

Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être d'un précieux recours pour optimiser son fonctionnement.

Pour savoir comment  
BMO Banque de Montréal peut  
vous aider à gérer  
votre entreprise :

- ✓ consultez votre directeur – Comptes d'entreprises;
- ✓ appelez nos Services bancaires en direct pour entreprises, au **1 877 262-5907**;
- ✓ visitez notre site Web, à l'adresse **[www.bmo.com/entreprise](http://www.bmo.com/entreprise)**.

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

<sup>MD</sup> Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5033215 (02/03)

## Élaborer un plan d'affaires

SÉRIE	PARTENAIRES EN AFFAIRES
-------	-------------------------



# Élaborer un plan d'affaires

## Situation

Vous désirez fonder une entreprise. Ou peut-être est-ce déjà fait? Dans un cas comme dans l'autre, vous avez sans doute besoin de capitaux pour prendre votre envol ou vous diriger vers de plus hauts sommets. Vous décidez donc d'emprunter. Très bien, mais pour qu'elle soit prise en considération, votre demande de prêt doit s'accompagner d'un plan d'affaires.

## Solution

BMO Banque de Montréal<sup>MD</sup> s'est donné le mandat d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir. Le but de cette édition de la série Partenaires en affaires est de vous faciliter la préparation d'un plan d'affaires bien conçu.

Un bon plan d'affaires peut être fort utile pour obtenir le financement désiré et il peut aussi contribuer grandement au succès à long terme de votre entreprise. Un tel outil vous permet en effet de vous fixer des objectifs clairs, de décider des mesures à prendre pour les atteindre et de vous renseigner sur le marché dans lequel vous évoluez. Élaborer un plan d'affaires n'est pas nécessairement compliqué ou fastidieux. Il s'agit essentiellement de déterminer les facteurs susceptibles d'influencer l'évolution de votre entreprise et de planifier votre activité en conséquence. Dites-vous enfin qu'un plan d'affaires n'est jamais définitif et que s'il faut parer à toutes les éventualités, il importe aussi de rajuster le tir au besoin.

Voici donc ce que vous trouverez dans la présente brochure :

- un aperçu des facteurs dont votre plan d'affaires doit tenir compte
- un exemple d'énoncé des objectifs
- un exemple de plan d'affaires d'entreprise
- des conseils pour maintenir votre plan d'affaires dans l'axe de vos objectifs

Chaque entreprise étant unique, vous comprendrez que les exemples ne sont fournis qu'à titre indicatif et que vous pouvez les adapter en fonction de votre situation et de vos besoins particuliers.

**CONSEIL** | Soumettez votre plan d'affaires à l'examen de votre comptable ou à celui de tout autre conseiller en qui vous avez confiance.

# Établir des objectifs d'affaires

Pour élaborer un plan d'affaires réaliste, il faut vous fixer des objectifs qui le sont tout autant. Pour ce faire, vous devez avoir les bons renseignements, que vous aurez obtenus de sources internes, mais aussi de sources externes, comme des associations professionnelles, des concurrents, des clients et ainsi de suite. Voici quelques-uns des facteurs dont vous devrez tenir compte.

**CONSEIL** Comparez régulièrement les résultats et les prévisions, en surveillant particulièrement ce qui suit :

- l'état des résultats mensuels de profits et pertes
- la liste chronologique mensuelle des comptes créditeurs et des comptes débiteurs
- les données d'inventaire

## Les éléments constituant de votre entreprise : Qu'est-ce que cela implique?

- les objectifs et les stratégies d'affaires
- les employés
- les ventes
- les clients
- les mouvements de trésorerie
- les marges bénéficiaires
- le calendrier
- le cycle de production
- le choix et l'entretien de l'équipement

## Qui sont vos concurrents? Quels sont les éléments pour lesquels votre entreprise se démarquera et attirera la clientèle?

- les produits
- les prix
- la distribution
- le service
- la qualité
- la garantie
- les contrats

## Quelle est la taille de votre marché cible? Augmente-t-elle? Quels sont les principaux facteurs qui l'influencent? Quel est le cycle de vie du marché ou des produits? Quel est celui de vos produits? Qui sont vos clients actuels et futurs?

Il est entendu que la nature des questions que vous devez vous poser varie selon que votre entreprise est un fabricant, un grossiste, un détaillant, un prestataire de services, etc. Il reste que cet exercice vous permettra de définir les objectifs (voir l'exemple d'énoncé des objectifs à la page suivante) qui vous guideront dans la rédaction de votre plan.

# Énoncé des objectifs

## Objectifs personnels À long terme

- La valeur de mes avoirs dans l'entreprise devrait atteindre environ 1,5 million de dollars d'ici cinq ans.
- Quand mes enfants auront commencé leurs études universitaires, j'aurai du temps pour voyager. Je voudrai donc pouvoir liquider une partie ou la totalité de mes avoirs à cette fin.
- Lorsque je prendrai ma retraite, je veux que mon entreprise poursuive ses activités. (Malheureusement, la plupart des propriétaires d'entreprise attendent la veille de leur retraite pour songer sérieusement à préparer la relève.)

## À court terme

- Je prendrai deux semaines de vacances avec ma famille chaque année.
- La sécurité financière de mon conjoint doit être assurée au cas où il m'arriverait un malheur.
- D'ici la fin de l'année prochaine, je veux toucher le même salaire que celui que j'aurais à verser à un quelqu'un d'autre pour diriger mon entreprise (ou l'équivalent en dividendes après impôt).

## Objectifs d'affaires Court et long terme

- Le bénéfice avant impôt devrait atteindre au moins 450 000 \$ d'ici 5 ans (je détiens 80 % des parts et les employés, 20 %; si je multiplie le bénéfice avant impôt par 4, la valeur de ma part serait équivalente à 80 % de 450 000 \$ x 4, soit 1,44 million).
- Même si le coût de la main-d'œuvre augmente, le bénéfice brut ne devrait pas passer pas en deçà de 33 %. Au besoin, nous abandonnerons les activités pour lesquelles notre marge bénéficiaire brute est moins élevée ou les donnerons en sous-traitance.
- D'ici 5 ans, le ratio de rotation des stocks devrait passer de 3,2 à 4 ou 5, grâce à la mise en place d'un meilleur système de contrôle des stocks et à l'augmentation des ventes.
- Le bénéfice avant impôt devrait être supérieur à la moyenne du secteur, qui est de 17 %.
- La portion du chiffre d'affaires attribuable au produit x devrait passer de 40 % à moins de 25 % d'ici 3 ans. La mise en marché de nouveaux produits nous permettra d'atteindre cet objectif.
- Je formerai un directeur général qui me remplacera d'ici 5 à 7 ans, tout en conservant ma part majoritaire dans l'entreprise.

Ces objectifs ont servi de base à l'élaboration du plan d'affaires ci-dessous.

**CONSEIL** | Certaines situations peuvent donner lieu à des difficultés. Portez donc une attention particulière aux signaux d'alarme tels que :

- les commandes en souffrance
- les réclamations liées aux garanties
- les plaintes de clients
- la rotation du personnel

## Planifier en fonction de vos objectifs

Maintenant que vous avez fixé vos objectifs et que vous les avez exprimés en chiffre d'affaires, en bénéfice, en dépenses, etc., vous devez décider du moment où vous voulez les voir réalisés. Dites-vous bien que vous ne pouvez pas tout faire en même temps. Nous vous suggérons donc de dresser un plan sur cinq ans, dans lequel vous indiquerez vos objectifs et priorités en termes précis pour la première année et en termes plus généraux pour les années suivantes.

**CONSEIL** | Il importe que vos employés clés participent à l'élaboration du plan d'affaires et qu'ils soient informés des changements que vous y apportez. Ils en gagneront une meilleure connaissance de l'entreprise et un intérêt accru pour sa réussite.

## Planification sur un an et sur cinq ans

Vous trouverez ci-joint un plan d'affaires illustrant l'évolution d'une entreprise typique. Bien entendu, les objectifs qui y sont consignés ne correspondent pas nécessairement aux vôtres, mais peuvent néanmoins vous être utiles à titre d'exemple. Ce plan d'affaires se divise en deux sections.

La première sert à consigner le chiffre d'affaires, les dépenses et les bénéfices envisagés pour chacun des mois de la première année et pour chacune des quatre années suivantes.

La seconde sert à dresser la liste des principales mesures à prendre ou des objectifs à poursuivre dans les secteurs suivants :

- le marketing
- les ventes
- la création de nouveaux produits ou services
- la production
- l'expansion
- les ressources humaines
- les finances

Le propriétaire de l'entreprise qui nous a servi d'exemple désire voir la valeur de sa part de 80 % atteindre 1,5 million de dollars sur une période de cinq ans. Il doit donc prendre les mesures nécessaires pour que les bénéfices de l'entreprise permettent une telle appréciation de son placement. Il se fixe un objectif financier, probablement avec l'aide de son comptable. Selon le type et la taille de votre entreprise, il se peut que vos objectifs soient plus ou moins ambitieux que ceux de notre propriétaire. Veillez à toujours dater vos plans, car ils ne manqueront pas de changer de temps à autre.

## Plan d'affaires de l'entreprise sur cinq ans

Date : 1e 15 nov.

(en milliers de dollars)

Inscrire les mois	Mois 1 <i>Janv.</i>	Mois 2 <i>Fév.</i>	Mois 3 <i>Mars</i>	Mois 4 <i>Avril</i>	Mois 5 <i>Mai</i>	Mois 6 <i>Juin</i>	Mois 7 <i>Juil.</i>	Mois 8 <i>Août</i>	Mois 9 <i>Sept.</i>	Mois 10 <i>Oct.</i>	Mois 11 <i>Nov.</i>	Mois 12 <i>Déc.</i>	Total an 1 2004**	%	Total an 2 2005	%	Total an 3 2006	%	Total an 4 2007	%	Total an 5 2008	%
<b>Ventes</b>	\$ 100	50	50	100	50	50	100	200	100	100	50	50	1000		1467		2000		2264		2464	
<b>Coût des biens vendus</b>	62	34	43	62	34	34	62	119	62	62	34	34	633		967		1340		1518		1650	
<b>Bénéfice brut</b>	\$ 38	16	16	38	16	16	38	81	38	38	16	16	367	36,7	500	34,1	660	33	746	33	814	33
<b>Frais de commercialisation et d'administration</b>	15	10	11	15	10	11	17	29	17	17	11	11	174	17,4	233	15,9	300	15	336	14,8	345	14
<b>Bénéfice net avant impôt</b>	\$ 23	6	5	23	6	5	21	52	21	21	5	5	193	19,3	276	18,2	360	18	410		469	19
<b>Marketing*</b>	<i>Questionnaire pour étude du marché</i> ←-----→						<i>Élaborer le plan de commercialisation du nouveau produit</i>			<i>Exposition nationale</i>			<i>Bureaux de vente de Québec et d'Halifax</i>									
<b>Production*</b>	<i>Évaluer les besoins d'équipement pour le nouvel emballage</i> ←-----→			<i>Obtenir des soumissions</i>			<i>Passer les commandes</i>			<i>Implanter le nouveau système de contrôle des stocks</i>			<i>Lancer les produits x et y</i>			<i>Faire des recherches pour une deuxième usine de fabrication</i>						
<b>Personnel*</b>	<i>Évaluer et rencontrer tous les employés</i> ←-----→			<i>Nommer un directeur des ventes</i>			<i>Embaucher un nouveau commis aux comptes débiteurs</i>			<i>Fermeture de l'usine</i>			<i>Former un comité de gestion</i>			<i>Augmenter la taille du conseil d'administration</i>			<i>Former quelqu'un à l'interne pour devenir directeur général</i>			
<b>Finances*</b>	<i>Examiner les états financiers avec le vérificateur et renégocier la marge de crédit d'exploitation avec BMO Banque de Montréal.</i> ←-----→			<i>Discuter du financement de l'achat de nouvel équipement avec la banque</i>			<i>Obtenir une marge de crédit temporaire</i>			<i>Planifier les mouvements de trésorerie pour l'an prochain</i>			<i>Rencontrer le vérificateur</i>			<i>Discuter avec la banque du versement automatisé de la paie</i>			<i>Renégocier le bail de l'usine</i>			
<b>Nouveaux produits ou services ou expansion*</b>							<i>Participer à l'exposition sur les nouveaux produits à Chicago</i>						<i>Rechercher des occasions d'achat ou de coentreprise pour élargir la gamme de produits</i>									
<b>Autres*</b>				<i>Rencontrer l'agent d'assurance pour rajuster notre couverture</i>									<i>Faire évaluer les besoins énergétiques</i>			<i>Vente possible de l'entreprise aux dirigeants actuels</i>						

\* Les activités s'inscrivant dans ces catégories peuvent s'étendre sur plusieurs mois, auquel cas on précisera la durée au moyen d'un trait pointillé.

\*\* Somme des données mensuelles