

+

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

Chapitre 1.	RÉSUMÉ DU PROJET .....	8
Chapitre 2.	PRÉSENTATION DU GROUPE PROMOTEUR.....	10
2.1	Composition de l'assemblée générale.....	10
2.2	Composition du conseil d'administration .....	10
2.3	Forme juridique.....	10
2.4	Structure organisationnelle .....	10
Chapitre 3.	PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE .....	13
3.1	Historique (pour entreprise en démarrage).....	13
3.2	Mission et vision de l'entreprise .....	13
3.3	Produits ou services offerts .....	13
3.4	Description du projet de développement (entreprise en activité).....	13
3.5	Utilité sociale du projet .....	13
3.6	Liens avec les priorités locales .....	14
3.7	Emplacement.....	14
3.8	Permis et licences.....	14
3.9	Échéancier de réalisation .....	14
Chapitre 4.	LE MARCHÉ.....	17
4.1	Première étape : secteur d'activité de l'entreprise .....	17
4.2	Deuxième étape : Environnement externe de l'Entreprise.....	19
4.3	Troisième étape : Le marché cible et potentiel .....	20
4.4	Quatrième étape : La concurrence.....	22
4.5	Estimation des ventes, part de marché .....	22
4.6	Carnet de commandes, Contrats et /ou lettres de clients potentiels .....	23



Chapitre 5. PLAN MARKETING.....	25
5.1 Stratégie de votre produit ou service .....	25
5.2 Prix.....	25
5.3 Place d'affaires (localisation).....	25
5.4 Publicité.....	26
5.5 Quels supports utilisez-vous pour rejoindre votre clientèle? .....	26
Chapitre 6. LA PRODUCTION .....	28
6.1 Processus de réalisation de votre produit ou service .....	28
6.2 Éléments incorporels.....	28
Chapitre 7. LES RESSOURCES HUMAINES.....	30
7.1 Équipe dirigeante.....	30
7.2 Main-d'oeuvre requise.....	30
7.3 Sous-traitance (si applicable) .....	30
7.4 Partenariats .....	30
Chapitre 8. LES RESSOURCES MATÉRIELLES .....	32
8.1 Décrire les installations et équipements nécessaires à la production ou à la réalisation de votre service .	32
8.2 Approvisionnements nécessaires à la production ou à la réalisation de votre service .....	32
8.3 Heures d'ouverture .....	32
Chapitre 9. ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE .....	34
Chapitre 10. DOSSIER FINANCIER .....	36



## AVANT-PROPOS

La CDEC de Québec met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise. Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie sociale. La CDEC peut vous apporter toute l'assistance technique nécessaire pour la réalisation de votre plan d'affaires.

Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation de votre plan d'affaires. Par conséquent, certains éléments ne s'appliqueront pas nécessairement dans le cadre de votre projet. Il peut vous paraître plus logique de présenter dans un ordre différent les éléments de ce guide ou de renommer les titres des sections. L'important est de ne rien oublier, car toute information manquante peut retarder vos démarches de financement.



### CONSEILS

Pour faciliter la rédaction de votre plan d'affaires, nous vous conseillons de :

- + Utiliser les verbes à l'infinitif ;
- + Écrire à la 3<sup>e</sup> personne du singulier lorsque vous parlez de vous (l'entrepreneur vous fait découvrir) ou à la 3<sup>e</sup> personne du pluriel si vous êtes plusieurs personnes ;
- + Faire des phrases courtes ;
- + Présenter clairement et de manière logique tous les renseignements (une idée par paragraphe).

## QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Une entreprise d'économie sociale est une entreprise associative à but non lucratif dont la principale activité consiste à produire et à vendre un produit ou un service. Une entreprise d'économie sociale a l'obligation d'être viable financièrement. Elle doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- + Finalité de service aux membres
- + Autonomie de gestion par rapport à l'État
- + Processus de décision démocratique
- + Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus et des surplus
- + Participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective.



## Particularité de l'entreprise d'économie sociale

Les entreprises d'économie sociale naissent de la volonté des collectivités de se prendre en main par la création d'activités économiques. Elles réalisent donc une activité économique (vente de produits ou de services) afin de répondre à un besoin collectif. Les entreprises d'économie sociale doivent démontrer la rentabilité économique et sociale de leur projet. Ces deux aspects de l'entreprise sont indissociables.

## Secteur d'activité

Les entreprises d'économie sociale naissent de la volonté des collectivités de se prendre en main par la création d'activités économiques. Elles réalisent donc une activité économique (vente de produits ou de services) afin de répondre à un besoin collectif. Les entreprises d'économie sociale doivent démontrer la rentabilité économique et sociale de leur projet. Ces deux aspects de l'entreprise sont indissociables.

## Les dimensions au sein de l'entreprise d'économie sociale

Nous retrouvons trois dimensions au sein d'une entreprise d'économie sociale soit la dimension collective, la dimension entrepreneuriale et la dimension sociale.

### Dimension collective

L'entreprise d'économie sociale est créée, au départ, dans le but d'offrir un produit ou un service répondant à un besoin collectif. Cette particularité sera plus facile à assurer s'il existe déjà un sentiment d'appartenance dans cette communauté.

### Dimension entrepreneuriale

Les promoteurs de ce type d'entreprise doivent apporter une démarche entrepreneuriale. L'esprit d'entreprise est également un critère primordial au succès d'une entreprise d'économie sociale, et ce, tout en préservant la dimension sociale, d'où la difficulté de ce type d'entreprise.

### Dimension sociale

Un autre aspect de l'entreprise d'économie sociale est que celle-ci comporte un élément humain. Elle répond à un besoin social. Même si ce modèle d'entreprise a une mission sociale, elle est avant tout une entreprise.

## Forme juridique de l'entreprise d'économie sociale

La forme juridique de l'entreprise d'économie sociale peut être de type OBNL (organisme à but non lucratif) ou coopératif.

### Organisme à but non lucratif (OBNL)

Un organisme à but non lucratif est une personne morale, regroupant des personnes (des membres). Contrairement à l'entreprise privée, dont les profits vont directement aux actionnaires, les surplus de l'organisme à but non lucratif seront réinjectés dans l'organisme afin que celui-ci soit en mesure de répondre à sa mission sociale et/ou d'améliorer le bien-être de ses travailleurs.



## Coopérative (COOP)

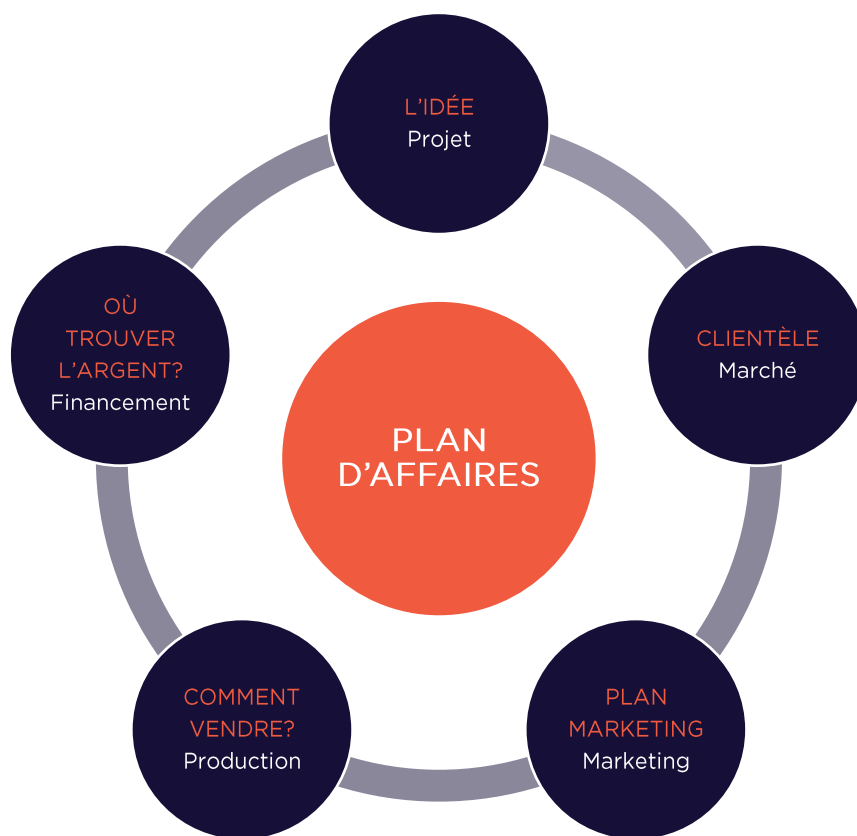
Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. L'objectif d'une coopérative est de satisfaire certains besoins socioéconomiques communs de ses membres. Les membres d'une coopérative sont des propriétaires usagers. En tant que propriétaires, ils assument ensemble les responsabilités liées à la propriété. Comme usagers, ils se procurent des biens et des services ou y trouvent un emploi.

Si vous choisissez le modèle coopératif, décrire le type de coopérative choisie (coopérative de travailleurs, solidarité, etc.)

*N.B. La coopérative de développement régional Québec-Appalaches (CDRQA) peut apporter une assistance technique au promoteur, dans la détermination de la catégorie de la coopérative.*

## OBNL ou COOP ?

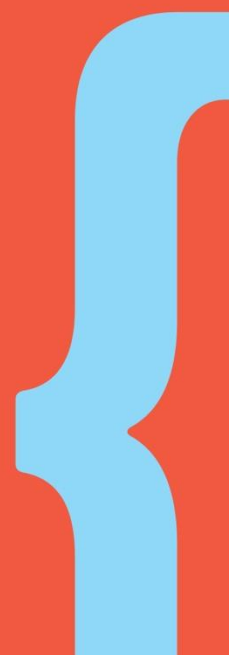
Le choix de la structure juridique d'une entreprise collective peut être difficile à déterminer. Vous trouverez dans notre boîte à outils, un tableau comparatif entre l'organisme à but non lucratif, la coopérative et la société par actions.



+

Chapitre 1

Résumé du projet



## CHAPITRE 1. RÉSUMÉ 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 permet aux partenaires potentiels d'avoir un aperçu général du projet. Le résumé, d'une ou deux pages maximum, doit être accrocheur et exposer les idées maîtresses de votre plan d'affaires. Il est donc 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.

### 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)		Autre prêt	
Équipement de production		Subvention	
Équipement informatique et logiciels		Participation du milieu	
Équipement de bureau		TOTAL	
TOTAL			

### Sommaire des prévisions des ventes

	Année 1	Année 2
Ventes prévues	\$	\$
Bénéfices prévus	\$	\$



+

## Chapitre 2

### Présentation du groupe promoteur



## CHAPITRE 2. PRÉSENTATION DU GROUPE PROMOTEUR

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet et leur expertise/expériences en lien avec le projet.

Nom	Fonction dans l'entreprise	Expertise

### 2.1 Composition de l'assemblée générale

Selon les règlements généraux de l'entreprise, l'assemblée générale est formée de : \_\_\_\_\_

### 2.2 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de \_\_\_\_\_ membres élus par l'assemblée générale

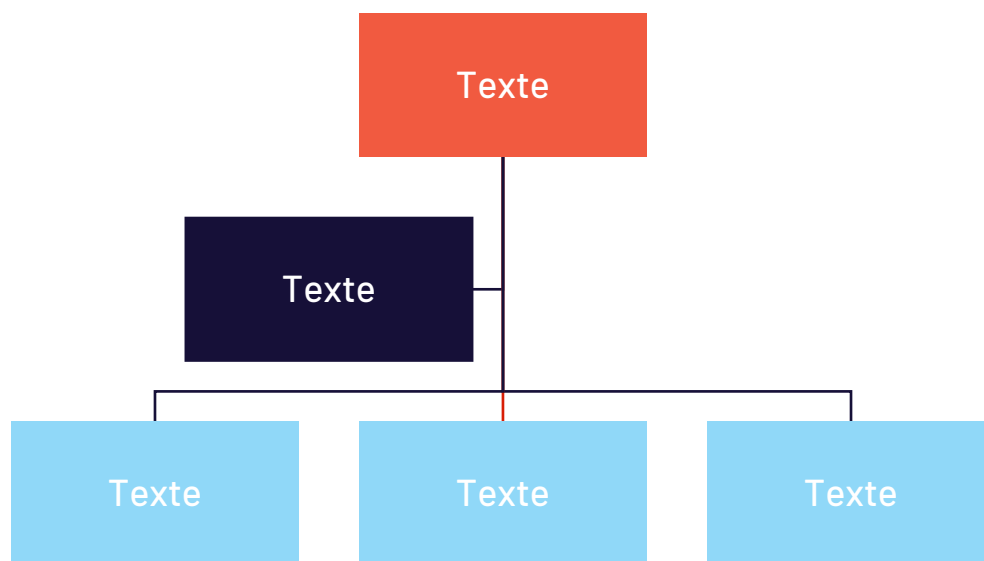
### 2.3 Forme juridique

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.

### 2.4 Structure organisationnelle

La présentation d'un organigramme démontrant les mécanismes de démocratie prévus ainsi que les mandats des différentes instances (assemblée générale, comités, conseil d'administration (CA) comité exécutif (CE) est de mise.





+  
Chapitre 3  
Présentation de  
l'entreprise



## CHAPITRE 3. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

### 3.1 Historique (pour entreprise en démarrage)

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 de l'entreprise

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 ?

### 3.3 Produits ou services offerts

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 utilisateurs ?
- + Quel est l'aspect novateur et/ou original du produit ou service ?

### 3.4 Description du projet de développement (entreprise en activité)

Décrire le projet pour lequel un appui financier est demandé.

### 3.5 Utilité sociale du projet

Quels seront les effets bénéfiques pour le milieu ? Comment cela contribuera-t-il au développement social et économique de la communauté ?



### 3.6 Liens avec les priorités locales

Quels sont les besoins locaux auxquels entend répondre votre projet ? Comment ces besoins ont-ils été déterminés ? Par quel groupe de la communauté ? répond-il à des orientations gouvernementales ? Au plan de développement social d'un ministère ? Au plan de développement de la ville ? etc.

### 3.7 Emplacement

L'entreprise sera située au :

Le groupe a choisi cet emplacement pour les raisons suivantes : (parmi les raisons possibles : coût, zonage, proximité des services, proximité des clientèles, etc.)

### 3.8 Permis et licences

Assurez-vous d'avoir tous les permis requis lors du démarrage de votre entreprise. Nous vous invitons à consulter le site du gouvernement du Québec afin de connaître vos obligations lors de la création de votre entreprise.

### 3.9 Échéancier de réalisation

Présenter un aperçu sous forme de tableau des différentes étapes de réalisation du projet  
Exemple :

- + Étapes franchies jusqu'à maintenant
- + Étapes à franchir
- + Démarrage des activités
- + Phases de développement (1 à 3 ans)

Date	
	Formation du groupe promoteur
	Début des démarches
	Formation du conseil d'administration provisoire
	Incorporation
	Recherche d'un local
	Dépôt du plan d'affaires
	Financement du projet



	Rédaction des règlements généraux
	Assemblée générale de fondation
	Recrutement des membres
	Début des opérations



+  
Chapitre 4  
Le marché





## CHAPITRE 4. LE MARCHÉ

L'évaluation du marché est une étape très importante dans l'estimation de la rentabilité et de la viabilité de votre projet. Il importe donc d'en faire une analyse approfondie et d'en exposer la démonstration dans le plan d'affaires. Nous vous proposons une méthodologie en quatre étapes pour vous aider à trouver l'information pertinente reliée à votre secteur.

+ Secteur d'activité de l'entreprise

---

+ Environnement externe de l'entreprise

---

+ Marché potentiel

---

+ Concurrence

---

### 4.1 Première étape : secteur d'activité de l'entreprise

Procéder à l'analyse du marché, c'est-à-dire, évaluer de façon empirique, le niveau de demande dans le secteur d'activité.

- Présenter votre secteur d'activité économique par des faits documentés qui peuvent être sous forme de documents, de résultats de consultation d'experts ou de clients potentiels (sondage).
- Expliquer les statistiques, les tendances, la demande afin de présenter dans quel environnement évolue votre entreprise.

Il importe aussi de présenter l'évolution du secteur au cours des dernières années.

En bref, il s'agit donc, de situer dans un contexte plus large, le secteur d'activités dans lequel devra s'intégrer le produit ou le service. Il est également pertinent de démontrer le degré de connaissance du secteur des promoteurs.

- Décrire l'évolution du secteur au cours des dernières années
- Décrire la situation actuelle (marché en développement, en expansion ou à maturité)
- Anticiper les perspectives, évolutions, fluctuations au cours des prochaines années.
- Évaluer le volume de la demande
- Démontrer les spécificités du secteur dans la région
- Facteurs et tendances à prévoir (positifs et négatifs) pouvant affecter l'entreprise

Afin de vous aider dans votre recherche, nous vous proposons quelques liens qui pourront répondre à certaines de vos questions :

- Google est un bon départ pour votre recherche. Attardez-vous aux premières pages, cela vous mènera à d'autres avenues.
- Industrie Canada
- Institut de la statistique Québec



- Statistique Canada
- Emploi-Québec : Services aux entreprises et comité sectoriel
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
- Service Québec Entreprises

Vous pouvez également trouver des informations pertinentes dans :

- + Les revues spécialisées ou ayant un lien avec votre secteur d'activités
- + Les journaux d'affaires (les affaires commerce)
- + Les foires commerciales et les expositions dans votre secteur
- + Les chambres de commerce

Cette liste est incomplète, puisque pour certains secteurs, il existe des adresses spécialisées (faites une recherche sur Google). À titre d'exemple, pour une charcuterie (secteur agroalimentaire) consultez le site du MAAQ (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation).

Nous vous proposons dans l'encadré ci-dessous, un exemple pour vous aider à comprendre comment transmettre l'information au sujet de votre projet.

### EXEMPLE

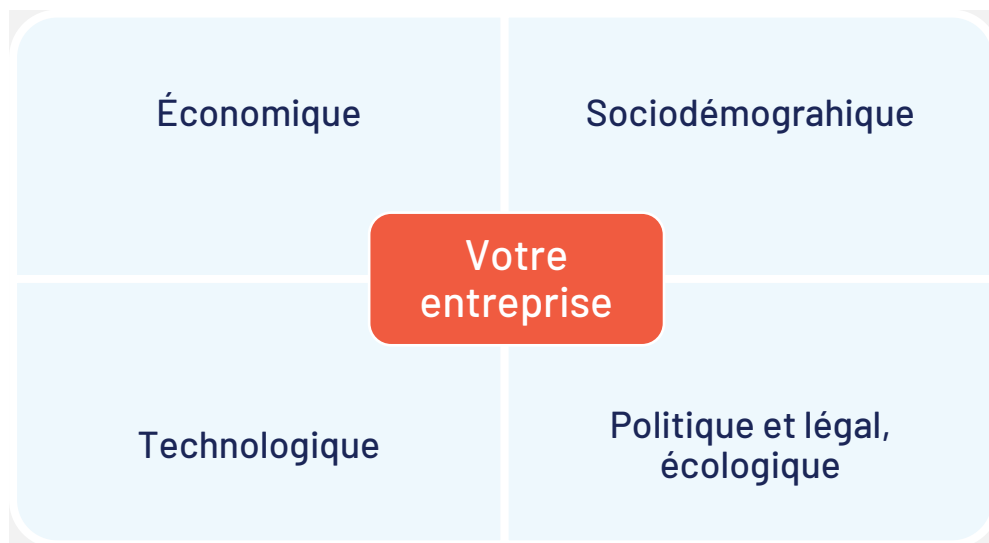
Selon Statistique Canada, la Ville de Québec comptait 46 085 personnes âgées de 20 à 34 ans, nous estimons qu'environ 22 % (10 138) d'entre elles habitent la Haute-Ville de Québec, soit la même proportion que la population du secteur représenté dans la population globale de la ville. Toujours, selon les chiffres de Statistiques Canada, 60 % des ménages compris dans ce segment (6083) ne comptaient que dix personnes.

### CONSEILS

N'oubliez jamais de fournir des données quantitatives (exemple 80 % des Québécoises sont non - fumeuses) et des données qualitatives (exemple : selon les observateurs du marché actuel, si la tendance se maintient, l'économie sera en croissance pour la prochaine année). La plupart de vos écrits doivent être appuyés par une donnée qui viendra bonifier votre projet. Les données seront primaires, comme des sondages, et secondaires, par la lecture de divers documents. Attention de n'extirper que l'information essentielle à la production de plan d'affaires. Annexe une photocopie de l'article ou des statistiques choisis pour valider l'information.

## 4.2 Deuxième étape : Environnement externe de l'Entreprise

Voici les facteurs extérieurs qui peuvent influencer votre secteur d'activité : économique, politiques et légaux, socioéconomiques, technologiques et écologiques. Vous devez évaluer les menaces et les opportunités qui auront, ou non, une incidence dans votre secteur d'activité.



**P Politique et légal :** y a-t-il une réglementation qui vous favorise, ou non, dans votre secteur d'activité ? Exemple lois, règlements

**E Économique :** de quelle façon, positive ou non, l'économie influence-t-elle votre secteur d'activité ? Exemple : taux de change, économie favorable, chômage faible, récession, taux d'intérêt faibles ou élevés, etc.

**S Sociodémographique :** le profil de la population vous favorise-t-il ? Exemple : de plus en plus de personnes âgées, de moins en moins de travailleurs, population plus éduquée, etc. Y a-t-il de plus en plus d'entreprises en haute technologie ? Ces variables ont-elles une influence sur votre secteur ?

**T Technologique :** Votre secteur d'activité est-il soumis aux changements rapides des technologies ? Exemple : inventions, nouveaux procédés.

**E Écologique :** votre secteur doit-il respecter ce volet, et ce, de manière importante ? Exemple : entreprises de pâtes et papier polluantes (réglementation). Est-ce une menace ? Doit-on trouver des solutions à ce problème ?

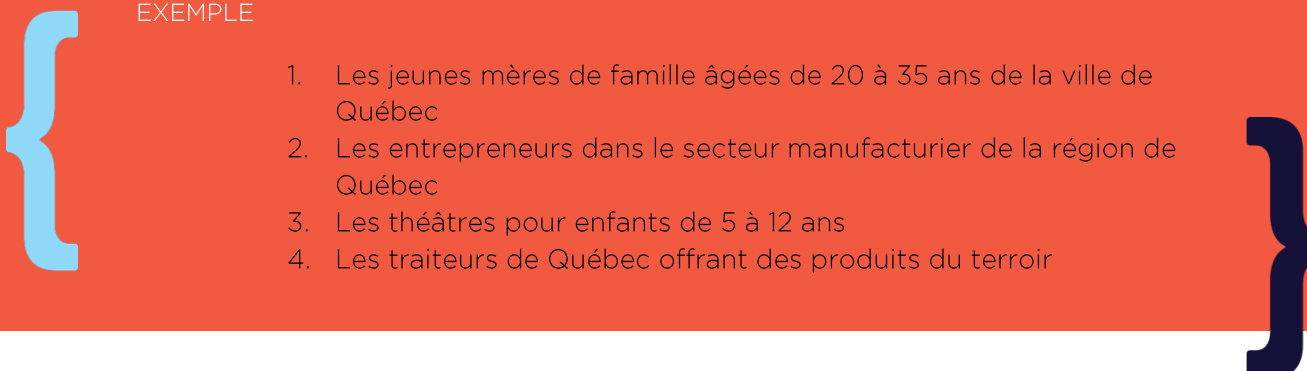


## 4.3 Troisième étape : Le marché cible et potentiel

### LE MARCHÉ CIBLE

Après les étapes 2 et 3, il importe 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 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).

#### EXEMPLE

- 
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.

### Sondage en ligne

Afin de mieux connaître qui sera votre client, vous pouvez faire des sondages sur les sites suivants :

- SurveyMonkey
- Google document

### Autre collecte d'information : les experts

Vous pouvez demander à des gens du secteur leur point de vue. Posez-leur des questions sur ce qui se passe, qui sont les principaux joueurs, est-ce en croissance ou en décroissance. Plus vous connaîtrez votre domaine, plus vous pourrez élaborer des stratégies.

Si votre clientèle cible est constituée d'entreprises, il serait important de fournir l'information suivante sur celles-ci :

- Profil : travailleur autonome, association, institution, corporation, âge, nombre d'employés, secteur d'activité
- Principaux clients
- Fréquence des achats
- Budget annuel alloué
- Quand achètent-ils ?
- Quels sont les services ou produits sont les plus recherchés ?
- Critères de choix pour acheter ce type de produits ou ce service

### Le marché potentiel

Le marché potentiel représente les clients susceptibles d'acheter votre produit ou service et ceux de vos concurrents. Évaluez le nombre de clients potentiels pour votre entreprise et le montant global annuel d'achats de ces clients.



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

Multipliez le nombre de clients estimés sur le territoire par la dépense moyenne annuelle de votre produit ou service et vous obtenez le maximum de dépenses. Expliquez vos théories en indiquant vos sources.

#### 4.4 Quatrième étape : La concurrence

Il importe d'analyser minutieusement la concurrence que vous rencontrerez afin d'en connaître les caractéristiques, les forces et les faiblesses.

- Qui sont les concurrents directs (ceux qui offrent des services similaires) ?
- Qui sont les concurrents indirects (entreprises qui répondent au même besoin de façon différente) ?
- Forces et faiblesses des concurrents ;
- Suite à l'analyse, présentez les avantages de vos produits ou services face à la concurrence.

#### La concurrence directe et indirecte

Vos concurrents	Points forts	Points faibles	Avantages concurrentiels sur vos concurrents

#### 4.5 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),
- Le prix de vos concurrents.

	Année 1	Année 2	Année 3	% des ventes
Produit service 1				
Produit service 2				
Produit service 3				
Produit service 4				
<b>TOTAL</b>				<b>100%</b>

*N.B. Soyez prudents ! La majorité des promoteurs surestiment leurs prévisions des ventes.*

#### 4.6 Carnet de commandes, Contrats et /ou lettres de clients potentiels

Indiquez le nombre de contrats et/ou lettres de clients potentiels obtenus jusqu'à maintenant ainsi que le chiffre d'affaires.



+  
Chapitre 5  
Plan marketing





## CHAPITRE 5. PLAN MARKETING

Le plan marketing précise quelles seront les stratégies déployées pour atteindre les objectifs de vente et pour développer l'image de votre entreprise.

- 
- + Objectifs de vente : quels sont-ils la première année ?
  - + Qui sont vos clients ? Plus ce sera précis, plus votre plan marketing sera bien ciblé.
  - + Où demeurent vos clients ?
  - + Comment/Pourquoi : stratégie marketing des 4 P : Produit ou service / Prix / Place / Publicité
- 

### 5.1 Stratégie de votre produit ou service

Mettez en valeur votre produit par son emballage, sa présentation. Pour un service, c'est vous que vous devez mettre en valeur. La première impression est extrêmement importante.

Autre exemple de question à vous poser : offrez-vous une garantie après la vente ?

### 5.2 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.

### 5.3 Place d'affaires (localisation)

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.

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 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 :

A	<b>Attirer l'attention</b> : par une couleur criarde, un titre accrocheur, quelque chose qui accroche l'oeil, etc.
I	<b>Susciter l'intérêt</b> : le titre devra être accrocheur et donner le goût d'en connaître davantage
D	<b>Évoquer le désir</b> : faites en sorte que le consommateur imagine le plaisir à se procurer ce bien ou ce service
A	<b>Provoquer l'achat</b> : donner une date limite, quantité limitée. Ne pas oublier d'indiquer où on peut vous joindre.

## 5.5 Quels supports utilisez-vous pour rejoindre votre clientèle?

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



+  
Chapitre 6  
La production



## CHAPITRE 6. LA PRODUCTION

### 6.1 Processus de réalisation de votre produit ou service

Le terme production 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.



## CONSEILS

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 :

5. Étape de production
6. Équipements nécessaires à la production
7. Heures d'ouverture
8. Approvisionnements ou améliorations locatives nécessaires à la production
9. Besoins en main-d'œuvre

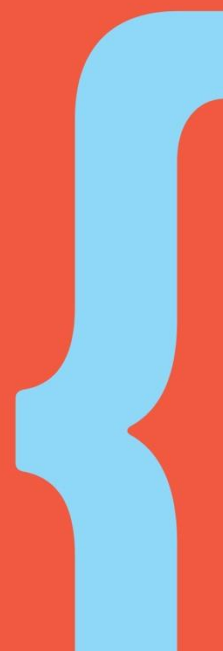
C'est également dans cette section que vous devrez prévoir la gestion des achats et des stocks, c'est-à-dire l'inventaire initial minimum, les procédures de commande, les coûts d'entreposage, les délais d'approvisionnement, le transport, etc. Si des ententes ont déjà été conclues, les mettre en annexe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

1. Variation saisonnière : impact et alternative prévue
2. Mécanisme de contrôle de la qualité du produit ou du service
3. Conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, les normes de sécurité à respecter.

### 6.2 Éléments incorporels

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.

+  
Chapitre 7  
Les ressources  
humaines



## CHAPITRE 7. LES RESSOURCES HUMAINES

Décrivez, 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.

### 7.1 Équipe dirigeante

Présentation de la direction générale (expérience de travail et formation)

### 7.2 Main-d'oeuvre requise

Description des emplois générés par le projet à court, moyen et long terme.

Fonction	Nombre requis	Formation	Heure/semaine	Salaire annuel

### 7.3 Sous-traitance (si applicable)

Précisez ici l'état de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats 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.

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.

### 7.4 Partenariats

Nommez, décrivez et expliquez l'impact des partenariats en cours ou à venir sur la réalisation du projet.



+

## Chapitre 8

### Les ressources matérielles



## CHAPITRE 8. LES RESSOURCES MATÉRIELLES

### 8.1 Décrire les installations et équipements nécessaires à la production ou à la réalisation de votre service

Exemple : Tableau des besoins de l'entreprise

Bâtisse	Équipement à acquérir (Coûts incluant les taxes)	Équipement en main (juste valeur marchande \$)	TOTAL (\$)
Améliorations locatives			
Matériel roulant			
Équipement machinerie			
Outils			
Matériel et fournitures			
Système informatique			
Logiciels			
Équipement de bureau			
<b>TOTAL</b>			

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

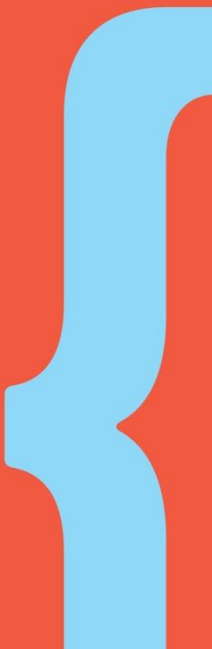
### 8.2 Approvisionnements nécessaires à la production ou à la réalisation de votre service

### 8.3 Heures d'ouverture





+  
Chapitre 9  
Évaluation  
environnementale



## CHAPITRE 9. ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Si des enjeux environnementaux sont présents, décrire :

+ Impact des équipements et produits utilisés

---

+ Recyclage prévu de matières

---

+ Équipement pour contrôler la pollution

---

+ L'entreprise a-t-elle un plan vert ?

---

+ Les rejets

---

+ Produits dangereux



+

Chapitre 10

Dossier financier



## CHAPITRE 10. DOSSIER FINANCIER

Sont regroupés ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Si vous avez de bonnes connaissances en comptabilité, vous pouvez produire vous-mêmes les documents énumérés ci-après pour les deux ou trois prochaines années.

Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, la CDEC de Québec peut vous apporter un soutien technique pour le faire. Pour ce, vous devez au préalable connaître le coût et le financement de votre projet (mise de fonds, contributions des usagers, financement privé et public) et un budget de caisse prévisionnel (budget mensuel de l'encaisse et des déboursés).

### Coût et financement du projet

Il s'agit ici de préciser les dépenses ou frais de démarrage de votre entreprise. Le financement sert à supporter les coûts. N'oubliez pas que vous devez mettre au moins 10 % du coût du projet afin que les partenaires financiers consentent à vous octroyer un projet ou une subvention.

### Budget de caisse prévisionnel

Afin de faciliter l'évaluation des montants par mois pour les ventes, veuillez compléter un tableau des ventes. Par la suite, reportez les montants dans le budget de caisse. Ce dernier sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. En bref, ce sont toutes les entrées et les sorties d'argent qui circulent chaque mois et que vous pouvez visualiser sur une année. Ce budget de caisse définit les besoins de liquidités à court terme.

### État des résultats prévisionnels

Il s'agit des revenus et de dépenses estimés pour les deux ou trois premières années d'exploitation.

### Bilan prévisionnel ou bilan pro forma

Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis qui présente les actifs (ressources financières et physiques qui assurent le bon fonctionnement-encaissement décaissement de l'entreprise) les passifs (dettes à court terme et à long terme) et les capitaux propres dans l'entreprise.

### Calcul du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité ou point mort est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profit ni perte. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné. Il permet également de déterminer à quel moment et à quelles conditions le produit ou le service commencera à dégager des bénéfices et, s'il y a lieu, d'éventuels retours sur les bénéfices. Les frais fixes sont les dépenses qui ne changent pas, quel que soit le niveau de production (par exemple : le loyer, les intérêts, etc.) alors que les frais variables sont en fonction du niveau de production (par exemple : les matières premières, les salaires, etc.).



## BIBLIOGRAPHIE

### CLD de Québec

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

### Cossette-Massey

Cossette Claude et Massey Nicolas. Comment faire sa publicité soi-même, 3e édition  
Les éditions Transcontinental, Montréal 1996.

### Belley, André

Comment rédiger son plan d'affaires, Collection Entreprendre, Fondation de l'entrepreneurship,  
Éditions Transcontinental, Montréal 1996.



+

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



