



GUIDE DE RÉDACTION D'UN PLAN D'AFFAIRES

***MON PROJET
DE COOPÉRATIVE***

Table des matières

INTRODUCTION.....2

OUTIL DE GESTION.....2

HORIZON2

UTILITÉ.....3

CONTENU.....3

DURÉE ET PHASE DE RÉALISATION3

ORIENTATION DU PLAN D'AFFAIRES4

ITEMS STRATÉGIQUES POUR LE FINANCIER TRADITIONNEL4

ITEMS STRATÉGIQUES POUR LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX.....6

IMPORTANCE DE DOCUMENTER LE PLAN D'AFFAIRES ET QUI PEUT VALIDER LES
INFORMATIONS.....7

PRODUCTION.....8

PRÉVISIONS FINANCIÈRES.....8

POUR VOTRE INFORMATION9

ÉVALUATION DU MARCHÉ9

INTRODUCTION

Le modèle de plan d'affaires ci-joint a été conçu afin de faciliter la planification et la réalisation de votre projet d'entreprise coopérative. En ce sens, il vous permettra de prévoir les différentes étapes du lancement de votre entreprise et, également, de mieux comprendre l'environnement dans lequel elle évoluera. En outre, ce plan d'affaires deviendra un outil précieux lorsque viendra le temps de négocier le financement de votre projet.

En effet, le plan d'affaires est un outil de gestion pratique, le plus détaillé possible, intégrant aussi bien la planification à long et moyen terme (plan stratégique) que celle à court terme, s'adressant autant à l'entreprise existante que débutante et couvrant généralement un horizon de trois (3) ans.

Reprenons certains points de cette définition afin de mieux comprendre :

OUTIL DE GESTION

Le plan d'affaires aura un effet mobilisateur pour les promoteurs dans la mesure où il contient des objectifs clairs et qu'il sera connu et partagé lors de la mise en place de la coopérative.

Il facilite la détermination et l'analyse des écarts (comparaison budgets vs résultats) dans la mesure où il fait l'objet d'une mise à jour continue.

En résumé, ce n'est rien de moins que l'itinéraire de l'entreprise.

LE PLUS DÉTAILLÉ POSSIBLE

Il doit être détaillé : Parce qu'il supportera tant les décisions internes des gestionnaires que les décisions des partenaires externes de l'entreprise. La qualité du plan d'affaires que vous élaborerez est fonction de la qualité de l'information que vous y insérez.

HORIZON

Le plan d'affaires, proprement dit, est une planification à court terme qui regroupera les stratégies (moyens d'actions), les plans d'opérations qui découlent de la planification stratégique. C'est le prolongement logique de la planification stratégique, il aura donc un horizon de trois (3) ans maximum.

UTILITÉ

Un plan d'affaires s'avère utile principalement dans les situations suivantes :

- Évaluation d'une occasion d'affaires;
- Évaluation de l'impact d'un nouveau projet sur la situation actuelle de l'entreprise;
- Négociations visant l'obtention de crédit;
- Meilleure compréhension par les partenaires donc meilleures relations;
- Accès plus facile à l'aide financière gouvernementale;
- Plus grande mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise, etc.;
- Évaluation de l'impact du projet dans une phase de démarrage d'entreprise.

CONTENU

Examinons d'abord les grands thèmes généraux qui le composent. Il comprend quatre (4) types d'informations :

- Description de l'entreprise;
- Plan de production et d'exploitation;
- Plan de marketing pour la commercialisation des produits;
- Plan financier.

DURÉE ET PHASE DE RÉALISATION

L'élaboration d'un plan d'affaires n'est pas un exercice rapide et facile. C'est l'aboutissement de plusieurs heures de recherche, d'analyse, de consultation auprès de divers partenaires. On doit donc en entamer la rédaction une fois que les principales variables sont identifiées.

Les principales étapes pourraient se résumer ainsi :

- 1- Fixer le projet; il s'agit de mettre les idées sur papier, les agencer, les organiser en plan, les critiquer et les valider;
- 2- Consulter les partenaires potentiels;
- 3- Examiner la faisabilité du projet sur les aspects techniques et financiers;
- 4- Élaborer la planification stratégique;
- 5- Compiler les informations et élaborer un plan d'affaires préliminaire;
- 6- Négocier les ententes et les devis;
- 7- Élaborer et présenter un plan d'affaires définitif;
- 8- Finaliser toutes les ententes et mise en oeuvre.

ORIENTATION DU PLAN D'AFFAIRES

Dans cette section, nous avons tenté de comprendre et de vous traduire ce que recherche le financier traditionnel à la lecture d'un plan d'affaires. Nous avons fait le même exercice en ce qui concerne les organismes gouvernementaux.

Finalement, il faut se demander quels sont les items les plus stratégiques du plan d'affaires.

ITEMS STRATÉGIQUES POUR LE FINANCIER TRADITIONNEL

Fondamentalement, ils recherchent trois (3) choses :

- La sécurité (il administre des épargnes);
- L'effort (il est un partenaire);
- L'implication (c'est un indice de confiance et d'intérêt).

Le tout en vue de réduire son niveau de risque.

La sécurité

Détails stratégiques :

- Perspectives de rentabilité doivent être mises en valeur afin d'établir très clairement la **capacité de remboursement** et doit être appuyé par des facteurs de succès qui doivent ressortir du plan d'affaires;
 - Description précise des immobilisations ainsi que des liens qui s'y rattachent; cela lui permettra d'évaluer la nature et la qualité des garanties disponibles;

- Description des marges de manoeuvre (ex. : sur les prix) démontre que le plan d'affaires est conservateur et réaliste;
- Description détaillée des engagements financiers afin qu'il puisse évaluer sa position versus les autres partenaires et ainsi définir sa contribution;
- « Cash-flow » détaillé sur trois (3) ans au minimum; dans une plus grande part, ce sont les liquidités de l'entreprise et l'évolution de l'encaisse et de sa marge de crédit qui le préoccupent le plus. Il sera prêt à accepter, dans une certaine mesure, que l'état des résultats soit déficitaire la première année. Il est toutefois hors de question qu'il supporte un déficit de trésorerie qui ne se résorbe pas ou même qu'il endure votre incapacité à renflouer la marge de crédit, le cas échéant. Il est à noter qu'on ne doit pas oublier qu'un partenaire financier ne peut prêter plus de 50 % de l'inventaire et 75 % des comptes à recevoir de moins de 90 jours.

L'effort

- Évaluation des besoins financiers actuels et futurs de l'entreprise et de ses membres :
 - Capital de démarrage;
 - Fonds de roulement;
 - Investissements futurs;
 - Mise de fonds des membres (20 % à 30 % du coût total du projet);
 - Etc.
- Capacité des promoteurs à soutenir financièrement l'entreprise.

L'implication

- Qualité des promoteurs et sérieux du projet devront être démontrés à partir des curriculum vitae de tous ceux qui auront un rôle-clé à jouer dans le projet;
- Connaissance du secteur d'activités; c'est un indice de la capacité de réagir avec un temps de réponse minimum;
- Qualité globale de l'équipe de gestion; les dossiers qui reposent sur une seule personne font peur; un bon partage des responsabilités, des tâches, des décisions, des compétences sécurisent le prêteur;
- Appui des partenaires; de même, les projets qui s'appuient sur un seul partenaire ont le don d'effrayer les banquiers; un partage juste des contributions financières et du risque entre les partenaires sécurise les financiers conventionnels.

ITEMS STRATÉGIQUES POUR LES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

Ils recherchent principalement quatre (4) choses :

- Conformité (réf. : Politique gouvernementale en matière de ...);
- Implication (notion de partenaire);
- Incidences (retombées de leur investissement);
- Vision (présentation de l'entreprise).

Le tout en vue d'évaluer son niveau de risque.

Dans bien des cas, ils n'hésitent pas à aller au-delà des critères d'analyse usuels. C'est une analyse très complète et rigoureuse.

Détails stratégiques :

Conformité

- La nature de l'industrie;
- La situation du marché ou du secteur d'activités; ces deux (2) items doivent être documentés avec précision, car ils seront validés par les représentants de l'organisme dans le cadre d'une demande d'avis sectoriel (interne au gouvernement et confidentiel);
- Orientation gouvernementale et politique d'aide (globalisation du dossier); les organismes chercheront dans votre plan ce qui leur permet de réaliser des investissements conformes aux orientations privilégiées par le gouvernement en cette matière; il est fort peu probable qu'ils décident de passer outre à de telles orientations à moins que votre projet ait :
 - Un niveau d'innovation exceptionnel, hors du commun;
 - Un caractère structurant;
- Sources de financement conventionnelles déjà bien utilisées (réf. : Rôle complémentaire de l'État).

Implication

- Appui des partenaires et du milieu : bien répartir le risque en fonction des demandes faites à chaque partenaire; les demandes exagérées témoignent d'un manque de sérieux;
- Qualité de l'équipe de gestion;
- Implication financière et technique des promoteurs dans le projet et leur capacité à soutenir l'entreprise dans le futur (20 % à 30 % du coût total du projet).

Incidences

- Incidences sur le secteur d'activités, la région et la localité;
- Retombées économiques directes et indirectes (réf. : Emplois, exportation).

Ces aspects sont quelquefois plus importants que les critères dits plus financiers. Cela permet de juger de l'importance réelle du projet pour une collectivité en particulier.

Vision

- Qualité de la planification à long terme (réf. : Plan stratégique);
- Qualité de la planification à court terme (réf. : Plan d'affaires).

L'analyste jugera de la démarche générale sur la base du produit final.

Il se fera une idée générale sur l'entreprise, son projet et ses gestionnaires à partir du contenu du plan.

Le plan doit donc être suffisamment détaillé pour permettre une telle synthèse, rien de plus décevant que de lire un plan d'affaires incomplet.

IMPORTANTANCE DE DOCUMENTER LE PLAN D'AFFAIRES ET QUI PEUT VALIDER LES INFORMATIONS

Marché et production

Ces deux (2) points sont les pierres d'assises qui donneront plus tard de la crédibilité à vos prévisions financières.

Des prévisions de parts de marché et donc de ventes, mal documentées, enlèvent toute crédibilité au plan dans son ensemble.

À ce niveau, la consultation de données secondaires à partir de répertoires statistiques, d'études, monographies, analyses sectorielles sont très utiles.

À partir du plan d'affaires, on doit démontrer :

- La taille du marché visé;
- Ses caractéristiques;
- Les objectifs de % de marchés visés;
- La progression des ventes et des révisions qui en découlent;
- Les coûts engendrés pour s'accaparer ce marché.

PRODUCTION

- L'évaluation du marché-cible, la demande;
- En conséquence, de quelle capacité de production versus l'approvisionnement en matières premières dispose-t-on pour y faire face?
- Nos ratios, nos standards, nos coûts de production sont-ils réalistes?
- Prix de revient? Le lien essentiel entre la production, la comptabilité et les ventes. (Ex. : Comment peut-on établir une soumission juste si on connaît mal nos prix de revient?)

Au niveau du marché et de la production :

- Il ne faut pas craindre de détailler et valider nos informations auprès d'experts.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Rien de plus frustrant que de recevoir des prévisions financières sans notes explicatives. D'autant plus que c'est très risqué parce que vous laissez le lecteur tirer ses propres conclusions.

Ne craignez pas de déposer, à l'appui de vos prévisions, des notes explicatives comprenant :

- Hypothèses supportant les pro-forma;
- Les liens avec les résultats historiques de l'entreprise;
- Le calcul détaillé des dépenses majeures;
- L'identification claire des marges de manœuvres accompagnées des justifications; il ne s'agit pas ici de dissimuler des marges de manœuvres.

Un autre point qui appuie notre recommandation à l'effet de détailler les prévisions est le suivant :

- Si on souhaite que l'équipe en place s'en serve comme un outil de gestion, tout doit être transparent et évident. Les équipes de gestion changent, mais le principe de gérer avec un plan global demeure.

Cela fait un plan plus facilement transférable.

À cette étape, n'hésitez pas à contacter les personnes qui peuvent valider des informations :

- Les fédérations sectorielles (bonne occasion de réseautage);
- Agents régionaux et sectoriels;
- Les ministères sectoriels.

POUR VOTRE INFORMATION

- Complétez seulement les questions pertinentes à votre projet et en ajouter si nécessaire;
- Veuillez toujours indiquer la provenance de vos données : les sources et les références (Ex. : Statistique Canada, etc.);
- Soyez bref et surtout très précis.

ÉVALUATION DU MARCHÉ

Demandes potentielles, actuelles et prévisibles

Vérifier s'il existe une demande pour votre produit. Cette vérification est très importante puisqu'elle vous permettra de continuer votre projet d'entreprise tel quel, de le modifier ou de l'abandonner.

Pour prouver l'existence de la demande, on peut accumuler de nombreuses données variées démontrant que des clients potentiels sont actuellement intéressés à votre produit et qu'ils le seront aussi à plus long terme.

Exemples :

- Coupures de presse expliquant qu'une étude scientifique a prouvé que ...;
- Lettres de clients potentiels mentionnant leur volonté de faire affaires avec votre entreprise;
- Avis sectoriels de professionnels, par exemple du gouvernement;
- Statistiques démontrant l'augmentation de la demande de tel ou tel produit, etc.

Voici quelques sources d'information pour vous aider à réaliser votre analyse du marché :

- Consulter les publications statistiques du Bureau de la statistique du Québec et de Statistique Canada. Celles-ci sont disponibles dans plusieurs bibliothèques publiques ou universitaires.
 - Pour avoir des informations sur ces publications statistiques, vous pouvez communiquer avec l'Institut de la statistique du Québec ou Statistique Canada;
- À l'Hôtel de ville de votre municipalité, vous devriez y obtenir des renseignements détaillés par secteur et par quartier (nombre de personnes, revenu moyen, âge, etc.);
- Les centres locaux de développement (CLD) et votre direction régionale du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation mettent à votre disposition une liste des entreprises manufacturières, commerciales et de services.