

Créer une entreprise de service  
dans l'esprit du «Tourisme autrement»  
Rédiger un plan d'affaires...

Guide méthodologique  
à l'attention des porteurs  
Octobre 07



Document de travail publié  
dans le cadre du Salon Tourisme Autrement

draft

Le document que vous tenez en mains est le fruit d'une collaboration entre l'Agence Conseil de SAW-B, fédération d'économie sociale dont une des missions est l'accompagnement à la création et au développement d'entreprises d'économie sociale et l'ASBL Tourisme Autrement qui est entre autres organisatrice du salon portant le même nom. Il s'agit du draft d'une future publication. Son but est de susciter les questions, les réactions et les propositions destinées à enrichir et affiner le contenu.

Il est destiné aux personnes et aux associations qui envisagent de développer une entreprise dans le domaine du tourisme en centrant leur approche sur le respect de l'homme et de l'environnement.

Lancer une nouvelle entreprise ou développer une affaire existante constitue un défi passionnant. Bien plus qu'un document, le plan d'affaire correspond avant tout à une méthode pour préparer les grandes étapes de la vie de l'entreprise.

Le plan d'affaire se présente donc comme un outil de gestion qui se révèle particulièrement utile en cas de création d'une nouvelle entreprise, de lancement d'un nouveau service, d'attaque d'un nouveau marché, de recherche de nouveaux partenaires financiers, etc.

Concrètement, le plan d'affaire vise à présenter la stratégie de l'entreprise. Tous les aspects de l'activité : services, marché, marketing, financement, organisation, profil des gestionnaires, etc., doivent ainsi être passés en revue avec un maximum d'objectivité.

Un plan d'affaires traduit les grands objectifs de l'entreprise : définir la meilleure stratégie, formuler des objectifs clairs et précis, évaluer les risques, construire un plan d'action opérationnel et définir les moyens humains et financiers nécessaires.

Les activités développés par des ASBL qu'elles soient ou non ONG ne sont pas envisagées ici. Nous nous concentrons sur la mise en route d'une société commerciale qui peut prendre diverses formes juridiques et qui peut adopter le statut de société à finalité sociale.

La forme juridique de l'entreprise dont le but principal sera l'organisation de séjours et de voyages peut être une ASBL pour autant qu'elle remplisse les conditions liées à l'activité d'agents de voyages : à savoir accès à la profession et la licence. Toutefois, la volonté de professionnalisation et la recherche des capitaux nécessaires débouchent souvent sur la nécessité de créer une société commerciale. Celle-ci peut alors prendre diverses formes juridiques avec l'option possible de la finalité sociale. Nous reviendrons en détail sur cet aspect dans les lignes qui suivent. Quelle que soit la forme juridique choisie, notre approche et nos analyses se veulent résolument économiques.

*Avant d'entrer dans le vif du sujet, il importe de clarifier quelques éléments inhérents à l'activité touristique :*

- Il s'agit d'une activité de service
- Elle engage directement la responsabilité de l'organisateur : à savoir que l'organisateur de voyage, l'agent de voyage intermédiaire ont l'obligation d'informer le voyageur sur les risques possibles, les dangers que présentent certaines destinations
- Elle engage la responsabilité de l'organisateur
- Elle implique un travail en confiance avec des partenaires à l'étranger
- C'est une activité à hauts risques car elle peut être influencée par des éléments externes incontrôlables : conflits, instabilité politique, catastrophes naturelles, aléas rencontrés par les partenaires...

Enfin, offrir un service touristique implique aussi une importante composante psychologique. Que recherche le client et quel type de voyage vais-je lui proposer ? Le service touristique produit une richesse immatérielle dont la qualité est fortement influencée par le ressenti du client, par les émotions qu'il aura vécues et les souvenirs qu'ils aura accumulés dans sa mémoire. L'attention au client pour bien cerner ses attentes et tâcher d'y répondre le plus réalistement possible est donc un point d'attention majeur.

## **Le plan d'affaire, ambassadeur écrit de votre projet**

Avant tout, il est essentiel de retenir **qu'il n'existe pas de plan d'affaire type** ! Le contenu, la forme et la longueur du document peuvent varier fortement d'un cas à l'autre, d'une réalité à l'autre. Toutefois, quel que soit le projet de l'entreprise ou sa finalité, les mêmes questions de base reviennent invariablement et les mêmes éléments d'analyse doivent être pris en compte.

Ecrivez votre plan en ayant constamment à l'esprit ceux à qui vous le destinez. En effet, ces derniers auront souvent une connaissance limitée de votre activité. Cette précaution devrait leur permettre de comprendre votre plan en dehors de votre présence.

L'élaboration d'un plan d'affaire est un travail exigeant et parfois de longue haleine. Sa réalisation est un processus fait d'essais et d'erreurs où plusieurs réorientations sont parfois nécessaires avant d'obtenir un document cohérent.

Un plan d'affaire est aussi un document professionnel. Nous vous conseillons donc de le développer en suivant une approche :

- **claire et précise** : évitez les généralités ou le jargon trop technique.
- **concise** : concentrez-vous sur les points importants et complétez votre texte par des annexes. Essayez de vous limiter à 20-40 pages.
- **concrète et rigoureuse** : expliquez quand et comment vous allez procéder.
- **convaincante** tout en restant objectif.

Attention, il est souvent tentant d'être délibérément optimiste et de partir du principe que tout se déroulera exactement comme prévu. Mais la réalité montre toutefois que ce n'est que rarement le cas. Soyez donc prudent :

- Faites une analyse sérieuse des risques de votre projet et prévoyez des marges de sécurité dans vos budgets et calendriers.
- Vous pouvez aussi définir vos objectifs en hypothèse hautes et basses. Cela donne alors une « fourchette » dans laquelle vous vous efforcerez de rester. Ce type d'évaluation peut montrer un certain réalisme économique, ce qui est toujours une bonne chose.
- A votre usage, imaginez également un « scénario catastrophe » et examinez-en toutes les conséquences, en particulier financières, pour mesurer le risque maximum encouru.

Un sommaire développé, vous est présenté ci-dessous. Nous l'avons voulu exhaustif, mais rappelez-vous qu'il n'y a pas de plan d'affaire standard. Il vous appartient donc en fonction de votre projet et de votre vision, de répondre à tout ou partie des points proposés, voir d'en réorganiser certains.

Notez également que par essence, le plan d'affaire est conçu en vue du développement d'une activité économique. En cas de création d'une structure non marchande, le modèle doit être largement revu.

draft

# La structure du plan d'affaires

## 1- Le résumé

---

Le résumé est une partie essentielle du plan d'affaire. Beaucoup de lecteurs ne se donneront pas la peine de lire votre plan ! Ils commenceront toujours par chercher le résumé. En deux pages maximum, il s'agit donc de convaincre le lecteur de la qualité de votre projet. Vous y résumerez les faits saillants et les chiffres clés de votre entreprise en suivant le plan et avec un maximum de conviction.

Bien que placé en tête du plan d'affaire, le résumé s'écrit bien sur en dernier lieu. Il s'agit en effet d'une présentation synthétique du projet, réalisée à la fin de la démarche lorsque toutes les données du problème sont connues. Il doit donner au lecteur une vue synthétique du projet. Il doit susciter son intérêt, retenir son attention en lui montrant les potentialités du produit ou du service sur le marché, le domaine d'activité, l'innovation, l'originalité du service, son état de développement (nature du risque) et les enjeux financiers. Il doit donner envie de lire l'ensemble du document.

## 2- La présentation du projet et de son contexte

---

- a - Le projet
- b - Le(s) promoteur(s)
- c - Le marché
- d - Le service

### a. Le projet

Ce point sera assez synthétique, mais présenter le projet est indubitablement une bonne entrée en matière pour un interlocuteur indépendant. Ces dernières années, l'offre de services touristiques s'est considérablement diversifiée. Il faut donc préciser dans quel type de démarche on inscrit le développement de l'entreprise. Le client doit savoir ce qu'il achète. Le but n'est pas de « catégoriser » les initiatives et un projet peut bien entendu se référer simultanément à plusieurs tendances sans pour autant leur accorder la même importance. Les concepts et les critères évoluent. Ils font encore l'objet de nombreux débats. A ce jour il n'existe pas de labellisation officielle. La précision de la communication n'en revêt donc que plus d'importance.

Par définition, le service touristique combine une offre située dans le pays d'origine des clients et dans les pays destinataires. Aucun projet ne se déploie en terrain vierge. Avant de prendre une initiative, il importe donc de prendre le temps d'inventorier, voire de cartographier, l'offre existante afin de s'y intégrer au mieux. L'enjeu sera toujours de se différencier tout en concevant son projet en fonction des autres. Cette logique s'applique aussi bien dans le pays d'origine que dans le pays d'accueil.

## Quelques questions à se poser :

*Quelle est l'offre existante ?*

Tant dans le pays de destination que dans le pays d'origine.

*Quel type de tourisme ?*

Sans entrer dans les détails, citons quelques types d'offre. Elles peuvent toutes être sujettes à débats et la liste n'est bien entendu pas exhaustive.

- **Tourisme social.** il vise à étendre l'offre à un public défavorisé. Les mutuelles ou certaines organisations de jeunesse agissent en ce sens. Plus d'infos sur le site du BITS (Bureau International du Tourisme Social - [www.bits-int.org](http://www.bits-int.org) )
- **Tourisme solidaire.** Ce tourisme implique la participation à une réalisation concrète dans le pays visité : aider à la construction d'une école, d'un dispensaire, d'un puit... (plus d'infos : [www.tourismfordevelopment.com](http://www.tourismfordevelopment.com))
- **Eco tourisme.** Cette forme de tourisme répond à un besoin des populations urbaines de retour à la nature et de respect ou de protection du cadre de vie. Il se développe tant au niveau international que via des réseaux de proximité.
- **Tourisme équitable.** Il est tourisme ce qu'est le commerce équitable aux produits. Le tourisme équitable vise à procurer une juste rémunération et des conditions de travail correctes pour tous les acteurs du processus. (en savoir plus : [www.btctb.org](http://www.btctb.org))
- **Tourisme culturel.** plaisir des rencontres et des découvertes sans tomber dans le travers d'une « muséalisation » qui étouffe la culture, de la folklorisation des traditions, de la surexploitation du patrimoine...
- **Tourisme responsable.** Appelé aussi tourisme éthique il met l'accent sur la responsabilité des personnes et des entreprises quant aux impacts humains et environnementaux de leurs actes.

*Quelle place occupée dans la chaîne du tourisme ?*

L'entreprise qui offre un service touristique peut demander deux types de licence : la licence de type A (organisateur) ou B (revendeur). Le choix étant posé, il faut alors établir des partenariats et des conventions avec d'autres opérateurs, dans d'autres métier du tourisme.

*Quelle utilisation de l'outil internet ?*

Créer un site est une des possibilités qui s'offre tout d'emblée à l'entrepreneur du 21<sup>e</sup> siècle. Une réflexion approfondie s'impose quant à l'usage que l'on peut faire de cet outil. Du site d'information, « vitrine virtuelle », au site interactif avec forum de discussion et réservation en ligne, il y a toute une gamme de services possibles. La réalisation et la mise en ligne sont facilement accessibles, la gestion des mises à jour et le back office pour gérer les contacts avec les internautes demandent par contre une analyse précise car ils nécessitent un investissement en temps souvent sous estimé.

*L'origine :*

Qu'est-ce qui vous a donné l'idée de créer une entreprise, quelles sont les circonstances qui vous ont amené à choisir (ou à imaginer) cette activité commerciale ? Pourquoi choisir telle ou telle destination ? Dans quelle mesure l'idée trouve-t-elle aussi ses racines dans les pays qui deviendront vos futures destinations ?

*Vos motivations :*

Quelles sont les raisons qui vous incitent à investir dans cette activité ? Quel temps de travail êtes-vous prêt à investir ? Quel montant financier en capital et en garantie avez-vous (rassemblé) ?

*Les partenaires à l'étranger :*

Qui sont les partenaires ? Quelle est leur structure de fonctionnement ? Quelle est leur crédibilité ? De quelle nature et de quels poids sont leurs apports financiers ?

Les partenaires ont-ils une expérience avérée dans le métier de voyageur ? Quelle est leur niveau d'intégration au sein des collectivités locales et des instances politiques ? Quelle est leur crédibilité ?

*Etat d'avancement :*

Liste des démarches concrètes réalisées ou en cours et celles qui restent à faire.

## **b. Les porteurs**

Suite à cette brève présentation, il faut décrire les promoteurs du projet. Ces derniers constituent un des éléments fondamentaux puisque le succès de l'entreprise repose sur leurs épaules. Leurs compétences, leurs motivations, leur complémentarité feront donc l'objet d'une analyse pointue.

### **Quelques questions à se poser :**

*Place du porteur :*

Quelle sera votre rôle dans le projet ? Y prendrez-vous part de manière opérationnelle ? Etc. Si vous créez le projet à plusieurs, prenez le temps de bien discuter entre vous des contraintes et responsabilités qu'occasionne le projet, mais aussi de la répartition des rôles et des responsabilités. Il faut aussi garder à l'esprit que d'un point de vue économique, il s'agit d'une activité à haut risque et c'est d'autant plus vrai quand on travaille à petite échelle.

*Formation et expérience :*

Votre formation ou votre expérience professionnelle est-elle adaptée à votre projet ? Possédez-vous l'accès à la profession ? Quelle licence avez-vous choisie ?

*Situation familiale :*

Quel est votre état civil ? Vos obligations familiales sont-elles compatibles avec les exigences de votre future activité ? Votre entreprise va probablement vous rendre beaucoup moins disponible pour votre famille : en êtes-vous bien conscient ? Votre famille aussi ?

*Connaissances :*

Préciser le niveau de connaissance que vous avez du service, votre connaissance, expérience du marché, votre connaissance des partenaires (amont, aval, fédérations, etc.), votre connaissance des réglementations en vigueur, vos connaissances en gestion commerciale et/ou financière, etc.

*Réseau :*

De quel réseau disposez-vous ? : clients, fournisseurs, partenaires techniques et/ou financiers, famille, amis...  
Que pouvez-vous apporter ce réseau ?

## c. Le marché

Vous présenterez ensuite le couple produit / marché, le marché sur lequel vous serez actif et l'environnement général de l'entreprise, en ce compris la concurrence et les grandes tendances. Notez que l'on parle de couple produit/marché car un produit s'adresse obligatoirement à un marché déterminé. Commençons par le marché.

Une analyse précise du marché doit donc être effectuée. C'est elle qui va juger de la faisabilité du projet. Une brève description qualitative du marché dans un premier temps s'impose, de façon à fixer l'environnement. Ensuite, vous devez entrer dans les détails, en commençant par une analyse de la taille et croissance du marché, avec ses tendances. Des justificatifs seront à l'appui (revues, graphiques, etc.) et cela sera fait pour ce qui se passe actuellement, mais aussi pour ce qui est prévu à moyen terme.

Il convient de donner quelques précisions supplémentaires sur cette partie très importante puisqu'elle porte en fait sur l'acheteur, le client, c'est-à-dire sur l'élément indispensable à la réussite de tout projet. Il n'y a pas d'activité sans client !

Il faut donc expliquer clairement à quel besoin correspond votre produit et la manière de s'y attaquer. Votre offre correspond à un besoin, qui concerne rarement l'ensemble de la population. Précisez les critères de sélection de la clientèle cible, avec son potentiel d'achat, la manière dont vous allez opérer pour les acquérir, et en dernier lieu, la façon dont vous allez gérer l'après vente, à savoir le retour produit ou les éventuelles réclamations. Une fois le besoin et le groupe client déterminés, vous allez alors décrire le processus de ventes, jusqu'à la conclusion.

Attention, dans une description du marché, vous devez inclure un panorama précis de la concurrence, en y indiquant le niveau de concurrence et de compétition. Il vous faut établir une analyse complète de la concurrence, en faisant apparaître les avantages compétitifs que vos concurrents ont en leurs possessions, leurs volumes de ventes, leur prix de ventes, les caractéristiques de leurs produits, leurs marges, le chiffre d'affaire généré lors du dernier exercice, leurs objectifs, leurs positionnements sur le marché, etc.

Cette analyse devra indiquer les forces et les faiblesses de chacun d'entre eux, leurs chances et leurs risques, leurs stratégies, leurs parts de marché et leur méthode de marketing. Prendre le meilleur de chaque entreprise peut être une façon judicieuse de s'imposer.

### Quelques questions à se poser :

#### *Description*

Taille ? Etat de développement (en émergence, croissance, maturité ou déclin) ? Fonctionnement ? Tendances ?

#### *Clients*

Quels seront vos principaux clients ? Connaissez-vous leurs préférences et la fréquence d'achat ? Quelle est leur localisation ? S'agit-il d'une clientèle privée, publique, associative ? Quels sont les clients les plus importants et l'état de votre carnet de commande ? La clientèle est-elle solvable ? Quel sera le processus de vente ?

#### *Concurrence*

Donnez des précisions sur vos concurrents. Qui sont-ils ? Que font-ils ? Où sont-ils situés ? Quelles sont leurs forces ? Leurs faiblesses ? Sont-ils rentables ? Pourquoi ? Votre positionnement (points fort et points faibles) ?

### *Normes et réglementations*

Soulignons d'emblée qu'il s'agit d'une matière assez complexe et évolutive. Nous allons donc vous renseigner les principaux acteurs institutionnels en vous invitant à vous rendre sur leur site et/ou à les contacter pour instruire correctement votre projet d'entreprise.

- Il convient tout d'abord de solliciter un agrément. Attention, selon que votre siège est situé en Wallonie ou à Bruxelles, l'interlocuteur n'est pas le même.

Le Service « agences de voyages » du Commissariat général au Tourisme est chargé de l'application de la loi du 21 avril 1965 portant statut des agences de voyages et de ses arrêtés d'application. Toute exploitation d'une agence de voyages ou d'une succursale en Région wallonne doit faire l'objet d'une demande à introduire au Commissariat général au Tourisme. Les formulaires à remplir sont différents suivant le type d'exploitant : société commerciale, personne physique ou ASBL. Il est possible de télécharger ces formulaires dans la rubrique « Les formulaires » du site [www.commissariat.tourisme.wallonie.be](http://www.commissariat.tourisme.wallonie.be)

Tel : +32 (0) 81/33.27.30 Place de la Wallonie 1 (bâtiment III) à 5100 Jambes

Pour Bruxelles, il faut vous adresser au Commissariat Général au Tourisme COCOF, [www.cocof.be](http://www.cocof.be)  
Rue des Palais 42 à 1030 Bruxelles, [mvivier@cocof.irisnet.be](mailto:mvivier@cocof.irisnet.be) , tel 02 800 82 73

- Vous devez vous affilier à une organisation professionnelle reconnue qui fédère les différents types d'opérateurs. Il y a bien entendu une cotisation annuelle à payer : [www.upav.be](http://www.upav.be) , 02 215 98 23
- Vous devez aussi déposer une caution financière et vous assurer auprès du fonds de garantie fédéral « GFG » qui assure vos clients contre le risque de faillite. Dobbelenberg 8 à 1130 Bruxelles, 02/240 68 00, [mail@gfg.be](mailto:mail@gfg.be)
- Enfin, Si vous voulez délivrer des billets d'avion vous devez déposer une garantie financière importante (plusieurs dizaines de milliers d'€) auprès de l'IATA (International Air Transport Association). C'est aussi une charge très lourde en matière de frais. Bref, vraisemblablement, ce n'est certainement pas par là que vous allez commencer...

### **d. Le service**

Maintenant que le besoin et la clientèle sont cernés, vous allez décrire précisément votre service, et dire en quoi il correspond aux besoins actuels du marché. Vous devez ensuite justifier votre service, en expliquant pourquoi vos prestations seront attractives (voir uniques !) et ce qui va amener le consommateur à venir vers votre entreprise plutôt qu'une autre.

Citez l'ensemble des caractéristiques du service les types d'offre, la présentation, les services inclus, etc., avec l'ensemble de ce qui va constituer l'après vente, notamment les garanties, les assurances. Afin de mettre en avant les « plus » que vous proposez, il peut être intéressant de comparer brièvement vos services avec ceux vendus par les entreprises concurrentes.

## Quelques questions à se poser :

### *Description :*

Description détaillée du service. Quel en est le degré d'innovation ? Qu'est-ce qui le différencie de vos concurrents ? Originalités ? Comment allez-vous mettre en valeur ses avantages ? Quel est la maturation et la souplesse du service (idée, mise au point, près à la commercialisation) ?

### *Normes et réglementations*

Il y a-t-il une propriété intellectuelle attachée au produit ? Des autorisations pour la vente ? Il y a-t-il des normes particulières à respecter (qualité, environnement, sécurité, etc.) ?

### *Evolutions*

Il y a-t-il des évolutions potentielles et/ou prévisibles ?

## **3- Définir la meilleure stratégie**

---

- a. La stratégie et le positionnement de l'entreprise
- b. La stratégie marketing
- c. L'accès au marché

### **a. La stratégie et le positionnement de l'entreprise**

Vous allez ici présenter la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire les objectifs qu'elle veut atteindre, avec les moyens qu'elle se donne. Vous devez inscrire la vision à moyen terme du projet, ce qui va vous permettre d'en déduire la stratégie commerciale, en précisant les ressources et mesures qui vont être retenues afin d'atteindre ces objectifs. Il s'agit aussi ici de définir votre « core business », c'est-à-dire la spécialité, la spécificité de votre projet.

Vous débuterez par une analyse rigoureuse des forces et faiblesses de l'entreprise conjuguée avec celle des menaces et opportunités générées par son environnement. En anglais, les spécialistes parlent de la « SWOT analysis » (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities & **T**hreats). Pour une lecture facile, on présente généralement cette analyse en cases disposées en carré.

Attention, ne négligez pas les risques, et revenez-y une fois l'ensemble du plan d'affaire rédigé, vous verrez que d'autres éléments s'y ajouteront. La réalisation d'un projet n'est effectivement jamais sans risque pour une entreprise et le risque est d'autant plus grand que l'entreprise est jeune et en état de faiblesse. Avant de se lancer dans l'aventure, il faut donc mesurer l'ensemble des risques, c'est ce que vous ferez, afin d'anticiper, de prévoir ou de contourner certains problèmes.

*Trois types de facteurs méritent que l'on s'y attache :*

1. Changement qui affecte le processus de production de votre prestation, qu'il soit externe (retrait d'un partenaire...), ou interne (départ d'une personne clé...).
2. Changement qui affecte le marché, c'est-à-dire des besoins qui changent ou un comportement différent de la clientèle, un changement rapide de contexte (politique, catastrophe, insécurité), un problème de fiabilité des partenaires, une augmentation de la concurrence, de nouveaux services dans une entreprise concurrente, des changements de réglementation et/ou de pouvoirs publics locaux, etc.
3. Changement qui affecte la stratégie commerciale mise en place. Elle peut, par exemple, se révéler non concurrentielle, ou bien des prévisions de croissance du marché peu fiables, ou bien la non-exactitude des données contenues dans le plan d'affaire que vous êtes en train de réaliser.

Sur base des résultats de cette analyse, il est plus aisé de synthétiser les choix stratégiques de l'entreprise et vous devez alors décrire la vision que vous avez de la future activité. Il faut pour cela faire apparaître la position sur le marché que vous souhaitez atteindre en définissant votre politique de différenciation. Il faut décrire les objectifs en matière de croissance, développement, rentabilité, positionnement sur le marché, part de marché et clientèle. Des graphiques peuvent être appréciés du lecteur.

Grâce à votre analyse du marché et de la concurrence ci-dessus, vous allez définir la position de votre entreprise, mais aussi et surtout, la fonction et la place des entreprises concurrentes. Un peu de recul, accompagné de chiffres issus d'analyse de marché permettent souvent une remise en question permanente de l'activité de l'entreprise et en conséquent de parvenir à trois actions majeures, savoir positionner son entreprise, suivre et anticiper la demande du marché, et rectifier la stratégie de votre entreprise.

Il peut également être intéressant de définir à quelle échelle géographique vous êtes actuellement, mais également à quelle échelle vous voulez vous implanter par la suite (local, régional, national, international...), et ceci doit parfois être un compromis entre les ambitions des dirigeants, la capacité de l'entreprise et celle du marché. Il convient aussi de bien choisir les destinations proposées afin qu'elles forment un ensemble cohérent qui tend à diminuer les risques. Pour être efficace, il faut se spécialiser en développant une approche pointue caractérisée par une connaissance fine du terrain et des réseaux qui s'y développent. D'un autre côté, il est très important de diversifier ses encrages locaux sur une région suffisamment large pour ne pas trop souffrir d'une trop grande dépendance vis à vis des aléas climatiques et politiques.

En outre, il faut souligner l'importance des bonnes relations à nouer avec les pouvoirs publics dans les pays de destination. La confrontation à des logiques culturelles différentes des nôtres et à une échelle de priorité fondée sur d'autres réalités est parfois difficile à appréhender. La différence entre des impôts locaux et des bakchichs n'est pas toujours facile à évaluer, la mise en place de sanitaires selon les standards occidentaux n'est pas toujours compatible avec l'eau potable ou tout simplement l'eau disponible. Les capacités d'accueil d'une région sont parfois limitées si on veut respecter son équilibre. L'effet saisonnier du tourisme n'est pas toujours compatible avec ces limites. Le criant besoin de devises étrangères poussent parfois les responsables politiques locaux à des engagements déraisonnables à moyen terme. Bref, derrière les liens à tisser avec les personnes, il y a les enjeux, les priorités et les limites qu'il faut apprendre à approcher avec humilité et sensibilité.

En Belgique, il est parfois possible de glaner ci ou là l'une ou l'autre aide financière publique ou privée pour initier un tel projet. Toutefois, le plan d'affaires ne peut en aucune façon s'appuyer sur ce type d'appui qui doivent rester des apports ponctuels susceptibles d'améliorer le quotidien mais pas des supports sans lesquels l'activité risque d'être compromise.

## Quelques questions à se poser :

### *La stratégie et le positionnement*

- **Core business :**  
Quelle est votre spécialité, votre activité centrale ?
- **SWOT :**  
Quels sont vos points forts ? Quels sont vos faiblesses ? Quels sont les opportunités pouvant faciliter le développement de votre projet ? Quels sont les menaces à la réussite de votre projet ?
- **Positionnement :**  
Comment votre entreprise se différencie de la concurrence ? Quels sont vos objectifs de croissance, de développement, de rentabilité ? etc.
- **Objectifs**  
Comment voyez-vous votre entreprise à long terme ?

## b. La stratégie marketing

A ce stade, le lecteur connaît donc deux informations essentielles, ce que vous voulez vendre et à qui, mais pour introduire le service avec succès sur le marché, une promotion doit être mise en place et il vous faut donc définir quelle sera votre politique de marketing.

Nous l'avons déjà souligné, vendre des voyages est un métier particulier qui accorde beaucoup d'importance à la composante psychologique. Un voyage dans l'esprit « tourisme autrement » se prépare par des lectures, des rencontres, des réflexions. La stratégie marketing doit intégrer ces éléments.

Dans un premier temps, il vous faut essayer de définir les objectifs marketing de votre société. Il faut donc indiquer ce que vous souhaitez atteindre, notamment en ce qui concerne les parts de marché que vous pensez conquérir, le nombre d'unités qui vont être vendues, le niveau de notoriété que vous aimeriez atteindre, etc. La base de définition des objectifs dépendra bien entendu de la nature de votre offre.

Ensuite, vous devez décrire la manière concrète par laquelle vous atteindrez vos objectifs. Une explication du marché ciblé, de votre politique de prix, de vos méthodes de distribution, des moyens mis en œuvre, des ventes, des partenariats existant ou en cours de traitement, de suivi, de la promotion et la communication autour de votre service.

## Quelques questions à se poser :

### *La stratégie marketing*

- **Objectifs marketing**  
Combien de parts de marché voulez-vous conquérir ? Combien d'unités seront vendues ? Quel niveau de notoriété aimeriez-vous atteindre ? Il vous faut définir le cadre de référence le plus adapté à votre produit/service et à votre secteur.
- **Prix**  
Présentez les niveaux de prix que vous avez décidé de proposer en les commentant ainsi que toutes les autres conditions financières s'il y a lieu, par exemple les délais de paiement, remises, ristournes, etc. Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence ?

draft

Les formules «all inclusive», quoique souvent caricaturées à juste titre au vu de bon nombre de pratiques, peuvent néanmoins être intéressantes pour faire découvrir une culture, des habitudes alimentaires...

L'offre de voyages hors saison permet d'assurer une meilleure qualité mais limite le public potentiel...

- **Stratégie de vente**

Quelle identité vous êtes vous choisie (nom, enseigne, etc.) ? Quel sera votre politique d'entrée sur le marché ? votre politique de prix ? votre politique de distribution ? Avez-vous un plan d'actions commerciales ? Comment allez-vous organiser la force de vente ? Quels seront vos arguments commerciaux ? Quel sera le budget consacré à la commercialisation ?

## c. L'accès au marché

Lors de l'introduction d'un nouveau service sur le marché, une simple hypothèse négligée peut entraîner un échec total, malgré des conditions très favorable. Le service peut répondre parfaitement aux besoins des consommateurs, si ces derniers ne le connaissent pas, ils ne pourront pas l'acheter. L'accès au marché et la promotion doivent donc intervenir dans la rédaction du plan d'affaire.

Vous allez y inscrire tous les efforts déjà fait, ou qui vont être fait dans le futur, avec les objectifs. Vous pouvez aussi préciser le type de support utilisé (média, tract, affiche, objet ...), le budget consacré a cette opération, l'effectif mobilisé et éventuellement un calendrier avec les différentes phases qui vont être lancées.

De même il faut pouvoir suivre les retombées de cette publicité, c'est pourquoi un benchmark peut être utile, accompagné de méthodes de suivi efficaces. Certains outils Internet peuvent ici s'avérer utiles.

Par ailleurs, il faut préciser les moyens mis en œuvre pour assurer la distribution de vos services et les méthodes de ventes (Internet, magasin, téléphone, etc.) qui seront utilisées, toujours en justifiant le choix.

### Quelques questions à se poser :

#### *L'accès au marché*

- **Politique de communication**

Quelle sera votre politique de communication ? de promotion ? Quels moyens y mettrez-vous ? Quels supports utiliserez-vous (média, tracts, affiches, etc.) ? Avez-vous un calendrier avec un phasage ?

- **Localisation et surface**

Avez-vous déjà l'adresse professionnelle future où votre entreprise s'établira et exercera ces activités ? Si vous avez un local commercial, l'emplacement est un élément essentiel de réussite. Justifier la localisation choisie en pensant :

- à sa situation géographique (caractéristiques et atouts) ;
- à l'attractivité et la complémentarité d'autres commerces proches (présence d'un site ou d'un commerce locomotive attirant beaucoup de monde, galerie commerçante, parc industriel adapté, etc.) ;
- au flux naturel des passants, à la population pouvant constituer les acheteurs potentiels vivant ou venant dans un certain périmètre autour du point de vente ;
- à la surface de l'établissement par rapport à votre activité ;
- à la localisation en fonction des impératifs de production et du personnel.

draft

## 4- Passer de la stratégie au plan opérationnel

---

- a. Recherche, développement et Brevets.
- b. Production et approvisionnement.
- c. La Gestion des Relations Humaines.
- d. Organisation juridique
- e. Attractivité et accessibilité
- f. Divers

Chaque aspect de l'activité de l'entreprise doit être présenté le plus concrètement possible à l'aide d'un plan d'actions avec dates, objectifs et moyens précis.

### a. Recherche et développement

Tout d'abord, dans l'éventualité où l'entreprise possède un pôle de développement interne, cette sous-partie mettra en avant les objectifs de cette organisation, à court, moyen et long terme. De même, vous indiquerez le budget alloué, l'effectif consacré, les équipements mis à disposition, les partenariats établis, etc.

Votre offre doit être dynamique, vous devez toujours avoir des « chantiers exploratoires » en cours. Mais il faut toutefois prendre garde à rester cohérents dans l'évolution de l'offre. Mieux vaut se centrer sur ce que l'on maîtrise et le développer petit à petit. Bien entendu, cela n'empêche pas de rester ouvert aux opportunités nouvelles qui seront à évaluer en fonction de l'existant.

#### Quelques questions à se poser :

*Quels sont les objectifs ? Quel est le budget ? l'effectif ? les équipements ? les partenariats ?*

### b. Production et approvisionnement

Production et approvisionnement sont des termes empruntés à l'industrie mais il nous semble utile de les conserver pour attirer l'attention sur l'importance primordiale de la logistique. Et la fiabilité de celle-ci dépend énormément de la qualité des partenariats locaux.

Vous devez donc présenter ici vos partenaires, leurs rôles, leurs engagements, leurs références, les relations établies avec votre société, leur utilité, etc.

De même, vous allez détailler l'ensemble de l'équipement indispensable à la réalisation de votre activité (locaux, infrastructures, moyens de transports, etc.) Ceci va par la suite vous permettre d'en sortir des chiffres pour le plan financier.

Un élément essentiel vient alors : une présentation de l'organisation interne de l'entreprise.

draft

## Quelques questions à se poser :

### *Production*

Quel est la capacité ? Le processus ? Quel est l'effectif alloué ? Quels sont les équipements et les technologies à développer, à acheter ? Avez-vous une politique de sous-traitance (« make or buy ? ») ? Avez-vous des partenaires spécifiques à certaines activités ?

### *Approvisionnement*

Quels sont les différents fournisseurs et partenaires potentiels disponibles sur le marché ? Leurs avantages et inconvénients ? Avez-vous déjà conclu des partenariats ? quelles-en sont les raisons ? Avez-vous un plan clair ? des évolutions à court ou moyen terme ?

## c. Gestion des Relations Humaines

Pour commencer, vous devez vous intéresser à l'organisation de la structure interne de l'entreprise, et pour cela, un organigramme précisant les rôles et la répartition des responsabilités envisagées sera souvent le plus parlant.

Vous poursuivrez bien sûr par la description du personnel, en les regroupant par postes occupés (manager, employés, dirigeants, etc.) et en expliquant les qualifications, carrières et expériences. Suite à cela, vous prendrez soin de rajouter la définition des rémunérations en détail (CP, barèmes, salaires et autres avantages). En dernier lieu, quelques mots sur le conseil d'administration peuvent mettre en valeur le sérieux de l'entreprise.

Soulignons que nous parlons ici de « relations humaines » plutôt que de « ressources humaines » car nous souhaitons souligner le fait que le succès d'une entreprise repose grandement sur les hommes et femmes qui la font vivre. Renforcer le travail d'équipe en mettant l'accent sur les complémentarités de fonctions est probablement une des recettes importantes pour réussir.

## Quelques questions à se poser :

*Qui fait quoi (direction, secrétariat, production, vente, etc.) ? Répartition du travail. Pour chaque membre de votre personnel, quelles sont sa fonction, ses tâches, sa formation, son expérience ?*

*Quel est l'organigramme du personnel de votre entreprise ? Quelle commission paritaire ? Type de contrat de travail (CD/CDI, temps plein/partiel, intérimaires, stagiaires, subsidies) ?*

*Gouvernance : qui assurera l'organisation et la coordination ? Comment se prennent les décisions ? Qui a le pouvoir ?*

*Le conseil d'administration : qui ? combien ? Est-ce que le périmètre de décision du CA est clairement défini ? Est-il fortement impliqué dans la gestion courante de l'activité ou plus dans la réflexion stratégique ? Quels sont les domaines de compétence/d'expertise de chacun des membres ?*

*Est-ce que la gestion sera participative ? Comment cela se traduit-il ? A quel niveau : gestion quotidienne, stratégie, définition d'objectifs ? Existe-t-il une charte ou un document le précisant ?*

*Fera-t-on appel à des Conseillers externes (comptable, notaire, avocat, réviseur, etc.) ?*

## d. La forme juridique

Vous devez présenter ici la forme juridique que vous privilégiez en expliquant les raisons. Celle-ci a en effet différentes implications quant à la création, au fonctionnement et à l'évolution potentielle de votre entreprise. Cette question demande une réflexion approfondie.

### Comparaison des principales formes juridiques

	ASBL	SCRL	SCRL FS	SPRL	SA
<b>Constitution</b>	Sous seing privé	Acte authentique (notarié)			
<b>Nombre min d'associés</b>	3 (membres)	3	3	1 (SPRLU)	2
<b>Capital</b>	-	18.550€	6.150€	18.550€	61.500€
<b>Activités</b>	Ni commerciales ni industrielle - Commerciale accessoire	Toutes	Toutes, mais à vocation sociale	Toutes	Toutes

Une réflexion pourra également être entamée sur la manière dont votre entreprise ou association entend intégrer statutairement et concrètement l'ensemble des critères de l'économie sociale.

### Economie Sociale :

Ni secteur privé classique, ni secteur public, l'économie sociale est généralement considérée comme un troisième secteur, un espace hors des étiquettes traditionnelles où économique rime avec éthique, solidarité et humanisme.

Selon la définition du Conseil wallon de l'économie sociale, « Le secteur de l'économie sociale recouvre les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se traduit par le respect de quatre grands principes :

1. la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit ;
2. l'autonomie de gestion ;
3. le processus de décision démocratique ;
4. la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. »

Si on ajoute à ces critères le respect de l'environnement, on peut parler de développement durable.

### Quelques questions à se poser :

*Quelle forme juridique et pourquoi ? Indépendant (personne physique) ou société (SPRL, SA, SC, ASBL). Finalité sociale ou pas ?*

*Créer une entreprise à finalité sociale ?*

draft

## e. Attractivité et accessibilité

L'attractivité et l'accessibilité de l'entreprise sont des éléments parfois importants, qu'il est intéressant de présenter. Déjà vous pouvez préciser pour qui elle est attractive : les clients, les visiteurs, ou les collaborateurs ? Une entreprise n'a pas forcément l'utilité de recevoir ces trois types d'individu. L'attractivité de l'entreprise peut être due à son aménagement, sa modernité, ses horaires d'ouverture, son ambiance interne, son style d'accueil, les différents moyens mis à disposition pour contacter l'entreprise, etc.

De même, décrire en quoi l'implantation de votre entreprise à tel emplacement offre un atout, n'est pas négligeable. Plusieurs raisons peuvent-y mener, la proximité, la facilité d'accès (pour les clients, mais aussi les livraisons), la proximité d'un moyen de transport en commun, un recrutement plus facile ou plus simplement des avantages fiscaux ou des aides particulières.

### Quelques questions à se poser :

*En quoi ma société est-elle attractive ? Pour qui ?*

*Comment l'implantation initiale est-elle structurée en termes de visibilité et d'accès ?*

*Quelle forme et quel contenu pour mes premiers documents de présentation ?*

*Plusieurs formes en fonction des publics cibles ?*

*Quelle utilisation de l'outil Internet ?*

## 5- Préciser les aspects financiers du projet

---

1. Les besoins de l'entreprise
  - a - Frais d'établissements
  - b - Investissements (matériels et immatériels)
  - c - Délais de paiement accordés et les créances qui en découlent
  - d - L'encaisse de trésorerie
2. Les ressources de l'entreprise
  - a - Apports personnels
  - b - Apports extérieurs
  - c - Aides et subventions
  - d - Emprunts
3. Les comptes de résultats prévisionnels
  - a - Charges
    - Coût des matières et de la sous-traitance
    - Coût des ressources humaines
    - Frais de fonctionnement
    - Amortissements et provisions
    - Autres charges
    - Charges financières
  - b - Produits
    - Prévisions de vente (chiffre d'affaires)
    - Autres produits (financiers, etc.)
    - Stocks produits finis et encours
4. Plan de trésorerie

draft

Garanties :

Toute nouvelle agence doit déposer une caution au Commissariat au tourisme. Pour la Belgique francophone, elle s'élève à une dizaine de milliers d'euros.

En outre, la nouvelle agence doit aussi constituer un fonds de garantie qui sera calculé en fonction de sa situation économique et de ses perspectives. Outre ce dépôt, elle devra aussi s'acquitter d'une cotisation annuelle.

Pour le bon déroulement de notre projet, des ressources financières vont être nécessaires. Une estimation précise des besoins à moyen terme est donc indispensable. Pour arriver à vos fins, il vous faudra développer deux éléments principaux : un bilan prévisionnel, qui précisera la somme investie à court et moyen terme et la manière dont elle sera financée et un compte de résultat prévisionnel, qui va s'appuyer sur l'estimation des ventes ou de prestations que l'entreprise va effectuer, donc aux produits qu'elle va réaliser, en soustrayant l'ensemble des charges.

L'objectif de cette partie est donc de déterminer une estimation des ressources financières nécessaires à l'entreprise pour pouvoir commencer son exploitation. Attention, les financeurs vont longtemps s'attarder sur cette partie, alors soignez la !

Le bilan prévisionnel nous permettra d'identifier les ressources nécessaires à court et moyen terme et de prévoir ainsi la planification des investissements et leurs financements (engagement de fonds propres, fonds issus de tiers (coopérateurs, actionnaires), endettement long terme, subsides, etc.). De même, un compte de résultat prévisionnel sera établi, dans le but de planifier à moyen terme le produit des ventes (le chiffre d'affaire), le montant des charges et une prévision à moyen terme du résultat d'exploitation afin de dégager un bénéfice. Ces deux prévisionnels se font la plupart du temps en projection sur 3 ou 5 ans.

Deux documents complémentaires découlent des prévisions bilantaires et de résultats. Le plan de trésorerie, qui analyse la balance entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles de la structure (entrées et sorties de liquidité). Le second est le plan de financement, qui décrit les investissements qui vont être réalisés et le fond de roulement nécessaire.

Ce travail n'est pas toujours évident et recèle un certain degré de complexité en fonction des cas. La première tâche sera de relever l'ensemble des coûts (charges et investissements) et puis d'évaluer les produits potentiels de l'activité. Si tout ceci vous semble trop complexe, faites appel à une aide extérieure !

## **6. Finalement, il nous reste les annexes**

---

Il s'agit d'un fourre-tout où vous allez glisser tout ce qui n'a pas trouvé sa place auparavant, mais qui peut être utile dans l'argumentation :

- Vous avez fait référence à des personnes-clés, afin de mettre encore plus en avant leurs qualités, vous pouvez copier leurs CV.
- De même, afin de prouver la qualité des produits / prestations, vous pouvez introduire des références fournies par des clients, fournisseurs, partenaires stratégiques, etc.

draft

- Si des consultants ont été impliqués, vous pouvez ajouter leurs rapports concernant la stratégie, l'audit, les études de marchés, les conseils juridiques, etc.
- Si vous avez fait référence à des sources d'informations dans le développement de votre plan d'affaires, il est intéressant de les justifier en les insérant dans l'annexe.

Notez que cette dernière partie est complètement facultative, mais peut dans certains cas faire la différence, puisque certains éléments vont prouver les arguments mis en avant dans les parties précédentes.

## **7. Conclusion**

---

Le plan d'affaire a plusieurs vocations, mais est surtout utilisé lors d'une négociation avec une banque. Il s'agit d'un résumé de la stratégie qu'un entrepreneur compte mettre en œuvre dans un projet et des activités nécessaires et suffisantes pour y réussir. Il formalise en fait par écrit son projet d'entreprise.

Rappelez-vous bien que l'objectif final d'un plan d'affaire est de présenter rapidement mais de manière convaincante l'ensemble de votre projet à un interlocuteur. Bien entendu, il a également une utilité interne pour le management, la planification et le suivi.

**Bon travail !!!**

### **Coordonnées**

#### **Tourisme autrement**

Marie-Paule Eskenazi

10, place de la Minoterie à 1080 Bruxelles

Téléphone : +32 2 412.56.79

Fax : +32 2 412.56.91

Mail : [info@tourisme-autrement.be](mailto:info@tourisme-autrement.be)

#### **SAW-B**

Eric Dewaele

42/6 rue Monceau-Fontaine à 6031 Monceau-s/-Sambre

Téléphone : +32 71 53.28.30

Fax : +32 71 53.28.31

Mail : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)

draft