

# Alberta



## Services aux entreprises autochtones

Guide 5 :

### Manuel de planification d'une entreprise autochtone

Série : Les Autochtones albertains en affaires

Canada

Alberta  
GOVERNMENT OF ALBERTA

LIAISON ENTREPRISE  
Centre de services aux entreprises

## **Citations pour inspirer les entrepreneurs**

**En planifiant votre entreprise, souvenez-vous d'abord que vous êtes un entrepreneur, puis que vous êtes un Autochtone ensuite.  
(traduction libre)**

**-Shannon Armitage, 1989**

**Mettez non seulement votre cœur dans l'entreprise, mais surtout l'entreprise dans votre cœur. (traduction libre)**

**-Thomas Watson Jr. (1914-1993)**

**J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends.**

**-Confucius**

**Plus vous saurez regarder loin dans le passé, plus vous verrez loin dans le futur.**

**-Sir Winston Churchill (1874-1965)**

**Un but bien planifié est à moitié atteint. (traduction libre)**

**-Zig Ziglar**

**Ce qu'on obtient en atteignant nos objectifs n'est pas aussi important que ce que l'on devient en les atteignant.**

**-Zig Ziglar**

**La route vers la réussite est parsemée de places de stationnement.  
(traduction libre)**

**-Anonyme**

**Le succès n'est pas la clé du bonheur. Le bonheur est la clé du succès. Si vous aimez ce que vous faites, vous aurez du succès.  
(traduction libre)**

**-Anonyme**

**La seule limite à nos réalisations futures sera nos doutes d'aujourd'hui. Laissez-nous aller de l'avant avec une foi forte et active.**

**-Franklin D. Roosevelt**



## Table des matières

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>5</b>
<b>COMMENT VOUS SERVIR DU CAHIER DE PLANIFICATION D'UNE ENTREPRISE</b>	<b>6</b>
<i>NOTES</i>	7
<b>RESSOURCES UTILES</b>	<b>8</b>
<b>ÉTAPE 1 Trouvez la bonne idée d'entreprise</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Trouvez des idées d'entreprise</b>	<b>12</b>
1.1.1 Raisons pour démarrer votre entreprise	12
1.1.2 Méthodes de recherche des idées	13
1.1.3 Sources d'idées	14
<b>1.2 Évaluez votre idée</b>	<b>16</b>
1.2.1 Tri des idées d'entreprise	17
1.2.2 Renseignements supplémentaires nécessaires	17
1.2.3 Évaluation de l'idée	17
1.2.4 Décision d'aller de l'avant	19
1.2.5 Compétences pour diriger une entreprise	20
<b>1.3 Ayez une vision préliminaire de votre entreprise</b>	<b>20</b>
<b>ÉTAPE 2 Apprenez à mieux connaître votre industrie, vos clients et vos concurrents</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Découvrez votre industrie et votre marché</b>	<b>22</b>
2.1.1 Caractéristiques de l'industrie	22
2.1.2 Tendances de l'industrie	24
2.1.3 Tendances économiques	25
2.1.4 Analyse de marché	25
2.1.5 Tendances communautaires	26
2.1.6 Considérations environnementales	27
<b>2.2 Renseignez-vous sur vos clients</b>	<b>28</b>
2.2.1 Comprenez votre client	28
2.2.2 Caractéristiques du client cible	29
<b>2.3 Analysez votre concurrence</b>	<b>32</b>
2.3.1 Qui sont les concurrents?	32
2.3.2 Analyse de la concurrence	33
2.3.3 Ressources à votre disposition	34



<b>ÉTAPE 3</b>	<b>Décidez <u>ce</u> que fera votre entreprise</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Définissez l'image de votre entreprise</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Définissez vos produits et vos services</b>	<b>36</b>
3.2.1	Produits et services à offrir	36
3.2.2	Vos fournisseurs de produits et de services	37
3.2.3	Marges des produits et des services	38
3.2.4	Ressources à votre disposition	39
<b>3.3</b>	<b>Établissez les processus de l'entreprise</b>	<b>39</b>
3.3.1	Processus de fabrication	39
3.3.2	Processus de prestation de service	39
3.3.3	Processus de vente au détail	40
<b>3.4</b>	<b>Distribuez vos produits et services</b>	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>Choisissez votre emplacement</b>	<b>41</b>
3.5.1	Particularités de l'emplacement	41
3.5.2	Méthodes de sélection d'un emplacement	42
3.5.3	Ressources à votre disposition	43
<b>3.6</b>	<b>Élaborez votre stratégie du prix</b>	<b>43</b>
<b>3.7</b>	<b>Élaborez votre stratégie promotionnelle</b>	<b>44</b>
3.7.1	Techniques et méthodes promotionnelles	45
3.7.2	Programme mensuel de promotion	47
3.7.3	Ressources à votre disposition	48
<b>ÉTAPE 4</b>	<b>Décidez comment fonctionnera votre entreprise</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Définissez les besoins en ressources humaines</b>	<b>49</b>
4.1.1	Rôles et responsabilités de la gestion	49
4.1.2	Décisions en matière de dotation en personnel	50
4.1.3	Soutien professionnel	51
4.1.4	Récapitulation des salaires et des avantages sociaux	52
4.1.5	Ressources à votre disposition	52
<b>4.2</b>	<b>Élaborez votre plan opérationnel</b>	<b>52</b>
4.2.1	Terrain et bâtiments	52
4.2.2	Équipement	55
4.2.3	Apports de biens	55
4.2.4	Mobilier et accessoires	56
4.2.5	Système de communication	56
4.2.6	Véhicules	56
4.2.7	Assurances	57
4.2.8	Frais bancaires	57
4.2.9	Tenue des livres et comptabilité	57
4.2.10	Fournitures de bureau	57
4.2.11	Entretien et réparations	58



<b>4.3 Obligations juridiques</b>	<b>58</b>
4.3.1 Structure juridique de l'entreprise	58
4.3.2 Réglementation et permis	59
4.3.3 Ressources à utiliser	61
NOTES	62
<b>ÉTAPE 5 Comment travailler avec des plans financiers</b>	<b>63</b>
<b>5.1 Calculez vos coûts de lancement</b>	<b>63</b>
<b>5.2 Trouvez combien de clients il vous faut</b>	<b>65</b>
5.2.1 Coûts fixes	65
5.2.2 Coûts variables	66
5.2.3 Seuil de rentabilité	67
<b>5.3 Prévoyez les mouvements de votre trésorerie</b>	<b>68</b>
5.3.1 Prévision de ventes	68
5.3.2 Revenu et dépenses mensuels	69
5.3.3 Déterminez le montant d'argent qu'il vous faudra pour démarrer	70
NOTES	71
<b>5.4 Préparez un état des résultats</b>	<b>73</b>
<b>5.5 Faites votre bilan prévisionnel</b>	<b>75</b>
<b>ÉTAPE 6 Rédigez votre plan d'entreprise</b>	<b>78</b>
<b>6.1 Organisez votre plan d'entreprise</b>	<b>78</b>
<b>6.2 Assemblez les éléments d'information</b>	<b>79</b>
6.2.1 Première section (Page de présentation, table des matières)	79
6.2.2 Résumé	79
6.2.3 Vue d'ensemble de l'entreprise	80
6.2.4 Plan de marketing	82
6.2.5 Ressources humaines	84
6.2.6 Plan opérationnel	85
6.2.7 États financiers	87
6.2.8 Annexes	88
<b>Lexique</b>	<b>89</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>91</b>

**Note**

L'information présentée dans ce document n'a pour but que de servir de guide, et même si elle est jugée exacte, elle est strictement fournie « telle quelle », sans garantie. *Liaison Entreprise*, ses employés, ses directeurs, ses agents ou ses contractants ne sont pas responsables des dommages directs ou indirects, ou des pertes de profits provenant de l'utilisation des informations de ce document ou se trouvant sur le site Web de *Liaison Entreprise*. Ce matériel peut être utilisé, reproduit, enregistré ou transmis pour des activités non commerciales, cependant les droits d'auteur de *Liaison Entreprise* doivent être pris en considération. Il est interdit d'utiliser, de reproduire, d'enregistrer et de transmettre ce matériel pour des activités commerciales sans le consentement écrit de *Liaison Entreprise*.

© 2003 *Liaison Entreprise*



# AVANT-PROPOS

La série **Les Autochtones albertains en affaires** a été créée par **Liaison Entreprise** pour répondre aux besoins uniques des gens d'affaires autochtones.

- Le premier guide : **Suis-je fait pour diriger une entreprise?** Fournit de l'information qui vous aidera à décider si le démarrage d'une entreprise est une bonne option pour vous.
- Le deuxième guide : **Quel genre d'entreprise me convient le mieux?** Contient de l'information sur les tendances en affaires et les secteurs d'entreprise susceptibles d'être particulièrement attrayants pour les nouveaux entrepreneurs. On y trouve des coordonnées de personnes-ressources capables de fournir plus d'information.
- Le troisième guide : **Fournisseurs de service aux entreprises autochtones en Alberta** propose aux entrepreneurs autochtones une liste exhaustive des fournisseurs de services aux entreprises.
- Le quatrième guide : Dans les **Options de financement pour les Autochtones en Alberta**, nous faisons un survol des options de financement pour les entrepreneurs autochtones.
- Le cinquième guide : **Cahier de planification d'une entreprise autochtone** adopte une approche par étapes pour l'élaboration d'un plan d'entreprise.

**Liaison Entreprise** a élargi ses services pour offrir de l'information, des conseils et des services sur mesure aux Autochtones en Alberta.

Visitez notre site web au : [www.rcsec.org/alberta/rsea](http://www.rcsec.org/alberta/rsea).

Ou communiquez avec notre bureau central :

**Liaison Entreprise** Le Centre de services aux entreprises

10237, 104<sup>e</sup> Rue N.-O., Bureau 100

Edmonton (Alberta)

T5J 1B1

Ligne d'information: 780-422-7722 (à Edmonton) ou

1 800 272-9675 (sans frais)

Télécopieur : 780-422-0055

Courriel : [buslink@cbasc.ic.gc.ca](mailto:buslink@cbasc.ic.gc.ca)

Site web : [www.rcsec.org/alberta](http://www.rcsec.org/alberta)

**Liaison Entreprise**, le centre principal de services aux entreprises de l'Alberta, fournit de l'information et des conseils aux petites entreprises de l'Alberta. Membre du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, **Liaison Entreprise** est une organisation sans but lucratif soutenue par les gouvernements du Canada et de l'Alberta.



# COMMENT VOUS SERVIR DU CAHIER DE PLANIFICATION D'UNE ENTREPRISE

Le présent **Cahier de planification d'une entreprise** a été conçu pour aider les entrepreneurs autochtones à rédiger un plan d'entreprise.

Les plans d'entreprise constituent des outils très importants pour quiconque lance une entreprise. Un plan d'entreprise est comme une carte routière. Il indique où vous souhaitez aller et comme vous y rendre.

Les raisons qui sous-tendent l'élaboration d'un plan d'affaires sont les suivantes :

- Il vous aide à déterminer si votre idée peut se traduire par une entreprise viable.
- Il vous permet de déceler un problème éventuel avant de commencer.
- Il détermine la quantité et la nature du financement dont votre entreprise aura besoin.
- Il aide un prêteur ou un investisseur à comprendre votre idée d'entreprise.
- Il rehausse votre compréhension du marché, des clients et des concurrents
- Il vous aide à prendre de meilleures décisions au sujet de votre entreprise.
- Il améliore votre capacité de gérer votre entreprise.
- Il vous fournit un plan sur mesure que vous pouvez consulter.

Le cahier vous guide parmi les 6 étapes du processus, depuis « Trouver une bonne idée d'entreprise » jusqu'à « Rédiger votre plan d'entreprise ».

\*\*\*Il est fortement recommandé de respecter l'ordre chronologique des étapes.

ÉTAPE 1 Trouvez une bonne idée d'entreprise.

ÉTAPE 2 Renseignez-vous sur votre industrie, votre clientèle potentielle et vos concurrents.

ÉTAPE 3 Décidez ce que fera votre entreprise.

ÉTAPE 4 Décidez comment l'entreprise fonctionnera.

ÉTAPE 5 Travaillez avec des plans financiers

ÉTAPE 6 Rédigez votre plan d'entreprise.

À chaque étape, nous fournissons de l'information sur la démarche. Ensuite, nous posons une série de questions sur l'entreprise. Il vous sera sans doute possible de répondre directement à certaines de ces questions. Pour d'autres, vous aurez sans



doute besoin de recueillir de l'information supplémentaire afin de répondre en détails ou de revenir à des réponses données précédemment.

Lorsque vous aurez répondu à toutes les questions numérotées qui s'appliquent à votre entreprise, vous serez en mesure d'insérer vos réponses à l'étape 6 et de faire votre plan d'entreprise. Pour vous aider, nous vous indiquerons des ressources qui vous permettront de répondre aux questions. Nous fournissons des exemples pour vous orienter.

Afin d'optimiser votre utilisation du cahier, commencez au début et avancez une page à la fois, jusqu'à la fin. Les réponses aux premières questions vous serviront à répondre aux questions qui suivent.

## NOTES



## RESSOURCES UTILES

### Où faire vos recherches

On peut trouver une bonne partie de l'information requise pour les analyses de l'industrie et du marché auprès de **sources de données secondaires**. Il s'agit de renseignements rassemblés par quelqu'un d'autre mais qui sont néanmoins pertinents pour l'entreprise que vous voulez démarrer.

Voici certains exemples de sources et du type d'information que vous y trouverez :

#### ***Liaison Entreprise***

Tél. : 1 800 272-9675

Page Web : <http://www.rcsec.org/alberta>

Description : Centre de ressources et de recherches exhaustives pour les gens d'affaires et les entrepreneurs.

Lien direct : <http://www.rcsec.org/alberta/rsea>

- Séminaires éducatifs et cours sur les affaires, bibliothèque sur les entreprises, conseils professionnels gratuits, utilisation gratuite d'un télécopieur, accès gratuit à Internet et au téléphone.
- Réseau de services aux entreprises autochtones.

#### **Statistique Canada**

Tél. : 1 800 263-1136

Page Web : [http://www.statcan.ca/start\\_f.html](http://www.statcan.ca/start_f.html)

Description : Profils communautaires (données démographiques du recensement pour les communautés canadiennes, y compris les données démographiques autochtones)

Lien direct : [http://www12.statcan.ca/francais/profil01/PlaceSearchForm1\\_F.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/profil01/PlaceSearchForm1_F.cfm)

Description : Profils des secteurs et des subdivisions de recensement (et autres profils géographiques).

Lien direct :

<http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/profiles/index.cfm>

#### **Recherchez :**

Catalogues n<sup>os</sup> 94-115 et 94-116

- Données démographiques sur les ménages; Statistiques sur les revenus, Information sur les familles, les ménages et le logement (y compris les dépenses par ménage; les dépenses alimentaires par famille, les renseignements sur le logement, etc.).

Lien direct :

[http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/famili\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/famili_f.htm)



**Recherchez :**

Catalogue n° 62-555 – Dépenses des familles au Canada

Catalogue n° 62-554 – Dépenses alimentaires par famille

Catalogue n° 62F0026M1F – Série de recherche sur les dépenses des ménages

**Postes Canada**

Tél. : 1 800 267-1177

Page Web : [www.postescanada.ca](http://www.postescanada.ca)

Description : Décompte des ménages et cartes, données démographiques et statistiques sur les revenus par secteurs postaux, chiffres sur les ménages pour les bureaux avec service de facteur, liste des populations pour diverses communautés canadiennes triées par codes postaux, chiffres sur les ménages pour les bureaux sans service de facteur.

Lien direct: <http://www.postescanada.ca/cpc2/addrm/hh/default-f.asp>

**GD Sourcing**

Télécopieur : (905) 332-3740

Page Web : <http://www.gdsourcing.com/>

Description : Site Web où sont indexées de nombreuses sources d'information gratuite sur les entreprises et les industries canadiennes.

**Ressources supplémentaires**

1. Bibliothèques publiques, commerciales et éducatives
  - Le Canadian Business Disk;
  - Publications professionnelles, périodiques, annuaires des entreprises;
  - Annuaire des exportateurs autochtones/ Équipe Canada Inc.
2. Ministères, organismes fédéraux, provinciaux et municipaux.
  - Réseau de services aux entreprises autochtones <http://www.rcsec.org/rsea>
  - Centre de services aux entreprises Planète autochtone.  
<http://www.dfait-maeci.gc.ca/aboriginalplanet/>
3. Expositions et salons professionnels et industriels  
Dans les bibliothèques, cherchez :
  - l'annuaire des salons et des expositions;
  - le Tradeshow Week Data Book;
  - Tradeshowbiz Canada.
4. Journaux et périodiques
  - Cherchez dans les journaux et périodiques des bibliothèques des articles sur les sujets connexes.

5. Services professionnels aux entreprises, p. ex. comptables, avocats, courtiers en assurances, banquiers, agents de développement économique, groupes communautaires ou agents

- Entreprise Autochtone Canada <http://www.abc-eac.ic.gc.ca/>
- Banque de développement du Canada <http://www.bdc.ca/>

6. Autres gens d'affaires / connaissances / concurrence / Internet/ Associations commerciales et industrielles :

- Nation Métis d'Alberta;
- Activités des réseaux d'affaires;
- Chambre de commerce;
- Bureau de bande;
- Pages jaunes.

7. Ressources Internet :

- <http://strategis.ic.gc.ca>
- <http://albertafirst.com>
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- <http://www.aand.gov.ab.ca/>

(Source : Guide pour l'étude de marché, Document n° 4013, Centres de services aux entreprises du Canada)

## **Où faire vos recherches (suite)**

Vous trouverez de l'information sur les clients en ayant recours aux méthodes de recherche secondaire ou primaire. La **recherche primaire** consiste à rassembler de l'information spécifique au sujet de votre entreprise, par exemple en menant un sondage téléphonique.

### **Les principales techniques de recherche primaire comprennent :**

Les **entrevues individuelles** - Ce sont des discussions en personne avec des clients potentiels

Les avantages de cette technique sont:

- la possibilité d'obtenir de l'information spécifique supplémentaire;
- l'agencement de données objectives (impersonnelles) et subjectives (personnelles).

Les désavantages sont:

- elles beaucoup plus de préparation;
- il faut beaucoup de temps pour prendre les rendez-vous.

**Les sondages** - Ils peuvent être effectués par téléphone, par la poste ou par courriel.

Les avantages des sondages sont :

- leur objectivité (impersonnels);
- la calculation des réponses à l'aide de méthodes mathématiques.

En revanche, les sondages ont parfois le désavantage :

- d'être inflexibles;
- de prendre beaucoup de temps à préparer.



**Les groupes de réflexion** - Ils rassemblent un certain nombre de clients potentiels (de 8 à 12 personnes) afin de leur poser des questions à propos d'une entreprise potentielle, de leurs habitudes de consommation, de leurs perceptions de vos produits et de vos services.

Les groupes de réflexion ont les avantages suivants :

- On peut effectuer une recherche en profondeur
- On peut obtenir des réponses complètement différentes, engager un débat, ce qui peut engendrer des idées diverses.

Les désavantages comprennent :

- Ils doivent être dirigés par un animateur professionnel
- Ils peuvent se révéler dispendieux.

**Les autres techniques incluent :**

- L'observation
- Les entrevues avec d'autres propriétaires d'entreprises dans votre secteur d'activité;
- Les entrevues avec des experts sur le terrain comme des enseignants, des propriétaires à la retraite, etc.



# ÉTAPE 1 Trouvez la bonne idée d'entreprise

La première étape pour trouver l'entreprise qui vous convient consiste à déterminer pourquoi vous voulez démarrer une entreprise et les compétences que vous possédez pour le faire.

## 1.1 Trouvez des idées d'entreprise

### 1.1.1 Raisons pour démarrer votre entreprise

Les entrepreneurs et les propriétaires de petites entreprises ont en général beaucoup de raisons pour démarrer leurs entreprises :

La plupart des petites entreprises prospères ont avant tout vu le jour pour les raisons suivantes :

#### Raisons les plus fréquentes pour se lancer en affaires

- 1) Profiter d'une occasion
- 2) Atteindre des objectifs personnels
- 3) Réaliser le rêve de diriger une entreprise
- 4) Utiliser son expérience et ses compétences
- 5) Être son propre patron
- 6) Gagner sa vie
- 7) Mettre à profit une expérience antérieure
- 8) Se procurer un supplément de revenu d'un autre emploi
- 9) Se créer un emploi
- 10) Pouvoir quitter un emploi frustrant
- 11) Faire beaucoup d'argent

Si vous vous lancez en affaires pour « faire beaucoup d'argent », vos raisons laissent un peu à désirer. Moins de 5 % des entrepreneurs qui réussissent affirment s'être lancés en affaires avant tout pour faire beaucoup d'argent. En revanche, presque 30 % des entrepreneurs qui échouent indiquent qu'ils se sont lancés en affaires pour cette raison.

Comme vous pouvez le constater, bon nombre de ces raisons sont des choses qui tiennent à cœur à l'entrepreneur. À vrai dire, beaucoup d'entrepreneurs font moins d'argent au cours des deux premières années que ce qu'ils avaient prévu. S'ils ont lancé une entreprise dans



un domaine qui ne leur plaît pas particulièrement, il est probable qu'ils abandonneront l'entreprise.

**Quelle est raison principale de vous lancer en affaires?**

---

---

---

### 1.1.2 Méthodes de recherche des idées

Plusieurs personnes s'imaginent que tout ce qu'il faut pour démarrer une entreprise est une bonne idée. C'est peut-être parfois vrai, mais il est préférable d'avoir plusieurs idées d'activités profitables pour assurer la réussite de votre entreprise. Ainsi, si votre idée principale ne fonctionne pas comme prévu, vous disposerez d'une autre option à essayer. Examinez les possibilités de produits et de services supplémentaires susceptibles d'améliorer votre idée première, c'est un effort qui en vaut la peine.

Les idées d'entreprise doivent correspondre aux débouchés d'entreprise. Pour trouver de bonnes idées, il peut suffire :

- d'écouter les gens qui pourraient vouloir ou avoir besoin d'un produit ou d'un service;
- de chercher des bonnes idées qui existent déjà sur le marché, mais sont mal exploitées;
- de chercher de entreprises qui sont prospères ailleurs, mais pas dans votre région;
- de reconnaître des tendances sur le marché.
- de chercher « pourquoi » les gens achètent quelque chose plutôt que de chercher à savoir « ce » qu'ils achètent.
- d'explorer les sources de données qui portent sur les possibilités d'affaires.

Afin de déterminer une bonne possibilité d'affaires, suivez ces étapes :

#### 1) Utiliser les possibilités qui existent déjà

Trouvez un marché qui n'est pas bien desservi par les entreprises actuelles. Apprenez des concurrents. Leurs faiblesses peuvent engendrer des possibilités d'affaires pour vous et leurs réussites vous indiqueront à quoi vous vous mesurez.

#### 2) Créer une nouvelle possibilité

Vous pouvez créer un nouveau produit qui répond à des besoins insatisfaits du marché. Par exemple, le tourisme autochtone se porte bien parce que les touristes apprécient la culture autochtone.

#### 3) Réinventer un produit ou un service

Il doit être différent de l'ancienne version, mais vous pouvez aussi le mettre en marché auprès d'un groupe de gens différents ou d'un marché étranger. Par exemple, vous



pouvez combiner le camping et le tourisme autochtone pour encourager un plus grand nombre de touristes à faire du camping.

### 1.1.3 Sources d'idées

Les bonnes idées viennent de sources diverses et sont parfois très simples. Beaucoup de gens trouvent leurs idées en travaillant dans une industrie. D'autres tirent parti des tendances qu'ils perçoivent sur le marché. D'autres encore reconnaissent les lacunes du marché ou les situations où l'offre des entreprises ne correspond pas à la demande de la clientèle.

Voici une brève description de certaines des sources les plus utilisées par les entrepreneurs pour chercher de nouvelles possibilités d'entreprises.

#### Expérience de travail

L'expérience de travail est une des sources d'idées de nouvelles entreprises les plus répandues. Il est très avantageux de vous lancer en affaires dans un domaine que vous connaissez déjà. Vous connaissez les produits et les services que vous offrirez, vous comprenez la concurrence et vous comprenez ce que veut le client. Vous avez peut-être même déjà des clients potentiels.

Les idées qui découlent de votre dernier emploi peuvent prendre plusieurs formes. Par exemple, vous pourriez mettre au point un produit ou un service et le vendre à votre dernier employeur.

#### Passe-temps

Beaucoup de gens ont des passe-temps. Dans bien des cas, ce genre d'intérêt peut vous inspirer pour votre nouvelle entreprise. Par exemple, un mordru de sports peut ouvrir une boutique d'équipement de sports, un photographe amateur un studio de portrait ou un chasseur peut offrir des services de guide, ouvrir un pavillon de chasse ou une ferme à gibier.

#### Observation

Si vous êtes capable de jeter un regard neuf sur les situations de la vie quotidienne, vous pourrez sans doute y trouver de nouvelles idées de produits ou de services. Cela se produit souvent lorsque les gens voyagent et observent des produits ou des services qui ne sont pas encore disponibles sur leur marché local. Parfois, ces idées viendront de quelque chose que vous avez vu ou de quelqu'un que vous connaissez qui aura su reconnaître une possibilité inexploitée ou un besoin insatisfait.

#### Ressources

**Liaison Entreprise** a élargi ses services pour fournir de l'information, des conseils et des services de renvoi aux entreprises pour aider les gens d'affaires autochtones albertains, existants ou potentiels. **Liaison Entreprise** est la première étape pour obtenir de l'information d'affaires spécifique aux entreprises autochtones en Alberta grâce à son secteur de **Services aux entreprises autochtones de l'Alberta**.



### ***Le Centre de services aux entreprises Liaison Entreprise***

Réseau de services aux entreprises autochtones

10237, 104<sup>e</sup> Rue N.-O., Bureau 100

Edmonton (Alberta) T5J 1B1

Ligne d'information sur les entreprises :

780-422-7722 (à Edmonton) ou

1 800 272-9675 (sans frais)

Bibliothèque : 780-422-7780

Télécopieur : 780-422-0055

Courriel : <mailto:buslink@cbsec.ic.gc.ca>

Page Web : <http://www.rcsec.org/alberta/rsea>

### **Parents et amis**

Il ne faut pas négliger les conversations avec vos proches comme source d'idées pour une nouvelle entreprise. Des commentaires comme « ce serait bien agréable si quelqu'un avait l'idée de .... » ou encore « ce dont nous avons besoin ici, c'est de..... ». Toutes ces petites plaintes et ces commentaires peuvent être une source d'idées potentielles.

### **Recherches sur Internet**

De nombreux sites Web portent sur la recherche de possibilités d'entreprises. Par exemple, le site <http://www.cbsec.org/osbw/session1/concepts.cfm>, propose 40 concepts pour trouver des possibilités d'entreprise.

### **Médias**

Lisez les publications d'affaires et d'autres, les journaux (de votre localité et d'ailleurs), les magazines spécialisés, les bulletins et les publications commerciales pour trouver des idées qui stimuleront votre flair d'entrepreneur. De même, restez à l'écoute de la télévision et de la radio pour vous aider à cerner les tendances du marché.

### **Conventions**

Les conventions constituent d'excellents endroits pour stimuler votre pensée créative. Dans une convention, les tribunes, les experts, les films et les expositions sont autant de manières de vous renseigner sur les sujets qui vous intéressent.

### **Salons professionnels**

Les salons professionnels sur l'industrie que vous souhaitez intégrer vous permettent d'examiner soigneusement les produits et les services de vos concurrents potentiels. Un salon professionnel permet également de rencontrer des distributeurs et des représentants de vente, de découvrir des produits et des tendances du marché et de cerner des produits ou des services pour votre entreprise.

### **Foires d'inventeurs**

Les foires d'inventeurs donnent aux inventeurs et aux fabricants un lieu de rencontre où ils peuvent parler des produits potentiels pour le marché.

### **Mentors/entraîneurs et conseillers**

Un homme ou une femme d'affaires expérimenté serait peut-être disposé à vous aider en vous donnant des conseils fondés sur son expérience.



En vous adressant aux sources suivantes, vous pouvez sans doute trouver un mentor :

- L'agent de développement économique de votre bande
- Votre propre réseau : la famille, les amis, les connaissances (peut-être y a-t-il parmi vos connaissances actuelles des gens qui possèdent une expérience utile en affaires);
- Les fournisseurs de services aux entreprises des administrations municipales, provinciales et fédérale dans votre région (les personnes-ressources qui travaillent avec les organismes locaux de services aux entreprises ou d'autres organisations);
- Les associations d'entreprises (communiquez avec votre association industrielle régionale ou locale, la chambre de commerce ou un groupement d'entreprises);
- Les institutions financières (votre banquier pourrait être en mesure de vous recommander quelqu'un qui pourrait vous aider);
- Des consultants en gestion du secteur privé (moyennant paiement, des consultants peuvent fournir des conseils utiles aux entreprises. Consultez l'annuaire téléphonique des entreprises dans votre localité).

En observant et en cherchant soigneusement, on peut découvrir un bon nombre de secteurs de possibilités. Lorsque vous entreprenez ce genre de recherche, n'oubliez jamais de consigner vos idées au fur et à mesure qu'elles vous viennent à l'esprit.

**Quels genres d'entreprises aimeriez-vous démarrer?**

---

---

---

---

## 1.2 Évaluez votre idée

Avant de consacrer du temps et des efforts à l'élaboration d'un plan d'entreprise détaillé, il est préférable d'évaluer rapidement votre idée maîtresse. Souvenez-vous qu'il est toujours avantageux d'avoir plus d'une idée, car si votre première idée ne fonctionne pas comme prévu, vous en aurez une autre à explorer.



### 1.2.1 Tri des idées d'entreprise

Si vous trouvez plus d'une idée, vous devez décider laquelle d'entre elles vaut le plus la peine d'être évaluée. Les tris reflètent les objectifs personnels du propriétaire. Par exemple, une idée d'entreprise peut nécessiter de grosses rentrées d'argent ou encore un propriétaire peut ne pas vouloir d'une entreprise qui exige des déplacements.

Évaluez votre idée d'entreprise en la comparant à vos buts et à vos objectifs personnels. Il faut d'abord examiner l'idée d'entreprise qui satisfait la plupart des objectifs personnels. Souvenez-vous qu'il est très difficile d'évaluer plus d'une idée à la fois.

**En gardant à l'esprit votre principale raison de vous lancer en affaires, quels sont des objectifs personnels que vous avez déterminé pour l'entreprise?**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_

### 1.2.2 Renseignements supplémentaires nécessaires

Pour évaluer une idée, posez-vous quelques questions rapides à son sujet. Essayez d'écouter les commentaires négatifs et positifs.

Voici quelques exemples de questions que vous pouvez vous poser :

- Avez-vous fait part de votre idée à d'autres? Qu'en ont-ils pensé?
- A-t-on déjà essayé cette idée? Sinon, pourquoi pas?
- Si cette idée a déjà été essayée, dans quelle mesure a-t-elle réussi? Pouvez-vous faire mieux?
- De quelle somme disposez-vous pour financer votre idée?

### 1.2.3 Évaluation de l'idée

Une des manières d'évaluer votre idée consiste à en évaluer les facteurs présents dans une situation très positive. Pour chaque facteur dans le tableau suivant, évaluez s'il est « indéniablement vrai pour votre idée d'entreprise », « s'il est vrai dans une certaine mesure » ou « s'il n'est pas vrai du tout ».



## Tableau des facteurs positifs

Énoncés de facteurs positifs	Indéniablement vrai	Vrai dans une certaine mesure	Pas vrai du tout
Les clients ont besoin de votre produit ou de votre service.			
Les clients reconnaîtront votre produit ou votre service sur le marché			
Les clients achèteront fréquemment votre produit ou votre service.			
Vos coûts seront très faibles par rapport à votre prix de vente.			
Les sources de vos produits ou de vos matières premières pour la fabrication de votre produits seront fiables.			
Vous disposez de travailleurs qualifiés pour votre entreprise.			
Toutes les exigences techniques seront satisfaites.			
Vous serez en mesure de respecter tous les règlements.			
Les activités de l'entreprise ne comporteront aucun risque.			
La concurrence sera inexistante.			
Vous pourrez démarrer l'entreprise avec un investissement minimal.			
Vous pourrez vous procurer l'argent dont vous aurez besoin pour démarrer l'entreprise.			
L'entreprise détiendra les droits sur les produits (comme des brevets, des licences ou des contrats exclusifs).			

À ce stade, les deux facteurs d'évaluation les plus importants sont la présence ou l'absence chez le client de besoin ou de désir pour les produits ou les services que vous allez vendre – et votre capacité de trouver les fonds nécessaires pour démarrer l'entreprise. Il vous faut déterminer si votre situation financière personnelle vous permet de faire face aux coûts de démarrage et aux premiers coûts de roulement de votre nouvelle entreprise.

Il existe des ressources financières. Un bon ouvrage de référence sur le sujet est le Guide quatre : Options de financement pour les Autochtones en Alberta, qui fait partie intégrante de la série Les Autochtones albertains en affaires, créée par **Liaison Entreprise**.

Quelles que soient les ressources financières que vous utiliserez, cependant, on s'attendra à ce que vous financiez au moins une partie de votre entreprise avec votre propre argent. Ainsi, vous serez appelé à déterminer votre valeur personnelle nette.

Pour déterminer votre valeur personnelle nette, il faut procéder ainsi :

- 1) Cernez et déterminez la valeur de tous les actifs que vous possédez comme vos liquidités, vos véhicules ou votre propriété d'une maison;
- 2) Dressez la liste de toutes vos dettes, comme vos prêts, vos cartes de crédit ou vos hypothèques;
- 3) Soustrayez tout l'argent que vous devez de la valeur de vos actifs.

Vous aurez besoin de connaître votre valeur personnelle nette avant qu'un prêteur ou un investisseur soit prêt à vous aider.

Si votre valeur personnelle est positive, vous aurez également besoin de déterminer combien d'argent vous devez prendre de l'entreprise pour vos frais de subsistance.

Votre situation financière personnelle est une considération clé lorsque vous décidez de l'envergure et de l'étendue de votre concept d'affaires.

### 1.2.4 Décision d'aller à l'avant

Si vous avez considéré un bon nombre de vos facteurs d'évaluation comme étant « vrais dans une certaine mesure » ou « pas vrais du tout », vous avez l'intérêt à trouver des moyens à surmonter les obstacles ou d'examiner d'autres idées d'entreprise semblables ou connexes.

**Au fur et à mesure que vous examinez votre idée, demandez-vous si elle vaut d'être approfondie.**

Si vous jugez qu'il est inutile de chercher à développer votre idée, ne vous en faites pas, votre situation n'a rien d'inhabituel. Beaucoup de bonnes idées d'entreprises ne mènent pas au démarrage d'une bonne entreprise. Les raisons de ce phénomène sont les suivantes :

- Une entreprise peut essayer d'offrir des produits ou des services à des gens qui ne comprennent pas les produits ou les services offerts;
- Le prix qu'il faut facturer pour un produit peut être plus élevé que ce que le client potentiel est prêt à déboursier;
- Il y a peut-être trop de concurrents qui offrent déjà ce produit ou ce service;
- Les coûts du lancement sont déjà trop élevés pour que le propriétaire puisse envisager de les financer.

Si l'une ou l'autre des conditions énumérées ci-dessus existe, vous devez modifier votre idée ou la mettre de côté pour le moment et en chercher une autre.

Toutefois, si vous jugez utile d'approfondir votre idée, la prochaine étape consiste à envisager à quoi ressemblera votre entreprise.

## 1.2.5 Compétences pour diriger une entreprise

Diriger une entreprise nécessite de nombreuses compétences. Cependant, certaines compétences en gestion sont essentielles à votre survie. La mauvaise gestion est une des principales causes d'échec dans le secteur de la petite entreprise. Les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise sont les suivantes :

- Compétences en gestion
- Capacité de résolution de problèmes
- Compréhension des ressources humaines
- Compétences en constitution d'équipes
- Capacité de communication

Les propriétaires d'entreprises possèdent rarement toutes les compétences nécessaires pour démarrer une entreprise. Cela signifie que le propriétaire doit acquérir des compétences particulières ou qu'il devra engager des gens qui possèdent les compétences requises. Il faut donc établir quelles sont vos compétences et celles dont vous aurez besoin pour diriger l'entreprise. Vous devrez peut-être envisager de suivre une formation supplémentaire avant de vous lancer en affaires.

## 1.3 Ayez une vision préliminaire de votre entreprise

L'**énoncé de vision** est le moteur de l'entreprise. À ce titre, il peut s'agir d'une description d'un paragraphe ou de deux pages, bref, ce dont vous avez besoin pour broser un tableau éloquent des objectifs de l'entreprise. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de rédiger un *énoncé de vision*. Celui-ci doit toutefois porter sur ce qui tient à cœur au propriétaire de l'entreprise.

Par exemple, un propriétaire peut souhaiter voir son entreprise prendre assez d'expansion pour vendre des franchises dans un délai de cinq ans. Un autre exemple est celui d'un propriétaire qui, après avoir établi son entreprise, souhaite contribuer au bien-être de la communauté.

Les plans d'entreprise ne contiennent pas tous un énoncé de vision. Cependant, de plus en plus d'investisseurs ou de partenaires potentiels aiment bien voir l'énoncé de vision pour se faire une idée claire des plans à long terme du propriétaire et des raisons pour lesquelles il se lance en affaires.

**Question 1** : Compte tenu de ce que nous avons expliqué ci-dessus, élaborez votre énoncé de vision pour votre entreprise. À quoi ressemblera-t-elle dans cinq ans?

---

---

---

---

---

---

## ÉTAPE 2 Apprenez à mieux connaître votre industrie, vos clients et vos concurrents

L'élaboration d'un plan d'entreprise est un pas de géant vers la réussite de votre entreprise. C'est en se fondant sur une base d'information solide qu'on construit les bonnes entreprises. Lorsque vous avez évalué votre idée d'entreprise à l'étape 1, vous avez jugé votre idée d'entreprise suffisamment bonne pour consacrer temps et énergie à l'élaboration d'un plan d'entreprise en bonne et due forme.

C'est à l'étape 2 que vous rassemblerez l'essentiel de l'information dont vous aurez besoin. Il est crucial que vous vous renseigniez sur votre industrie et votre marché, vos clients et vos concurrents. Cette information vous aidera à déterminer les produits et les services spécifiques que vous offrirez à vos clients. Elle vous aidera également à positionner votre entreprise par rapport à la concurrence. Les réponses aux questions de l'étape 2 serviront à façonner vos décisions sur les activités de votre entreprise et votre façon de la diriger.

### 2.1 Découvrez votre industrie et votre marché

Vous devez apprendre à connaître  votre industrie  et  votre marché . Une analyse de l'industrie propose une vue d'ensemble, c'est-à-dire le degré de prospérité de votre industrie à l'échelle de votre province, au Canada et sur la scène internationale. Une analyse de l'industrie comprend l'information sur les rouages et les caractéristiques de l'industrie ainsi que sur les tendances industrielles et économiques qui l'influencent. Votre analyse de marché sera plus axée sur votre marché local. Elle inclura des éléments comme la taille de votre territoire commercial, les tendances communautaires et les considérations environnementales.

L'analyse industrielle est un plan qui montre comment votre industrie fonctionne et quelles en sont les tendances. L'analyse de marché vous aidera à poursuivre vos décisions quant à la manière de démarrer votre entreprise.

L'information dont vous avez besoin peut provenir de nombreuses sources. Celles-ci incluent votre expérience et votre savoir personnels, les bibliothèques, l'Internet, les experts dans le domaine, les organisations gouvernementales et les autres associations, les répertoires, les articles et les fournisseurs. Beaucoup de sources énumérées aux pages 8, 9, 10 et 11 pourraient vous être utiles pour obtenir cette information.

#### 2.1.1 Caractéristiques de l'industrie

Les questions dont il faut tenir compte lorsque vous examinez votre industrie sont les suivantes :

**Quel est le pourcentage d'entreprises rentables dans cette industrie?** Pour trouver ce renseignement, accédez à <http://strategis.ic.gc.ca/> et ensuite lancez une recherche avec les mots « Performance Plus ». Vous pouvez également vérifier la bibliothèque de **Liaison Entreprise** ou votre bibliothèque publique pour y trouver d'autres sources.

**Quels sont les principaux facteurs de réussite dans votre industrie?**

**Qu'est-ce qui aide les bonnes entreprises à réussir?** Par exemple, marketing, prix, soumissions, contrôle des coûts, service à la clientèle et qualité du produit.

**Existe-t-il des obstacles qui empêchent une nouvelle entreprise de se joindre à l'industrie?** Par exemple, les contrats à long terme avec des entrepreneurs existants, ou l'obligation d'être cautionné.

**Quel rôle le gouvernement joue-t-il en tant que client, législateur, etc., dans votre industrie?** Par exemple, il faut obtenir un permis pour servir de l'alcool dans un restaurant, les marchés publics sont adjugés dans le cadre d'appels d'offres.

**Question 2:** Les affaires sont-elles saisonnières? Le cas échéant, quelles périodes de l'année correspondent à la haute saison et à la basse saison?

**Mois occupés**

---

---

**Mois tranquilles**

---

---

**Question 3:** Après avoir relu vos réponses aux questions précédentes, écrivez un court paragraphe décrivant votre industrie.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2.1.2 Tendances de l'industrie

Il est utile de connaître les tendances de l'industrie pour cerner les possibilités d'affaires. Les industries sont en évolution constante. Cela permet, entre autres :

- de découvrir les changements dans la demande des consommateurs;
- d'être plus concurrentiel;
- de s'orienter vers un nouveau débouché dans le développement de nouveaux produits;
- d'élaborer vos stratégies quant aux produits.

Les questions dont il faut tenir compte lorsque vous examinez les tendances de votre industrie sont les suivantes :

**Votre industrie est-elle en croissance ou en déclin? Où en sera-t-elle dans cinq ans?**

**Quelles sont les tendances passées, présentes et futures de l'industrie?**

**Prévoyez-vous des changements technologiques? Quelle influence les changements technologiques auront-ils sur l'entreprise?**

**À quel point votre industrie dépend-elle d'une autre?** Par exemple, l'industrie du transport dépend de l'industrie de la fabrication, et l'industrie de la restauration de l'industrie du tourisme. Il importe d'être bien conscient de ces relations.

**Question 4 :** Résumez en un court paragraphe vos réponses aux questions sur les tendances de l'industrie.

---

---

---

---

---

---

---

### 2.1.3 Tendances économiques

Beaucoup d'entreprises sont influencées par les tendances économiques. Par exemple, les taux d'intérêt élevés peuvent réduire les ventes de maisons et de véhicules.

Si votre industrie est influencée par les fluctuations économiques, vous devez rassembler de l'information sur les principaux indicateurs économiques qui agissent sur votre industrie. Les prévisions de ces indicateurs vous permettront de voir venir les changements dans la demande pour vos produits ou services.

#### Quelle influence les facteurs économiques suivants pourraient-ils avoir sur votre entreprise?

Les taux d'intérêt \_\_\_\_\_

Le taux de chômage \_\_\_\_\_

Le coût de la vie \_\_\_\_\_

Les dépenses de consommation \_\_\_\_\_

Les faillites \_\_\_\_\_

Les investissements privés et publics \_\_\_\_\_

**Question 5** : Expliquez dans un paragraphe les répercussions de l'économie sur votre industrie.

---

---

---

---

---

---

### 2.1.4 Analyse de marché

Afin d'analyser le marché, il faut considérer les questions suivantes :

**Quelle est l'étendue géographique du marché que vous avez l'intention de desservir avec vos produits ou avec vos services?**

Si vous prévoyez que votre marché prendra de l'expansion d'ici deux ou trois ans, pourquoi ce phénomène se passera-t-il?

**Question 6 :** Quel est le potentiel de vente en termes de ventes totales, en unités et en dollars, du marché que vous avez décrit ci-dessus? Les sources pour ces renseignements sont Statistique Canada, les associations industrielles ou les organisations gouvernementales locales. Par exemple, le catalogue n° 62-555 *Dépenses familiales au Canada* de Statistique Canada indique ce qu'une famille moyenne dépense pour une variété de produits de consommation. Si vous connaissez le nombre de ménages dans votre secteur de marché, vous pouvez sans doute déterminer le volume des ventes en dollars.

D'autres sources énumérées aux pages 8, 9, 10 et 11 peuvent vous aider à obtenir cette information.

---

---

Quel pourcentage de ce marché espérez-vous obtenir pour chacune des trois premières années?

**Question 7 :** Résumez vos réponses aux questions précédentes en un ou deux paragraphes.

---

---

---

---

---

---

### 2.1.5 Tendances communautaires

Une description de la collectivité où votre entreprise sera installée vous aidera à comprendre le climat local des affaires et comment il peut influencer la croissance de votre entreprise. La description devrait fournir les réponses aux questions suivantes.

**Dans quelle collectivité votre entreprise sera-t-elle installée?**

**Cette collectivité est articulée autour de quel genre d'économie?** Par exemple, l'industrie minière surtout.

**Votre entreprise desservira-t-elle uniquement le marché local, ou entrevoyez-vous des possibilités de pénétrer les marchés régionaux, nationaux ou internationaux?**

**Question 8 :** Résumez vos réponses aux questions précédentes dans un paragraphe.

---

---

---

---

---

## **2.1.6 Considérations environnementales**

Les réponses de cette section vous permettront, ainsi qu'à d'autres, d'évaluer les répercussions environnementales de votre entreprise.

**Question 9 :** Votre entreprise respectera-t-elle les normes légales de l'environnement? Si cette question est importante pour votre entreprise, fournissez les noms et les numéros de téléphone des personnes avec lesquelles vous traitez pour les questions et les normes environnementales.

---

---

---

---

---

Il faut également tenir compte d'autres questions environnementales. Par exemple :

**L'entreprise nuira-t-elle :**

- aux sites historiques? \_\_\_\_\_

- aux sites archéologiques? \_\_\_\_\_
- à des lieux ou artéfacts uniques? \_\_\_\_\_
- aux espèces menacées? \_\_\_\_\_
- aux terrains adjacents? \_\_\_\_\_

**Votre entreprise polluera-t-elle l'air ou produira-t-elle des radiations ou des déchets contaminés?**

**Votre entreprise utilisera-t-elle des produits chimiques toxiques ou des matières dangereuses?**

**Votre entreprise aura-t-elle des répercussions sur la santé ou la sécurité des humains ou des animaux?**

**Votre entreprise risquera-t-elle de susciter des inquiétudes dans le public?**

**Les dommages potentiels de votre entreprise pourraient-ils être contrés par une technologie connue?**

## **2.2 Renseignez-vous sur vos clients**

La plupart des propriétaires gestionnaires commencent avec une idée qui se métamorphose rapidement en décision d'offrir un produit ou un service sur le marché. Pour bien réussir votre marketing, vous devez savoir qui sont vos clients et vous assurer que votre produit ou votre service satisfait leurs besoins. Pour ce faire, le mieux est d'examiner soigneusement votre marché et de préparer un plan de trois ans où vous décrierez comment vous entendez approcher le marché et promouvoir votre produit ou votre service.

Une bonne partie de cette information découlera de vos analyses de marché, ce qui inclut aussi bien les sources de données secondaires que primaires. Vous trouverez une liste des principales ressources primaires et secondaires aux pages 8, 9, 10 et 11.

### **2.2.1 Comprenez votre client**

Pour en savoir plus long sur vos clients potentiels, vous devez effectuer une étude de marché. Il importe de comprendre que tout le monde n'achètera pas votre produit ou votre service. En tant que propriétaire d'entreprise, vous devez cibler uniquement les clients potentiels et non l'ensemble de la population. Ainsi, votre entreprise pourra offrir de meilleurs avantages à sa clientèle cible.

Un marché cible est un groupe de clients potentiels qui ont des caractéristiques en commun. Votre marché cible pourrait être constitué d'autres entreprises ou de consommateurs. Vous pourriez également avoir plus d'un marché cible.

Voici une méthode pour vous aider à trouver votre marché cible :



1) Tous les clients potentiels sont divisés selon les caractéristiques qu'ils ont en commun. Ils peuvent être divisés selon leurs caractéristiques démographiques ou selon leur mode de vie.

- Les caractéristiques démographiques communes incluent l'âge, le sexe, le niveau de revenu, la propriété foncière, l'éducation et l'ethnicité.
- Les considérations liées au mode de vie comprennent les passe-temps, les habitudes de lecture, les activités sportives, etc.

2) Ces divers groupes peuvent être agencés pour former des groupes plus petits. Par exemple, les gens qui rénovent les maisons peuvent s'intéresser aux personnes d'âge moyen qui sont propriétaires de vieilles maisons et ont un revenu de moyen à élevé.

3) On examine ces petits groupes, et ceux qui ont le plus de clients potentiels deviennent vos marchés cibles. Une entreprise peut parfaitement avoir plus d'un marché cible.

## 2.2.2 Caractéristiques du client cible

### Clients d'affaires

Si vous VENDEZ À D'AUTRES ENTREPRISES, répondez aux questions suivantes :

**Question 10** : Énumérez vos principaux clients d'affaires potentiels, leur lieu d'affaire, le principal produit ou service qu'ils vendent, et indiquez à quelle fréquence ils achèteront vos produits ou vos services.

1)

---

2)

---

3)

---

4)

---

5)

---

6)

---

Les autres questions à considérer sont les suivantes :

**Qui prend les décisions d'achat au sein des entreprises qui achèteront vos produits ou services?**

**Quels sont les principaux facteurs sur lesquels les entreprises se basent pour prendre leurs décisions d'achat?** Par exemple : les garanties sont-elles plus importantes que la disponibilité des produits?

**Quels prix les entreprises sont-elles prêtes à payer pour vos produits ou vos services?**

**Peut-on négocier des marchés à long terme?**

**Quels sont les besoins des utilisateurs spécifiques de vos produits ou services?**

**Question 11** : Résumez vos réponses aux questions ci-dessus et les points dont il vous faut tenir compte pour décrire vos clients d'affaires cibles.

---

---

---

---

---

## **Consommateurs**

Si vous VENDEZ À DES CONSOMMATEURS, répondez aux questions suivantes :

**Question 12** : Quels sont les renseignements détaillés sur votre principal marché cible?

**Fourchette d'âge** \_\_\_\_\_

**Fourchette de revenu** \_\_\_\_\_

**Sexe** \_\_\_\_\_

**État matrimonial** \_\_\_\_\_

**Nombre d'enfants** \_\_\_\_\_

**Profession** \_\_\_\_\_

**Limites géographiques** \_\_\_\_\_





---

---

---

---

## 2.3 Analysez votre concurrence

Une des clés de la réussite de votre entreprise consiste à établir votre part du marché. L'information que vous recueillerez, par exemple sur la manière dont vos concurrents établissent leurs prix, font la mise en marché et vendent leurs produits, pourra vous aider à distinguer votre entreprise de la leur. En outre, une bonne compréhension de la concurrence vous aidera à cerner des secteurs qui n'ont pas encore été ciblés. Enfin, en comprenant ce qui fait la réussite de vos concurrents les plus forts, vous aurez du même coup des renseignements précieux sur ce que le marché apprécie ou pas.

Dans la présente section, nous allons cerner vos concurrents et comparer votre entreprise à celles de vos trois principaux concurrents. Soyez honnêtes en déterminant les secteurs où vous avez un avantage concurrentiel et où il y aurait place à l'amélioration. Vous devrez faire quelques démarches et un peu de recherches, et il importe de ne pas chercher à éviter cette étape. Il est crucial que vous connaissiez bien vos concurrents.

### 2.3.1 Qui sont vos concurrents?

Les questions et les considérations au sujet de vos concurrents peuvent englober les éléments suivants :

**Question 14** : **Combien de concurrents avez-vous sur le marché local et quelle est leur envergure?** Commencez par les Pages jaunes pour vous aider à déterminer le nombre de vos concurrents. Pour ce qui est de l'envergure des concurrents, vous pouvez consulter l'Annuaire des entreprises canadiennes disponible à **Liaison Entreprise** ou dans les bureaux régionaux de développement des entreprises.

**Quel est le taux de réussite des entreprises qui vous font concurrence?** Une bonne façon d'obtenir ces renseignements consiste à retracer vos concurrents dans les Pages jaunes des années antérieures ou d'autres annuaires des entreprises.

Les réponses que vous aurez fournies aux **questions 6** (p. 26) **et 14** (p. 32) pourraient vous aider à déterminer le chiffre de vente moyen de vos concurrents. En observant et en discutant avec les fournisseurs, vous devriez pouvoir déterminer la fourchette des ventes

de vos concurrents en prouvant si leurs ventes se situent en-dessous ou au-dessus de la moyenne.

**Cernez vos principaux concurrents.**

Nom du concurrent	Emplacement	Volume estimé du marché	Part (%) estimée du marché

## 2.3.2 Analyse de la concurrence

**Remplissez un tableau d'analyse de la concurrence**

Sur une échelle de 1 à 4 (4 étant la meilleure note), cotez les facteurs suivants pour votre entreprise et vos trois principaux concurrents.

Facteurs	Votre entreprise	Concurrent n° 1	Concurrent n° 2	Concurrent n° 3
Image / Réputation				
Choix de produits				
Qualité des produits				
Fiabilité des produits				
Services liés aux produits				
Emplacement				
Disposition du magasin				
Apparence du magasin				
Heures d'exploitation				
Prix				
Activités promotionnelles				
Service à la clientèle				
Profil de la clientèle				
Accessibilité de la clientèle				
Expertise des employés				
Gestion				
Nombre d'années en affaires				



## ÉTAPE 3 Décidez ce que fera votre entreprise

À l'ÉTAPE 3, vous prendrez une série de décisions sur la nature exacte de ce que fera votre entreprise. Ces décisions seront fondées sur l'information que vous aurez déjà recueillie pour répondre aux questions précédentes. Nous nous reporterons donc à vos réponses précédentes pour vous aider à prendre des décisions.

### 3.1 Définissez l'image de votre entreprise

L'image de votre entreprise est en fait la manière dont les clients perçoivent votre entreprise. L'image de l'entreprise englobe chaque petit élément de son fonctionnement. Elle dépend autant de l'apparence d'un magasin que de la manière dont on répond au téléphone ou des publicités qui servent à la promotion de l'entreprise.

Les entreprises ont plus d'une image. Ces images sont parfois définies par la qualité des produits vendus et par leur prix. Par exemple, une image de marque se forme lorsqu'on vend des produits haut de gamme au prix fort.

L'image de votre entreprise devra correspondre à vos produits et convenir aux besoins et aux souhaits de votre clientèle cible. Il importe que l'image de votre entreprise soit cohérente. Une fois que vous aurez décidé quelle sera l'image de votre entreprise, tout ce qui se fait dans l'entreprise devra tendre à concrétiser cette image.

**Question 16** : Quelle sera l'image de votre entreprise? (Consultez les réponses des questions 1 (p. 21), 13 (p. 31) et 15 (p. 34)). Par exemple, un installateur de chaînes stéréo qui cherche à conclure un marché avec un concessionnaire automobile cherchera à projeter l'image d'un travail de grande qualité fondé sur des années d'expérience et la capacité de travailler rapidement.

---

---

---

## 3.2 Définissez vos produits et vos services de manière plus détaillée

Votre entreprise est fondée sur les produits et les services que vous vendez. Vous devrez être en mesure de décrire en détails ce que vous vendez et d'expliquer comment votre produit est différent de celui de vos concurrents.

Lors de votre analyse de l'industrie, vous avez cerné les tendances de l'industrie et les possibilités du marché. Vos produits et vos services doivent répondre aux besoins de vos clients potentiels.

Les différences entre vos produits et vos services et ceux de vos concurrents sont autant d'avantages concurrentiels.

Dans cette section, nous décrivons les caractéristiques et les avantages des produits et des services que vous vendez. Comment vos clients utiliseront-ils vos produits et vos services?

### 3.2.1 Produits et services que vous avez à offrir

Dans la présente section, vous allez cerner les grandes catégories de produits ou de services que votre entreprise vendra. À cette fin, il vous faut répondre aux questions clés pour chacune de ces catégories et ensuite examiner les réponses pour vous assurer qu'elles sont compatibles.

Il est important de penser à votre entreprise en fonction de ces catégories lorsque vous prendrez des décisions. Par exemple, gardez toujours à l'esprit des éléments comme l'inventaire, la promotion et l'établissement des prix.

**Cernez les grandes catégories de vos produits et de vos services.** Par exemple, un dépanneur peut se diviser en plusieurs catégories : les produits laitiers, la charcuterie, les produits du tabac et les articles d'épicerie.

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

#### Qui sont vos clients pour chacun de vos produits et de vos services?

Toutes vos catégories de produits doivent être compatibles pour former un concept d'entreprise cohérent. Que fait votre entreprise exactement? Irez-vous toucher à un trop grand nombre de marchés? Si vous êtes producteur, les besoins de votre production sont-ils trop divers ou trop complexes? Il importe que ces catégories s'imbriquent les

unes dans les autres pour former un concept d'entreprise cohérent. Faites les changements en conséquence.

**Question 17** : Dans un paragraphe court, faites le résumé de vos produits et de vos services.

---

---

---

---

---

---

---

### 3.2.2 Vos fournisseurs de produits et de services

Les fournisseurs vous offriront le matériel, les produits et les services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Vous devrez trouver les fournisseurs qui répondront le mieux à vos besoins.

Avant même de commencer, les fournisseurs peuvent vous soumettre une estimation des prix du matériel et de la disponibilité des produits. Vous devez prendre ces coûts en considération lorsque vous établissez votre stratégie prix et que vous élaborez vos prévisions financières. Les conditions d'achat des produits peuvent aussi influencer votre fonctionnement.

Le prix n'est pas toujours le seul facteur à prendre en considération dans le choix d'un fournisseur.

Parmi les autres facteurs qui pourraient influencer votre choix figurent les suivants :

- Le fournisseur pourra-t-il livrer le matériel et les produits dont vous avez besoin?
- Le fournisseur pourra-t-il livrer à temps?
- Le fournisseur offrira-t-il des services de soutien, tels une formation sur les produits?
- Quels seront les termes de l'entente?

Les questions et les éléments à considérer comprennent les suivants :

**Qui sont vos fournisseurs pour chaque catégorie de produits?**

1) \_\_\_\_\_

- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_

**Quelles sont les conditions de paiement des fournisseurs potentiels?** Par exemple, C.R., crédit de 30 jours.

**Question 18 :** Résumez les informations au sujet de vos fournisseurs.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### 3.2.3 Marges des produits et des services

**Question 19 :** Quels sont les prix au détail, les coûts et les marges pour les différentes catégories de produits et de services?

Catégories de produits et services	Prix de vente moyen	Coûts moyens	Marges (%)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

### 3.2.4 Ressources à votre disposition

Vous trouverez une liste des principales ressources primaires et secondaires aux pages 8, 9, 10 et 11.

Voici quelques sources d'information supplémentaires sur les produits et les services :

- Les salons professionnels (listes dans les répertoires de salons professionnels tels que *Shows and Exhibitions*)
- Les revues spécialisées (par exemple, le *Canadian Almanac and directory*)
- L'annuaire des entreprises (par exemple, le *Canadian Trade Index*, *Fraser's* ou *Scott's*)

## 3.3 Établissez les processus de l'entreprise

### 3.3.1 Processus de fabrication

Si vous prévoyez fabriquer vos produits, vous devez en expliquer le processus de fabrication. Voici des éléments à prendre en considération lorsque vous élaborez les processus de fabrication :

- Déterminez l'équipement, le matériel et la main d'œuvre dont vous aurez besoin, ainsi que les coûts et la disponibilité;
- Prenez en considération d'autres sources de matériaux bruts;
- Faites l'estimation de l'inventaire qu'il vous faudra;
- Planifiez l'entreposage et la manipulation des matières dangereuses;
- Prévoyez le démarrage de la phase de production dans les délais;
- Protégez votre produit par un brevet ou une marque de commerce. Vous aurez ainsi un avantage comparé à la compétition.

Les besoins de la production auront un impact direct sur l'emplacement, les ressources humaines, les permis nécessaires et le calendrier d'exécution.

Les processus de fabrication doivent être suffisamment détaillés pour expliquer ce que l'entreprise produit et les étapes de la production. Vous pouvez inclure un plan d'étage ou de l'agencement du magasin pour montrer les étapes successives.

### 3.3.2 Processus de prestation de services

Si vous démarrez une entreprise de services, répondez aux questions de la section précédente en fonction de vos services. Votre plan d'entreprise doit montrer le fonctionnement de l'entreprise, et comment vous prévoyez offrir de bons services à vos clients tout en contrôlant les coûts.



### 3.3.3 Processus de vente au détail

Si vous démarrez une entreprise de vente au détail, répondez aux questions précédentes, en accordant une attention particulière à la quantité d'inventaire dont vous aurez besoin.

**Question 20** : Si vous démarrez une entreprise de fabrication, de vente au détail ou de service, faites un résumé des processus auxquels vous aurez recours.

---

---

---

---

---

---

## 3.4 Distribuez vos produits et services

Décrivez comment vos produits se rendront jusqu'à vos clients et aux utilisateurs finaux (s'ils sont différents de vos clients).

---

---

---

---

---

---

---

Les coûts de la distribution sont liés à la livraison de vos produits ou matériel. Ces coûts peuvent inclure l'expédition, les droits d'importation ou d'exportation et les assurances pour le transport des produits.

**Question 21** : Présentez les coûts de distribution de votre entreprise.

---

---

---

---

---

## 3.5 Choisissez votre emplacement

Faites une description complète du lieu où vous prévoyez vendre vos produits et de la manière dont vous comptez vous y prendre. Votre étude de marché devrait indiquer les préférences de votre clientèle en ce qui a trait à l'emplacement.

L'emplacement est un facteur très important pour de nombreuses entreprises. Pour la plupart des entreprises de vente au détail et pour de nombreuses petites entreprises de service, la réussite dépend de l'emplacement. L'accès est très important pour la clientèle, il faut donc le prendre en considération sur le choix de l'emplacement. Pour les entreprises de vente en gros ou de fabrication, la disponibilité des ressources, telles que la main-d'œuvre, le matériel, le transport et les services publics, sont des facteurs à prendre en considération.

L'emplacement et la stratégie de la distribution doivent correspondre aux habitudes du marché cible. Par exemple, l'établissement d'une entreprise à la maison a des impacts en ce qui concerne les réunions avec les clients et la commodité pour les clients.

Vous devez vous assurer que votre entreprise respecte tous les règlements locaux.

### 3.5.1 Particularités de l'emplacement

Pour choisir le bon emplacement, prenez en considération les facteurs suivants :

- Les préférences de la clientèle;
- Les services (le stationnement, l'accès);
- Le trafic;
- Les magasins voisins;
- La croissance de la région;
- Les coûts;
- La concurrence;



- Le transport;
- L'image;
- La sécurité;
- Une gestion appropriée.

Les questions à prendre en considération sont :

**Quels sont les facteurs qui font qu'un emplacement est idéal pour votre entreprise? [Référez-vous aux réponses aux questions 11 (p. 30), 12 (p. 30), 13 (p. 31) et 15 (p. 34)]**

---

---

---

---

---

**Quels sont les coûts associés à l'emplacement que vous avez choisi? Si vous louez, y a-t-il des coûts supplémentaires pour l'entretien de la zone partagée, pour les services publics, pour les impôts fonciers, etc.?**

---

---

---

---

### **3.5.2 Méthodes de sélection d'un emplacement**

Une bonne manière de choisir un emplacement pour une entreprise est de chercher trois emplacements différents. Si vous avez plus d'un emplacement possible, vous pouvez probablement obtenir un arrangement avantageux auprès du gérant de la propriété.

**Faites une comparaison pour vous aider à choisir un bon emplacement [Référez-vous aux réponses aux questions 13 (p. 31) et 15 (p. 34)]**



## Comparez les emplacements

Facteurs	Emplacement n°1	Emplacement n°2	Emplacement n°3
Coûts du bail			
Apparence des entreprises voisines			
Achalandage provoqué par les entreprises voisines			
Possibilités d'agrandissement			
Visibilité du lieu			
Accessibilité			
Autres facteurs importants			

**Question 22 :** Utilisez les questions précédentes et faites un choix. Ensuite décrivez l'endroit.

---

---

---

---

### 3.5.3 Ressources à votre disposition

Vous trouverez une liste des principales ressources primaires et secondaires aux pages 8, 9 et 10.

Pour trouver des informations supplémentaires sur le choix d'un emplacement :

- Demandez à votre marché cible — vos clients vous diront ce qu'ils veulent;
- Allez consulter les bureaux de développement économique;
- Procurez-vous les chiffres concernant le trafic et la démographie ainsi que le zonage auprès des administrations régionales ou municipales;
- Informez-vous auprès des gérants de propriétés commerciales.

## 3.6 Élaborez votre stratégie du prix

Le prix de votre produit dépend des coûts de production, de la concurrence et de la clientèle. L'information que vous recueillerez sur les prix vous servira à déterminer la rentabilité et les marges de profit. Une stratégie de prix efficace peut vous aider à vous faire une place sur le marché rapidement.



La stratégie du prix doit être conforme à l'image des produits et services de l'entreprise. Les clients pourraient, par exemple, associer un bas prix à une qualité douteuse, même si ce n'est pas le cas.

Une nouvelle entreprise doit faire la différence entre prix et valeur. Une nouvelle entreprise peut très rarement faire concurrence à des firmes établies en fonction du prix. C'est pourquoi une nouvelle entreprise doit mettre l'accent sur la valeur.

Ce qu'il faut prendre en considération pour l'établissement des prix :

**Comment déterminez-vous le prix de vente?** Par exemple, en fonction de la compétition, des coûts de production.

**Votre prix est-il plus haut, plus bas ou égal aux prix de vos concurrents?**

**Quels produits sont sensibles aux variations de prix?** Selon les saisons, par exemple.

Votre prix couvre-t-il tous les coûts?

**Question 23** : Expliquez votre stratégie du prix.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3.7 Élaborez votre stratégie promotionnelle

La stratégie que vous déciderez d'adopter pour communiquer avec votre marché cible est extrêmement importante. Vous avez besoin d'un plan précis qui définit le moment opportun, les coûts et le retour escompté des techniques promotionnelles choisies.

### 3.7.1 Techniques et méthodes promotionnelles

Les techniques promotionnelles comprennent la publicité, les promotions, la vente et la publicité personnelle. Voici quelques instruments promotionnels :

- Ballons
- Tableaux d'affichage
- Brochures et dépliants
- Autocollants pour le pare-choc
- Affichage dans les autobus et les taxis
- Cartes d'entreprise
- Dîner d'entreprise
- Réseautage
- Épinglettes
- Calendriers
- Manifestations caritatives
- Annonces classées
- Participation communautaire
- Concours
- Annonces Co-Op
- Décalcomanies
- Démonstrations
- Publicité directe dans les centres commerciaux – Coupons-rabais Co-Op
- Coupons-rabais
- Livres de coupons-rabais
- Affichettes de poignée de porte
- Activités pour les employés
- Enveloppes
- Affiches à l'extérieur de l'édifice
- Circulaires ou cahiers publicitaires
- Chemises de classement et relieurs à feuilles mobiles
- Information gratuite
- Échantillons gratuits
- Réceptions à la maison
- Internet
- Papier à en-tête
- Publicités dans les magazines
- Offres d'achats multiples
- Communiqués de presse
- Bulletins d'information
- Encarts dans le journal
- Encarts pour les paquets
- Lettres personnelles
- Endroit stratégique
- Publicité sur le lieu de vente
- Cartes postales



- Imprimés sur les boîtes ou les emballages
- Publicités dans les programmes ou les annuaires
- Propositions
- Encouragements des recommandations
- Ventes par téléphone
- Échantillons
- Affiches sur les trottoirs
- Affiches lors de manifestations sportives
- Affichages sur le bâtiment
- Publicité aérienne
- Manifestations spéciales
- Ventes spéciales
- Commandites
- Circulaires d'information
- Autocollants
- Plateaux « prenez-en un! »
- Conférences et présentations
- Ruban adhésif ou ruban
- Messages téléphoniques
- Télévision
- Visites guidées
- T-Shirts
- Ventes deux-pour-un
- Affichages sur les véhicules
- Publicités vidéo
- Vidéos
- Affichages dans les fenêtres

Un plan de commercialisation complet est très important pour la réussite de votre entreprise. Servez-vous de votre analyse de marché et de la compétition pour élaborer votre plan.

**Question 24** : Comment ferez-vous la promotion de votre produit ou de votre service? [Référez-vous aux réponses aux questions 2 (p. 23), 3 (p. 23), 7 (p. 26), 8 (p. 27), 11 (p. 30), 12 (p. 30), 13 (p. 31), 15 (p. 34) et 16 (p. 35)].

---



---



---



---



---



---

---

---

---

### 3.7.2 Programme mensuel de promotion

Le calendrier des promotions a un impact sur les rentrées d'argent. Voici quelques questions concernant le temps et les coûts :

**Quand les promotions seront-elles réalisées?** Par exemple, plusieurs au démarrage de l'entreprise, suivies d'autres régulièrement. **[Référez-vous aux réponses à la question 2 (p. 23)]**

**Quel sera le coût de chacune des promotions?**

**Question 25** : Établissez un calendrier de promotion. Faites la liste de toutes les activités promotionnelles pour chaque mois de la première année de fonctionnement. Référez-vous aux réponses aux questions précédentes. Le tableau ci-dessous peut servir à dresser un portrait rapide des promotions.

**Calendrier promotionnel**

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Radio													
Journal													
Pages jaunes													
Circulaires hebdomadaires													
Magasine													
Envois directs													
Tableau d'affichage													
Affiches													
Produits spécialisés													
Autres													
TOTAL													

### 3.7.3 Ressources à votre disposition

Vous trouverez une liste des principales ressources primaires et secondaires aux pages 8, 9, 10 et 11.

Voici des sources d'information supplémentaires pour les stratégies promotionnelles :

Le CARD (Canadian Advertising Rates and Data) se trouve dans la plupart des bibliothèques. Il donne les tarifs de la publicité et des renseignements utiles sur tous les médias du Canada;

Les agences de publicité;

Les stations de radiodiffusion;

Les journaux / les magazines;

Les services de poste directs (Postes Canada, par exemple);

Les livres sur la commercialisation et la publicité (que vous pouvez vous procurer auprès de **Liaison Entreprise** ou à votre bibliothèque municipale);

Le matériel promotionnel de vos concurrents.

# ÉTAPE 4 Décidez comment fonctionnera votre entreprise

## 4.1 Définissez les besoins en ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une tâche importante pour les propriétaires de petites entreprises. La productivité de l'entreprise, il faut bien le dire, passe par les employés. Plus les gestionnaires et les employés travaillent bien, plus l'entreprise réussira.

### 4.1.1 Rôles et responsabilités de la gestion

**Question 26 :** Quelles sont les responsabilités, les salaires et les avantages sociaux du ou des gestionnaires de l'entreprise?

---

---

---

---

---

---

---

---

Les autres éléments à considérer pour la gestion :

**Quelles sont les variables clés que les gestionnaires doivent contrôler dans votre entreprise?** Par exemple, les liquidités, l'inventaire, le crédit, les coûts d'exploitation, etc.

**Comment les variables clés seront-elles contrôlées?**

**Devez-vous prévoir un soutien pour la gestion au but de mettre en œuvre le plan d'entreprise?** Par exemple, une expertise en construction et en génie, des systèmes de tenue de livres, une aide juridique, etc.

**Quelles sont les forces et les faiblesses de chaque membre de l'équipe de gestion?** Soyez réaliste et objectif.

**Quelles formations seront nécessaires pour la gestion?**



**Comment ces formations seront-elles réalisées?** Cours de gestion, formation sur place dans une entreprise semblable, etc.

Si vous n'avez pas encore embauché tous les gestionnaires, détaillez votre plan de recrutement.

#### **4.1.2 Décisions en matière de dotation en personnel**

Si vous comptez recruter des employés ou des sous-traitants, vous devez en tenir compte en préparant vos prévisions d'établissement des prix et de mouvements de trésorerie. Parmi les questions essentielles en matière de dotation en personnel figurent les suivantes :

**Qui sont les employés clés?**

**Quels sont les descriptions de leurs fonctions et leurs salaires?**

**Quels coûts et services la sous-traitance nécessite-t-elle (expédition, stockage d'inventaire, facturation des clients, modalités de paiement, etc.)?**

**L'entreprise fera-t-elle travailler des employés à temps partiels?**

**Des programmes de formation sont-ils en place ou prévus pour les employés et les gestionnaires? Dans l'affirmative, fournissez des renseignements généraux.**

**Comment les employés seront-ils motivés?**

**Utiliserez-vous des contrats de travail avec vos employés?**

**Les emplois sont-ils saisonniers?**

**Quels régimes d'avantages sociaux seront en place pour le personnel?**

**Combien devrez-vous verser à la Commission des accidents du travail pour assurer vos employés? (Voyez le site Web <http://www.wcb.ab.ca/>)**

**Question 27** : Si vous prévoyez avoir de nombreux employés, notamment des employés à temps partiel, établissez un calendrier modèle de travail.

---

---

---

### 4.1.3 Soutien professionnel

La plupart des entreprises ont besoin d'aide de l'extérieur à un moment ou à un autre, mais particulièrement pendant la phase de démarrage. Vous pouvez avoir besoin d'aide sur le plan financier, fiscal, légal, comptable, informatique, de l'assurance, des ressources humaines, de la gestion, de la planification, etc. En ayant recours à des conseillers, vous pourrez vous concentrer sur la gestion de l'entreprise et laisser des professionnels s'occuper des règlements qui changent constamment.

Pour tirer profit des conseillers, vous devez être prêt à accepter leurs conseils. Ces conseils ne sont peut-être pas aussi coûteux que vous le croyez et ils peuvent être rentables à long terme.

Les conseillers d'entreprise auxquels vous comptez faire appel devraient se pencher sur des domaines où vous manquez de compétences en gestion.

**Question 28** : Dressez la liste de tous les conseillers d'entreprise actuels et prévus.

---

---

---

### Conseillers d'entreprise

	Nom	Compagnie	Téléphone
Comptable, aide-comptable			
Conseillers fiscaux			
Banquiers			
Avocats			
Agents d'assurance			
Experts-conseils			
Autres			

## 4.1.4 Récapitulation des salaires et des avantages sociaux

**Question 29** : Récapitulez tous les traitements, salaires et avantages sociaux versés aux cadres et au personnel.

## 4.1.5 Ressources à votre disposition

Les sources de données primaires et secondaires courantes se trouvent aux pages 8, 9, 10 et 11.

D'autres sources d'information portent sur les ressources humaines dont :

Les Guides de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (<http://www.adrc.gc.ca/>)

- Employé ou sous-traitant
- Retenues à la source

Pour les salaires, communiquez avec :

- Statistique Canada (<http://www.statcan.ca/>)
- votre association industrielle (reportez-vous au répertoire d'Associations Canada)
- des sous-traitants potentiels

Pour les contrats légaux, communiquez avec votre avocat.

## 4.2 Élaborez votre plan opérationnel

### 4.2.1 Terrain et bâtiments

**Question 30** : Fournissez des renseignements généraux à propos du terrain et des bâtiments à utiliser.

1) Lieu : \_\_\_\_\_

2) Superficie approximative du terrain : \_\_\_\_\_

3) Dimensions du bâtiment : \_\_\_\_\_

4) Âge du bâtiment : \_\_\_\_\_

5) État du bâtiment : \_\_\_\_\_

6) Zonage : \_\_\_\_\_

7) Structure du bâtiment : \_\_\_\_\_

- 8) Le bâtiment est-il construit pour un usage particulier, par exemple, une station-service, ou pour des usages multiples? \_\_\_\_\_
- 9) Quel type de services publics existe sur les lieux? \_\_\_\_\_
- 10) Les aires de stationnement sont-elles adéquates? \_\_\_\_\_
- 11) Un agrandissement sera-t-il possible à l'avenir? \_\_\_\_\_
- 12) Le bâtiment est-il conforme aux codes de prévention des incendies, de délivrance de permis et de zonage qui s'appliquent au type d'entreprise que vous envisagez d'y installer? \_\_\_\_\_

**Si vous prévoyez acheter le terrain ou les bâtiments plutôt que de les louer, notez les informations supplémentaires suivantes.**

1) Quel est le prix d'achat? Du terrain : \_\_\_\_\_ \$ Du bâtiment : \_\_\_\_\_ \$

2) Une évaluation a-t-elle été effectuée?  Oui  Non

Si oui, incluez l'évaluation dans le plan d'entreprise.

Si non, comment le prix d'achat a-t-il été établi?

\_\_\_\_\_

3) Une offre d'achat a-t-elle été acceptée?  Oui  Non

Si oui, incluez l'offre d'achat dans le plan d'entreprise.

**Si vous prévoyez construire ou rénover un bâtiment ou bien faire des aménagements dans les locaux loués, fournissez les informations supplémentaires suivantes.**

1) Décrivez le type de travaux de construction :

\_\_\_\_\_

2) Quel est le coût total des travaux de construction? \_\_\_\_\_ \$

3) Quel est le nom de l'entrepreneur? \_\_\_\_\_

4) Joignez une copie de l'estimation ou du devis au plan d'entreprise.

**Si vous comptez louer le terrain ou les bâtiments, fournissez les informations suivantes :**

1) Quand le bail expire-t-il? \_\_\_\_\_

2) Avez-vous des options de renouvellement?  Oui  Non Dans l'affirmative, fournissez des détails.

\_\_\_\_\_

3) Montant annuel du loyer : \_\_\_\_\_ \$

4) Est-ce un bail hypernet? **Hypernet** signifie que vous êtes responsable de frais tels que les taxes, l'assurance et les services publics.  Oui  Non

5) Y a-t-il des frais de zone commune?  Oui  Non

Si oui, à combien estimez-vous leur montant annuel? \_\_\_\_\_ \$

6) Que couvrent les frais de zone commune?

\_\_\_\_\_

7) Avez-vous signé un bail ou un document indiquant que vous avez l'intention de contracter un bail?

Oui  Non

Dans l'affirmative, joignez une copie du bail signé au plan d'entreprise.

Dans la négative, comment vous êtes-vous assuré que le terrain ou les bâtiments seront disponibles aux conditions que vous avez prévues?

\_\_\_\_\_

**Question 31** : En vous reportant aux questions précédentes portant sur l'achat d'un terrain et de bâtiments, les aménagements ou la construction de bâtiments ou sur la location d'un terrain et de bâtiments, récapitulez la situation et annexez les documents pertinents au plan d'entreprise.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 4.2.2 Équipement

**Question 32** : Si vous prévoyez acheter de l'équipement, fournissez les informations suivantes :

Type d'équipement	Numéro de modèle	Numéro de série	Âge	État	Coût

Coût total de l'équipement \_\_\_\_\_ \$

## 4.2.3 Apports de biens

**Question 33** : Si vous ou d'autres personnes fournissez un apport de biens à l'entreprise – comme de l'équipement, des meubles ou des véhicules –, donnez les informations suivantes. Des prêteurs ou des investisseurs peuvent considérer cela comme une partie de votre intérêt dans l'entreprise.

Type de bien	Numéro de modèle	Numéro de série	Âge	État	Valeur

Valeur totale des biens apportés \_\_\_\_\_ \$

#### 4.2.4 Mobilier et accessoires

**Question 34** : Décrivez brièvement tout le mobilier et les accessoires dont l'entreprise aura besoin. Déterminez leurs coûts et s'ils seront loués ou achetés.

---

---

---

---

#### 4.2.5 Système de communication

**Question 35** : Décrivez brièvement les systèmes qui seront mis en place pour assurer les communications internes et externes de l'entreprise.

Par exemple : bases de données, flux de travaux, lignes téléphoniques et connexions Internet. Déterminez tous les coûts rattachés à l'établissement et au fonctionnement de ces systèmes.

---

---

---

---

#### 4.2.6 Véhicules

**Question 36** : Décrivez tous les véhicules dont l'entreprise aura besoin pour servir les clients. Déterminez les montants à payer pour les véhicules, leur entretien, leur assurance et leur immatriculation.

---

---

---

### 4.2.7 Assurances

**Question 37** : Décrivez brièvement les assurances dont l'entreprise aura besoin. Déterminez les coûts de ces assurances. Par exemple, assurance-biens, assurance de responsabilité, etc.

---

---

---

### 4.2.8 Frais bancaires

**Question 38** : Choisissez votre banque et l'ensemble de services qu'il vous faudra. Inscrivez les coûts.

---

---

---

### 4.2.9 Tenue des livres et comptabilité

**Question 39** : Décrivez comment vous tiendrez la comptabilité de vos ventes et de vos dépenses et comment vous vous occuperez de vos obligations fiscales. Calculez combien coûteront ces activités.

---

---

### 4.2.10 Fournitures de bureau

**Question 40** : Estimez rapidement le coût des fournitures de bureau nécessaires au démarrage et leur coût annuel.

Rappelez-vous d'inclure des éléments comme la photocopie, la papeterie, les frais postaux, les chemises de classement, les classeurs, les organisateurs, le papier, etc. dans cette estimation.

---

---

## 4.2.11 Entretien et réparations

**Question 41** : Estimez le coût de l'entretien et des réparations du terrain, du bâtiment, de l'équipement, du mobilier, des accessoires et des véhicules.

---

---

---

## 4.3 Obligations juridiques

Cette partie décrit les obligations juridiques se rattachant à votre entreprise, ce qui comprend la structure juridique de l'entreprise. Elle traite également des règlements de fonctionnement prévus par les diverses administrations pour les entreprises qui démarrent.

Vous devez respecter toutes les obligations juridiques s'appliquant à votre entreprise.

### 4.3.1 Structure juridique de l'entreprise

Une des décisions que vous devez prendre concerne le type d'entreprise que vous voulez créer. Vous avez fondamentalement le choix entre une entreprise individuelle, une société de personnes et une société à responsabilité limitée. Chaque type d'entreprise présente des avantages et des inconvénients, comme le montre le tableau ci-après.

	<b>Propriété</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Entreprise individuelle</b>	Vous	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les bénéfices vous reviennent</li><li>• Facile à démarrer</li><li>• Pas très coûteuse</li><li>• Avantages fiscaux possibles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vous assumez tous les risques</li><li>• Vous êtes responsable des dettes — la banque peut saisir vos biens personnels si vous manquez à vos engagements</li></ul>
<b>Société de personnes (partenariat)</b>	Vous et quelqu'un d'autre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facile à démarrer</li><li>• Très flexible</li><li>• Les partenaires apportent leur savoir, leur dynamisme et leurs capitaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Désaccords entre les partenaires créant des problèmes</li><li>• Frais d'avocat, car il est conseillé de passer par lui</li><li>• Les partenaires</li></ul>

			partagent la responsabilité des dettes
<b>Société à responsabilité limitée</b>	L'entreprise est distincte de vous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité limitée de l'actionnaire</li> <li>• Réduction possible de l'imposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus coûteuse et plus complexe</li> <li>• Plus de documents et de règlements à satisfaire</li> </ul>

### Considérations importantes

Chaque type de structure d'entreprise occasionne des frais. Certains des facteurs à considérer dans le choix du type d'entreprise comprennent :

- le degré de complexité de l'opération, c.-à-d. les coûts et la paperasserie administrative qu'elle occasionne;
- la réglementation et le nombre de rapports à produire;
- la nécessité de protéger des biens n'appartenant pas à l'entreprise et de limiter la responsabilité personnelle;
- les aspects fiscaux;
- l'image de l'entreprise.

Vous pouvez décider de faire appel aux services d'un comptable ou d'un avocat pour qu'il vous aide à faire le meilleur choix.

**Question 42** : Quelle sera la structure juridique de votre entreprise? Combien coûtera-t-elle?

---



---



---



---

### 4.3.2 Réglementation et permis

Un grand nombre de services municipaux et de ministères provinciaux et fédéraux délivrent des permis d'exploitation de commerce et des numéros d'enregistrement d'entreprise qu'il vous faut pour répondre aux exigences juridiques de démarrage d'une entreprise. Les exigences sont différentes dans chaque province.

La liste suivante n'est pas complète, mais elle vous donnera une idée du genre d'exigences juridiques sur lesquelles vous devrez faire des recherches.

## Administration municipale

- Réglementation sur l'utilisation du sol et le zonage
- Codes de construction
- Permis d'exploitation d'un commerce

Vérifiez auprès des autorités municipales si l'entreprise est située dans le zonage approprié. Il est aussi possible que vous deviez obtenir un permis d'aménagement pour exploiter une entreprise à partir de votre domicile.

Si vous vivez dans une réserve ou une collectivité métis, communiquez avec le bureau concerné pour obtenir les autorisations appropriées.

Si vous faites construire un bâtiment ou rénover un bâtiment existant, il vous faudra un permis de construction avant de commencer. Si vous faites rénover un bâtiment existant, vous pouvez être tenu d'améliorer vos systèmes d'extincteurs automatiques à eau, l'accès aux handicapés, les toilettes, etc. Ces exigences peuvent entraîner des frais élevés. Ne vous laissez pas surprendre, faites vos recherches.

## Administration provinciale

- Enregistrement de l'entreprise
- Enregistrement légal ou constitution en société à responsabilité limitée
- Commission des accidents du travail
- Autorisations environnementales
- Santé et sécurité au travail

Vous pouvez faire enregistrer votre entreprise par l'entremise d'un agent d'enregistrement agréé de l'Alberta. Certaines entreprises doivent aussi détenir un permis provincial d'exploitation d'un commerce. Communiquez avec **Liaison Entreprises** pour obtenir de plus amples renseignements.

Enregistrez votre entreprise à la Commission des accidents du travail si vous embauchez des employés. Communiquez avec le ministère de l'Environnement pour savoir si vous devez obtenir des autorisations environnementales. De plus, contactez le gouvernement provincial pour avoir des détails sur les responsabilités de l'employeur et des employés en matière de santé et de sécurité en milieu de travail.

Prenez soin d'avoir ces coûts dans vos prévisions financières.

## Administration fédérale

Agence des douanes et du revenu du Canada

- Numéro d'entreprise et numéro d'inscription aux fins de la TPS

Un numéro d'entreprise est nécessaire pour la TPS, les remises des employés, l'impôt des sociétés, la licence d'importation et d'exportation, etc.



Si vous êtes un Indien inscrit et vous exploitez une entreprise à l'intérieur ou à l'extérieur d'une réserve, demandez à l'Agence des douanes et du revenu du Canada ou au ministère des Affaires indiennes et Affaires du Nord Canadien des informations sur les exonérations de TPS permises dans certaines circonstances.

Si vous embauchez des employés, il vous faut un numéro d'entreprise pour remettre leurs déductions de l'impôt fédéral et provincial, leurs cotisations d'assurance-emploi et leurs contributions au Régime de pensions du Canada.

**Question 43** : À quelles réglementations votre entreprise doit-elle se soumettre? Fournissez des détails précis sur les dates de production des rapports et les frais à payer. Exemple : Un café-restaurant a besoin d'un permis de zonage et d'autorisations des bureaux de la santé et de la prévention des incendies.

---

---

---

### 4.3.3 Ressources à votre disposition

Les sources de données primaires et secondaires courantes se trouvent aux pages 8, 9, 10 et 11.

D'autres sources d'information portent sur les aspects juridiques dont :

Les Guides de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (<http://www.adrc.gc.ca/>)

Les sites Web comprennent :

- <http://www.rcsec.org/alberta>
- <http://strategis.ic.gc.ca/>
- <http://www.statcan.ca/>
- <http://albertafirst.com/>
- <http://www.entrepreneur.com/>

Les agences municipales de développement économique

Les agences régionales de développement économique comme les sociétés d'aide au développements des collectivités

Les ministères et les organismes provinciaux

Les ministères et les organismes fédéraux

Les fournisseurs de services aux entreprises autochtones (reportez-vous au troisième guide de la série Les autochtones albertains en affaires, intitulé *Fournisseurs de services aux entreprises autochtones en Alberta*, mis à votre disposition au **Liaison Entreprise**)



Les associations industrielles

Les fournisseurs de l'industrie

## NOTES

# ÉTAPE 5 Comment travailler avec des plans financiers

À l'ÉTAPE 1, vous avez trouvé un concept d'affaire à développer. À l'ÉTAPE 2, vous avez trouvé des informations sur votre secteur d'activité, vos clients et vos concurrents. À l'ÉTAPE 3, vous vous êtes servi de vos recherches pour prendre des décisions de gestion éclairées sur les activités de votre entreprise et, à l'ÉTAPE 4, vous avez décidé comment votre entreprise exercerait ses activités.

Toutes ces étapes avaient des incidences financières, notamment les ÉTAPES 3 et 4. À l'ÉTAPE 5, vous allez organiser les informations financières en cinq plans financiers. Ces cinq plans sont les suivants :

- Coûts de lancement
- Analyse de rentabilité
- Prévision des mouvements de trésorerie
- État des résultats
- Bilan

En établissant ces plans financiers, il importe que vous vous rappeliez que tous les chiffres servant à les produire figurent dans les informations que vous avez déjà trouvées ou élaborées.

Travailler avec des plans financiers peut être une tâche difficile. N'hésitez pas à demander de l'aide.

***Liaison Entreprise*** et d'autres sources ont des exemples en ligne de prévision des mouvements de trésorerie, d'état des résultats, de bilan et d'indices d'entreprises. C'est aussi une bonne idée de faire examiner vos plans financiers par un comptable.

## 5.1 Calculez vos coûts de lancement

Les coûts de lancement sont les frais initiaux requis pour que votre entreprise entre en activité. Ces coûts sont généralement inscrits dans un plan sous forme de résumé. Les coûts de lancement courants peuvent comprendre les suivants (nous avons inclus des renvois aux questions sur les coûts) :

- Stocks (**Question 20**, p. 40)
- Frais de promotion, y compris les cartes d'affaires, les affiches et les brochures [**Questions 24** (p. 46) et **25** (p. 47)].
- Terrain et bâtiments — versement initial ou dépôt pour le loyer (**Question 30**, p. 52)
- Améliorations des locaux loués (**Question 31**, p. 54)
- Équipement (**Question 32**, p. 55)
- Mobilier et accessoires (**Question 34**, p. 56)
- Dépôts pour le téléphone et les services Internet (**Question 35**, p. 56)
- Véhicules (**Question 36**, p. 56)



- Assurance (**Question 37**, p. 57)
- Frais juridiques et autres honoraires professionnels [**Questions 39** (p. 57) et **42** (p. 59)]
- Fournitures de bureau (**Question 40**, p. 57)
- Permis (**Question 43**, p. 61)
- Taxe sur les produits et services (7 %)

**Question 44** : Établissez un plan montrant tous les coûts de lancement, les apports de biens et les besoins financiers résiduels de votre entreprise.

**Plan des coûts de lancement**

Article	Coûts de lancement	Apport de biens	Solde à financer
<b>Total de l'actif immobilisé</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	\$	\$	\$

**Question 45** : Récapitulez le total des coûts de lancement.

---



---



---



---



---



## 5.2 Trouvez combien de clients il vous faut

En déterminant le seuil de rentabilité de votre entreprise, vous saurez combien de ventes vous devrez effectuer pour couvrir tous les coûts fixes et les coûts généraux de l'entreprise. Vous pourrez aussi convertir cette information en nombre de clients nécessaires pour payer les coûts fixes.

Une façon de procéder pour l'analyse de rentabilité consiste à identifier tous les coûts, puis à les répartir en deux catégories : coûts fixes et coûts variables. Ces deux catégories sont traitées de la façon suivante.

### 5.2.1 Coûts fixes

Un **coût fixe** est une dépense dont le montant ne change pas, quel que soit le nombre de clients de l'entreprise. Par exemple, le loyer est généralement un coût fixe, car il ne fluctue pas selon le nombre de clients.

**Dressez une liste de vos coûts fixes.**

<u>Coûts fixes courants</u>	Montant
Coûts de lancement ( <b>Question 44</b> , p. 64)	_____
Impôt de société, frais, permis, etc. ( <b>Question 43</b> , p. 61)	_____
Impôt foncier ( <b>Question 31</b> , p. 54)	_____
Honoraires professionnels ( <b>Questions 39</b> , p. 57, et <b>42</b> , p. 59)	_____
Salaires des cadres ( <b>Question 29</b> , p. 52)	_____
Autres traitements et salaires ( <b>Question 29</b> , p. 52)	_____
Avantages sociaux des employés ( <b>Question 29</b> , p. 52)	_____
Loyer ou hypothèque ( <b>Question 31</b> , p. 54)	_____
Assurance ( <b>Question 37</b> , p. 57)	_____
Frais et intérêt bancaires ( <b>Question 38</b> , p. 57)	_____
Entretien et réparations ( <b>Question 41</b> , p. 58)	_____
Système de communication ( <b>Question 35</b> , p. 56)	_____
Services publics ( <b>Question 31</b> , p. 54)	_____
Fournitures de bureau et frais postaux ( <b>Question 40</b> , p. 57)	_____
Tous les autres coûts d'exploitation – formation, etc. ( <b>Question 29</b> , p. 52)	_____
<b>Total des frais fixes</b>	_____ \$



## 5.2.2 Coûts variables

Les **coûts variables** augmentent avec les ventes. Le coût de l'acquisition de nouveaux stocks est un bon exemple d'un coût variable important. On peut déterminer les coûts variables en tant que pourcentages des ventes.

Par exemple, si vous avez un commerce de détail, l'acquisition des stocks initiaux est un coût variable, car il a fallu la payer pour démarrer l'entreprise. À mesure que vos stocks diminueront avec les achats des clients, vous achèterez plus de produits pour les regarnir à un niveau approprié. L'acquisition de ces stocks supplémentaires est un coût variable.

Si le coût des biens supplémentaires représente 40 % de leur prix de détail, le pourcentage du coût variable est alors de 40 %. Avec la **Question 19** (p. 38), vous avez trouvé les marges des coûts variables de vos produits et services primaires. Vous pouvez utiliser ces marges pour effectuer votre analyse de rentabilité.

**Dressez une liste des pourcentages des coûts variables.**

### Pourcentages des coûts variables courants

### Pourcentages

Coût des produits et services (**Question 19**, p. 38)

\_\_\_\_\_

Publicité et promotion (**Question 25**, p. 47)

\_\_\_\_\_

Automobile et frais de déplacement (**Question 36**, p. 56)

\_\_\_\_\_

Créances irrécouvrables (utilisez la moyenne du secteur d'activité)

\_\_\_\_\_

Coûts de distribution (**Question 21**, p. 41)

\_\_\_\_\_

Sous-traitants ou commissions de ventes (**Question 29**, p. 52)

\_\_\_\_\_

**Total des pourcentages des coûts variables**

\_\_\_\_\_



### 5.2.3 Seuil de rentabilité

Une des définitions du seuil de rentabilité est la suivante :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{coûts fixes}}{1 - \text{pourcentage des coûts variables}}$$

Vous trouverez ci-après un exemple d'analyse de rentabilité.

#### Exemple d'analyse de rentabilité

Exemple d'analyse de rentabilité d'un magasin A :

Coûts fixes	annuels en \$	Coûts variables	Pourcentage
Stocks de démarrage 51,7 %	31 400 \$	Coût des produits et services	
Aménagements des locaux loués	34 200	Publicité	1,2 %
Équipement et agencements	11 000	Autres	2,0 %
Traitements et salaires	7 800	<b>Total des coûts variables</b>	<b>54,9 %</b>
Honoraires professionnels	2 400		
Assurance	1 100		
Autres	5 000		
<b>Total des coûts fixes</b>	<b>102 900 \$</b>		

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Coûts fixes}}{1 - \% \text{ des coûts variables}} = \frac{102\,900 \$}{1 - 0,549} = \frac{102\,900}{0,451} = 228\,160 \$$$

Si les recherches montrent une dépense moyenne de 42,50 \$ par client, le magasin A a besoin de 5 368 clients par an pour atteindre le seuil de rentabilité. Si le magasin est ouvert 360 jours par an, il lui faudra 15 clients par jour pour y parvenir.

Source : *Partners In Enterprise*

L'analyse de rentabilité vous permet de déterminer le nombre minimal de ventes dont vous aurez besoin pour payer tous vos frais. Grâce à elle, vous pourrez aussi établir le nombre de clients qu'il vous faudra.

**Question 46** : Trouvez le seuil de rentabilité de votre entreprise.

---



---



---



---



## 5.3 Prévoyez les mouvements de votre trésorerie

### Les prévisions des mouvements de trésorerie et l'état des résultats

Il existe une distinction fondamentale entre les prévisions des mouvements de trésorerie mensuels et la prévision de l'État des résultats mensuels.

Les prévisions des mouvements de trésorerie mensuels montrent toutes les sommes d'argent que l'entreprise s'attend à recevoir de chaque source et tous les paiements comptants qu'elle compte faire. Les prévisions de l'État des résultats mensuels montrent les ventes effectuées et les paiements à faire au cours d'une période. Dans de nombreux cas, les états des résultats mensuels et annuels enregistreront les produits avant que les sommes aient été reçues (vente à crédit). Ils ne montrent pas les changements qui se produisent dans la situation de trésorerie de l'entreprise et n'indiquent pas nécessairement toutes les opérations de trésorerie, comme un investissement supplémentaire par le propriétaire ou bien les dividendes ou le paiement d'une dette à long terme.

L'exemple suivant montre la différence entre ces deux outils financiers.

Si vous prévoyez vendre en mars 100 dollars de marchandises payées comptant lors de la vente, ces 100 dollars figureront comme une rentrée de vente dans les prévisions des mouvements de trésorerie de mars. Toutefois, si vous vous attendez à vendre en mars 100 dollars de marchandises payées dans les 30 jours et que vous recevez ce paiement en avril, les 100 dollars apparaîtront dans l'État des résultats de mars, mais ne figureront pas comme une rentrée d'argent dans vos prévisions des mouvements de trésorerie avant avril.

En résumé, l'État des résultats mensuels donnera une estimation de la rentabilité de l'entreprise pendant le mois. Il ne peut pas indiquer la forme de la rentabilité et, en particulier, si le profit apparaîtra en espèce. L'État des résultats mensuels ne montrera pas si l'entreprise aura suffisamment de fonds pendant la période pour faire face à ses engagements financiers.

L'objet des prévisions des mouvements de trésorerie mensuels est uniquement de déterminer le plus exactement possible la somme d'argent dont l'entreprise a besoin pour s'acquitter de ses engagements. Puisque seuls les paiements comptants et les rentrées d'argent — et non des promesses et la rentabilité finale — sont consignés dans le budget de trésorerie, celui-ci montre les mouvements de trésorerie mensuels réels de l'entreprise. Grâce à ces informations, vous pourrez mieux savoir si vous avez suffisamment de fonds pour faire les investissements prévus et payer les fournisseurs quand les factures sont exigibles, si vous devez prolonger les périodes de crédit ou si vous avez besoin d'une ligne de crédit nouvelle ou plus élevée.

#### 5.3.1 Prévision de ventes

La base de toutes les planifications d'entreprise est la prévision de ventes.



La prévision est simplement un processus qui permet d'organiser et d'analyser des informations de façon à pouvoir prédire à l'avenir. Il existe au moins quatre manières de prévoir les ventes, parmi lesquelles figurent les méthodes suivantes :

- Déterminez la taille du marché de votre zone commerciale (**Question 7**, p. 26) et le pourcentage de ce marché que votre entreprise peut desservir;
- Faites des recherches dans les bases de données statistiques sur les informations financières pour établir une prévision de ventes réaliste (sources de références citées aux pages 8, 9, 10 et 11);
- Utilisez le chiffre de ventes permettant d'atteindre le seuil de rentabilité comme chiffre de ventes minimales pour cette année-là (**Question 46**, p. 67);
- Trouvez des mentors ou des conseillers expérimentés dans le domaine des affaires et votre secteur d'activité. (**Question 28**, p. 51)

Lorsque vous aurez calculé une prévision de ventes annuelle, vous devrez examiner chaque mois pour voir comment les ventes changent d'un mois à l'autre (**Question 2**, p. 23). Il vous faudra supposer dans une certaine mesure de quelle façon les ventes augmenteront d'une année à l'autre (**Question 4**, p. 24).

### 5.3.2 Revenu et dépenses mensuelles

Examinez le travail effectué précédemment (**Question 45**, p. 64). Dans les prévisions des mouvements de trésorerie mensuels, il faut tenir compte de la fluctuation saisonnière des ventes et des entrées et des sorties de fonds de l'entreprise. Pour avoir une idée des mois pendant lesquels le niveau des ventes sera haut, moyen ou bas, reportez-vous à la **Question 7**, p. 26. Une entreprise peut avoir des mouvements de trésorerie résultant de ses comptes débiteurs et créditeurs futurs, comme ci-dessous.

#### Comptes débiteurs

Les comptes débiteurs sont l'argent dû à l'entreprise par les clients qui achètent des marchandises à crédit. À titre d'exemple, citons un entrepreneur qui se fait payer un certain montant au début d'un projet et perçoit le paiement final quand son travail est terminé. Dans ce cas, l'entrepreneur doit prévoir une fluctuation aux mouvements de trésorerie.

Noms des débiteurs	Montant total	Montant actuel	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	Plus de 90 jours
<b>Total</b>					
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

### Comptes créditeurs

Par comptes créditeurs, on entend l'argent dû aux fournisseurs pour des achats ou l'argent dû à crédit pour d'autres frais, comme les services publics ou les impôts. En général, une entreprise en démarrage n'a pas la possibilité d'obtenir beaucoup de crédit.

Noms des créanciers	Montant total	Montant actuel	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	Plus de 90 jours
<b>Total</b>					
<b>Pourcentage</b>	<b>100 %</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

### Portion actuelle d'une dette à long terme

La portion actuelle d'une dette à long terme comprend les montants exigibles d'une dette à moyen et à long termes au cours des 12 prochains mois.

Hypothèques et billets : \_\_\_\_\_

Emprunts d'actionnaires : \_\_\_\_\_

Autres emprunts : \_\_\_\_\_

### 5.3.3 Déterminez le montant d'argent qu'il vous faudra pour démarrer

Les mouvements de trésorerie peuvent servir à déterminer combien d'argent il vous faudra pour diriger l'entreprise pendant au moins la première année. Cela se fait en augmentant les mouvements de trésorerie sans liquidités au démarrage. Dans les mouvements de trésorerie, un solde de clôture de trésorerie est donné pour chaque mois. Ce solde ne peut jamais être négatif. S'il est négatif, cela signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment de fonds ce mois-là pour payer toutes ses factures.

Un démarrage avec plus de liquidités, ou l'obtention d'une ligne de crédit qui supplée aux manques à gagner, ou les deux peuvent changer la situation.

**Question 47** : Produisez des prévisions des mouvements de trésorerie mensuels de votre entreprise pour ses deux premières années d'activité.

Un exemple de formulaire de prévisions des mouvements de trésorerie est présenté à la page suivante.

NOTES

## Prévision des mouvements de trésorerie

Mois

<b>Rentrées d'argent</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ventes au comptant													
Paiement des comptes débiteurs													
Produit de prêts													
Autres rentrées d'argent													
Ventes d'éléments d'actif													
Valeur nette en espèce													
Autre Contribution													
<b>Total des rentrées d'argent</b>													
<b>Décaissements en espèce</b>													
Comptes créditeurs													
Achat de matériel ou de stocks													
Achat de biens immobilisés													
Publicité et promotion													
Automobile et frais de déplacement													
Impôt de société, frais, permis, etc.													
Impôt foncier													
Honoraires professionnels													
Salaires des cadres													
Autres traitements et salaires													
Avantages sociaux des employés													
Loyer													
Assurance													
Paiement d'emprunts ou d'hypothèques													
Entretien et réparations													
Fret													
Téléphone													
Services publics													
Frais de bureau et frais postaux													
Tous les autres coûts d'exploitation													
Versements de l'impôt sur le revenu													
<b>Total des paiements comptants</b>													
<b>Solde de caisse d'ouverture</b>													
<b>Solde de caisse de fermeture</b>													

## 5.4 Préparez un état des résultats

Comme l'a expliqué la section 5.3, les prévisions des rentrées de fonds et l'état des résultats sont deux choses différentes. Dans l'état des résultats, toutes les rentrées et les dépenses sont enregistrées au fur et à mesure, même si elles sont encore à payer.

L'état des résultats dresse le portrait des profits et des pertes que génère l'entreprise. Le modèle ci-dessous présente un état des résultats :

### Rentrées et dépenses projetées

	Mois												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ventes													
Coût des produits et services													
<b>Marge bénéficiaire brute</b>													
Dépenses													
Publicité et promotion													
Automobile et dépenses de déplacement													
Créances douteuses													
Impôts, frais, permis, etc.													
Impôt foncier													
Honoraires professionnels													
Salaires des cadres													
Autres salaires et traitements													
Avantages sociaux des employés													
Loyer													
Assurance													
Frais bancaires et intérêts													
Entretien et réparations													
Frais de transport													
Téléphone													
Services publics													
Dépenses du bureau, frais postaux													
Autres dépenses de fonctionnement													
Dépréciation													
<b>Total des dépenses</b>													
<b>Profit net des activités</b>													
Autres revenus													
<b>Profit net avant impôt</b>													
Estimation du taux d'imposition													
<b>Profit net après impôt</b>													

Deux éléments de l'état des résultats méritent une attention particulière : le calcul de la dépréciation de l'actif de l'entreprise et l'estimation du taux d'imposition.

## Dépréciation

La méthode de déduction pour amortissement (DPA) en recul est l'équivalent de la dépréciation selon l'Agence des douanes et du revenu du Canada. L'Agence des douanes et du revenu du Canada établit des pourcentages d'imposition pour différents groupes d'actif. Vous pouvez utiliser seulement la moitié de la DPA la première année de possession des actifs. Au début de la deuxième année, vous pouvez ajouter la deuxième moitié que vous n'avez pas utilisée la première année.

\*Exemple : La DPA permise pour une automobile est présentement de 30 % par année. Multipliez le taux maximum permis (30 %) par le solde non déprécié. Dans le cas d'une automobile, par exemple, la DPA est calculée comme suit :

ANNÉE	VALEUR AU DÉBUT DE L'ANNÉE	TAUX DE DPA %	MONTANT DE DPA POUR L'ANNÉE	VALEUR À LA FIN DE L'ANNÉE
1	25 000 \$ - 12 500 \$ (1/2)	30%	3 750 \$	8 750 \$
2	21 250 \$ (8 750 + 12 500)	30%	6 375 \$	14 875 \$
3	14 875 \$	30%	4 462 \$	10 413 \$

Un tableau comme celui-ci peut être utilisé pour calculer votre DPA.

### 1<sup>re</sup> ANNÉE

TYPE D'ACTIF	VALEUR AU DÉBUT DE L'ANNÉE	TAUX DE DPA %	MONTANT DE DPA POUR L'ANNÉE	VALEUR À LA FIN DE L'ANNÉE
Immobilier	\$	%	\$	\$
Équipement	\$	%	\$	\$
Véhicule	\$	%	\$	\$
Tenure à bail	\$	%	\$	\$
Fourniture	\$	%	\$	\$

## Estimation du taux d'imposition

Pour vous aider dans votre planification, vous pouvez estimer le taux d'imposition. Appliquez un taux de 25 % sur les bénéfices nets de moins de 200 000 \$ et un taux de 50 % sur les bénéfices nets de plus de 200 000 \$. Les taux peuvent varier selon les entreprises. N'hésitez pas à consulter un comptable.

**Question 48** : Créez un état des résultats pour les trois premières années d'activité de votre entreprise et faites la synthèse des prévisions des profits et des pertes.

---

---

## 5.5 Faites votre bilan prévisionnel

Le bilan expose la situation financière d'une entreprise à un moment précis — à l'inverse d'une période de temps. Il fait état de ce que l'entreprise possède, de ce qu'elle doit et de sa valeur nette (au moment où le bilan est établi). Avec une série de bilans prévisionnels, vous pourrez évaluer la valeur de votre entreprise sur une période prolongée.

### Hypothèses sur lesquelles fonder vos prévisions de bilan

En préparant votre bilan, vous devez prendre en considération les hypothèses qui soutiennent votre planification financière et leurs effets sur l'actif, le passif et les capitaux propres des propriétaires et des actionnaires (votre investissement et les profits accumulés).

- Vos comptes débiteurs sont-ils conformes à votre politique de crédit actuelle? Par exemple, si vos termes sont de trente jours, vos clients paient-ils dans les délais? Devriez-vous prévoir 45 jours dans votre planification pour refléter l'expérience réelle?
- Avez-vous suffisamment d'inventaire pour remplir les commandes?
- Avez-vous ajusté les montants des immobilisations et de la dépréciation accumulée en prenant en compte les plans pour ajouter de l'équipement ou des locations?
- Pour une dette à long terme, comme une hypothèque ou des obligations, quelle est la partie du principal à déboursier chaque mois?
- Vos comptes créditeurs sont-ils conformes à vos ententes avec les fournisseurs? Par exemple, payez-vous habituellement dans les 35 jours?
- Les bénéfices non répartis sont-ils ajustés mensuellement en fonction des profits et des pertes projetées dans l'état des résultats?
- Y a-t-il des « valeurs dissimulées » dans votre bilan? Assurez-vous d'informer votre conseiller bancaire de la valeur marchande de vos actifs, tels que les terrains, les actions, les obligations et les permis.

Vous trouverez un exemple de bilan ci-dessous. Le format n'a pas d'importance, ce qui compte ce sont les éléments qui y figurent.

Il est souvent difficile de préparer des rapports financiers. C'est là que vous trouverez utile d'avoir recours à un fournisseur de service pour les entreprises, à un mentor ou à un consultant pour les petites entreprises.



**Bilan  
au (date)**

	Ouverture	Projeté		
		1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
<b>Actif</b>				
<b>Actif à court terme</b>				
Liquidités et comptes de banque				
Comptes débiteurs				
Inventaire au plus bas du prix coûtant ou du prix du marché				
Dépenses payées à l'avance				
Autre actif à court terme				
<b>Total de l'actif à court terme</b>				
<b>Immobilisations</b>				
Terrain				
Bâtiment				
Meubles et équipement				
Améliorations du loyer				
Autres immobilisations				
<b>Total des immobilisations</b>				
Moins la dépréciation accumulée				
<b>Immobilisations nettes</b>				
<b>Total de l'actif</b>				
<b>Passif</b>				
<b>Passif à court terme</b>				
Prêts bancaires				
Comptes créditeurs				
Impôts sur le revenu à payer				
Autre passif à court terme				
Partie à court terme de la dette à long terme				
<b>Total du passif à court terme</b>				
<b>Passif à long terme</b>				
Hypothèques et effets à payer				

Autres prêts à long terme				
<b>Total du passif à long terme</b>				
	Ouverture		Projeté	
		1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année
<b>Total des prêts des actionnaires</b>				
<b>Capitaux propres des actionnaires</b>				
actions privilégiées				
actions ordinaires				
<b>Bénéfices non répartis</b>				
<b>Total des capitaux propres des actionnaires</b>				
<b>Total du passif et des capitaux propres des actionnaires</b>				

**Question 49** : Préparez un bilan annuel pour les trois prochaines années.

# ÉTAPE 6 Rédigez votre plan d'entreprise

Au cours des ÉTAPES 1 à 5, vous aurez (dans la plupart des cas) recueilli les informations qui vous permettront de rédiger votre plan d'entreprise. À l'ÉTAPE 6, vous devez donc élaborer votre plan d'entreprise en vous rapportant aux réponses des questions précédentes auxquelles vous aurez répondues.

## 6.1 Organisez votre plan d'entreprise

Les modèles de plans d'entreprise sont nombreux. Le modèle utilisé ici n'est qu'un exemple. Vous pouvez aussi en obtenir d'autres modèles ou exemples, ainsi qu'un soutien pour rédiger votre plan d'entreprise. Voici quelques ressources qui peuvent vous être utiles :

### Ressources en ligne

#### *Site Web pour démarrer*

<http://www.rcsec.org/alberta> (*Liaison Entreprise*)

<http://www.cbasc.org/bsa> (Centres de services aux entreprises du Canada – Système d'aide au démarrage d'une entreprise)

#### *Sites Web sur le plan d'entreprise*

<http://www.cbasc.org/ibp> (Plan d'entreprise interactif)

<http://www.bplans.com/> (anglais seulement)

<http://home3.americanexpress.com/canada/fr/homepage/default.asp>

<http://www.toolkit.cch.com/> (anglais seulement)

<http://www.sb.gov.bc.ca/smallbus/workshop/busplan.html>

<http://www.sbaonline.sba.gov/starting/indexbusplans.html> (anglais et espagnol seulement)

<http://www.bdc.ca/>

<http://www.scotiabank.ca/>

<http://smallbusiness.yahoo.com/> (anglais seulement)



## 6.2 Assemblez les éléments d'information

Nous vous proposons le modèle de plan d'entreprise ci-dessous. Pour chaque section du plan, nous ferons référence aux questions auxquelles vous avez déjà répondues au sujet de votre entreprise. Vous trouverez aussi des conseils pour rédiger certaines sections et des suggestions de documentation pratique.

### Modèle de plan d'entreprise

#### 6.2.1 Première section (Page de présentation, table des matières)

La page de présentation doit contenir toutes les informations pertinentes et la table des matières doit faciliter le repérage du plan.

La page de présentation est une manière de faire ressortir votre plan d'entreprise. Les prêteurs voient des dizaines, si ce n'est pas plus, de plans d'entreprise par semaine, et quelque chose d'aussi simple qu'une page de présentation sur un papier de qualité pourrait suffire à attirer leur attention.

La page de présentation doit contenir les mots « Plan d'entreprise » et devrait inclure :

- Votre nom et le nom de l'entreprise
- Le logo de l'entreprise
- L'adresse
- Le numéro de téléphone
- Le numéro de fax
- L'adresse courriel

La date devrait aussi paraître sur la page de présentation. Vous pouvez numéroter chacun de vos plans d'entreprise pour savoir combien vous en avez distribués et qui a encore un exemplaire en sa possession.

#### 6.2.2 Résumé

La plupart des lecteurs liront d'abord le **résumé**. S'il est mal écrit, ce sera peut-être la dernière chose qu'ils liront au sujet de votre entreprise. Les prêteurs en particulier lisent les résumés avant de consulter le restant du plan afin de déterminer s'ils veulent en savoir plus sur votre entreprise.

Le résumé a généralement une longueur de deux à trois pages. Il doit comprendre le concept de votre entreprise, les données financières, les besoins financiers, l'état actuel de votre entreprise, la date de sa création, les noms des propriétaires principaux et des employés clés ainsi qu'un survol du potentiel de l'entreprise.

## Les grandes lignes du résumé

Vue d'ensemble de l'entreprise – quand et pourquoi l'entreprise a-t-elle été mise sur pied, son historique, sa structure légale, son emplacement et son énoncé de mission.

Concept de l'entreprise – le produit, le marché ciblé et son avantage face à la concurrence.

Analyse de l'industrie – les tendances de l'industrie et la croissance qui soutiendra l'entreprise.

Analyse du marché – la présentation des possibilités commerciales.

Commercialisation – les stratégies pour les produits, les prix, la distribution et la publicité.

Propriétaires et personnel clé – la présentation de la gestion, de l'expertise du personnel et des conseillers professionnels.

Information financière – le résumé des ventes, des marges et des profits projetés.

Financement – le financement requis et les capitaux propres des propriétaires.

### Conseils

Rédigez votre résumé *après* avoir écrit les autres sections de votre plan d'entreprise pour emprunter quelques phrases des sections importantes et les insérer dans le résumé.

Concentrez vos efforts sur le résumé. Demandez à plusieurs personnes de le lire — des personnes qui connaissent votre entreprise, et d'autres qui ne la connaissent pas — pour voir la clarté et la présentation.

## 6.2.3 Vue d'ensemble de l'entreprise

### Contexte et historique de l'entreprise

- ◆ Utilisez l'examen de la **section 1.2** (p. 16) et vos réponses à la **question 1** (p. 21) pour présenter le comment et le pourquoi de votre entreprise.
- ◆ Utilisez la réponse à la **question 22** (p. 43) pour décrire l'emplacement de l'entreprise.

### Énoncé de vision

L'énoncé de vision est simplement une représentation de la direction que vous voulez donner à l'entreprise. Il décrit le rêve du propriétaire en ce qui a trait à l'avenir de l'entreprise. Consultez votre réponse à la **question 1** (p. 21). Réécrivez-la en un court paragraphe.



## Énoncé de mission

La présentation de l'entreprise doit commencer avec l'**énoncé de sa mission** — une description d'une à deux phrases de la raison d'être de l'entreprise et du marché cible de votre produit ou service. Un énoncé de mission qui manque de clarté indique que vous n'êtes pas certain de la raison d'être de votre entreprise.

Exemple d'énoncé de mission :

Consultant pour les petites entreprises

*Offrir des services de planification stratégique pour améliorer le rendement et l'efficacité des petites entreprises en démarrage et ainsi augmenter leurs chances de trouver le financement nécessaire.*

Une fois l'énoncé de mission formulé, vous pouvez présenter les aspects plus « techniques » de l'entreprise. Les sujets que vous devriez aborder sont :

- Le type d'entreprise. Est-ce une entreprise de vente en gros? Au détail? Manufacturière? De service?
- Quand l'entreprise a-t-elle été fondée? Quelle est l'historique de la fondation de l'entreprise? (**Section 1.2 et Question 1**, p. 16 et 21).
- Quelle est la structure légale de l'entreprise? (**Question 42**, p. 59).
- Qui sont les intervenants clés et qu'apportent-ils à l'entreprise? (**Section 4.1**, p. 49 – 52).
- Quels sont les besoins du marché auxquels vous voulez répondre? (**Question 11**, p. 30) ou (**Question 13**, p. 31).
- À qui vendrez-vous vos produits ou services et comment? (**Question 24**, p. 46).

## Objectifs

Les objectifs doivent être simples et directs. Quels sont vos objectifs de vente? Quels sont vos buts quant aux profits? Cette information se trouve dans votre réponse à la **question 48** (p. 75).

## Résumé des produits et des services

- Utilisez la réponse à la **question 17** (p. 37) pour faire le résumé des produits et des services que vous allez offrir.

## Statut légal

- Utilisez la réponse à la **question 42** (p. 59) pour faire le résumé des produits et des services. Les exemplaires des documents légaux doivent servir de références et être joints en annexe.

## 6.2.4 Plan de marketing

### Analyse de l'industrie

- Utilisez votre réponse à la **question 3** (p. 23) pour décrire votre industrie au premier paragraphe de cette partie.
- Utilisez votre réponse à la **question 4** (p. 24) pour décrire les tendances de l'industrie au deuxième paragraphe de cette partie.
- Utilisez votre réponse à la **question 5** (p. 25) pour décrire l'impact que peut avoir l'économie sur votre industrie au troisième paragraphe de cette partie.

### Conseil

Indiquez toutes les sources où vous avez trouvé l'information. Cela prouve que vous connaissez bien l'industrie et que vous avez bien fait votre travail.

### Analyse du marché

- Utilisez votre réponse à la **question 7** (p. 26) pour décrire le marché et le volume projeté de ventes au premier paragraphe de cette partie.
- Utilisez votre réponse à la **question 8** (p. 27) pour décrire votre communauté et l'ampleur projetée de vos activités au deuxième paragraphe de cette partie.
- Au dernier paragraphe de cette partie, utilisez la réponse à la **question 9** (p. 27) et les autres éléments à prendre en considération pour décrire les impacts environnementaux que pourrait avoir votre entreprise.

Fournissez les données d'étude brutes que vous aurez recueillies, au moyen d'un sondage par exemple, et annexe un exemplaire des questions du sondage.

### Marché cible / Profils de la clientèle

- Si vous ciblez d'autres entreprises, utilisez votre réponse à la **question 11** (p. 30) pour décrire votre marché cible.
- Si vous ciblez les consommateurs, utilisez votre réponse à la **question 13** (p. 31) pour décrire votre marché cible.

Fournissez les données d'étude brutes que vous aurez recueillies, au moyen d'un sondage par exemple, et annexe un exemplaire des questions du sondage.

### Analyse de la concurrence

- Utilisez votre réponse à la **question 14** (p. 32) pour décrire la concurrence.

Faites des renvois à votre analyse de la concurrence et annexe-la.

### Conseil

Ne dites jamais que vous n'avez pas de concurrence. Même si c'est vrai, personne ne vous croira.

### Avantages de votre produit ou service par rapport à la concurrence

- Utilisez votre réponse à la **question 15** (p. 34) pour décrire votre avantage sur la compétition.

### Conseil

Faites la description d'avantages spécifiques par rapport à vos concurrents. Ne dites pas : « Nous offrons un meilleur service », mais expliquez plutôt comment vous y arriverez et en quoi vous serez différent de la concurrence.

### Image des produits ou des services

- Utilisez votre réponse à la **question 16** (p. 35) pour décrire l'image de votre entreprise.

### Stratégies du produit ou du service

- Au premier paragraphe, utilisez votre réponse à la **question 17** (p. 37) pour décrire vos produits et services.
- Au deuxième paragraphe, utilisez votre réponse à la **question 18** (p. 38) pour décrire la relation de l'entreprise avec vos fournisseurs.
- Au dernier paragraphe, utilisez votre réponse à la **question 19** (p. 38) pour décrire la marge bénéficiaire sur les produits ou les services. Vous pouvez inclure un graphique si vous le désirez.
- Utilisez la **question 20** (p. 40) pour décrire les processus ou procédés à l'œuvre dans l'entreprise.

### Conseil

Un diagramme peut être utile pour montrer les procédés de fabrication ou de services.

### Stratégie du prix

- Utilisez votre réponse à la **question 23** (p. 44) pour décrire votre stratégie prix.

### Conseils

Si vos prix sont plus bas que celui des concurrents, vous devez expliquer pourquoi. Si vous offrez simplement des prix plus bas que votre concurrence, alors que votre produit vous coûte le même montant à produire, vous n'arriverez pas à dresser un dossier de profit plausible. Un meilleur système de fabrication ou de distribution ou une main-d'œuvre

à meilleur marché, sont des facteurs qui, par exemple, vous permettraient d'annoncer des prix plus bas que vos concurrents.

De nombreux entrepreneurs affirment être en mesure de vendre des produits de meilleure qualité que leurs concurrents, à des prix moindres. Cela peut laisser une mauvaise impression. Si la qualité est meilleure et que vous le vendez moins cher, certaines personnes penseront que vous vendez sous le cours du marché, et que, par conséquent, vous n'êtes pas un bon entrepreneur.

Les coûts sont habituellement sous-estimés. Assurez-vous que vos marges sont suffisamment importantes pour couvrir des coûts plus élevés.

## Stratégies de sélection de l'emplacement et de distribution

- Au premier paragraphe, utilisez votre réponse à la **question 21** (p. 41) pour décrire vos efforts dans le domaine de la distribution.
- Au deuxième paragraphe, utilisez votre réponse à la **question 22** (p. 43) pour décrire l'emplacement spécifique de l'entreprise et les raisons pour lesquelles vous l'avez choisi. Un plan d'étage doit être annexé au document.

## Stratégies ou tactiques promotionnelles

- Utilisez votre réponse à la **question 24** (p. 46) pour présenter votre stratégie de promotion au premier paragraphe.
- Utilisez votre réponse à la **question 25** (p. 47) pour brosser un tableau du calendrier et des coûts des promotions prévues, accompagné de quelques exemples, au deuxième et au troisième paragraphe de cette partie.
- Annexe le calendrier que vous aurez préparé à la **question 25** (p. 47) et insérez le plan promotionnel dans les annexes.

### Conseils

Vous pouvez mettre en annexe des maquettes de vos idées de publicités ou de brochures.

Si vous prévoyez présenter vos produits dans le cadre d'un salon professionnel, faites une liste descriptive des salons et joignez-la en annexe.

## 6.2.5 Ressources humaines

### Équipe de gestion

- Utilisez votre réponse à la **question 26** (p. 49) pour décrire l'équipe de gestion. Les *curriculum vitae* des gestionnaires doivent être ajoutés en annexe.



## Personnel

- Utilisez vos réponses de la **section 4.1.2** (p. 50) ainsi que toutes les informations pertinentes pour décrire le personnel. Si vous avez des employés à temps partiel, présentez un exemple d'horaire de travail en annexe. **Question 27** (p. 50)

## Groupe de soutien

- Utilisez votre réponse à la **question 28** (p. 51) pour présenter l'équipe de soutien professionnel et de conseillers en affaires. Si l'équipe est solide, mettez-la en évidence.

## Brève présentation des salaires, des traitements et des avantages sociaux

- Utilisez votre réponse à la **question 29** (p. 52) pour montrer l'impact financier des salaires, des traitements et des avantages sociaux.

## 6.2.6 Plan opérationnel

### Terrain et bâtiments

- Utilisez vos réponses à la **question 30** (p. 52) pour décrire le terrain et le bâtiment où s'installera l'entreprise. L'emplacement et les plans d'étage des bâtiments doivent être annexés.
- Utilisez votre réponse à la **question 31** (p. 54) pour faire décrire brièvement le terrain et les bâtiments. Annexe les documents pertinents, tels que le bail.

### Équipement

- Utilisez votre réponse à la **question 32** (p. 55) pour détailler l'équipement dont vous aurez besoin pour démarrer l'entreprise.
- Utilisez votre réponse à la **question 33** (p. 55) pour détailler l'équipement que vous possédez déjà et qui servira à l'entreprise.

### Meubles et accessoires

- Utilisez votre réponse à la **question 34** (p. 56) pour détailler l'ameublement et les accessoires nécessaires pour démarrer l'entreprise.
- Utilisez votre réponse à la **question 33** (p. 55) pour détailler l'ameublement et accessoires que vous possédez déjà et qui servira à l'entreprise.

## **Systeme de communication**

- Utilisez votre réponse à la **question 35** (p. 56) pour décrire votre système de communication.

## **Véhicules**

- Utilisez votre réponse à la **question 36** (p. 56) pour présenter les véhicules qui serviront à l'entreprise et à la **question 33** (p. 55) pour faire la liste des véhicules que vous possédez déjà.

## **Assurance**

- Utilisez votre réponse à la **question 37** (p. 57) pour détailler la couverture d'assurance de l'entreprise.

## **Frais bancaires**

- Utilisez votre réponse à la **question 38** (p. 57) pour détailler vos frais bancaires.

## **Tenue de livres et comptabilité**

- Utilisez votre réponse à la **question 39** (p. 57) pour détailler la tenue de livres et la comptabilité.

## **Fournitures de bureau**

- Utilisez votre réponse à la **question 40** (p. 57) pour détailler les fournitures de bureau.

## **Entretien et réparations**

- Utilisez votre réponse à la **question 41** (p. 58) pour détailler les coûts d'entretien et de réparation.

## **Réglementation et permis**

- Utilisez votre réponse à la **question 43** (p. 61) pour faire la liste des frais de permis.

## 6.2.7 États financiers

### Coûts de démarrage

- Utilisez votre réponse à la **question 44** (p. 64) pour détailler les coûts du démarrage de l'entreprise.

### Description des états financiers — taux et hypothèses de croissance

Les états financiers de votre entreprise doivent présenter de manière réaliste ce qui arrivera probablement à votre entreprise au cours des trois premières années. Tous les montants d'argent figurant dans les états financiers doivent correspondre aux coûts présentés dans le plan d'entreprise.

#### Conseils

Ne faites pas de prévisions irréalistes des ventes. La croissance est généralement graduelle et ne grimpe pas d'un coup après la première année d'exploitation.

Les projections de ventes doivent être expliquées en détail.

### Prévisions de liquidités

- Utilisez notre réponse à la **question 47** (p. 71) pour montrer les prévisions de liquidités de l'entreprise. Les prévisions détaillées des liquidités doivent être jointes en annexe.

#### Conseils

Assurez-vous de prendre en considération les fluctuations saisonnières de votre entreprise lorsque vous établissez vos projections de liquidités mensuelles. Les plans qui prévoient les mêmes ventes chaque mois sont généralement mis de côté, car ils laissent supposer une mauvaise connaissance de l'industrie.

Assurez-vous que toutes les catégories des prévisions de liquidités sont détaillées et faciles à trouver ailleurs dans le plan.

### État des résultats pro forma

- Utilisez votre réponse à la **question 48** (p. 75) pour présenter les profits et les pertes projetés pour les trois prochaines années. L'état des résultats pro forma doit être annexé.

### Bilan

- Utilisez votre réponse à la **question 49** (p. 77) pour présenter l'actif, le passif et les capitaux propres. Cette section peut comprendre quelques ratios simples de l'entreprise. Le bilan doit être joint en annexe.

**Liaison entreprise** et d'autres services ou aides en ligne affichent des exemples de prévisions de liquidités, d'état des résultats, de bilan et de ratios d'entreprise. Vous avez peut-être aussi intérêt à faire vérifier vos rapports financiers par un comptable.

## Stratégie financière

En vous faisant une idée du montant d'argent dont vous aurez besoin, vous saurez mieux à qui vous adresser pour obtenir du financement. Le *Guide 4 : Options de financement pour les entrepreneurs autochtones de l'Alberta* est une excellente ressource (vous pouvez vous le procurer auprès de **Liaison entreprise** ou en ligne à : <http://www.rcsec.org/alberta/rsea/index.cfm?>).

### Conseils

Ne sous-estimez pas vos besoins financiers. Bien souvent, les coûts de démarrage sont sous-estimés et les ventes sur-estimées.

Les investisseurs s'intéressent au rendement de l'investissement.

Les prêteurs s'intéressent à la stabilité de l'entreprise, ainsi qu'à la valeur de ses capitaux propres.

## Analyse du seuil de rentabilité

- Utilisez votre réponse à la **question 46** (p. 67) pour détailler le volume de ventes nécessaire pour payer les comptes.

## 6.2.8 Annexes

Cette section comprend les documents, les plans et les tableaux qui complètent votre plan d'entreprise. Voici une liste des documents qui se trouvent généralement dans les annexes :

- 1) Exemplaires des documents légaux, tels que les bails, les enregistrements, les permis, etc.
- 2) Les soumissions des fournisseurs pour l'achat de l'équipement, des véhicules, de l'inventaire, etc.
- 3) Exemplaires des formulaires de sondage utilisés pour recueillir les données.
- 4) Les plans d'étage du bâtiment occupé par l'entreprise.
- 5) Le calendrier des promotions de la première année.
- 6) Les *curriculum vitae* des gestionnaires et des employés clés.
- 7) Les rapports financiers incluant les prévisions de liquidités, les états des résultats, les bilans et l'analyse du seuil de rentabilité.



# Lexique

**Actif** L'ensemble des avoirs de l'entreprise qui peut être utilisé pour payer les dettes et les dépenses, y compris les fonds en caisse et les sommes d'argent à recouvrer des clients. L'actif est ce que l'entreprise possède.

**Actif à court terme** Les montants d'argent et les possessions qui peuvent être vendues ou converties en argent en moins d'un an.

**Analyse du marché** Le processus d'identification des clients potentiels pour un produit ou un service, l'envergure du groupe et le pourcentage du marché qui peut être atteint en fonction des coûts et de la concurrence.

**Bénéfice** Le total des diverses entrées d'argent, telles que le paiement reçu des clients, les intérêts, les crédits d'impôt, les dividendes et les primes.

**Bénéfice net** Les revenus après la déduction des dépenses, de la dépréciation et de l'impôt.

**Bilan** Le document exposant ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit à une date donnée. La différence entre l'actif et les dettes constitue la valeur nette de l'entreprise.

**Capitaux propres** La valeur de l'actif, après déduction du passif.

**Comptes créditeurs** Les comptes à payer ou les montants dus aux fournisseurs pour les biens et les services qu'ils ont fournis à l'entreprise.

**Coût des ventes** ou **coût des marchandises vendues** Les coûts directs de l'achat ou de la production des marchandises à vendre, ou des services sans inclure les coûts indirects.

**Coûts d'exploitation** Les dépenses encourues par l'entreprise pour ses activités régulières et nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

**Coûts fixes** Les coûts prévisibles et indépendants du niveau d'activité, tels que l'immobilier, la location d'équipement, les services publics et les salaires.

**Dépréciation** L'amortissement de l'actif (la machinerie, les bâtiments, l'équipement) consécutif à l'usure ou à la perte de valeur avec le temps.

**État des résultats** Le document exposant les sources et les montants des revenus et les coûts d'une entreprise. Il est divisé et organisé en sous-sections qui peuvent être comparées en fonction des mois, des saisons ou des années.

**États financiers** Le document de synthèse qui fait le bilan des entrées d'argent, des dépenses et le compte des profits et des pertes.

**Immobilisations** L'ensemble des biens ou du matériel qui peut subir une dépréciation. Acheter ou vendre des immobilisations peut faire augmenter la valeur de l'entreprise.

**Marché cible** Les clients potentiels pour un produit ou un service selon la géographie, l'économie et les caractéristiques sociales ou autres.

**Passif** Les obligations financières immédiates ou futures envers les créiteurs qui peuvent croître ou régresser selon la réussite de la mise en marché d'un produit ou d'un service.

**Passif à court terme** Les dettes dont l'entreprise doit s'acquitter au cours de la prochaine année.

**Passif à long terme** Les dettes dont l'entreprise ne doit pas nécessairement s'acquitter au cours de l'année.

**Prévision** Évaluation de la quantité de marchandises ou de services à produire dans un temps donné et des coûts pour l'entreprise ainsi que des coûts pour le client, afin de calculer les ressources financières, matérielles et humaines dont on aura besoin pour fournir le produit ou le service.

**Prévision de ventes** Le nombre d'unités d'un produit ou d'un service qu'une entreprise prévoit vendre pour une période donnée à un prix donné.

**Recettes** Le montant d'argent total qu'une entreprise reçoit de diverses sources.

**Rentrées de fonds** Le montant d'argent restant lorsque les dépenses, l'impôt et la dépréciation sont soustraites aux entrées d'argent.

**Revenu brut** Le total des revenus d'une entreprise avant la déduction des dépenses, de la dépréciation et de l'impôt.

**Seuil de rentabilité** Le niveau de vente ou de production où l'entreprise n'enregistre ni perte ni gain.

**Sorties de fonds** La situation financière dans laquelle les sorties de fonds (dépenses) dépassent les entrées d'argent. Il faut alors des fonds supplémentaires.

**Stratégie de commercialisation** La stratégie qui a pour but d'informer les clients potentiels des produits ou des services de l'entreprise, dont font partie la promotion, la publicité et la vente.

**Valeur nette** La différence entre la valeur de l'actif et du passif d'une entreprise ou d'une personne.

## Bibliographie

CENTRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA. *Glossaire des coopératives*, Document n° 4069,

CANADA. INDUSTRIE, SCIENCE ET TECHNOLOGIE. *Programme de développement des entreprises autochtones : Guide de planification des entreprises.*

CANADA. INDUSTRIE ET SCIENCE. *Programme de développement des entreprises autochtones : Manuel de planification des entreprises.*

GOOD, Walter S. *Building a Dream : A Comprehensive Guide to Starting a Business of Your Own*. 3<sup>e</sup> édition, Toronto, McGraw – Hill Ryerson.

CANADA. SERVICES AUX ENTREPRISES AUTOCHTONES DE L'ALBERTA. *Guide 1 : Suis-je fait pour diriger une entreprise?*

CENTRES DE SERVICES AUX ENTREPRISES DU CANADA. *Guide pour l'étude de marché*, Document n° 4013.

CANADA. SERVICES AUX ENTREPRISES AUTOCHTONES DE L'ALBERTA. *Guide 2 : Quel genre d'entreprise me convient?*

PARTNERS IN ENTERPRISE. *Notes de séminaire.*

<http://smallbusinessbc.ca/francais/>

<http://home3.americanexpress.com/canada/fr/homepage/default.asp>





**Pour plus de renseignements, communiquez avec :**

***Liaison Entreprise*** Centre de services aux entreprises  
10237, 104<sup>e</sup> Rue N.-O., Bureau 100  
Edmonton (Alberta) T5J 1B1

**Ligne d'information sur les affaires :**

780-422-7722 (Edmonton) ou  
1-800-272-9675 (sans frais)

**Bibliothèque :** 780-422-7780

**Télécopieur :** 780-422-0055

**Courriel :** [buslink@cbasc.ic.gc.ca](mailto:buslink@cbasc.ic.gc.ca)

**Site web :** [www.rcsec.org/alberta](http://www.rcsec.org/alberta)

Visitez notre nouveau site web au : [www.rcsec.org/alberta/rsea](http://www.rcsec.org/alberta/rsea)