



## **CADRE DE RÉFÉRENCES POUR LA RÉDACTION DE PLAN D’AFFAIRES**

### **Préambule**

Le cadre de références pour la rédaction de plan d'affaires est un document de travail qui a pour but de vous guider dans la rédaction de votre plan d'affaires. Il est important de mentionner que certaines sections ou certains renseignements ne sont peut-être pas pertinents pour tous les projets d'entreprise. Ainsi, la version définitive de votre plan d'affaires doit être adaptée à votre projet. Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec nous.

### **But**

Un plan d'affaires n'a pas seulement pour but d'obtenir du financement. Sa rédaction vous donne l'occasion d'examiner tous les enjeux auxquels vous serez confrontés et que vous avez peut-être négligés pendant la phase de remue-méninges. Un bon plan d'affaires sert de feuille de route pour le développement de l'entreprise et vous rappelle vos objectifs. Votre plan d'affaires est donc un outil de gestion qui vous aidera à assurer le suivi de votre projet d'entreprise à court, moyen et long terme.

Rédigez votre plan d'affaires de façon concise, en allant droit au but et en évitant les répétitions, même si le point que vous soulevez se retrouve dans diverses catégories. Évitez d'adopter un jargon que le lecteur pourrait ne pas comprendre et, si vous utilisez des acronymes, assurez-vous de toujours en indiquer la signification lors de la première utilisation.



## CADRE DE RÉFÉRENCES POUR LA RÉDACTION DE PLAN D'AFFAIRES

### 1. Sommaire exécutif

- Raison d'être du plan (obtention de financement, démarrage d'une nouvelle entreprise, expansion d'une entreprise existante, diversification des activités, achat d'une entreprise existante, etc.).
- Résumer les éléments clés du plan d'affaires.

### 2. Profil de l'entreprise

- Nom de l'entreprise, adresse (siège social et points de service, s'il y a lieu), numéros de téléphone et de télécopieur, courriel, site Web, etc.;
- Localisation (sur ou hors réserve), circonscriptions électorales (fédéral et provincial);
- Code de secteur d'activités de l'industrie (SCIAN);
- Forme juridique (entreprise individuelle, en partenariat, entreprise constituée en société);
- Nom du ou des propriétaires;
- Pourcentage de participation du ou des propriétaire (% autochtone ou non autochtone) s'il y a lieu;
- Historique (si existante);
- Mission, vision;
- Produits et services offerts, principaux avantages;
- Infrastructures, installations et équipements (détail de l'actif de l'entreprise.);
- Liste des permis d'exploitation, des licences et des certificats exigés (réglementation fédérale, provinciale et municipale);
- Entreprises apparentées s'il y a lieu.

### 3. Description du projet

- Détails du projet (démarrage, expansion, modernisation, etc.);
- Impacts du projet sur l'entreprise (par exemple: besoin additionnel d'employés, amélioration de la rentabilité, etc.);
- Enjeux, facteurs clés de succès;
- Retombées économiques pour les Premières Nations du Canada;
- Échéancier de réalisation.

### 4. Coûts du projet et financement

- Coûts détaillés du projet (équipements, bâtiments, fonds de roulement, taxes, etc.) et besoins de financement (mise de fonds, contributions gouvernementales, financement commercial, etc.);
- Caractéristiques des biens à acquérir (neufs ou usagés, garantis ou non, etc.);
- Détails du financement obtenu et des conditions (taux d'intérêt, échéance, garanties, etc.), inclure les confirmations (en annexe) si déjà obtenues;
- Inclure les soumissions et estimations (en annexe) pour justifier les coûts du projet.

### 5. Analyse de l'industrie et du marché

- Aperçu de l'industrie : historique et perspectives, normes;
- Ratios financiers de l'industrie;
- Impacts de la conjoncture économique sur les activités de l'entreprise;
- Environnement PESTEL (politique, économique, social, technologique, écologique, légal);
- Description et évaluation du marché (contexte actuel et futur du secteur, segments, étape de développement, taille et emplacement du marché);
- Parts de marché (local, régional, provincial, national, international);
- Obstacles à l'accès au marché;
- Clientèle-cible : âge, revenu, niveau d'éducation, etc.;



- Demande globale et demande du marché-cible : volume possible des ventes, pourcentage du marché cible que l'entreprise doit occuper pour atteindre ce volume des ventes, montant moyen d'un achat, point mort d'opération);
- Besoins du marché-cible : décisions d'achat des consommateurs (prix, service, qualité, achat impulsif ou planifié);
- Statistiques de consommation;
- Comment déterminera-t-on les prix;
- Modes de paiement et conditions;
- Concurrence : qui, où, combien, taille des concurrents, part de marché de chacun, forces / faiblesses, concurrence directe et indirecte, avantage concurrentiel, différenciation, existence de produits de remplacement;
- Quel impact aurait le projet proposé sur les autres entreprises (marché saturé, guerre des prix et des rabais, etc.).

## 6. Promotion et marketing

- Stratégie marketing (les quatre « P » : produit, prix, promotion, position);
- Publicité et coût (page Web, médias, dépliants, catalogues, salons professionnels, production d'affiches, bouche-à-oreille, etc.);
- Méthode de vente (vente directe (magasin), représentant commercial, site Web, grossiste);
- Politiques de service après-vente et garanties.

## 7. Propriétaire(s), direction (équipe de gestion et opérations)

- Propriétaire(s) : noms, titres, rôles et responsabilités;
- Bilan personnel du / des propriétaire(s), **inclure les preuves documentaires** (état de compte, relevé bancaire, certificat d'immatriculation, preuve d'assurances, preuve d'ascendance autochtone, etc.);
- Capacité d'injection du / des propriétaires;
- Antécédents de crédit (capacité à respecter ses obligations financières);
- Études et expérience du ou des propriétaires : capacité à mettre en œuvre et à exploiter avec succès le projet d'entreprise; expérience, connaissance en gestion et du secteur d'activité dans laquelle œuvre l'entreprise (**inclure les curriculum vitae en annexe**);
- Structure organisationnelle interne, organigramme;
- Forces et faiblesses de l'équipe de gestion, et stratégie d'atténuation afin de surmonter toute faiblesse;
- Aide externe (comptable, banquier, conseiller juridique, etc.) nom, adresse, numéro de téléphone et de télécopieur, courriel, site Web, etc.
- Nombre d'employés (temps plein, temps partiel, autochtone, non-autochtone);
- Rôles et responsabilités;
- Niveau de compétence des employés (formation, expérience requise);
- Disponibilité de la main-d'œuvre;
- Méthodes de recrutement;
- Détail de la rémunération du / des propriétaire(s), des gestionnaires et des employés, (salaires et avantages).

## 8. Fonctionnement

- Choix de l'emplacement et justification (s'il y a lieu);
- Description des installations, des équipements, des fournitures, des stocks nécessaires;
- Processus de production, technologie, plan de production (entreprise industrielle);
- Description générale du fonctionnement quotidien (heures d'ouverture, nature saisonnière de l'entreprise, activités quotidiennes (tâches de chaque employé), etc.);
- Indiquez toute exigence particulière (routes d'accès, eau potable, évacuation des eaux usées, déchets dangereux, aération, inspections en matière de santé et de sécurité, etc.);



- Information sur les fournisseurs (réseau d'approvisionnement);
- Information sur les réseaux de distribution;
- Information sur les sous-traitants (s'il y a lieu).

#### **9. Exigences environnementales**

- Risques environnementaux;
- Préoccupations relatives à l'environnement;
- Études d'impacts ou évaluations environnementales nécessaires;
- Approbations, licences et permis requis concernant l'environnement;
- Décrivez les stratégies d'atténuation en place pour limiter les dommages causés à l'environnement (assurances, plans de mesures d'urgence en cas de catastrophe et de décontamination, frais, etc.).

#### **10. Prévisions et analyses financières**

- Inclure et commenter les états financiers passés (3 ans) s'il y a lieu;
- Inclure et commenter les prévisions financières. Les prévisions doivent comporter :
  1. Bilan d'ouverture;
  2. Bilan (à la fin de la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année);
  3. État des flux de trésorerie (pour la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année; présenter la 1<sup>ère</sup> année sur une base mensuelle);
  4. État des résultats (pour la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année);
- Énumérer toutes les hypothèses à la base des états financiers prévisionnels (afin de démontrer le réalisme des prévisions);
- Facteurs de risques pouvant influencer les prévisions financières;
- Calculer les principaux ratios financiers et les commenter en fonction des ratios de l'industrie (expliquer les écarts): ratios de marge bénéficiaire brute et nette, de couverture du service de la dette, de participation des propriétaires, du fonds de roulement, du rendement de l'actif, dette/équité, etc.

#### **11. Recommandation**

- En tenant compte des risques déterminés et de ce que peut rapporter l'entreprise, l'investissement en vaut-il la peine? Le propriétaire devrait-il mettre en marche le projet?
- Faites une évaluation globale de la viabilité du projet; pourquoi serait-ce (ou non) un succès?
- Quelles seront les retombées économiques du projet?

#### **12. Documentation pertinente (annexes)**

- Voici une liste de documents qui devraient être joints au plan :
  - États financiers antérieurs (s'il y a lieu);
  - Documents constitutifs de l'entreprise;
  - Soumissions des fournisseurs;
  - Ententes avec les fournisseurs;
  - Plans et devis de construction;
  - Convention d'associés ou d'actionnaires;
  - Organigramme, description de travail, curriculum vitae;
  - Liste détaillée des actifs et investissements;
  - Contrats, baux, lettres d'intention, permis d'exploitation d'entreprise, licences;
  - Permis et rapports relatifs à l'environnement;
  - Évaluation de la propriété, de l'entreprise;
  - Police d'assurances;
  - Bibliographie (matériel et sources d'informations);
  - Lettres de recommandation (s'il y a lieu).



## PLAN D'AFFAIRES – DIRECTIVES AU CONSULTANT

Votre offre de services doit comprendre les éléments suivants:

1. Les objectifs du plan, la compréhension du mandat;
2. La méthodologie utilisée (la démarche, l'approche proposée);
3. L'échéancier de réalisation, les coûts (budget détaillé);
4. La description détaillée de votre expérience pertinente pour réaliser le mandat (joindre votre curriculum vitae et la liste des mandats réalisés ainsi que le curriculum vitae de la firme le cas échéant);
5. Le curriculum vitae de chaque intervenants au dossier: incluant tout sous-traitant retenu.

Aussi, le promoteur et son consultant doivent signer l'engagement ci-après.

### ENGAGEMENT DU CONSULTANT ET DU PROMOTEUR

Je \_\_\_\_\_ représentant de \_\_\_\_\_  
(NOM DU CONSULTANT) (NOM DE LA FIRME)

Je \_\_\_\_\_ représentant de \_\_\_\_\_  
(NOM DU CLIENT) (NOM DE L'ENTREPRISE)

confirmons avoir pris connaissance du présent cadre de références et nous engageons à le respecter. Nous confirmons également être conscients que le plan d'affaires doit être complet à la satisfaction de Société de crédit commercial autochtone afin que le déboursement de la contribution non remboursable ait lieu.

Consultant:

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

Client:

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

**\*\*\*Note importante: Dans le cas où nous vous accordons une contribution pour la rédaction de votre plan d'affaires pour le démarrage de votre d'entreprise, l'offre de service du consultant devra comporter une évaluation préliminaire (voir annexe 1).**



## ANNEXE 1 ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE (GO-NO-GO)

### Objectif

L'évaluation préliminaire a pour but d'évaluer:

1. Le potentiel d'affaires de l'entreprise à être créée;
2. Les capacités du ou des promoteurs à gérer avec succès l'entreprise;
3. Le coût total du projet et le réalisme du plan de financement.

### Mandat

Afin d'atteindre les objectifs ci-haut mentionnés, vous devrez produire un rapport contenant les éléments suivants:

#### 1. Description du projet (incluant structure de coût et financement)

- Détails du projet;
- Coûts détaillés du projet et financement (capitaux propres des clients, contributions du gouvernement et financement);
- Démonstration de la capacité du ou des promoteurs à investir la mise de fonds prévue au projet et la capacité de réinjection au besoin si imprévus (bilan personnel);
- Inclure les soumissions pour justifier les coûts du projet.

#### 2. Promoteur, direction (équipe de gestion et opérations): faire la démonstration de la capacité de gestion et l'expertise dans le domaine d'activités de l'entreprise.

- Études et expérience des gestionnaires : capacité à mettre en œuvre et à exploiter avec succès le projet d'entreprise;
- Propriétaire(s) : noms, titres, rôles et responsabilités, degré de participation, salaires et revenus **joindre les curriculum vitae et les bilans personnels des promoteurs ainsi que toute pièce jugée pertinente afin de valider les bilans personnels.**
- Forces et faiblesses;
- Aide externe (comptable, banquier, conseiller juridique, etc.).

#### 3. Analyse de l'industrie et du marché: faire la démonstration du potentiel de marché, de la demande pour le produit ou service et la démonstration que cette demande sera suffisante pour créer un projet d'entreprise viable à court, moyen et long terme.

- Industrie : historique et perspectives, normes;
- Conjoncture économique, environnement PESTEL (politique, économique, social, technologique, écologique, légal);
- Description et évaluation du marché, part de marché, obstacles à l'accès au marché; clientèle-cible;
- Demande globale et demande du marché-cible : potentiel de revenus, pourcentage du marché cible, montant moyen d'un achat, volume brut des ventes possibles suffisant pour assurer la rentabilité de l'entreprise;
- Prix, modes de paiement et conditions;
- Concurrence : directe/indirecte, qui, où, combien, taille des concurrents, part de marché, forces / faiblesses, avantage concurrentiel, produits de remplacement;
- Impacts du projet sur les autres entreprises (marché saturé, guerre des prix et des rabais, etc.).

#### 4. Conclusion:

Votre rapport, devra inclure une opinion sur le projet ainsi qu'une recommandation à poursuivre l'investigation. En recommandant la poursuite du mandat, vous affirmer que, selon vous, le projet d'entreprise sera viable à court, moyen et long terme.