



LA VOIE DU SUCCÈS

Guide de planification des entreprises à l'intention des femmes autochtones

Les organisations et les gouvernements suivants
ont contribué à la préparation du guide :

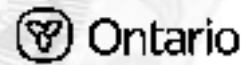
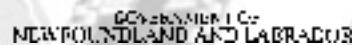
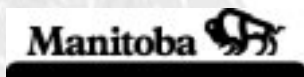
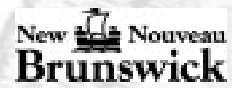


Table des matières

Préface	1
Introduction	2
1) Que dois-je savoir avant de démarrer une entreprise?	3
• Quels avantages y a-t-il à se lancer en affaires?	
• Qu'est-ce que je risque en dirigeant ma propre entreprise?	
• Suis-je prête?	
• Combien dois-je investir?	
2) Comment mettre au point mon produit ou mon idée?	6
• Qu'est-ce que j'aime faire pour moi-même et pour les autres?	
• Quels sont mes besoins en matière de formation, de compétences et d'expérience?	
• Est-ce que je souhaite établir mon entreprise dans ma collectivité ou ailleurs?	
3) Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?	8
• Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?	
• Pourquoi est-il essentiel de se doter d'un plan d'affaires?	
• Comment élaborer un plan d'affaires?	
• À quoi ressemble un plan d'affaires?	
4) Comment obtenir des fonds de démarrage?	10
• Quelle différence y a-t-il entre un emprunt et le capital investi?	
• Comment se présenter à la banque?	
• Que faire si une banque refuse de m'accorder un prêt?	
• Me faut-il une marge de crédit?	
• Qu'arrivera-t-il si je manque d'argent?	
• Qu'est-ce que je risque en hypothéquant des biens immobiliers?	
• Vais-je trouver un prêteur si j'habite une réserve?	
5) Quel rôle les gouvernements jouent-ils?	13
• Y a-t-il des lois et des politiques que je devrais connaître avant d'établir mon entreprise dans une réserve?	
• Quelles ressources pourraient m'aider à établir une entreprise dans une réserve?	
• Quelle incidence les lois et les politiques des municipalités ou des hameaux peuvent-elles avoir sur mon entreprise?	
• Quelles ressources les gouvernements des municipalités ou des hameaux proposent-ils?	
• Quelle incidence les lois et les politiques provinciales ou territoriales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?	
• Quelles ressources les gouvernements provinciaux et territoriaux proposent-ils?	
• Quelle incidence les lois et les politiques fédérales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?	
• Quelles ressources le gouvernement fédéral propose-t-il?	
6) Comment puis-je faire connaître mon entreprise?	18
• Quels avantages y a-t-il à faire de la publicité?	
• Comment établir et maintenir une bonne clientèle de base?	
7) Devrais-je faire appel à des conseillers?	20
• Pourquoi recourir aux services d'un avocat, d'un comptable, d'un commis-comptable ou d'un conseiller en affaires? Quels services proposent-ils?	
• Comment trouver un conseiller digne de confiance?	
• Puis-je acquérir les connaissances qu'il me manque à l'aide de cours ou de programmes de formation?	

8) Devrais-je me trouver un mentor?23
• Que fait un mentor? Comment savoir si son aide me serait utile?	
• Comment trouver un mentor?	
9) Puis-je exploiter mon entreprise et trouver du temps pour ma famille?24
• Comment puis-je obtenir de l'aide pour la garde de mes enfants?	
• Combien de temps faudra-t-il consacrer à l'exploitation de mon entreprise?	
10) Conclusion25
Annexe I : Exemple de plan d'affaires26





Préface

Le présent guide résulte de l'attention que les besoins des entrepreneures autochtones suscitent chez les dirigeants fédéraux, provinciaux, territoriaux et autochtones cherchant à intensifier la présence des Autochtones dans l'arène économique.

Mary Jamieson, de Native Management Services, compte une vaste expérience à titre de consultante et d'entrepreneure. Pour la préparation du présent guide, elle s'est entretenue avec des femmes autochtones dans tout le pays, des entrepreneures et des représentantes d'organismes pour femmes autochtones. Elle a intégré leurs idées et leurs conseils dans l'outil pratique et facile à consulter que voici, lequel s'adresse aux femmes autochtones qui songent à se lancer en affaires.

Nous remercions sincèrement toutes les femmes qui nous ont raconté leur cheminement vers la réussite pour la production du guide. Ces dernières auront grandement contribué au succès d'autres entrepreneures autochtones.



Introduction

Nous avons le plaisir de vous présenter *La voie du succès. Guide de planification des entreprises à l'intention des femmes autochtones*. Pourquoi avons-nous créé un guide réservé aux femmes autochtones? Parce que ces dernières vivent de nombreuses difficultés qui leur sont uniques. Ces problèmes peuvent naître de l'isolement, d'une longue série d'épreuves et d'actes de violence et d'un accès limité à des possibilités. Quelles que soient ces difficultés, de plus en plus de femmes autochtones les surmontent et réussissent en affaires. Bon nombre d'entre elles fournissent des biens et des services à leur collectivité, à la grandeur du Canada ou dans le monde entier. Leur succès les a amenées à apporter une aide à leur famille et à améliorer la qualité de vie au sein de leur milieu.

De nos jours, les femmes autochtones mettent leur ingéniosité et leur polyvalence au profit du monde des affaires. La voie du succès est semée d'embûches, mais les récompenses font boule de neige. Ces femmes deviennent des modèles pour leurs enfants, leurs sœurs et leur collectivité. Elles gagnent de l'argent tout en rehaussant la qualité de vie des gens qui les entourent. Dans le milieu des affaires, les femmes autochtones se révèlent des dirigeantes intègres.

Ces dirigeantes ont contribué en grand nombre à l'élaboration du présent guide et elles ont prodigué des conseils et donné des directives à la lumière de leur propre expérience. Elles admettent toutes que le parcours n'est pas de tout repos, mais que les récompenses valent largement le travail exigé.



Mary Jamieson
Native Management Services

1 Que dois-je savoir avant de démarrer une entreprise?

Les femmes autochtones qui côtoient le milieu des affaires affirment qu'il faut de l'énergie, de la détermination et de la persévérance. Diriger une entreprise représente bien plus que huit heures de travail par jour. En plus d'être patronne, vous devrez peut-être vous faire concierge, commis-comptable, gardienne et responsable de la commercialisation.

Pour bien des femmes, s'acquitter de nombreuses responsabilités en ne bénéficiant que d'un maigre budget, et parfois de très peu d'appui de la famille et de l'entourage, n'a rien de nouveau. La capacité de jongler avec des responsabilités peut s'avérer utile aux femmes autochtones qui pensent à démarrer une entreprise.

« Si une idée d'entreprise vous passionne, sachez vous y consacrer avec ténacité », affirme Marie Delorme, Métisse vivant en Alberta et propriétaire d'ImagiNATION Cards Inc.

Si vous songez à ouvrir une entreprise, peut-être auriez-vous avantage à vous poser les questions suivantes :

- Suis-je prête à en assumer la responsabilité?
- Suis-je une personne audacieuse, une meneuse et une bonne gestionnaire?
- Est-ce que je mène à terme ce que j'entreprends?
- Suis-je une bonne organisatrice et est-ce que j'arrive à tenir des dossiers?

- Est-ce que j'aime la compagnie des gens?
- Est-ce que je peux vivre dans l'incertitude?

Pour obtenir des renseignements sur la façon de démarrer une entreprise, visitez le site Web du Réseau de services aux entreprises autochtones à l'adresse www.rcsec.org/rsea. On y propose un atelier en ligne sur la petite entreprise.

Les femmes autochtones qui se sont lancées en affaires ont déniché une occasion et un

marché. Lorsqu'on leur a demandé comment avait germé leur idée d'entreprise, certaines ont dit avoir noté un besoin dans la collectivité pour leur service. À titre d'exemple, une femme inuite au Labrador a mis sur pied un service de traduction de l'anglais à l'inuktitut, et vice-versa.

D'autres femmes autochtones ont dit qu'elles avaient d'abord travaillé dans une entreprise, où elles avaient entrevu la possibilité de

voler de leurs propres ailes. C'est le cas de Brenda Higgins, de Higgins International Inc., qui possède une entreprise spécialisée en ressources humaines à Winnipeg. Marsha Smoke, de Pash Travel, a constaté que les personnes habitant des collectivités isolées éprouvaient le besoin de voyager et elle a alors fondé une agence de voyages.

« Si une idée d'entreprise vous passionne, sachez vous y consacrer avec ténacité. »

—
*Marie Delorme,
ImagiNATION Cards Inc.
(Alberta)*

Quels avantages y a-t-il à se lancer en affaires?

La mise sur pied et le maintien d'une entreprise florissante peuvent se révéler une expérience très enrichissante. Les entreprises à domicile permettent à certaines femmes autochtones de gagner leur vie tout en élevant leurs enfants. Voici, à titre d'exemple, ce que raconte une femme des Six-Nations, dans le Sud de l'Ontario :

« Avant, je faisais quotidiennement l'aller-retour entre chez moi et Toronto et j'étais partie 13 ou 14 heures par jour. Quand je rentrais à la maison, je devais assumer mes responsabilités familiales et, la fin de semaine, j'étais crevée. Sachant que je pouvais vendre à contrat mes services d'analyste de politiques et de rédactrice, je me suis lancée. À mesure que les enfants grandissaient, j'acceptais plus de travail. Je suis à mon compte depuis plus de 15 ans maintenant. En intégrant le monde des affaires, j'ai gagné de l'indépendance, mais je dois encore travailler fort pour poursuivre dans cette voie. »

D'autres femmes autochtones ont affirmé que l'entrepreneuriat leur avait donné la possibilité d'apporter une contribution unique au marché. Des sculpteuses, des fabricantes de poupées et des organisatrices de voyages comptent parmi les femmes autochtones qui déclarent que la demande suscitée par leurs produits les a rendues très fières de leur culture et de leurs propres talents.

Des femmes autochtones ont dit avoir été en mesure d'embaucher d'autres femmes autochtones de leur collectivité. Par la suite, certaines sont devenues des modèles et des mentors pour les nouvelles venues dans le monde des affaires.

Qu'est-ce que je risque en dirigeant ma propre entreprise?

Il y a toujours des risques à s'aventurer toute seule et, parmi les principaux, les femmes autochtones ont soulevé le danger de perdre le peu d'argent qu'elles avaient réussi à économiser. La perte de sécurité est une autre préoccupation pour les femmes qui travaillaient pour quelqu'un d'autre et avaient l'habitude de recevoir régulièrement un chèque de paie.

Voici quelques autres difficultés à envisager :

- l'isolement et le besoin constant de faire de la promotion;
- de longues heures de travail sans revenu régulier;
- la difficulté d'obtenir l'appui qu'il vous faut de votre famille, de vos amis et de la collectivité;
- les exigences gouvernementales à satisfaire pour obtenir de l'aide;
- la difficulté de se faire traiter sur un pied d'égalité dans un « univers d'hommes »;
- la survie aux « politiques » d'une petite collectivité;
- la peur de l'échec – le manque de confiance en soi;
- l'absence de services d'appui, par exemple, des services d'entretien informatique et de tenue de livres.

En fin de compte, vous devez courir des risques pour connaître le succès. Comme disait une femme : « C'est inquiétant. La peur vous tenaille, mais elle est saine. Elle vous tient en haleine et fait partie du risque que vous courez. »

Vous devriez savoir qu'il y a des moyens de réduire les risques. La planification est l'un de ces moyens.



Suis-je prête?

Avant de pénétrer dans le monde des affaires, vous devez connaître vos forces et vos faiblesses. Cela contribuera à amoindrir les risques et la peur de l'échec.

Une femme autochtone prospère a dit qu'elle savait posséder des aptitudes en relations humaines pour commercialiser son produit, mais qu'elle n'avait pas la bosse des chiffres et de la tenue de livres. Sachant cela, elle a confié la tenue de livres à un service local de manière à maintenir l'ordre dans ses affaires. Ainsi, elle disposait de plus de temps pour rencontrer des gens et faire connaître son produit. Ses nouveaux clients et l'argent que la hausse de ses ventes lui a rapporté ont vite épongé les coûts supplémentaires que représente la tenue de livres.

En plus de reconnaître ses forces et ses faiblesses et de planifier en conséquence, une femme d'affaires doit être organisée. Pour certaines femmes autochtones, les responsabilités familiales entraînent trop de stress et de difficultés pour qu'elles puissent composer avec les exigences d'une entreprise. Il peut s'agir de mères célibataires recevant peu d'appui, s'il en est, de leur famille et de leurs amis, surtout si elles vivent en milieu urbain. Il importe de résoudre ces problèmes et d'ébaucher un plan pour parer à toutes les exigences avant de démarrer une entreprise.

Chez certaines femmes autochtones, la période la plus propice au démarrage d'une entreprise est celle où les enfants sont grands et où l'emploi occupé n'apporte plus de satisfaction. Bon nombre de femmes parviennent à faire des affaires en or à partir d'un loisir une fois nettement franchi le cap de la quarantaine.

Avant de mettre une entreprise sur pied, il convient de soupeser tous les avantages et tous les défis que cela représente. Une fois votre décision prise, foncez!

Combien dois-je investir?

Lorsque vous démarrez une entreprise, il vaut mieux investir le plus de fonds personnels possible. La plupart des institutions financières et des programmes gouvernementaux exigent d'une propriétaire qu'elle injecte au moins de 15 à 20 % de la valeur totale de son entreprise avant de songer à lui accorder une aide supplémentaire.

Des femmes autochtones prospères disent avoir débuté modestement afin de pouvoir se permettre leur investissement en espèces. Lorsque leur entreprise a commencé à encaisser des profits, elles lui ont fait prendre de l'expansion. L'idée de faire d'humbles débuts a rapporté à bon nombre de ces entrepreneures autochtones, qui en ont appris davantage sur leur domaine d'affaires sans trop courir de risques. Une jeune femme autochtone à la tête d'un centre de santé bourdonnant a cumulé deux emplois pour recueillir les fonds nécessaires en vue d'obtenir un prêt de démarrage. Les institutions financières jouent aujourd'hui du coude pour lui prêter des fonds afin de lui permettre de donner de l'expansion à son entreprise.

En outre, il est important de tenir compte du temps et de l'énergie que vous avez personnellement investis dans le démarrage. C'est ce qu'on appelle une contribution en nature, qui peut être calculée à même l'investissement personnel.

2

Comment mettre au point mon produit ou mon idée?

Bien des types de services et de produits peuvent se transformer en occasion d'affaires. L'artisanat, la nourriture, les vêtements, le nettoyage, la garde d'enfants, la construction, la tenue de livres, la gestion du personnel, la fabrication et le graphisme dans Internet offrent tous des débouchés.

Si vous n'évoluez pas au sein d'un milieu d'affaires florissant et si, dans votre famille ou votre collectivité, vous ne connaissez pas d'entreprises prospères qui sont un exemple à suivre, il se peut que vous vous demandiez à quoi on reconnaît une bonne occasion d'affaires. Bien souvent, il faut tout simplement savoir par où commencer.

Dans une collectivité du Nord-Ouest de l'Ontario, une mère célibataire distribuait des collations aux amis de ses enfants. Un jour, elle a décidé de vendre ses collations dans la collectivité, puis elle a élargi sa gamme de produits pour ouvrir un petit magasin communautaire.

Une autre femme autochtone aimait faire de l'artisanat traditionnel, mais elle avait du mal à obtenir le cuir, les perles et le tissu dont elle avait besoin dans sa collectivité. Cette personne s'est rendu compte que d'autres artisans se butaient au même problème et elle s'est mise à vendre quelques articles dans sa remise. Elle a commencé à en tirer un revenu confortable et, au moment de sa retraite, elle a laissé l'entreprise à sa fille.

Une femme dans le Sud de l'Ontario avait noté que de plus en plus de femmes de sa réserve

se trouvaient un emploi. Elle s'est demandé si ces femmes avaient besoin de quelqu'un pour faire leur ménage. Au moyen du bouche à oreille, elle a déterminé qu'elle pourrait nettoyer environ cinq ou six maisons par semaine. À 55 ans, elle a obtenu son permis de conduire, acheté un nouvel aspirateur et lancé une entreprise de nettoyage lucrative.

D'autres femmes autochtones ont fondé des journaux, créé des services de café à l'auto et des services de traiteur, ouvert des garderies à domicile, dirigé des monteuses de charpentes d'acier et décroché des contrats de services auprès d'entreprises.

Quand vous faites appel à votre imagination, les possibilités sont infinies.

Qu'est-ce que j'aime faire pour moi-même et pour les autres?

Le succès de toute entreprise dépend de la réponse à cette question. Toutes les femmes d'affaires prospères affirment qu'elles adorent ce qu'elles font et que leur travail les motive à continuer.

Avant de mettre une entreprise sur pied, il convient de soupeser tous les avantages et tous les défis que cela représente. Une fois votre décision prise, foncez!

Si vous songez à démarrer une entreprise, vous devriez d'abord penser à ce que vous aimez faire. Peut-être aimez-vous la couture et tirez-vous une grande fierté de la réaction des autres à la vue de votre travail? Vous aimez peut-être acheter et vendre et pourriez ouvrir un magasin de détail dans votre collectivité ou dans une ville avoisinante.

La propriétaire de Pash Travel à Ottawa, Marsha Smoke, adore son travail pour des raisons personnelles et professionnelles. « Je voyageais tout le temps et je voulais que notre industrie touristique soit dirigée par notre peuple pour mieux protéger nos terres et nos traditions », dit-elle.



Quelle que soit la raison évoquée pour ouvrir une entreprise, il importe d'aborder chaque journée de travail avec enthousiasme.

Quels sont mes besoins en matière de formation, de compétences et d'expérience?

« Ne sous-estimez pas la valeur d'une bonne formation », affirme Marie Delorme, d'Imagination Cards Inc., en Alberta. Sa formation (un baccalauréat en sciences et une maîtrise en administration des affaires) l'a aidée à mettre ses 28 années d'expérience sur la route des affaires. Elle a établi un gigantesque réseau d'affaires grâce auquel elle fait connaître ses cartes artistiques haut de gamme. Elle a été en mesure de concocter son propre plan d'affaires et de financer seule son entreprise.

D'autres femmes autochtones prospères ont dit que, au moment de se lancer en affaires, elles possédaient une formation scolaire ou pratique dans leur domaine allié à de l'expérience acquise au sein d'autres entreprises.

Voici quelques exemples :

« J'ai réévalué ma carrière après de nombreuses années dans le secteur des ressources humaines. J'ai entrevu la possibilité de m'établir à mon compte. »
– *Brenda Higgins, Higgins International Inc., Winnipeg (Manitoba)*

« J'ai longtemps évolué dans le monde des arts, et mon oncle m'a appris de nombreuses techniques. » – *Corrine Hunt, HillHunt, Vancouver (Colombie-Britannique)*

« J'avais travaillé dans le domaine avant et j'étais déterminée à faire mieux à mon compte. » – *Corey Hill, Choosing to Live Healthy, réserve des Six-Nations (Ontario)*

Les possibilités de poursuivre des études ou d'acquérir une formation pratique peuvent

varier en fonction de votre lieu de résidence, mais cela ne devrait pas constituer un obstacle. Une autoévaluation minutieuse vous révélera ce qu'il vous faut pour réussir dans les affaires.

Est-ce que je souhaite établir mon entreprise dans ma collectivité ou ailleurs?

Les deux possibilités comportent des avantages et des inconvénients. Lorsque vous étudiez le potentiel commercial de votre collectivité, demandez-vous où les gens dépensent leur argent. Ils dépensent pour la nourriture, les vêtements, le logement (par exemple, des matériaux de construction, du mazout et du gaz naturel) et les loisirs. Dans les petites collectivités des Premières nations, les fournisseurs de ces produits de première nécessité sont rarement établis dans la réserve, et les gens font leurs emplettes dans une ville avoisinante. Si vous établissez votre entreprise dans une réserve pour répondre à l'un de ces besoins, vous pourriez avoir du mal à rivaliser dans un marché aussi limité. Puisqu'on y trouve plus d'entreprises, les petites villes pourraient annoncer des prix inférieurs aux vôtres.

Dans une collectivité isolée du Nord, l'accès par avion ou par des routes d'hiver restreint la clientèle potentielle.

Tout comme les femmes des Premières nations, les femmes métisses vivant dans des collectivités rurales peuvent éprouver de la difficulté à proposer des prix concurrentiels. L'une des solutions consiste à lancer son entreprise en ville.

D'autres peuvent songer à annoncer leurs produits et leurs services dans Internet. Peu importe votre choix, vous devez réaliser l'étude de marché nécessaire avant d'établir une entreprise.

3

Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?

Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

Un plan d'affaires est un document dans lequel sont décrits :

- la raison d'être de l'entreprise;
- la clientèle visée;
- les capacités et les compétences que la propriétaire apporte à l'entreprise;
- les installations nécessaires et l'emplacement;
- le plan financier depuis le démarrage de l'entreprise jusqu'aux étapes subséquentes.

Toutes les institutions financières exigent un plan d'affaires.

Les entrepreneures autochtones conviennent que le plan d'affaires constitue la principale étape vers le succès. Avant même que vous fondiez une entreprise, le plan d'affaires vous permet de songer à des difficultés de taille et à la façon de les surmonter. Ces problèmes pourraient aussi bien concerner l'embauchage du personnel qu'il vous faut que la façon d'affronter les mauvais jours. Le plan d'affaires vous démontre, à vous et à d'autres intéressés (sources de financement), que l'entreprise a été bien pensée, que vous en connaissez les risques et que des solutions de rechange sont prévues en cas de difficulté.

Pourquoi est-il essentiel de se doter d'un plan d'affaires?

Le plan d'affaires vous sert à planifier les moindres aspects de votre entreprise. Il devrait en préciser les buts, les lignes directrices et les jalons. Il décrit le fonctionnement de votre entreprise.

En précisant les jalons à même votre plan d'affaires, vous pourrez comparer vos résultats réels avec ce que vous aviez prévu au départ. Cela vous aidera à cerner les problèmes avant qu'ils deviennent impossibles à gérer et à maintenir votre entreprise sur les rails.

Un plan d'affaires détaillé démontre que votre projet est complet, organisé et concret. Il peut vous aider à convaincre des investisseurs, des banquiers, des organismes gouvernementaux et d'autres sources de financement que votre concept est solide et qu'il mérite un investissement.

« J'ai réévalué ma carrière après de nombreuses années dans le secteur des ressources humaines. J'ai entrevu la possibilité de m'établir à mon compte. »

—
*Brenda Higgins,
Higgins International Inc.,
Winnipeg (Manitoba)*

Comment élaborer un plan d'affaires?

La langue des affaires est parfois difficile à saisir. Toutefois, vous pouvez et vous devez l'apprendre pour atteindre le succès.

Certaines femmes autochtones possèdent une formation en administration des affaires ou en gestion. Même si vous vous sentez à l'aise avec la langue des affaires, vous pourriez avoir besoin d'aide pour élaborer votre plan d'affaires. Des conseillers en affaires peuvent vous prêter main-forte en réalisant une étude de marché.



S'il fallait, par exemple, procéder à un sondage pour définir le marché, un conseiller pourrait vous aider à formuler les questions. Toutefois, vous pouvez économiser en menant vous-même votre étude de marché, que ce soit par téléphone ou en personne.

Les questions pourraient comprendre celles-ci :

- Qui voudra se procurer le produit ou le service?
- S'agira-t-il d'un achat ponctuel ou le service ou le produit offert pourrait-il donner lieu à des achats à répétition?
- Qui sont les concurrents et quelle différence y a-t-il entre leur entreprise et celle qui est proposée?

Lorsque vous songez à lancer une entreprise, il importe de pouvoir décrire avec précision ce que vous avez en tête, pourquoi vous croyez qu'il y a là un besoin et combien d'argent il faudra investir dans le démarrage et le fonctionnement de l'entreprise.

Après avoir répondu à ces questions fondamentales, vous pourrez faire appel à un conseiller en affaires ou à une personne-ressource de votre collectivité. Le Système d'aide au démarrage d'une entreprise figurant à l'adresse www.sade.rcsec.org et le Plan d'affaires interactif, à l'adresse www.rcsec.org/pai, sont également utiles.

Corrine Hunt, de HillHunt à Vancouver, a obtenu le soutien et des directives d'Entreprise autochtone Canada (www.abc-eac.ic.gc.ca) pour rédiger son plan d'affaires. Elle savait ce qu'elle voulait et connaissait le marché, mais il lui fallait un coup de pouce pour dresser un plan financier.

La ou les propriétaires et gestionnaires d'une entreprise devraient préparer le plan d'affaires

pour être en mesure de le présenter et de répondre à toute question qui s'y rattache. Vous pouvez recourir à des conseils professionnels de l'extérieur, par exemple, ceux d'avocats et de comptables, mais vous devez comprendre à fond le contenu du plan.

À quoi ressemble un plan d'affaires?

À l'**Annexe I**, vous trouverez un plan d'affaires fictif conçu spécialement pour vous exposer les composantes d'un tel document.



4

Comment obtenir des fonds de démarrage?

Le plan d'affaires devrait clairement indiquer la somme nécessaire au démarrage d'une entreprise. Toutefois, il faudra peut-être prévoir d'autres coûts, par exemple, la garde des enfants et le transport. La somme que vous comptez vous verser en salaire devrait aussi y être inscrite.

De nombreuses femmes d'affaires autochtones ont commencé modestement et ont pu financer elles-mêmes leur entreprise. D'autres sont parvenues à amasser 15 % des fonds de démarrage afin d'obtenir un prêt ou une contribution d'Entreprise autochtone Canada. Certaines femmes ont contracté un prêt à la Société autochtone de financement ou à une banque de leur coin.

En outre, des programmes gouvernementaux proposent des fonds aux entrepreneurs autochtones. Pour plus de renseignements, visitez le Réseau de services aux entreprises autochtones à l'adresse www.rcsec.org/rsea.

Les femmes inuites au Nunavut peuvent obtenir des fonds de démarrage auprès de leur gouvernement territorial, à condition d'y être admissibles.

Quelle différence y a-t-il entre un emprunt et le capital investi?

Un emprunt doit être remboursé au prêteur (par exemple, Société autochtone de financement, banque ou coopérative de crédit).

Le capital investi représente la valeur de toutes les contributions personnelles que vous avez consenties à l'entreprise (par exemple, espèces, équipement, édifice, temps et énergie).

Comment se présenter à la banque?

Lorsqu'une banque étudie une demande d'emprunt, elle se concentre principalement sur la personnalité, les liquidités et les garanties du candidat ainsi que sur la faisabilité du plan d'affaires.

Personnalité – La banque tente d'évaluer votre capacité à gérer une entreprise. Vous devez lui montrer que vous possédez des connaissances approfondies, des compétences ainsi que la détermination et la confiance nécessaires pour réussir en affaires.

Liquidités – La banque cherche à connaître votre situation financière pour juger de votre capacité de rembourser votre emprunt et d'honorer vos obligations financières.

Garanties – La banque vous demandera d'investir pour prouver votre engagement.

Faisabilité – Votre plan d'affaires doit être clair, structuré, complet et pertinent.

Puisque les femmes qui vivent dans une réserve ne sont pas toujours en mesure de fournir les garanties nécessaires, les trois autres facteurs clés prennent beaucoup d'importance aux yeux de la banque. Si vous songez à vous lancer en affaires, il est important d'établir une bonne relation d'affaires avec votre banque ou votre coopérative de crédit et de maintenir une excellente cote de solvabilité.

« J'avais travaillé dans le domaine avant et j'étais déterminée à faire mieux à mon compte. »

—
Corey Hill, Choosing to Live Healthy, réserve des Six-Nations (Ontario)

Que faire si une banque refuse de m'accorder un prêt?

Ne baissez pas les bras. Rencontrez le directeur des comptes pour recueillir des renseignements qui vous aideront à modifier votre plan d'affaires ou votre structure de financement, puis adressez-vous de nouveau à la banque. Une fois ces renseignements en main, vous pourriez aussi communiquer avec une autre banque.

Si votre directeur de banque vous refuse un prêt, posez-lui les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui ne vous a pas plu dans ma proposition d'affaires?
- Comment puis-je donner plus de poids à ma proposition pour la soumettre de nouveau?
- Votre refus est-il attribuable au type d'entreprise que je propose ou au type d'emprunt que je cherche à obtenir?

Une bonne banque vous indiquera la façon d'améliorer votre plan d'affaires et ce qu'il faut y ajouter pour obtenir une réponse favorable. Il importe de recueillir le plus de renseignements possible, de modifier votre plan et d'**essayer de nouveau**.

Me faut-il une marge de crédit?

Vous aurez peut-être besoin d'une marge de crédit pour couvrir certains coûts liés à la conduite de vos affaires. À titre d'exemple, si vous facturez une fois par mois les biens et les services vendus à vos clients, une marge de crédit pourrait vous aider à couvrir vos

dépenses entre les périodes de facturation. Il est important de renflouer votre marge de crédit dès que vos clients paient leurs factures.

Vous pourriez aussi, par exemple, avoir à voyager pour un client. Une marge de crédit pourrait couvrir les coûts d'ici à ce que le client vous rembourse.

Une marge de crédit peut vous dépanner en cas d'urgence, notamment si vous devez remplacer

ou réparer une importante pièce d'équipement. Les femmes d'affaires autochtones affirment qu'une marge de crédit ne devrait servir que lorsque le moyen de la rembourser au plus vite est clairement défini.

Qu'arrivera-t-il si je manque d'argent?

La plupart des entreprises traversent des périodes creuses ou difficiles, et le plan d'affaires devrait

essayer de prévoir de telles périodes. Les périodes creuses peuvent être attribuables à des changements de saison ou à diverses circonstances indépendantes de votre volonté.

C'est pourquoi, selon des femmes d'affaires autochtones, il est important d'établir une bonne relation d'affaires avec votre banque, votre coopérative de crédit ou la Société autochtone de financement. Vous devrez peut-être restructurer votre plan d'affaires et votre financement afin de soutenir votre entreprise. Il se pourrait que vous ayez besoin de prêts supplémentaires ou de financement provisoire pour vous aider à surmonter des obstacles majeurs.

La plupart des entreprises traversent des périodes creuses ou difficiles, et le plan d'affaires devrait essayer de prévoir de telles périodes.

Qu'est-ce que je risque en hypothéquant des biens immobiliers?

En hypothéquant des biens immobiliers (hors réserve), vous risquez de les perdre si votre entreprise se solde par un échec.

Vais-je trouver un prêteur si j'habite une réserve?

Par le passé et pour diverses raisons, les femmes vivant dans une réserve avaient du mal à emprunter. La *Loi sur les Indiens* permet difficilement de donner les garanties qu'exigent de nombreuses banques. Par ailleurs, plus de banques s'établissent dans les réserves et sont intéressées à trouver des moyens de traiter avec les gens.

5 Quel rôle les gouvernements jouent-ils?

Y a-t-il des lois et des politiques que je devrais connaître avant d'établir mon entreprise dans une réserve?

La collectivité des Premières nations pourrait disposer d'un plan de mise en valeur communautaire restreignant les usages réservés à la terre, selon que vous êtes titulaire d'un certificat de possession ou d'autre forme d'intérêt foncier.

Le conseil pourrait envisager d'ouvrir une entreprise communautaire similaire et vous auriez du mal à rivaliser.

De plus, vous auriez intérêt à savoir si la collectivité prévoit fournir gratuitement certains services à ses résidents. Une femme d'une Première nation a ouvert un petit service d'auto-bus payant et a appris un peu plus tard que le conseil prévoyait l'offrir gratuitement l'année suivante. Il va sans dire que son entreprise n'a pas survécu.

Informez-vous également si vous comptez offrir des services liés à la santé, comme les soins à domicile ou la physiothérapie. La collectivité pourrait songer à procurer de tels services.

Voici d'autres points à vérifier :

- Faut-il un permis ou une licence pour ouvrir l'entreprise envisagée?
- Faut-il faire inspecter l'édifice et prévoir des inspections périodiques de l'entreprise?
- Devez-vous voir à l'enlèvement des déchets, notamment si votre entreprise en produit en grande quantité ou de types variés?
- Est-il interdit d'utiliser du matériel bruyant à certaines heures du jour ou faut-il améliorer l'infrastructure pour que votre entreprise soit alimentée en électricité et en eau potable ou raccordée aux égouts?
- Le conseil vous imposera-t-il des normes environnementales, culturelles, sanitaires et de sécurité afin de protéger les clients et la collectivité?

« J'ai longtemps évolué dans le monde des arts, et mon oncle m'a appris de nombreuses techniques. »

—
*Corrine Hunt,
HillHunt, Vancouver
(Colombie-Britannique)*

Il importe d'obtenir une copie des règlements municipaux pour mieux les comprendre et protéger votre entreprise.

Quelles ressources pourraient m'aider à établir une entreprise dans une réserve?

Affaires indiennes et du Nord Canada – Le Ministère pourrait vous fournir d'autres renseignements sur la collectivité (www.ainc-inac.gc.ca).



Bureau du conseil de bande – Communiquez avec le bureau du conseil de bande pour en savoir plus sur l'administration des terres, le développement économique, la création ou l'expansion d'entreprises, l'inspection des édifices, les permis, les frais, etc.

Chef ou conseiller – Veillez à ce que les dirigeants de la collectivité connaissent votre entreprise, surtout si vous traversez une période éprouvante.

First Nations Gazette – Il s'agit d'une publication semestrielle produite par la Commission consultative de la fiscalité indienne, en collaboration avec le Native Law Centre. Ce dernier publie les règlements des Premières nations dans tout le Canada.

Vous pouvez obtenir la publication en écrivant à :

First Nations Gazette
Native Law Centre
University of Saskatchewan
101, place Diefenbaker
Saskatoon (Saskatchewan) S7N 5B8
Site Web : www.usask.ca/nativelaw/fng.html

Organismes de la bande – Il existe peut-être des commissions de développement économique, divers offices des eaux, etc. que vous devrez consulter.

Réseau de services aux entreprises autochtones – Par le Réseau, vous pourrez obtenir de l'information sur certains règlements du gouvernement concernant les entreprises (www.rcsec.org/rsea).

Quelle incidence les lois et les politiques des municipalités ou des hameaux peuvent-elles avoir sur mon entreprise?

Vous devrez observer les règles et les règlements applicables aux entreprises pour ce qui est du zonage, de l'infrastructure (alimentation en eau potable et évacuation des eaux usées), de l'accès routier, des édifices, du code de prévention des incendies, des inspections sanitaires et de sécurité, etc.

Vous devrez vérifier si la collectivité dispose d'un plan de développement économique à long terme et, le cas échéant, comment votre entreprise s'y inscrit; si vous avez accès (et à quel prix) aux services municipaux comme l'alimentation en eau, les égouts et le déneigement; la concurrence ou la collaboration auxquelles vous pouvez vous attendre des autres entreprises locales.

Une femme a soulevé un problème potentiel au Nunavut. « Si une femme inuite souhaite offrir des services de taxis, mais que l'on tarde à délivrer les permis nécessaires pour assurer le transport maritime du véhicule depuis le sud en profitant de l'expédition annuelle, la personne en question devrait mettre son projet en veilleuse jusqu'à l'année suivante. »

Quelles ressources les gouvernements des municipalités ou des hameaux proposent-ils?

Des programmes d'incitation spéciaux pourraient encourager l'entrepreneure à s'établir dans certaines parties de la municipalité ou à favoriser certains secteurs d'activité (par exemple, la production cinématographique, les nouvelles technologies et l'artisanat).

*Il importe
d'obtenir
une copie des
règlements municipaux
pour mieux les
comprendre et protéger
votre entreprise.*



Renseignez-vous auprès de l'hôtel de ville ou de la commission de développement économique et commercial au sujet des éléments essentiels à l'exploitation d'entreprises – permis, approbations, aide, etc.

Vous pouvez vérifier les renseignements concernant les municipalités de la région à partir de la Carte du commerce canadien à l'adresse **commercecan.ic.gc.ca**. Cliquez sur les profils communautaires (la plupart des villes sont inscrites dans Internet).

Quelle incidence les lois et les politiques provinciales ou territoriales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?

Si votre entreprise est établie à l'extérieur d'une réserve, elle sera assujettie aux lois et aux règlements provinciaux ou territoriaux. Votre entreprise pourrait subir les effets des lois et des règlements provinciaux ou territoriaux en ce qui a trait au travail, à l'environnement, à la santé et à la sécurité. Vous pourriez avoir à enregistrer votre entreprise et à verser de l'impôt sur ses revenus. Vous devriez vérifier toutes les règles pouvant s'appliquer, par exemple, les exigences du code de prévention des incendies et les règles ayant trait aux installations sanitaires, à la ventilation, au stationnement, au bruit et à la signalisation.

Même si votre entreprise est établie dans une réserve, vous devrez tenir compte des règlements provinciaux, comme les règlements sur les répercussions environnementales que peuvent avoir les activités d'exploitation à l'extérieur de la réserve, les règlements sur la vente auprès du marché provincial et les normes de délivrance de permis.

Dans les territoires, vous devez songer aux conséquences des revendications territoriales et des accords d'autonomie gouvernementale. Il se peut que les pouvoirs et les ressources aient été transférés à des collectivités ou à des organismes régionaux.

Quelles ressources les gouvernements provinciaux et territoriaux proposent-ils?

Certaines provinces et certains territoires mettent à la disposition des entrepreneurs autochtones des programmes d'aide financière et d'aide aux entreprises en plus d'offrir des services commerciaux généraux. Quelques régions disposent de programmes pour inciter les entrepreneurs à s'établir dans des endroits où les services sont limités ou à explorer certains secteurs d'activité. Consultez le bureau de promotion

commerciale de votre région, de votre province ou de votre territoire pour en savoir plus.

Dans chaque province, les Centres de services aux entreprises du Canada (**www.rcsec.org**) servent de « guichets uniques » où les femmes d'affaires peuvent s'informer et obtenir de l'aide. Pour connaître les coordonnées de personnes-ressources ou d'organismes pouvant vous être utiles dans votre région, composez sans frais le **1 888 576-4444** ou visitez le site Web à l'adresse **www.rcsec.org**.

La Carte du commerce canadien (**commercecan.ic.gc.ca**) donne accès à des renseignements internationaux, nationaux, provinciaux, territoriaux et municipaux sur les affaires.

Dans chaque province, les Centres de services aux entreprises du Canada (www.rcsec.org) servent de « guichets uniques » où les femmes d'affaires peuvent s'informer et obtenir de l'aide.

Le Portail des affaires (www.portaildesaffaires.ca) renferme des renseignements fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que des analyses sectorielles, des lois et des outils d'affaires interactifs.

Quelle incidence les lois et les politiques fédérales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?

Votre entreprise pourrait être visée par des lois et des règlements fédéraux concernant la sécurité des produits, la vente à l'extérieur de la province et l'exportation, des normes relatives à l'environnement ou au travail, etc. Elle pourrait avoir à payer la taxe sur les produits et services et l'impôt fédéral sur le revenu. Consultez le bureau fédéral compétent de votre région pour connaître les règlements à considérer.

Le site Web du Réseau de services aux entreprises autochtones (www.rcsec.org/rsea) fournit également des renseignements sur certains règlements gouvernementaux.

Les entrepreneurs peuvent obtenir du soutien en ligne ou en personne auprès des Centres de services aux entreprises du Canada (www.rcsec.org).

Quelles ressources le gouvernement fédéral propose-t-il?

Affaires indiennes et du Nord Canada (www.ainc-inac.gc.ca) propose de nombreux programmes et services qui, au moyen de partenariats, soutiennent la planification du développement économique et les compétences qu'une telle démarche exige en plus de favoriser l'accès à des capitaux et les investissements stratégiques. La plupart d'entre eux s'adressent à des entreprises exploitées par une collectivité ou appartenant à une collectivité.

La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones du gouvernement fédéral (saea-psab.ainc-inac.gc.ca) aide les fournisseurs autochtones à accéder aux marchés du gouvernement fédéral.

Aux candidats admissibles, Entreprise autochtone Canada d'Industrie Canada (www.abc-eac.ic.gc.ca) fournit une aide financière, des renseignements,

des documents de référence et des liens à d'autres sources possibles de financement ou de soutien aux entreprises. Entreprise autochtone Canada encourage l'innovation, l'expansion du commerce et des marchés, le tourisme, l'entrepreneuriat chez les jeunes et le renforcement des organismes autochtones offrant du financement ou encourageant la création et l'expansion d'entreprises.

Strategis (www.strategis.ic.gc.ca) est le site d'information d'Industrie Canada sur les affaires.

Le Réseau de services aux entreprises autochtones (www.rcsec.org/rsea) propose le Plan d'affaires interactif, l'Atelier en ligne sur la petite entreprise et des renseignements sur les programmes, services et règlements du gouvernement.

Par ailleurs, les entrepreneurs peuvent obtenir du soutien en ligne ou en personne auprès des Centres de services aux entreprises du Canada (www.rcsec.org).

Les organismes régionaux suivants offrent un appui ciblé à l'échelle régionale :

Agence de promotion économique du Canada atlantique –
www.apeca-acoa.gc.ca

Développement économique Canada pour les régions du Québec – www.dec-ced.gc.ca

Initiative fédérale de développement économique pour le nord de l'Ontario –
www.fednor.ic.gc.ca

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada – www.deo.gc.ca

La Banque de développement du Canada (www.bdc.ca) offre des outils et prodigue des conseils sur les affaires.

Développement des ressources humaines Canada (www.drhc-hrhc.gc.ca) finance la Stratégie relative au marché du travail pour les Autochtones, laquelle accorde des fonds aux Premières nations, aux Inuit et aux Métis au Canada par l'entremise de l'Entente sur le développement des ressources humaines

autochtones. Vos employés pourraient avoir accès à un programme de formation en cours d'emploi, grâce auquel une partie de leur salaire serait couverte pendant la période de formation.

Publié par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (www.maeci-dfait.gc.ca), le *Répertoire des exportateurs autochtones 2002* fournit la liste des entreprises autochtones qui exportent ou

qui sont prêtes à le faire. Le Ministère propose des programmes de soutien pour aider les entreprises à se lancer dans le commerce à l'extérieur du Canada.

*Renseignez-vous auprès
de l'hôtel de ville
ou de la commission
de développement
économique et
commercial au sujet
des éléments essentiels
à l'exploitation
d'entreprises – permis,
approbations, aide, etc.*

6

Comment puis-je faire connaître mon entreprise?

Quels avantages y a-t-il à faire de la publicité?

La publicité fait connaître l'existence de votre entreprise, les biens et les services qu'elle offre, le caractère unique et la valeur de son produit, etc.

La publicité peut prendre diverses formes, par exemple, les annonces dans les journaux, à la radio et à la télévision, les dépliants, les affiches et Internet. Elle peut vous aider à étendre votre clientèle.

Il est important de débiter modestement et de se montrer réaliste. Si votre entreprise annonce un produit, elle doit être en mesure de l'offrir. À défaut de quoi, la publicité pourrait se retourner contre vous et vous causer plus de tort que de bien.

À titre d'exemple, une femme d'une Première nation fabriquait des poupées uniques en leur genre qu'elle destinait à la vente. Aussitôt son produit annoncé, elle a reçu une commande de 100 poupées. Elle avait l'habitude d'en fabriquer deux par semaine à 75 \$ la pièce. La vente représentait 7 500 \$, mais la qualité des poupées aurait souffert si la fabricante avait tenté de livrer la commande rapidement. Elle a rappelé son client pour lui expliquer son problème. Elle a perdu son client, et sa réputation a été écorchée.

Dans un autre cas, une femme autochtone a ouvert un café. D'après l'annonce de l'entrepreneuse, le commerce allait ouvrir de 7 h à 19 h. Après quelques mois, la propriétaire a remarqué que très peu de clients, s'il en était, lui rendaient visite après 17 h. Elle a commencé à fermer plus tôt, même si son annonce indiquait toujours 19 h comme heure de fermeture. Un jour, de nouveaux venus dans la collectivité se sont cassé le nez à la porte à 18 h, et les gens du coin leur ont dit que

la propriétaire « fermait quand bon lui semblait ». Sa réputation en a pris un coup.

La publicité est un outil précieux lorsqu'on l'utilise avec intelligence et que les services sont offerts comme ils sont annoncés. Il est également important d'évaluer les coûts de la publicité en fonction des retombées. Vos nouveaux clients ont-ils été attirés par la publicité que vous avez payée?

Comment établir et maintenir une bonne clientèle de base?

Il est important de dresser le profil de vos clients, de déterminer qui ils sont et ce qu'ils comptent recevoir en échange de leur argent. Vous devez comprendre que l'entreprise est créée pour servir le client et non l'inverse.

La section du plan d'affaires consacrée à la commercialisation devrait décrire le produit ou le service fourni et ses caractéristiques. Elle devrait aussi préciser l'endroit où le produit ou le service sera vendu (par exemple, la collectivité, la province ou le territoire et le pays). De plus, il faudrait tenir compte de la concurrence et des tendances du marché.

Une fois le marché clairement défini et l'entreprise en activité, il est essentiel de conserver ses clients. La plupart des femmes d'affaires autochtones qui réussissent affirment que le fait de connaître leurs clients et de répondre à leurs besoins constitue le pilier de leur entreprise. L'entretien de bonnes relations avec les clients joue un rôle de premier plan dans le succès de toute entreprise. Peut-être aimez-vous travailler avec vos clients et leur faire plaisir, mais votre personnel pourrait voir les choses autrement. Le succès ou l'échec d'une entreprise peut dépendre de la formation du personnel en relations avec la clientèle.



Les femmes d'affaires autochtones qui ont du succès disent que la constitution d'un bon réseau de clients actuels et éventuels compte pour beaucoup dans la croissance de bien des entreprises. Lorsque Marie Delorme, d'ImagiNATION Cards Inc., s'est mise à tâter l'idée de fonder son entreprise, elle a établi une liste de personnes-ressources, d'amis, de gens qu'elle avait rencontrés ou avec qui elle avait travaillé et d'autres personnes. À sa grande surprise, sa liste comportait presque 400 noms. Ce réseau de personnes s'est révélé le groupe idéal auprès duquel commencer à annoncer ses cartes. Non seulement elle maintient son réseau, mais elle l'élargit pour attirer des clients du monde entier. M^{me} Delorme a souligné qu'il était important d'écouter les clients et, dans la mesure du possible, de tenir compte de leurs suggestions.

Veronica Dewar, de Pauktuutit, affirme que les femmes inuites gagneraient à participer à un plus grand nombre de foires commerciales pour se trouver un créneau, mais que les déplacements à partir du Nord coûtent cher. Les avantages d'une clientèle élargie doivent être évalués en fonction des dépenses.

Internet peut s'avérer un outil précieux pour faire connaître vos produits et vos services auprès d'un plus grand nombre de personnes. Vous pouvez créer votre propre site Web pour y afficher vos produits ainsi que des renseignements sur les modalités d'achat. Certaines femmes autochtones exploitant de petites entreprises d'artisanat à la maison se sont regroupées pour annoncer leurs produits. Elles font appel à un courtier, qui vend leurs

produits dans Internet auprès des marchés des États-Unis et d'outre-mer.

Lorsque vous songez aux façons de maintenir une bonne clientèle de base, vous devez vous poser les questions suivantes :

1) Qu'est-ce que votre produit ou votre service a d'unique, de différent ou de passionnant? Qu'apportera-t-il au client ou comment ce dernier sera-t-il mieux servi qu'avant?

2) Pourquoi les clients devraient-ils acheter chez vous plutôt que chez vos concurrents? Est-ce pour les compétences de la propriétaire ou de ses employés, la qualité du produit ou du service que vous offrez, la rapidité avec laquelle vous fournissez votre produit ou votre service, l'excellence des relations que vous entretenez avec vos clients ou encore vos prix?

Songez à vos réponses et formulez-les avant d'annoncer votre produit ou votre service ou avant de le faire connaître à grande échelle.

***Il est important
de dresser le profil
de vos clients,
de déterminer
qui ils sont et ce
qu'ils comptent
recevoir en échange
de leur argent.***

7

Devrais-je faire appel à des conseillers?

Pourquoi recourir aux services d'un avocat, d'un comptable, d'un commis-comptable ou d'un conseiller en affaires? Quels services proposent-ils?

Puisque vous n'êtes pas experte en tout, vous devez vous fier aux compétences en affaires de professionnels pour obtenir les services juridiques, comptables et administratifs nécessaires à la réussite de votre entreprise.

Vous devriez vous enquérir de vos droits et de vos obligations auprès d'un avocat. Bien des gens se retrouvent dans une situation délicate parce qu'ils omettent de s'informer des règles régissant leur entreprise. Après coup, lorsqu'ils consultent un avocat, ils comprennent qu'ils n'auraient pas dû signer un contrat ou un bail, faire confiance à tel partenaire ou tel investisseur ou embaucher telle ou telle personne.

Vous avez certains « droits ». En tant qu'Indienne inscrite dirigeant une entreprise établie dans une réserve, vous n'avez peut-être pas à verser d'impôt sur votre revenu. Vous voudrez sceller des ententes professionnelles et des contrats pour vous protéger contre les poursuites, la perte de biens immobiliers et d'autres problèmes.

Vous avez aussi des « obligations », c'est-à-dire des choses que vous devez faire pour d'autres – un partenaire, un fournisseur, un employé, les gouvernements, etc.

Vous devriez confier à un comptable ou à un commis-comptable le suivi de toutes les dépenses de votre entreprise, de ses revenus, des taxes ainsi que des remboursements auxquels vous avez droit. Vous croyez peut-être qu'il est facile de simplement noter les entrées et les sorties d'argent, mais, à mesure que votre entreprise

prendra de l'expansion, vous pourriez avoir du mal à suivre le rythme. Ces spécialistes utilisent des logiciels pour tenir vos dossiers financiers à jour. Ils peuvent vous prodiguer des conseils sur la façon de structurer vos livres afin de vous faciliter la tâche. N'oubliez pas de conserver tous vos reçus, sans quoi il pourrait être difficile de prouver vos dépenses et vos revenus réels.

Vous ne ferez appel à un vérificateur que si, pour une raison quelconque, vous devez produire des « états vérifiés » à la demande d'un partenaire, d'un investisseur ou d'un organisme gouvernemental. Le vérificateur révise ce qui, selon la propriétaire, le comptable ou le commis-comptable, s'est produit au cours de l'année pour voir si les dossiers financiers concordent.

Vous devriez recourir aux services d'un conseiller en affaires pour la préparation d'un plan d'affaires ou de commercialisation (**voir la Section 3 – Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?**). Une banque ou un autre prêteur, un investisseur ou un organisme gouvernemental pourraient exiger un plan professionnel avant de vous accorder une aide financière.

Une des raisons pour lesquelles vous feriez appel à un spécialiste plutôt qu'à un membre de votre famille ou à un ami pour obtenir des conseils juridiques, comptables ou administratifs est que la plupart des professionnels doivent être agréés et posséder une assurance. Un agrément signifie que la personne que vous consultez a une formation et qu'elle a réussi ses examens – alors vous avez la certitude qu'elle sait de quoi elle parle. L'assurance est importante puisque personne n'est à l'abri des erreurs et que vous préférerez sans doute que les professionnels assument les leurs.



Comment trouver un conseiller digne de confiance?

Commencez par demander aux membres de votre famille et à vos amis le nom de conseillers fiables à qui ils ont fait appel. Demandez aux gens de votre collectivité et aux entrepreneurs locaux de vous renseigner sur les gens qui font du bon travail et vérifiez les recommandations.

Consultez le répertoire des entreprises de votre collectivité et Internet. Les associations professionnelles, les chambres de commerce et le Bureau d'éthique commerciale peuvent vous transmettre les coordonnées d'avocats, de comptables et d'autres professionnels.

Magasinez. Ne faites pas affaire avec le premier venu! En tant que propriétaire d'entreprise, vous devez prendre une décision éclairée, c'est-à-dire ne pas choisir une personne simplement parce qu'elle est allée à l'école avec vous ou que quelqu'un en dit du bien.

Dressez une liste de questions et de besoins avant de consulter. Lorsque vous rencontrez un professionnel, n'hésitez pas à l'interrompre pour demander des explications sur ce que vous n'avez pas compris. Certains spécialistes pourraient essayer de vous impressionner avec leur jargon. Il est important que vous compreniez ce qu'ils vous disent.

Assurez-vous de demander très précisément combien le professionnel exige pour divers services. Renseignez-vous sur tous frais « supplémentaires ». Demandez à la personne

de détailler ses services et de vous donner une copie de toutes les estimations, au cas où les montants facturés seraient supérieurs à ceux convenus au départ. N'hésitez pas à lui demander de réduire ses frais puisque vous démarrez tout juste votre entreprise.

Un avocat vous demandera souvent un « acompte ». C'est dire que vous payez à l'avance une partie de ses honoraires (cela peut s'élever à plusieurs milliers de dollars) et, du même coup, vous l'assurez en quelque sorte du paiement des services reçus. Toutefois, soyez prudente avant de verser de l'argent à qui que ce soit. Vous devez vous assurer que les services vaudront ce que vous payez – le mieux serait de payer à la réception de biens et de services satisfaisants! Certains professionnels exigeront cependant un paiement anticipé.

N'ayant pas réalisé ce qu'il leur en coûterait, bon nombre de femmes propriétaires de petites entreprises ont sursauté à la réception d'une facture colossale pour des services juridiques, comptables ou de consultation. À titre d'exemple, les avocats facturent ou inscrivent dans un bordereau le temps qu'ils vous consacrent. Alors chaque fois que vous leur posez une question par téléphone, cela entraîne des coûts. Par ailleurs, certains professionnels exigent une somme forfaitaire ou un pourcentage à la conclusion d'une affaire.

Le plus simple serait de vous assurer de bien comprendre combien vous devrez payer avant d'accepter quoi que ce soit.

Dressez une liste de questions et de besoins avant de consulter. Lorsque vous rencontrez un professionnel, n'hésitez pas à l'interrompre pour demander des explications sur ce que vous n'avez pas compris.



Puis-je acquérir les connaissances qu'il me manque à l'aide de cours ou de programmes de formation?

La formation est d'autant plus importante que les choses évoluent sans cesse! Si vous en avez le temps, il serait bon de prendre des cours de tenue de livres, de comptabilité, de planification de gestion, de pratiques commerciales, de commercialisation, de droit et d'informatique. Toutefois, un seul cours ne fera pas de vous une experte. La formation peut apporter la confiance et le jugement qu'il faut, en affaires, pour savoir quand demander de l'aide et comment obtenir un service rentable.

Aujourd'hui, il y a des façons intéressantes d'apprendre soi-même à l'aide de cédéroms, d'Internet, de cours de perfectionnement et d'autres moyens. Cela vous donne la chance d'apprendre à votre rythme.

Par l'entremise de l'agent de développement des ressources humaines autochtones de votre région, Développement des ressources humaines Canada pourrait vous accorder une aide financière pour vous donner la chance de suivre une formation en affaires ou des cours de perfectionnement. D'autres ministères fédéraux, provinciaux ou territoriaux pourraient aussi vous proposer des cours commerciaux en ligne.



8

Devrais-je me trouver un mentor?

Que fait un mentor? Comment savoir si son aide me serait utile?

Un mentor est une personne d'expérience qui prodigue des conseils et apporte son appui.

Les femmes d'affaires autochtones disent que, lorsque leur entreprise se bute à des problèmes ou lorsqu'elles hésitent à saisir une occasion, leur mentor leur donne une précieuse rétroaction. Les mentors sont des femmes qui ont surmonté les difficultés du monde des affaires et de la vie familiale, voire les barrières politiques, et qui, malgré tout, ont réussi en affaires.

Elles savent qu'une femme qui cherche à obtenir des conseils n'a pas besoin de sermon mais d'aide et de mots d'encouragement. Parfois, il est simplement bon de discuter de nos problèmes, surtout avec des gens qui s'y connaissent.

Les mentors font souvent part de leur expérience et fournissent des coordonnées de personnes-ressources pour aider les autres à cheminer un peu plus agréablement sur la voie du succès.

Les mentors font souvent part de leur expérience et fournissent des coordonnées de personnes-ressources pour aider les autres à cheminer un peu plus agréablement sur la voie du succès.

Comment trouver un mentor?

Votre collectivité compte peut-être des femmes prospères prêtes à partager leur expérience. D'anciens employeurs, dirigeants ou enseignants pourraient aussi agir en tant que mentors.

Certaines femmes d'affaires autochtones se rencontrent de façon officieuse tous les mois pour prendre un café et discuter de leurs

problèmes, de leurs difficultés et des solutions qu'elles ont trouvées. L'un de ces groupes se trouve à Toronto, où de nombreuses femmes autochtones vivent en milieu urbain et entretiennent peu de liens avec leur famille ou leur collectivité.

Les femmes des collectivités éloignées, où les modèles et les mentors se font plus rares, ont plus de difficulté à se trouver un mentor.

L'établissement de bonnes relations de travail avec la Société autochtone de financement, l'agent de développement économique ou d'autres intervenants peut faire partie de la solution.

Le Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO) fournit également des services d'encadrement et de soutien permanent aux entreprises. Pour consulter le site Web des Services autochtones du SACO, rendez-vous à l'adresse www.saco-ceso.com.

9

Puis-je exploiter mon entreprise et trouver du temps pour ma famille?

Comment puis-je obtenir de l'aide pour la garde de mes enfants?

Les femmes autochtones qui réussissent en affaires abordent cette question lorsqu'elles se demandent si elles sont prêtes à se lancer en affaires. Avant de planifier quoi que ce soit, elles doivent pouvoir concilier leurs responsabilités familiales et le temps nécessaire à la gestion d'une entreprise.

Le manque de garderies dans les collectivités autochtones et dans tout le Canada représente une difficulté énorme. Une femme d'affaires autochtone prospère affirme qu'elle a consacré cinq années de travail auprès du conseil de bande, lorsque son enfant était jeune, pour doter sa collectivité d'une garderie autorisée. Tout le monde n'est pas aussi engagé, mais il faut souvent un effort collectif résolu pour faire bouger les choses.

Certaines femmes autochtones ont ouvert des garderies privées pour se lancer en affaires et offrir à d'autres un service très couru. D'autres ont créé des programmes de garderie coopératifs par lesquels elles embauchent une gardienne, paient une modique somme par enfant et, à tour de rôle, font un peu de travail bénévole. Cela peut devenir difficile à accomplir lorsque l'entreprise a le vent dans les voiles mais utile au cours des étapes de planification. D'autres femmes autochtones embauchent des gardiennes, et celles qui en ont la chance comptent sur leur famille et leurs amis pour les aider à élever leurs enfants.

Une idée innovatrice à considérer, surtout si l'entreprise embauche plus de 10 personnes ayant des enfants, est d'aménager une garderie à côté du lieu de travail. Les coûts associés à

des services de garderie de qualité, pour vos employés et vous, pourraient s'inscrire dans les dépenses d'exploitation.

Certaines femmes autochtones n'arrivent pas à équilibrer les responsabilités familiales et les affaires, alors elles décident d'attendre que leurs enfants soient grands avant de se lancer.

Combien de temps faudra-t-il consacrer à l'exploitation de mon entreprise?

La gestion d'une entreprise exige plus qu'une journée de travail normale. Même après les heures d'ouverture, il se peut qu'il y ait des livres à tenir, du travail à terminer, des choses à préparer pour le lendemain, des problèmes de personnel ou de liquidités à régler, etc. De plus, selon vos activités professionnelles, vous devrez peut-être participer à des rencontres pour tisser des liens et promouvoir votre entreprise.

En vue de réagir à des demandes et à des tendances nouvelles, des femmes d'affaires autochtones prospères ont dit consacrer une grande partie de leur temps à maintenir et à étendre leur clientèle. De plus, la plupart des femmes autochtones qui réussissent en affaires se font demander d'en aider d'autres à percer dans le milieu des affaires.

Il est également important de vous réserver du temps. Brenda Higgins, de Higgins International Inc. à Winnipeg, sait combien il peut être difficile de gérer ses exigences professionnelles et ses besoins personnels. Ses affaires prenaient tellement d'ampleur qu'elle a eu, d'après ses propres termes, du mal à trouver un équilibre dans sa vie. « J'ai seulement pris trois jours de congé dans une année », a-t-elle raconté. Prendre soin de vous-même contribuera à vous maintenir en santé, votre entreprise et vous.



10 Conclusion

Se lancer en affaires est une décision importante dans la vie d'une personne. Nous espérons que le présent guide vous a aidée à déterminer si vous faisiez le bon choix et que vous avez pu y puiser des conseils utiles sur la façon de vous y prendre.

Il est difficile de traiter de tout dans un seul guide, et *La voie du succès* pourrait ne pas répondre à toutes vos questions. Nous nous sommes concentrés sur les sujets qui concernent plus directement les femmes autochtones et avons mentionné de nombreuses autres sources d'information qui pourraient vous servir.

Le présent guide constitue la première étape de votre parcours.

Bonne route sur la voie du succès!



Annexe I

Les pages suivantes renferment un plan d'affaires fictif conçu pour vous montrer le contenu d'un tel document.

Plan d'affaires des Services de tenue de livres des Premières nations

Table des matières

1. Sommaire27
2. Propriété et gestion29
3. Commercialisation30
i) Clientèle actuelle	
ii) Services et stratégie proposés	
iii) Établissement des prix et évaluation de la concurrence	
iv) Part du marché prévue et seuil de rentabilité	
4. Plan d'exploitation33
i) Emplacement et installations	
ii) Capacités et limites de fonctionnement	
5. Plan financier34
i) Budget de trésorerie prévu par mois	
ii) État prévisionnel des résultats	
iii) Bilan projeté	
iv) État des modifications du financement	
v) Notes concernant les états financiers	
6. Annexes40
i) Curriculum vitæ	
ii) Preuves de liquidités (copie de l'état de compte bancaire)	
iii) Lettres d'appui	
iv) Copies de contrats et de lettres d'intention	
v) Lettres confirmant d'autres sources de financement (banque)	
vi) Coûts de démarrage et plan de commercialisation (estimations et soumissions)	



1

Sommaire

Le sommaire fait un survol de ce qu'est l'entreprise, de ce qu'elle coûtera et de la façon dont elle prendra de l'expansion. Cette partie du plan d'affaires paraît au début du document, mais peut être préparée à la toute fin.

Le plan d'affaires suivant démontre la viabilité des Services de tenue de livres des Premières nations, que gérera Dolly Mckenzie, la propriétaire. L'entreprise sera exploitée à partir du domicile de son unique propriétaire, dans la réserve des Six-Nations.

Pendant plusieurs années, M^{me} Mckenzie a fait la tenue de livres pour diverses entreprises, y compris ABC Construction. Ses compétences professionnelles s'appuient sur un baccalauréat en administration de la McMaster University et, entre autres, sur des cours d'informatique. Pour obtenir des renseignements détaillés, consultez son curriculum vitae, qui figure en annexe. L'une des forces de M^{me} Mckenzie consiste à aider des entreprises de construction à gérer des projets en enregistrant leurs transactions financières avec précision et rapidité.

Au cours des cinq dernières années, M^{me} Mckenzie s'est taillé une solide réputation dans le domaine de la tenue de livres. Elle a décroché un important contrat d'un peu plus de 28 000 \$ par an auprès de First Nation Construction, établie dans la réserve des Six-Nations. Les services de tenue de livres seront avant tout offerts aux grandes entreprises, qui sont nombreuses à vouloir confier le travail à un fournisseur. Toutefois, dans un rayon de 50 kilomètres, tous les clients potentiels font partie du marché ciblé. L'avantage concurrentiel des Services de tenue de livres des Premières nations réside dans une bonne compréhension de la situation fiscale particulière des entreprises autochtones et du traitement fiscal qui leur est réservé en conséquence.

Afin de maintenir ses relations d'affaires, d'établir des liens et de se présenter aux clients, M^{me} Mckenzie a produit un dépliant et une carte professionnelle décrivant ses services. Ceux-ci seront distribués à toutes les entreprises de la collectivité. Ce sera particulièrement important au cours de la première année puisqu'il pourrait y avoir des mouvements de clientèle. Comme on s'attend à attirer de nouveaux clients la première année, le budget de trésorerie, établi sur une base mensuelle, prévoit une croissance graduelle des ventes. Environ 20 entreprises locales recevront des lettres de présentation au moment du lancement des activités.

Parmi les services de tenue de livres proposés, notons :

- l'entrée mensuelle des transactions à l'aide d'un logiciel;
- le suivi des comptes clients et des comptes fournisseurs;
- la préparation des états de rapprochement bancaire;
- la préparation des remises au syndicat;
- l'établissement du budget;
- le suivi des mouvements de trésorerie;
- les encaissements;
- la préparation de rapports mensuels et de graphiques sommaires;
- la préparation de l'état financier;
- l'administration de la paie (congé, relevé d'emploi, T4, etc.).

Ces services seront offerts à partir d'un bureau établi dans un domicile de la réserve des Six-Nations. M^{me} Mckenzie assurera la gestion et l'exploitation de l'entreprise et, au besoin, un secrétaire à temps partiel, embauché à contrat, s'acquittera de tâches administratives.

Les coûts associés à l'installation du bureau seront comme suit :

Coûts du projet

Matériel informatique4 000 \$
Logiciels, bureau, etc. . . .3 150 \$

Coût total

des immobilisations 7 150 \$

Plan d'affaires3 000 \$

Commercialisation600 \$

Assurances, véhicule

et téléphone450 \$

Salaires1 000 \$

Dépenses totales pour

l'exercice en cours5 050 \$

Coût total de l'installation

du bureau12 200 \$

Sources de financement

Liquidités5 000 \$

Entreprise autochtone Canada . .2 250 \$

Prêt bancaire3 640 \$

Découvert bancaire1 310 \$

Financement total12 200 \$

Enfin, l'entreprise prévoit atteindre le seuil de rentabilité selon la comptabilité de caisse au cours de la première année. Elle devrait réaliser un profit dans la deuxième année.



2 Propriété et gestion

Il est important de décrire à qui l'entreprise appartient et comment elle sera gérée.

M^{me} Mckenzie sera l'unique propriétaire et la directrice générale de l'entreprise. Elle apporte au marché local cinq années d'expérience dans la tenue de livres.

Le poste de secrétaire-réceptionniste sera occupé par une personne de la région des Six-Nations. Il sera annoncé à l'automne par l'entremise des médias locaux et du service d'aide à l'emploi prévu dans l'Entente sur le développement des ressources humaines autochtones. M^{me} Mckenzie cherchera une personne d'expérience qui possède quelques notions de la tenue de livres. Elle est prête à initier la personne retenue à la terminologie financière et à la gestion de dossiers.



3

Commercialisation

La présente section du plan d'affaires donne des renseignements détaillés sur le marché ou sur les clients que l'entreprise compte attirer et servir. Elle décrit une stratégie de concurrence et avance quelques hypothèses sur le nombre d'entreprises qui feront partie de la clientèle au fil du temps.

En plus d'y décrire un plan bien pensé, on y démontre que l'étude de marché qui s'impose a été réalisée. Les prochaines lignes indiquent clairement à la propriétaire de l'entreprise les revenus qu'elle doit générer pour atteindre le seuil de rentabilité, puis réaliser un profit.

i) Clientèle actuelle

La présente analyse de rentabilisation est fondée sur un poste réel, maintenant occupé par un entrepreneur dont le salaire annuel s'élève à 28 000 \$.

En outre, au cours de leur première année d'activité, les Services de tenue de livres des Premières nations comptent gagner de 40 % à 50 % du marché, qui se limite à 20 entreprises. Vous trouverez ci-après un résumé des secteurs dans lesquels les clients évoluent ainsi qu'un pourcentage du nombre d'entreprises par secteur et non en fonction du volume d'affaires :


Entreprises des Premières nations	30 %
Organismes à but non lucratif	30 %
Entreprises privées à but lucratif	40 %

Même si la plupart des clients proviendront de la région des Six-Nations, les services seront annoncés dans tout le Sud de l'Ontario, de London-Sarnia à Toronto, en passant par Hamilton et Kitchener.

ii) Services et stratégie proposés

M^{me} McKenzie continuera de se spécialiser dans la tenue de livres auprès des commerces et des entreprises et elle ciblera les administrations des Premières nations, les entreprises qui appartiennent aux Premières nations et les organismes à but non lucratif. Malgré la concurrence, sa pratique sera unique car elle offrira le seul service de tenue de livres consacré aux Premières nations dans la région. Elle sera en mesure de gagner la confiance de ses clients des Premières nations et de mettre ses connaissances techniques à leur portée selon une méthode et dans un environnement adaptés à leur culture.





M^{me} Mckenzie investit régulièrement et gratuitement de nombreuses heures dans des projets de création d'entreprise. Le succès des Services de tenue de livres des Premières nations dépendra en grande partie de leur présence constante dans la collectivité des Premières nations, que ce soit dans le cadre de rencontres professionnelles ou sociales. La promotion auprès des clients et les activités communautaires prévues s'étaleront sur environ 500 heures au cours de la première année. Les lignes qui suivent indiquent quelques activités de promotion réalisées par M^{me} Mckenzie depuis un an.

Allocutions

- « Faire des affaires avec les Premières nations : structure organisationnelle et répercussions fiscales », à l'intention de la société de développement de Two Rivers, dans la réserve des Six-Nations.
- « Faire des affaires avec les Premières nations : structure organisationnelle et répercussions fiscales », à l'occasion d'une conférence sur le développement économique chez les Autochtones intitulée *Insight*, tenue à Toronto.

Autres activités de création ou d'expansion d'entreprises

M^{me} Mckenzie a participé à ce qui suit :

- célébration de la collectivité autochtone urbaine organisée par la Banque Royale et la Obonsawin Irwin Leasing;
- dîner à l'occasion du gala Circle de 2015, organisé par le Conseil canadien pour le commerce autochtone;
- fête de Noël du Southern Ontario First Nations Secretariat;
- tournois de golf Earl Hill Memorial et Ted Nolan/Southern First Nations Secretariat;
- dîners ou soupers avec plus de 20 clients actuels ou éventuels.

Des activités similaires sont prévues pour la prochaine année. Bon nombre de ces activités reviennent tous les ans et attirent des clients actuels et éventuels. M^{me} Mckenzie a pris contact avec une bonne partie de ses clients au cours de tels événements. Un budget de commercialisation s'élevant à 1 850 \$ est prévu pour la première année afin de couvrir les coûts du papier à en-tête, des profils, du site Web et autres.

iii) Établissement des prix et évaluation de la concurrence

Il y a de la concurrence (y compris d'autres commis-comptables des Premières nations) dans le Sud de l'Ontario.

Selon la version révisée du *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones de l'Ontario*, on compte 12 entreprises offrant des services de tenue de livres dans le Sud de la province, mais aucune n'est établie dans une réserve .

iv) Part du marché prévue et seuil de rentabilité

Le marché du Sud de l'Ontario regroupe 30 Premières nations. Les dépenses annuelles d'une Première nation, d'une entreprise des Premières nations ou d'un organisme à but non lucratif pour la tenue de livres varient considérablement en fonction de l'envergure des activités de chacune. Selon les résultats d'un sondage téléphonique réalisé l'année précédente, une Première nation dépense en moyenne de 10 000 \$ à 20 000 \$ par an pour la tenue de livres. Une entreprise des Premières nations en activité dépense environ de 3 000 \$ à 10 000 \$ par an. Enfin, une entreprise type à but non lucratif y consacre annuellement environ 10 000 \$.

Ainsi, une estimation prudente du marché potentiel des Premières nations dans le Sud de l'Ontario donne ce qui suit :

Administrations des Premières nations.....	450 000 \$ (30 x 15 000 \$)
Entreprises des Premières nations.....	300 000 \$ (60 x 5 000 \$)*
Entreprises et organismes à but non lucratif.....	300 000 \$ (30 x 10 000 \$)
Total	1 050 000 \$

***L'estimation est fondée sur la présence de deux grandes entreprises des Premières nations par collectivité – dont les ventes annuelles excèdent les 150 000 \$.**

Nota : Le *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones de l'Ontario, 2002* regroupe environ 2 700 entreprises et organismes des Premières nations. Si on élimine les administrations des Premières nations, il reste encore plus de 2 500 entreprises et organismes.

L'ampleur du marché du Sud de l'Ontario étant de 1,05 million de dollars, une part égale du marché s'élèverait à 87 500 \$ par an si on supposait que 12 entreprises des Premières nations en concurrence directe (y compris les Services de tenue de livres des Premières nations) se le partagent. L'analyse de rentabilisation ici présentée et la stratégie de M^{me} Mckenzie se fondent sur le maintien de sa part du marché local. Les revenus projetés pour la première année sont établis à moins de 45 000 \$, soit un modeste pourcentage de 4,3 % du marché. Le risque du marché est donc jugé minime.

4

Plan d'exploitation

Le plan d'exploitation traite de l'emplacement de l'entreprise et de ses installations. Il décrit également le nombre d'heures de travail estimatif exigé de la propriétaire de l'entreprise et les limites qui pourraient s'y appliquer. À titre d'exemple, la propriétaire peut consacrer 40 heures de travail par semaine et, si ce n'est pas suffisant, elle devra embaucher un associé. Cette partie du plan d'affaires tente d'exposer des attentes réalistes.

i) Emplacement et installations

L'entreprise sera exploitée à partir d'un bureau à domicile d'environ 28 mètres carrés. Ce dernier comprendra une salle de travail et une aire d'accueil. Le bureau est bien situé, à moins de deux kilomètres du centre-ville de Oshweken, et il est facile d'y trouver du stationnement.

ii) Capacités et limites de fonctionnement

La somme de travail estimée représente 845 heures facturables au cours de la première année. Un plein rendement se chiffrerait à 40 heures par semaine pendant 50 semaines, soit 2 000 heures. Voilà un objectif adéquat et réaliste qui, en même temps, permet à M^{me} McKenzie de consacrer beaucoup d'efforts à établir des liens et à organiser d'autres activités de commercialisation.

On s'attend à ce que les revenus passent à 1 000 heures facturables la deuxième année et à environ 1 100 heures la troisième année. Les efforts investis dans la commercialisation et les services communautaires devraient demeurer intenses au cours des deux premières années. Les heures supplémentaires facturées dans la troisième année remplaceront le temps consacré à la commercialisation. Les objectifs professionnels de M^{me} McKenzie visent la stabilisation des revenus à environ 1 200 heures facturables par an. Si l'horaire de travail devenait plus chargé, il lui faudrait embaucher un associé.

Les heures d'ouverture de l'entreprise seront de 8 h 30 à 17 h, du lundi au vendredi. À la demande des clients, des rencontres seront fixées en soirée et la fin de semaine.



5

Plan financier

Voici ce que renferme le plan financier :

- *Le budget de trésorerie prévu par mois pour la première année indique les liquidités au moment du démarrage et les revenus mensuels escomptés. Il précise aussi les dépenses de fonctionnement mensuelles, comme la commercialisation, le téléphone, les assurances et le salaire de la propriétaire. Le modèle ici proposé est basé sur une entreprise assez stable. Toutefois, les revenus des entreprises saisonnières, comme celles axées sur le tourisme et les pourvoiries de chasse et de pêche, varieront considérablement à certaines périodes de l'année. Grâce au plan, la propriétaire de l'entreprise peut prévoir les périodes creuses et les périodes de pointe.*
- *L'état prévisionnel des résultats démontre la croissance de l'entreprise sur une période de trois ou quatre ans, du démarrage jusqu'au moment où elle compte réaliser des profits.*
- *Le bilan démontre la valeur des biens de l'entreprise après trois ans et le montant de sa dette. En soustrayant la dette de la valeur des biens, on obtient l'avoir de la propriétaire après trois ans.*



Vous trouverez en annexe un budget de trésorerie prévu par mois pour la première année, un état prévisionnel des résultats, un bilan des trois premières années et un état des modifications du financement.

Première feuille

i) Budget de trésorerie prévu par mois Services de tenue de livres des Premières nations

	Démarrage	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total
Recettes et revenus		2 500	3 000	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 750	3 750	3 750	4 000	4 000	42 250
Capital investi en liquidités	5 000													5 000
Prêt bancaire	3 640													3 640
Entreprise autochtone Canada	2 250	360			270			180					300	3 360
Total des recettes	10 890	2 860	3 000	3 500	3 770	3 500	3 500	3 680	3 750	3 750	3 750	4 000	4 300	54 250
Sorties de fonds : matériel informatique et logiciels	5 400													5 400
Équipement de bureau	1 750													1 750
Fournitures de bureau		200											50	250
Commercialisation	600	250	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	1 850
Téléphone	200	250	250	250	250	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
Véhicule	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 600
Assurances	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	600
Plan d'affaires	3 000													3 000
Salaire de la propriétaire	1 000	2 250	2 500	2 500	2 750	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 500	35 500
Prêt bancaire Intérêts		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		550
Somme versée sur le capital													50	50
Total des sorties de fonds	12 200	3 250	3 150	3 150	3 400	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	4 100	55 150
Variation nette de l'encaisse	(1 310)	(390)	(150)	350	370	(200)	(200)	(20)	50	50	50	300	200	(900)
Liquidités au début du mois	2 000	690	300	150	500	870	670	470	450	500	550	600	900	2 000
Liquidités à la fin du mois	690	300	150	500	870	670	470	450	500	550	600	900	1 100	1 100

Deuxième feuille

ii) État prévisionnel des résultats Services de tenue de livres des Premières nations

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Revenus : Services	42 250	50 000	55 000
Dépenses de fonctionnement :			
Fournitures de bureau	250	350	405
Commercialisation	1 850	1 000	1 030
Téléphone	3 600	3 708	3 819
Véhicule	2 600	2 678	2 758
Assurances	600	618	637
Plan d'affaires, dépenses juridiques	3 000	500	1 000
Salaire de la propriétaire	35 500	36 000	40 000
Intérêts sur prêt bancaire	550	365	225
Amortissement	1 525	1 525	1 525
Total des dépenses de fonctionnement	49 475	46 744	51 400
Profit net	(7 225)	3 256	3 600

Troisième feuille

iii) Bilan projeté Services de tenue de livres des Premières nations

	Démarrage	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Actif :				
Actif à court terme				
Encaisse	690	1 100	1 881	5 416
Comptes fournisseurs				
Frais payés d'avance	5 050			
Total de l'actif à court terme	5 740	1 100	1 881	5 416
Immobilisations				
Matériel informatique et logiciels	5 400	5 400	5 400	5 400
Équipement de bureau	1 750	1 750	1 750	1 750
Amortissement cumulé		(1 525)	(3 050)	(4 575)
Total des immobilisations	7 150	5 625	4 100	2 575
Total de l'actif	12 890	6 725	5 981	7 991
Passif :				
Découvert bancaire	2 000	2 000		
Emprunt à terme	3 640	3 590	1 590	
Total du passif	5 640	5 590	1 590	
Capital investi en liquidités				
Liquidités au début de l'exercice	5 000	7 250	1 135	4 391
Ajouter : apport d'Entreprise autochtone Canada	2 250	1 110		
Ajouter : profit net		(7 225)	3 256	3 600
Liquidités à la fin de l'exercice	7 250	1 135	4 391	7 991
Total du passif et du capital investi en liquidités	12 890	6 725	5 981	7 991



Quatrième feuille

iv) État des modifications du financement Services de tenue de livres des Premières nations

	Démarrage	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
Liquidités provenant des activités :				
Profit net		(7 225)	3 256	3 600
Ajouter : amortissement		1 525	1 525	1 525
Frais payés d'avance	(5 050)	5 050		
Réduction du découvert bancaire			(2 000)	
Dépenses en immobilisations	(7 150)			
Modifications du financement :				
Capital investi	5 000			
Apport d'Entreprise autochtone Canada	2 250	1 110		
Emprunt à terme	3 640	(50)	(2 000)	(1 590)
Variation nette	(1 310)	410	781	3 535
LIQUIDITÉS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	2 000	690	1 100	1 881
LIQUIDITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE	690	1 100	1 881	5 416

v) Notes concernant les états financiers

Revenus

La première année devrait compter 845 heures facturables, c'est-à-dire un revenu total de 42 250 \$. Le premier mois d'activité (octobre) comportera 35 heures, et ce chiffre passera à 80 heures d'ici au sixième mois.

Il convient de noter qu'un tarif horaire de 50 \$ est appliqué à la projection des revenus. Une étude sur la concurrence a révélé que les grandes entreprises jugeaient ce tarif raisonnable.

Au cours de la deuxième et de la troisième années, les revenus augmenteront respectivement à 50 000 \$ et à 55 000 \$. Une fois de plus, ces estimations sont jugées prudentes étant donné la stratégie de fixation des prix et l'indice du marché actuel.

Dépenses

Le salaire de la propriétaire se fonde sur les exigences budgétaires de M^{me} Mackenzie, soit 3 000 \$ par mois. M^{me} Mckenzie adhèrera à un régime d'assurance-vie et d'assurance-invalidité pour lequel elle a obtenu un prix, et les paiements seront prélevés sur son salaire.

Un secrétaire-réceptionniste à temps partiel sera embauché au cours de la troisième année et il touchera un salaire de 15 \$ l'heure, soit 4 000 \$ par an.

Les dépenses associées au téléphone prévoient un système à deux lignes et un téléphone cellulaire pour M^{me} Mckenzie. Les estimations sont raisonnables si on en juge les frais antérieurs. Les frais mensuels réels tournaient autour de 300 \$.

Les assurances couvrent le contenu, les installations et la responsabilité civile. Un acompte de 50 \$ sera exigé, et les primes mensuelles correspondront à 50 \$ pour 11 mois.

Après une analyse des coûts que représentent les repas avec les clients, les dons et le parrainage, la participation à des conférences et autres, on prévoit allouer 1 850 \$ à la commercialisation dans la première année. Pour cette même année, une présence accrue aux activités organisées par la collectivité et les Premières nations prendra beaucoup d'importance. Les coûts de la commercialisation sont réduits à 1 000 \$ pour la deuxième année.

Puisque les clients sont répartis dans le Sud de l'Ontario, les dépenses de déplacement (entre autres, le véhicule) seront élevées. Toutefois, la plupart de ces dépenses seront facturées aux clients. Un budget symbolique de 200 \$ par mois couvrira toutes les dépenses entraînées par l'utilisation d'une automobile.

M^{me} Mckenzie a négocié un emprunt à terme de 3 640 \$ auprès de la Banque de Montréal afin d'être en mesure d'assumer le coût des immobilisations et un découvert bancaire de 2 000 \$ devant servir de fonds de roulement. Elle a obtenu un taux préférentiel majoré de 3 %, actuellement fixé à 8,25 %. Les intérêts générés par l'excédent sont estimés à 2 % par an. M^{me} Mckenzie maintiendra un solde bancaire suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement pour une période de trois mois. L'excédent de trésorerie sera transféré dans un compte d'épargne à taux bonifié.

L'amortissement des immobilisations (matériel informatique et logiciels) est estimé selon l'amortissement linéaire sur une période de quatre ans et celui de l'équipement de bureau est évalué sur dix ans.

Toutes les dépenses de fonctionnement sont augmentées chaque année pour tenir compte de l'inflation.



6

Annexes

La liste suivante contient des exemples d'annexes devant accompagner un plan d'affaires afin de donner le plus d'information possible.

i) Curriculum vitæ – La présente section expose la formation et l'expérience de travail de la propriétaire. Elle souligne aussi d'autres activités directement liées à l'entreprise dont il est question. À titre d'exemple, on peut y indiquer des activités bénévoles pertinentes auprès d'organismes communautaires à but non lucratif.

ii) Preuves de liquidités – Il s'agit d'un document attestant la somme que la propriétaire investira dans son entreprise. Habituellement, cela se résume à une copie de l'état de compte bancaire.

iii) Lettres d'appui – Les lettres peuvent provenir d'anciens employés de la propriétaire de l'entreprise et témoigner des compétences de cette dernière. Elles peuvent aussi être rédigées par l'administration de la collectivité qui accueille l'entreprise afin d'énoncer le besoin pour le genre de services proposés.

iv) Copies de contrats et de lettres d'intention – Si la propriétaire de l'entreprise a déjà trouvé des clients, il serait utile que ceux-ci produisent des lettres indiquant leur intention de recourir aux services proposés.

v) Lettres confirmant d'autres sources de financement – Si la propriétaire de l'entreprise a obtenu des prêts auprès d'autres sources, les institutions financières concernées doivent produire une lettre pour le confirmer.

vi) Coûts de démarrage et plan de commercialisation (estimations et soumissions) – La section indique les prix proposés par les fournisseurs d'équipement, de papier à en-tête, de cartes professionnelles, etc.