.

Les questions ci-dessous vous ont permis de faire une analyse qualitative. Parlons chiffres maintenant. L'analyse quantitative proposée ci-dessous vous permettra d'estimer votre potentiel de vente grâce aux premières estimations obtenues dans vos recherches précédentes.

Estimer son potentiel de ventes

- Comment calculer votre potentiel de vente auprès de votre marché cible?
- Population totale de la ville = (nombre total de personnes ou d'entreprises dans la zone ciblée)
- Nombre total de clients potentiels = (nombre de personnes ou d'entreprises ciblées)
- Pourcentage de clients potentiels =
- Nombre de concurrents = (ajoutez les 3 éléments suivants : 1 nouveau magasin, 1 en ligne, 1 à l'extérieur)
- Vos clients potentiels = (total des clients potentiels divisé par le nombre de concurrents)
- Estimation de vos parts de marché =
- Ventes par client = (somme moyenne dépensée par client chaque année)
- Potentiel de ventes = (nombre de clients potentiels multiplié par le total moyen annuel)

Exemple : Magasin de chaussures pour femmes (clientèle cible : femmes de 18 à 65 ans)

- Population totale de la ville = 16 200 (8 400 femmes, 7 800 hommes)
- Nombre total de clients potentiels = 6 200 (8 400 femmes, 6 200 âgées de 18 à 65 ans)
- Pourcentage de clients potentiels = 38 % (6 200 femmes/16 200)
- Nombre de concurrents = 8 (5 + 1 nouveau magasin + 1 à l'extérieur + 1 en ligne)
- Vos clients potentiels = 775 (6 200 divisé par 8)
- Estimation de vos parts de marché = 13 % (775 femmes/6 200 femmes)
- Ventes par client = 180 \$ (une femme dépense en moyenne 180 \$ en chaussures chaque année)
- Potentiel de ventes = 139 500 \$ (180 \$ x 775)

Prospecter votre marché cible

Une analyse de marché réussie, c'est une analyse qui vous aide à savoir si votre projet est rentable, mais aussi à circonscrire votre marché cible, une information cruciale dont vous aurez besoin dans la leçon cinq sur la stratégie marketing.

Dresser un plan d'affaires

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

Un plan d'affaires est un document écrit qui présente dans le détail la façon dont une entreprise – habituellement naissante – compte réaliser ses objectifs. Rédigé d'un point de vue marketing, financier et opérationnel, ce plan est essentiel au démarrage de toute entreprise. Il vous est nécessaire pour demander un prêt, utile pour évaluer vos progrès et pratique pour fixer votre destination et guider vos efforts.

Les éléments clés

Introduction :

- Date
- Nom de l'entreprise
- Nom du ou des demandeurs
- Coordonnées, dont le numéro de téléphone et les adresses courriel et postale du ou des demandeurs et de l'entreprise.

- **Forme juridique :**
 - Société de personnes
 - Société par actions
 - Entreprise individuelle
 - Coopérative
- **Emplacement proposé pour l'entreprise**

Propriété et direction :

- **Dressez la liste des administrateurs, des actionnaires et des employés clés, avec le nom, le poste et les coordonnées de chacun d'entre eux.**
- **Définissez les devoirs et responsabilités de la direction et du personnel clé.**

Profil d'entreprise :

Profil d'entreprise : Détaillez la nature de l'entreprise et les raisons pour lesquelles elle prospérera.

Dates importantes : Énoncez les dates importantes pour l'acquisition d'équipement, l'inventaire, la dotation en personnel, le financement et d'autres questions à régler avant le lancement.

Profil de l'industrie :

- **Produits et services :** Dressez la liste de vos produits et services en donnant le plus de détails possible. S'il existe un produit ou un service semblable dans votre zone commerciale, décrivez en quoi votre entreprise peut se démarquer (prix, approvisionnement en matières premières, transport ou autre).
- **Indiquez si les produits et services de votre entreprise sont saisonniers.**
- **Donnez vos heures d'ouverture**
- **Faites le portrait de votre client type (tranche d'âge, niveau de revenu, etc.)** Servirez-vous d'autres entreprises ou le grand public? S'il s'agit d'autres entreprises, nommez-les. Avez-vous préparé des lettres d'intention? (Si oui, fournissez-les.)
- **Zone commerciale :** Votre entreprise visera-t-elle un territoire limité ou rayonnera-t-elle à une plus grande échelle?

- Concurrence actuelle : Qui sont vos concurrents, où se trouvent-ils et depuis combien de temps sont-ils sur le marché? Quelles sont leurs forces et faiblesses?
- Justification du marché : En quoi la zone commerciale visée est-elle un bon choix pour votre projet d'entreprise?
- Publicité / Promotion : Comment comptez-vous publiciser vos produits et services? Indiquez combien il vous en coûtera.
- Base de projection : Où avez-vous obtenu ces renseignements sur le marché? Les tenez-vous d'une entreprise semblable, ou vous fondez-vous sur les normes de l'industrie ou sur une autre méthode?

Finances :

- États financiers antérieurs : Joignez les états financiers de vos trois dernières années d'exploitation (le cas échéant).
- États financiers pro forma :
 - Bilans annuels des trois dernières années;
 - États des résultats annuels des trois dernières années;
 - États des flux de trésorerie, avec projections sur une base mensuelle pour les deux premières années d'exploitation;
 - Seuil de rentabilité;
 - Si vous êtes propriétaire unique, veuillez joindre vos avis d'imposition personnels pour les trois dernières années.
- Prévission des ventes :
 - Ventes : Expliquez comment vous avez calculé vos ventes prévues (p. ex. à partir d'un pourcentage du marché total, du nombre d'unités vendues, du prix de vente ou des ventes par unité de temps) par semaine, par mois ou par année
 - Coûts en matériel : Faites un lien direct avec le nombre d'unités vendues.
 - Rémunération / salaires et avantages sociaux : Indiquez la rémunération de chaque propriétaire.
 - Autres dépenses : Expliquez comment vous avez déterminé les montants indiqués pour chaque catégorie de dépenses; précisez s'ils sont estimatifs ou réels. Veillez à ce que les intérêts et les frais bancaires correspondent à l'endettement projeté dans votre demande de prêt.

- Autres revenus : Énoncez clairement tout autre revenu, et indiquez-en le caractère ponctuel ou permanent.
- Retraits et impôt : Si l'entreprise n'est pas constituée en personne morale, prenez soin d'indiquer le total des sommes retirées par le propriétaire ou par l'ensemble des associés. Tenez également compte de l'impôt payable sur les profits.

Planifier son entreprise

Une fois que vous avez terminé votre étude de marché, vous pouvez l'utiliser comme point de départ pour préparer l'élément de base le plus important de toute entreprise : le plan d'affaires.

Un plan d'affaires contribue de diverses façons au succès futur d'une entreprise. Il est nécessaire pour faire une demande de prêt, il sert d'outil pour mesurer les progrès de l'entreprise et il vous indique le point d'arrivée et comment y arriver. Un plan d'affaires comprend généralement une description de votre entreprise et de son secteur d'activité. Cela comprend les fournisseurs, les clients et vos concurrents, les produits et services que vous comptez offrir, votre liste de prix et vos plans de production.

Vous devrez aussi donner un aperçu des possibilités qui s'offrent à vous et des défis que vous devrez surmonter, les ressources dont vous aurez besoin, vos plans d'expansion et vos énoncés financiers actuels et prévisionnels.

Planifier pour l'avenir

La planification est essentielle, non seulement dans les premières étapes de l'entreprise, mais aussi lorsqu'elle commencera à croître. La planification continue est nécessaire pour vous aider à éviter certains pièges qui accompagnent souvent la croissance.

Vous devrez envisager de préparer un plan des ressources humaines pour l'embauche et la gestion d'employés. Vous devrez penser à comment vous vous y prendrez pour trouver les employés ayant les habiletés et la formation nécessaires pour faire de votre entreprise un succès.

Vous devrez aussi tenir compte des nombreuses exigences juridiques et réglementaires ainsi que les questions d'impôt qui sont liées à avoir des employés à qui vous versez un salaire. Certaines de ces exigences relèvent des lois provinciales, comme les normes d'emploi, le salaire minimum, l'indemnisation en cas d'accident en milieu de travail et la santé et la sécurité au travail.

D'autres, comme l'assurance – emploi, le Régime de pension du Canada et les impôts sur le revenu relèvent des lois fédérales. Pour obtenir des renseignements sur comment ces exigences toucheront votre entreprise, vous devrez communiquer avec les bureau appropriés des gouvernements provincial et fédéral. Les comptables et les avocats peuvent aussi vous fournir ces renseignements.

La planification d'affaires est un processus continu. Une entreprise est en perpetual changement. Vous devrez revoir votre plan d'affaires de façon périodique pour tenir compte des changements qui se produisent dans votre entreprise, permettant à votre plan de demeurer pertinent. En révisant votre plan d'affaires, cela vous forcera à considérer votre entreprise et son environnement sous différents angles. Il se peut que vous pensiez à de nouveaux moyens d'augmenter vos revenus ou de réduire vos coûts.

La troisième leçon, intitulée *Comment dresser un plan d'affaires*, nous a permis de découvrir les étapes suivantes : se lancer, effectuer une analyse du marché, monter son plan d'affaires et planifier son entreprise.