



## FONDATION DE L'INNOVATION DU NOUVEAU-BRUNSWICK

---



# Modèle de plan d'affaires

---

Février 2006

*La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) appuie le développement et la croissance de compagnies en démarrage et en stade initial qui sont prometteuses et axées sur l'innovation au Nouveau-Brunswick, en fournissant aux compagnies et aux entrepreneurs un plus grand accès à du capital-risque et à un soutien à valeur ajoutée pour leur permettre de croître et de réussir.*

*Pour de plus amples renseignements sur la FINB et ses fonds d'investissements, prière de visiter notre site Web à <[www.finb.ca](http://www.finb.ca)>.*



## **Modèle de plan d'affaires**

Les demandes d'investissement au titre du [Fonds pour l'innovation en entreprises \(FIE\)](#) et du [Fonds de capital de risque \(FCR\)](#) de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick exigent la présentation d'un plan d'affaires.

Le présent modèle de plan d'affaires vise à étoffer [l'aperçu de plan d'affaires](#) grâce à l'apport de plus amples détails et d'explications sur les éléments et volets habituels d'un plan d'affaires bien formulé. Il offre des lignes directrices générales. Même si la FINB ne préconise pas une formule définie pour les plans d'affaires, votre plan d'affaires devrait néanmoins couvrir adéquatement les éléments décrits dans le présent modèle.

Par ailleurs, il est entendu que, en stade initial, il peut arriver que toutes les sections ne soient pertinentes et que tous les renseignements ne soient accessibles. Néanmoins, plus le plan d'affaires est complet, plus il sera facile de le comprendre et d'évaluer votre projet d'entreprise.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE DE LA COMPAGNIE ET DE LA POSSIBILITÉ D’AFFAIRES.....</b>	<b>4</b>
HISTORIQUE DE LA COMPAGNIE.....	4
POSSIBILITÉ D’AFFAIRES.....	4
PROPOSITION DE VALEUR .....	4
<b>APERÇU DU PRODUIT OU SERVICE ET DE LA TECHNOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
DESCRIPTION.....	5
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (PI).....	5
<b>POSSIBILITÉ D’AFFAIRES .....</b>	<b>5</b>
DESCRIPTION DU MARCHÉ ET DE LA POSSIBILITÉ D’AFFAIRES .....	5
MARCHÉ CIBLE.....	5
CLIENTÈLE .....	6
<b>APERÇU DE LA CONCURRENCE.....</b>	<b>6</b>
ANALYSE DE L’INDUSTRIE .....	6
AVANTAGES CONCURRENTIELS.....	6
<b>GESTION DE LA COMPAGNIE ET PLAN DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>6</b>
ÉQUIPE DE GESTION .....	7
RECRUES CLÉS.....	7
CONSEIL D’ADMINISTRATION .....	7
<b>PLAN DE MISE EN OEUVRE .....</b>	<b>7</b>
VENTES ET MARKETING .....	7
PLAN D’EXPLOITATION .....	8
<b>PLAN FINANCIER .....</b>	<b>8</b>
PROJECTIONS FINANCIÈRES.....	8
BESOINS FINANCIERS ET STRATÉGIE DE SORTIE.....	8
<b>APPENDICE.....</b>	<b>9</b>
<b>OBSERVATIONS SUR L’ÉLABORATION D’UN PLAN D’AFFAIRES EFFICACE .....</b>	<b>9</b>
IMPARTITION DE L’ÉLABORATION DU PLAN D’AFFAIRES .....	9
LONGUEUR DU PLAN D’AFFAIRES.....	9
ACCORDS DE NON-DIVULGATION (AND).....	9
LACUNES SOUVENT CONSTATÉES .....	10

## Sommaire

Le sommaire est la section la plus cruciale du plan d'affaires. Quelques pages donneront une vue d'ensemble concise de la possibilité d'affaires à l'investisseur, qui choisira alors de poursuivre ou non la lecture. La plupart des investisseurs sont bombardés de plans d'affaires et se contentent d'habitude de parcourir le sommaire pour départager les occasions. Un aperçu concis et complet est donc crucial pour aiguïser leur intérêt. Le sommaire peut s'étendre sur deux à trois pages, mais la première page doit piquer l'intérêt de l'investisseur en brossant un tableau de l'occasion, notamment le besoin constaté, la taille du marché, la solution de la compagnie et l'avantage concurrentiel durable. Les autres pages devraient aborder brièvement d'autres points tels que

- description de la compagnie ;
- ventes et marketing ;
- modèle des recettes ;
- équipe de gestion ;
- sommaire financier.

## Sommaire de la compagnie et de la possibilité d'affaires

Il s'agit de la section du plan d'affaires qui décrit l'historique de la compagnie, les fondateurs et la base d'exploitation. Elle met aussi en relief la possibilité d'affaires, la solution de la compagnie et l'innovation.

### ***Historique de la compagnie***

- Noms des fondateurs et date de constitution en corporation ou de lancement
- Emplacement de la constitution, du siège social et des installations
- Stade de développement de la compagnie
- Réalisations antérieures (jalons franchis, financement, partenariats, recettes et ventes, prospection de clientèle)

### ***Possibilité d'affaires***

- Brève description du marché cible
- Besoins du marché, solutions actuelles et leurs lacunes
- Façon dont le produit ou le service comble le besoin constaté

### ***Proposition de valeur***

- Raison pour laquelle le marché a besoin du produit ou du service : aperçu des avantages et de la valeur pour la clientèle

## **Aperçu du produit ou service et de la technologie**

La section sur le produit ou service et sur la technologie décrit en termes simples, à l'intention des investisseurs, le produit ou service et le concept technique sur lequel celui-ci repose. À une étape aussi préliminaire de l'évaluation de la possibilité d'affaires, les investisseurs ne sont pas d'habitude intéressés aux menus détails du produit ou de la technologie, et tout document technique générique devrait figurer en appendice. La section devrait souligner les caractéristiques et avantages du produit ou service, plutôt que d'en donner une description technique détaillée.

### ***Description***

- Caractéristiques et avantages pour la clientèle
- Brève explication de la technologie en termes non techniques
- Phase actuelle de développement de la technologie, du produit ou du service
- Produits ou services actuels et futurs
- Avantages technologiques généraux et caractère innovateur de la possibilité d'affaires

### ***Propriété intellectuelle (PI)***

- Stratégie de protection de la propriété intellectuelle
  - Brevets actuels et futurs (s'il y a lieu)
  - Brevets existants dans des domaines connexes (s'il y a lieu)
  - Marques de commerce

## **Possibilité d'affaires**

La section sur la possibilité d'affaires débute d'habitude par une description du contexte général dans laquelle œuvre la compagnie, puis elle délimite les segments de marché qui y sont associés. Le marché cerné devrait être suffisamment vaste pour permettre à la compagnie de réaliser ses projections de croissance sans accaparer ce marché. Les investisseurs exigent souvent que les compagnies comprennent clairement le comportement d'achat et les facteurs de motivation de leur clientèle. Il importe aussi d'indiquer la source des renseignements, ce qui, aux yeux des investisseurs, confère une validation externe.

### ***Description du marché et de la possibilité d'affaires***

- Description générale du marché (réglementation, besoins de la clientèle, facteurs économiques généraux)
- Taille du marché
- Croissance et tendances du marché (par le passé et dans l'avenir)

### ***Marché cible***

- Principaux segments dans le marché plus vaste
- Autres segments possibles visés par la solution

***Clientèle***

- Description précise des principaux segments de marché visés, y compris
  - données démographiques
  - critères et modalités d'achat
  - comportement observé par le passé
- Chiffre d'affaires potentiel
- Utilisateurs finals (s'ils sont autres que les clients) : brève description et analyse
- Façon dont les produits ou services répondent aux besoins des segments visés

**Aperçu de la concurrence**

L'aperçu de la concurrence décrit les produits ou services concurrents ou semblables qui sont actuellement offerts sur le marché. Il faut cerner la concurrence directe et indirecte. Un plan d'affaires qui postule une absence de concurrence peut gravement miner la crédibilité de l'équipe de gestion. La plupart des entreprises viables ont une certaine concurrence indirecte qui répond à au moins une partie des besoins du marché cible. Les plans d'affaires bien préparés examinent la concurrence sans pour autant minimiser le caractère unique du produit et l'attrait que ce dernier peut comporter pour le marché cible.

***Analyse de l'industrie***

- Examen des forces et faiblesses de chaque concurrent et description de la façon dont la compagnie entend y faire face. Répartition de la concurrence indirecte en sous-catégories.
- Prévisions quant à l'avenir des concurrents (modification du nombre et probabilité d'empiètement du créneau de la compagnie par des entreprises dans d'autres secteurs)
- Technologies concurrentes qui visent à satisfaire le même besoin chez la clientèle
- Tout projet de technologie naissante en chantier par des concurrents
- Tout regroupement d'entreprises pertinent

***Avantages concurrentiels***

- Description de l'avantage concurrentiel durable qu'offre la compagnie par rapport à ses concurrents et stratégie pour protéger cet avantage à long terme (direction expérimentée, technologie innovatrice, partenariats clés et ainsi de suite)
- Mesure dans laquelle l'avantage concurrentiel de la compagnie constitue pour les concurrents un obstacle accru à l'accès au marché

En règle générale, des prix moins élevés, même s'ils présentent un attrait, ne constituent pas un avantage concurrentiel durable. L'absence complète ou partielle de concurrence n'en est pas un non plus.

**Gestion de la compagnie et plan des ressources humaines**

La capacité qu'a la direction de réaliser le plan d'affaires peut constituer le facteur le plus important aux yeux des investisseurs. La section en question doit démontrer que l'équipe de gestion compte l'expérience et les compétences voulues pour exploiter la nouvelle entreprise. La plupart des investisseurs comprennent que, en stade initial, une équipe de gestion n'a pas

été réunie au complet et qu'elle n'est d'ailleurs pas nécessaire. Il y a lieu de signaler tout domaine où la direction manque d'expertise et d'indiquer les moyens envisagés pour régler la situation. Les investisseurs peuvent être en mesure d'offrir une aide à cet égard.

### ***Équipe de gestion***

- Décrire brièvement les antécédents et l'expérience des fondateurs de la compagnie et des autres cadres (les CV peuvent être reproduits en appendice).
- Souligner l'expérience en démarrage d'entreprise et toute autre expérience pertinente dans l'industrie.

### ***Recrues clés***

- Préciser les personnes à être nommées par la direction.
- Préciser les personnes à être recrutées après le financement.

### ***Conseil d'administration***

- Fournir une notice biographique de chaque membre du conseil.
- Indiquer la participation financière des membres du conseil (s'il y a lieu)

## **Plan de mise en oeuvre**

Maintenant que les investisseurs ont pris pleinement connaissance de la possibilité d'affaires, ils ont besoin d'être renseignés sur la stratégie d'exécution. Le plan de mise en oeuvre, en explicitant la stratégie de ventes et de marketing et la stratégie d'exploitation, démontre la capacité de la direction de commercialiser avec succès ses produits ou services, comblant ainsi des besoins insatisfaits dans un marché donné. La section décrit le mode de fonctionnement de la compagnie et les mesures précises que celle-ci prendra pour atteindre ses buts.

### ***Ventes et marketing***

- Modèle de détermination des prix
- Modèle envisagé de recettes
- Stratégie de ventes, y compris l'identification de circuits de vente et de partenariats éventuels et les façons de cultiver de tels liens
- Obstacles aux ventes et moyens de les surmonter
- Identification de clients clés (actuels ou éventuels)
- Cycle de vente
- Stratégie promotionnelle : relations publiques et campagnes publicitaires
- Tactiques de gestion des relations-clients

***Plan d'exploitation***

- Plans à court terme décrivant les processus quotidiens pour le service à la clientèle
- Description générale des responsabilités de la direction et du personnel clé
- Vision à long terme (y compris besoins financiers et jalons) pour les éléments suivants :
  - contrats et recettes liés aux clients clés
  - programme de développement technique et de mise au point de produit
  - projets d'avenir en matière de recherche et développement
  - dates possibles de lancement de produits (versions plus récentes, nouveaux produits)
  - partenariats clés
  - personnel à recruter

La section s'accompagne souvent de graphiques où l'axe vertical correspond aux jalons et où l'axe horizontal indique les dates. Les jalons décrits dans le plan de mise en œuvre doivent concorder avec les projections financières.

**Plan financier**

Le plan financier est souvent la section la plus scrutée d'un plan d'affaires. Les chiffres qui figurent dans le plan financier doivent donc tous découler de l'analyse présentée dans les sections antérieures. Par ailleurs, les projections doivent être raisonnables, car la plupart des investisseurs intéressés confronteront les états et les allégations avec ceux de sociétés ouvertes comparables. Une stratégie de sortie est un élément essentiel aux yeux des investisseurs ; il faut donc s'assurer que les documents financiers indiquent comment les rendements possibles seront obtenus.

***Projections financières***

- Projections et rendement antérieur (s'ils sont disponibles) :
  - états des résultats
  - bilans
  - états des flux de trésorerie
  - autres projections financières expressément utilisées dans le plan d'affaires
- Hypothèses clés clairement énoncées et raisonnables (validation externe recommandée)

***Besoins financiers et stratégie de sortie***

- Besoins de financement actuels
- Investissement antérieur reçu, de qui et quand (inclure les apports de capital de fondateurs)
- Structure actuelle du capital social
- Besoins de financement à long terme
- Calendrier (ronde d'investissement actuelle et rondes ultérieures)
- Stratégie de sortie

## Appendice

L'appendice appuie le plan d'affaires. Il peut inclure les éléments suivants :

- autres documents qui sont souvent mentionnés dans le plan d'affaires mais qui sont trop détaillés et complexes pour être inclus dans le corps du texte ;
- CV des fondateurs et du personnel clé.

## Observations sur l'élaboration d'un plan d'affaires efficace

### *Impartition de l'élaboration du plan d'affaires*

La question à savoir si le plan d'affaires devrait être élaboré par les cadres supérieurs ou des consultants est très controversée. Il est généralement accepté que le plan d'affaires correspond à la stratégie à exécuter par la compagnie pour profiter d'une possibilité d'affaires donnée. Sans une élaboration du cadre du plan d'affaires par la haute direction elle-même, il peut être difficile de bien communiquer la vision de la compagnie à un consultant. Si la stratégie de l'entreprise est conçue plus par des consultants que par la direction, les investisseurs pourront commencer à s'interroger au sujet de la direction. Certains aspects du plan d'affaires peuvent être impartis ; souvent, il vaut mieux confier les études de marché à des consultants, par exemple. Même si les consultants peuvent jouer un rôle important dans la formulation du plan d'affaires, il importe que ce dernier soit pris en charge par la haute direction.

### *Longueur du plan d'affaires*

On dit souvent que le plan doit avoir une longueur suffisante pour enthousiasmer l'investisseur et le convaincre que la direction a une solide compréhension du débouché et est en mesure d'en profiter. Si le plan d'affaires est trop long, l'investisseur tendra à le parcourir rapidement, au risque de rater des renseignements essentiels. Inversement, si le plan est trop court, l'investisseur pourrait estimer que la direction ne comprend pas pleinement tous les aspects de l'entreprise ou que le plan n'est pas suffisamment élaboré. Il importe de présenter tous les faits essentiels pour susciter un intérêt dans l'entreprise ; s'il est intéressé, l'investisseur pourra alors demander de plus amples renseignements. En règle générale, le plan d'affaires est de 25 à 35 pages.

### *Accords de non-divulgence (AND)*

À ce stade, les investisseurs ne signent pas d'habitude un AND, car ils s'intéressent uniquement aux aspects publics de l'entreprise, c'est-à-dire à l'analyse de rentabilité ou à la stratégie d'exécution énoncée dans le plan d'affaires. Une fois que l'investisseur a compris le dossier et s'il est intéressé à investir, un NDA pourra être offert à la compagnie. Tant qu'un AND n'a pas été offert, il vaut mieux se contenter de souligner les caractéristiques et avantages de la technologie brevetée.

**Lacunes souvent constatées**

1. Analyse concurrentielle incomplète, ne divulguant pas entièrement tous les concurrents. Dans un tel cas, l'analyse porte sur peu de concurrents (ou aucun), afin de brosser un tableau favorable de la compagnie. Il arrive que des investisseurs intéressés fassent leur propre recherche et découvrent des concurrents, auquel cas ils pourraient mettre en doute la perspicacité de la direction et conclure que cette dernière ne connaît pas le marché à fond.
2. Accent insuffisant, dans les biographies de l'équipe de gestion, sur l'expérience en démarrage d'entreprise. Cela peut créer des doutes quant à la capacité des fondateurs de mener à bien le plan d'affaires. Si une équipe de gestion n'a pas encore fait ses preuves, elle devrait faire appel à des conseillers et à des consultants et souligner leur apport.
3. Accent trop favorable mis sur la valeur future et les prévisions ou omission de faire mention du rendement antérieur. Le succès connu dans le passé est un des meilleurs indicateurs du rendement dans l'avenir et aide à mitiger le risque couru par l'investisseur. Dans le cas d'une compagnie qui est en stade initial et qui ne dispose pas d'un rendement antérieur, on cite d'habitude l'expérience de chaque membre de l'équipe de gestion, plutôt que de donner l'historique de la compagnie.
4. Trop grande insistance sur la technologie brevetée. Les investisseurs s'intéressent à l'analyse de rentabilité et aux besoins du marché. Il incombe à la direction de démontrer qu'elle comprend les exigences de la clientèle et que la compagnie offre une solution supérieure, pas simplement une meilleure technologie.
5. Projections financières inexactes. Les états financiers projetés ne concordent pas avec le texte du plan d'affaires. Ou encore, les projections sont simplement irréalistes et trop optimistes. Aucune compagnie ne parviendra à une pénétration du marché à 100 %. De tels écarts peuvent amener l'investisseur à mettre sérieusement en doute l'analyse de rentabilité. Il vaut mieux appuyer les projections sur le rendement antérieur ou sur celui de compagnies existantes.
6. Exposé incomplet des hypothèses posées dans l'élaboration du plan financier. Pour être en mesure d'évaluer pleinement l'analyse de rentabilité, les investisseurs ont besoin de comprendre tous les renseignements pertinents qui ont servi à formuler la stratégie de l'entreprise.