

# Élaborer un plan d'affaires



- Créer un plan d'affaires
- Énoncer vos objectifs
- Planifier pour l'avenir



# 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 – plus précisément d'un prêt – pour prendre votre envol ou vous propulser vers de nouveaux sommets. Cependant, avant de déposer votre demande de prêt, vous devez produire un plan d'affaires.

## **Solution**


À BMO Banque de Montréal, nous avons à cœur de contribuer à l'essor et au succès des entreprises canadiennes. La présente brochure de la série Partenaires en affaires a pour but de vous aider à élaborer un plan d'affaires bien conçu.

Un bon plan d'affaires peut être fort utile pour obtenir le financement désiré, et il peut aussi grandement contribuer au succès à long terme de votre entreprise. En effet, un tel outil vous permet de vous fixer des objectifs clairs, de décider de la stratégie à adopter pour les atteindre et de vous renseigner sur le marché dans lequel vous évoluez. Un plan d'affaires n'est pas nécessairement compliqué ou fastidieux à élaborer. Essentiellement, il vous faut déterminer les facteurs susceptibles d'influer sur l'évolution de votre entreprise et de planifier vos activités en conséquence. Enfin, dites-vous qu'un plan d'affaires n'est jamais définitif. Attendez-vous à des imprévus et rajustez le tir au besoin.

#### **Voici ce que vous trouverez dans la présente brochure de la série Partenaires en affaires :**

- la marche à suivre pour élaborer votre plan d'affaires
- un exemple d'énoncé des objectifs
- un exemple de plan d'action
- 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.

 Soumettez votre plan d'affaires à l'examen de votre comptable ou d'un associé dont les conseils vous sont précieux.

## Déterminer vos objectifs d'affaires

Avant d'élaborer un plan d'affaires réaliste, vous devez d'abord vous fixer des objectifs qui le sont tout autant. Les renseignements nécessaires pour déterminer ces objectifs vous proviendront de sources internes et externes.

### **Les éléments constituant votre entreprise :**

#### **Quels sont-ils?**

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


#### **Qui sont vos concurrents? Qu'est-ce qui fait que votre entreprise est unique et se démarque de la concurrence?**

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

#### **Quelle est la taille de votre marché potentiel?**

- Votre marché est-il en croissance?
- Quels sont les principaux facteurs qui influent sur ce marché?
- Quel est le cycle de vie prévue (des produits ou du marché)?
- Qui sont vos clients actuels et éventuels?

Il est entendu que les questions que vous devez vous poser varient selon la nature de votre entreprise. Un fabricant, un grossiste, un détaillant et un fournisseur de services, par exemple, ne se poseront pas les mêmes questions. Il n'en demeure pas moins que cet exercice vous aidera à définir vos objectifs d'affaires (voir l'exemple d'énoncé des objectifs), qui se refléteront dans votre plan d'affaires.

 Comparez régulièrement les résultats réels aux projections en gardant un œil sur :

- les états des résultats mensuels
- la liste chronologique des comptes clients et fournisseurs à régler chaque mois
- les données sur les stocks

## 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.
- Lorsque mes enfants seront à l'université, je veux avoir le temps et l'argent pour voyager. Par conséquent, je dois être en mesure d'encaisser une partie ou la totalité de mes actifs.
- Penser à ce qu'il adviendra de mon entreprise lorsque je prendrai ma retraite? (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 s'il m'arrivait 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 gestionnaire pour qu'il dirige mon entreprise (ou l'équivalent en dividendes après impôts).

### **Objectif d'affaires**

#### **À court et à long terme**

- Le bénéfice avant impôts devrait atteindre au moins 450 000 \$ d'ici cinq ans (je détiens 80 % des parts et les employés, 20 %; si je multiplie le bénéfice avant impôts par quatre, la valeur de ma part serait équivalente à 80 % de 450 000 \$ X 4, soit 1,44 million).

 Restez à l'affût des signes avant-coureurs de difficultés, par exemple :

- les commandes en souffrance
- les réclamations au titre de la garantie
- le roulement du personnel
- les plaintes des clients



- Malgré la hausse des coûts de main-d'œuvre, je ne permettrai pas que le bénéfice brut soit inférieur à 33 %. Si nécessaire, j'abandonnerai les activités dont la marge bénéficiaire brute est moins élevée ou je les donnerai en sous-traitance.
- Au cours des cinq prochaines années, la 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 la hausse des ventes.
- Je vise un bénéfice avant impôts supérieur à la moyenne du secteur, qui est de 17 %.
- Nous réduirons notre dépendance au produit X pour la faire passer de 40 % du total des ventes à moins de 25 % dans un délai de trois ans; le lancement de deux nouveaux produits nous permettra d'atteindre cet objectif.
- Je formerai un nouveau directeur général qui sera en mesure de me remplacer dans un délai de cinq à sept ans, tandis que je conserverai ma part majoritaire dans l'entreprise.

Ces objectifs constituent le fondement du plan d'action complet donné en exemple à la section suivante.

Informez vos principaux employés de tout changement important et faites-les participer à l'élaboration de vos plans d'affaires. Ainsi, ils comprendront mieux votre entreprise et auront plus à cœur son succès.

## Planifier pour atteindre vos objectifs

Maintenant que vous avez fixé vos objectifs et que vous les avez exprimés en ventes, en bénéfices et en dépenses, entre autres, vous devez décider du moment où vous voulez les atteindre. N'oubliez pas que vous ne pouvez pas tout faire en même temps. Nous vous suggérons d'élaborer un plan quinquennal énonçant vos priorités et vos objectifs en détail pour la première année et ce que vous souhaitez atteindre au cours des années suivantes.

### Planifier sur un an et sur cinq ans

La présente brochure comprend un exemple de plan d'action, que vous pouvez télécharger à [bmo.com/principal/entreprise/nouvelles](http://bmo.com/principal/entreprise/nouvelles), pour illustrer l'évolution d'une entreprise typique. Même si les spécificités de votre entreprise risquent de différer de celles consignées dans cet exemple, cet outil peut vous être utile. Le plan d'action comporte deux sections principales.

La première sert à consigner les prévisions touchant les ventes, les dépenses et les bénéfices par mois, pour la première année, et par année pour les quatre prochaines années.

La seconde vous servira à dresser la liste des principales mesures à prendre ou des objectifs que vous souhaitez atteindre en les répartissant dans les catégories suivantes :

- marketing
- ventes
- nouveaux produits ou services
- production
- expansion
- ressources humaines
- finances

Dans notre exemple, le propriétaire de l'entreprise désire que la valeur de sa part (80 % de l'entreprise) atteigne 1,5 million de dollars en cinq ans; il doit donc prendre les mesures nécessaires pour que les bénéfices de l'entreprise lui permettent d'atteindre cet objectif. 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 du propriétaire pris en exemple. N'oubliez pas de toujours dater vos plans. Vous serez amené à les modifier de temps à autre.



## Plan d'action - 1 à 5 ans (en milliers de dollars)

Date de la préparation : le 15 nov.

Indiquer les mois	Mois 1 Janv.	Mois 2 Févr.	Mois 3 Mars	Mois 4 Avril	Mois 5 Mai	Mois 6 Juin	Mois 7 Juillet	Mois 8 Août	Mois 9 Sept.	Mois 10 Oct.	Mois 11 Nov.	Mois 12 Déc.	Total an 1 2011*	%	Total an 2 2012	%	Total an 3 2013	%	Total an 4 2014	%	Total an 5 2015	%		
Ventes	\$ 100	50	50	100	50	50	100	200	100	100	50	50	1000		1467		2000		2264		2464			
Coût des Marchandises vendues	62	34	43	62	34	34	62	119	62	62	34	34	633		967		1340		1518		1650			
Bénéfice brut	\$ 38	16	16	38	16	16	38	81	38	38	16	16	367	36,7	500	34,1	660	33	746	33	814	33		
Frais de vente et d'administration	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		
Bénéfice net avant impôts	\$ 23	6	5	23	6	5	21	52	21	21	5	5	193	19,3	276	18,2	360	18	410	18,2	469	19		
Marketing†	Questionnaire pour étude de marché ←—————→ Concevoir le design du nouvel emballage ←—————→					Élaborer le plan de marketing du nouveau produit			Exposition nationale			Bureaux de vente d'Edmonton et d'Halifax												
Production†	Évaluer la nouvelle machinerie d'emballage ←—————→		Obtenir des soumissions		Passer les commandes		Implanter le nouveau système de contrôle des stocks			Lancer les nouveaux produits Y et Z			Faire des recherches pour trouver une deuxième usine de fabrication											
Personnel†	Évaluer les tâches Mener les entrevues de tout le personnel ←—————→		Nommer un nouveau directeur des ventes		Embaucher un nouveau commis aux comptes clients Fermeture de l'usine			Former un comité de gestion			Former un nouveau directeur général à l'interne Augmenter le nombre d'administrateurs													
Finances†	Examiner les états financiers avec les auditeurs et renégocier la marge de crédit d'exploitation avec BMO ←—————→			Discuter du financement de la nouvelle machinerie avec la banque		Obtenir une marge de crédit temporaire		Planifier la trésorerie pour l'an prochain		Rencontrer les auditeurs			Discuter avec la banque du versement automatisé de la paie			Renégocier le bail de l'usine								
Nouveaux produits/ services ou expansion†							Participer à l'exposition sur les nouveaux produits à Chicago			Rechercher des occasions d'acquisition ou de coentreprise pour étendre la gamme de produits														
Autres†							Rencontrer l'agent d'assurance pour passer en revue notre couverture			Évaluation provinciale des besoins énergétiques pour les dirigeants actuels			Vente éventuelle de l'entreprise aux dirigeants actuels											

† Les mesures à prendre dans ces catégories peuvent s'étendre sur plusieurs mois, auquel cas on en précisera la durée au moyen d'un trait pointillé.

\* Somme des données mensuelles. Vous pouvez obtenir une copie vierge du plan d'action à [bmo.com/principal/entreprise/nouvelles](http://bmo.com/principal/entreprise/nouvelles) et en modifier le format en fonction de vos besoins



**Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon dont BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :**

Consultez votre directeur – Comptes d'entreprises

Appelez-nous directement au **1-877-262-5907**

Ouvrez une session sur [bmo.com/principal/entreprise/nouvelles](http://bmo.com/principal/entreprise/nouvelles)

À BMO Banque de Montréal, nous avons à cœur de soutenir l'essor et la réussite des entreprises canadiennes. Notre série Partenaires en affaires contient de l'information qui peut optimiser la valeur des ressources financières de votre entreprise. Comme les brochures de la série se concentrent sur les aspects essentiels de la gestion financière, vous pouvez ensuite mieux vous concentrer sur l'efficacité de l'exploitation de votre entreprise.

**BMO**  **Banque de Montréal**

**Ici, pour vous.**<sup>MC</sup>

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 (03/16)

(07/20-1153)