



SOCIÉTÉ CANADIENNE D'HYPOTHÈQUES ET DE LOGEMENT

# RÉDIGER UN PLAN D'AFFAIRES

**Après avoir effectué votre étude des besoins et de la demande de logements, vous avez déterminé qu'il y avait un besoin croissant de logements abordables dans votre milieu. Vous avez travaillé fort pour obtenir l'appui du public en vue de construire des logements abordables, mais comment allez-vous convaincre les bailleurs de fonds et les institutions financières que votre projet est viable?**

**Un plan d'affaires bien préparé vous aidera à « vendre » votre concept. Lorsque vous rédigez un plan d'affaires, vous devez savoir à qui vous vous adressez. Avez-vous l'intention de vous créer un réseau au sein de la collectivité, de prouver aux bailleurs de fonds que vous avez ce qu'il faut pour gérer un ensemble d'habitation, ou de convaincre les banquiers que votre projet présente un risque acceptable au chapitre du crédit? Cette décision vous aidera à modeler votre plan d'affaires en conséquence.**

Un bon plan d'affaires vous présente aux bailleurs de fonds, aux prêteurs et aux gens du milieu et fait état de vos capacités sur des aspects comme l'exploitation, le marketing, la gestion et les finances. Votre plan d'affaires prouve que votre ensemble résidentiel a été mûrement réfléchi, de la conception à l'exploitation, et qu'il est viable.

En préparation de votre plan d'affaires, vous devez

- (1) établir vos objectifs,
- (2) réunir des données et des analyses fouillées, et
- (3) rassembler l'information en un tout cohérent facile à comprendre.

Le niveau de détail que vous fournirez dépendra en partie de la complexité de l'ensemble résidentiel que vous proposez et des exigences de ceux qui utiliseront ce plan pour prendre une décision.

## Principaux éléments

Voici les principales sections qui structurent un plan d'affaires : sommaire, profil de l'entreprise, analyse du marché, plan financier et gestion. Quand vous rédigez un plan d'affaires, tenez-vous-en à cette présentation – les destinataires de votre document s'attendent à y trouver ces éléments essentiels à la prise de décision.

Si l'une ou l'autre de ces sections cruciales est absente, les lecteurs chargés d'évaluer votre projet pourraient décider de cesser la lecture, malgré toutes les merveilleuses qualités que pourraient posséder votre idée.

## Contexte : établissement des objectifs, étude et analyse

Lors de la rédaction d'un plan d'affaires, vous devez avant tout réfléchir à vos objectifs, les établir, puis déterminer les liens qu'ils auront avec l'ensemble résidentiel que vous proposez de réaliser. Votre plan d'affaires doit être centré sur ces objectifs et procurer du contenu et du sens à votre ou à vos ensembles de logements abordables. Une séance de planification stratégique pourrait s'avérer utile afin de fixer vos objectifs et d'imprimer une direction à vos projets futurs.

La deuxième chose à faire est de mener une étude et une analyse des projets susceptibles de concourir à la réalisation de vos objectifs. La façon la plus simple de procéder pour organiser vos expériences, entrevues et recherches consiste à créer un dossier pour chaque section du plan d'affaires. Ces dossiers pourront être en format papier, électronique ou encore être créés dans un logiciel de rédaction de plans d'affaires. Lorsque vous amorcerez

la phase de recherche et de collecte de données pour votre planification, alimentez vos dossiers de notes et d'imprimés. Commencez par effectuer un survol du secteur de l'habitation et procurez-vous les rapports des acteurs de l'industrie et des associations. Vous pourrez ensuite amorcer l'évaluation financière de votre projet, en étroite collaboration avec votre comptable, afin de procéder à des prévisions réalistes, en vous rappelant qu'un optimisme exagéré fera sourciller vos investisseurs ou banquiers.

### Activités proposées

- Déterminez qui pourra rédiger votre plan d'affaires (employé au sein de votre organisation, membre du conseil d'administration ou consultant externe).
- Établissez un calendrier pour encadrer les recherches et la rédaction du plan d'affaires.
- Explorez le site Web de votre institution financière pour y trouver de l'information sur la préparation d'un plan d'affaires.
- Participez au choix d'une méthode de collecte de données qui conviendra le mieux à votre projet.
- Assurez-vous de recueillir des données de qualité en quantité suffisante.

### Présentation de votre plan d'affaires

Pour être efficace, votre plan d'affaires doit appuyer votre mission, vos objectifs et votre vision. Les paragraphes suivants présentent chacun une section du plan d'affaires dans l'ordre d'apparition et fournissent une brève explication afin de vous guider dans le processus de rédaction.

### Sommaire

Un sommaire bien structuré illustrera clairement vos objectifs et vos plans et résumera les éléments clés de l'ensemble de votre plan d'affaires. Bien qu'elle figure au début du plan d'affaires, cette section est habituellement rédigée en dernier. Lorsque vous aurez terminé toutes les sections du plan d'affaires, rédigez le sommaire en faisant ressortir les principaux points et en définissant le « logement abordable » dans les termes que vous utilisez pour votre ou vos aménagements.

### Organisation et services

Donnez la dénomination sociale de votre organisation, l'adresse municipale et une description détaillée de la nature de vos activités. Cette section doit décrire l'ensemble de logements abordables que vous projetez.

### Activités proposées

- Organisez une séance de planification stratégique.
- Résumez votre mission, vos objectifs et votre vision.
- Faites l'historique de votre organisation, en prenant soin d'inclure ses principales réussites.

### Analyse du marché

L'analyse du marché, qui comprend l'étude des besoins et de la demande de logements, sert à examiner le principal marché cible pour l'ensemble ou les services de logements abordables que vous souhaitez offrir, notamment l'emplacement

géographique, la situation démographique et les besoins du marché cible en matière de services. Elle vous indiquera si le ou les groupes que vous avez ciblés sont disposés à payer les loyers ou les prix d'achat que vous proposez, s'ils sont prêts à déménager dans le type de bâtiment que vous envisagez et s'ils sont intéressés à vivre dans le secteur projeté. L'analyse du marché vous donnera également un aperçu du secteur de l'habitation dans lequel vous évoluez, dont les tendances dans les domaines de l'aménagement et de l'exploitation, ainsi que les principaux acteurs du secteur, tels les gouvernements, les fournisseurs de logements sans but lucratif, les coopératives

### Activités proposées

- Réalisez une étude sur les besoins et la demande de logements. (Pour en savoir plus, consultez le feuillet documentaire de la SCHL portant sur l'évaluation des besoins et de la demande de logements.)
- Intégrez les données provenant de l'étude des besoins et de la demande afin de faire état des besoins du marché cible et des moyens qui sont actuellement pris (ou qui ne sont pas pris) pour les combler.
- Fournissez des détails sur votre marché cible, en incluant des données démographiques, de l'information sur la situation socio-économique et des renseignements géographiques.
- Décrivez la place que vous occupez au sein du secteur de l'habitation et faites ressortir l'avantage concurrentiel dont vous bénéficiez ou la façon dont vous ferez équipe avec d'autres fournisseurs de logements, avec des promoteurs et/ou les administrations publiques.
- Indiquez comment vous prévoyez faire votre entrée sur le marché des logements abordables.

d'habitation et les promoteurs privés.

L'analyse devra aussi inclure une évaluation de vos concurrents directs et indirects, qui déterminera l'avantage concurrentiel et vous indiquera comment vous pourrez surmonter tout obstacle pouvant nuire à votre entrée sur le marché choisi.

- Expliquez comment vous comptez pouvoir combler les besoins en matière de logement et de services sur le marché cible et indiquez combien de personnes vous avez l'intention de servir.

## Plan de gestion immobilière

Le plan de gestion immobilière mettra l'accent sur l'exploitation de l'immeuble, depuis l'occupation du bâtiment jusqu'à la fin de sa vie utile normale. Il s'agit d'une description des lieux où sera situé l'immeuble, des installations et de l'équipement qu'il offrira, des employés qui devront être embauchés, des besoins en matière de stock et de fournisseurs et de tout autre détail pertinent relatif à l'exploitation, tel que la description d'un programme que vous dirigez actuellement avec succès ou d'autres exemples de réussites qui vous sont attribuables.

### Activités proposées

- Décrivez l'exploitation de votre entreprise, par exemple précisez le genre d'employés qui vous permettront d'atteindre les objectifs fixés ou mentionnez un plan d'embauche qui vous aidera à attirer la main-d'œuvre possédant les compétences requises pour s'occuper de l'ensemble, des installations, de l'infrastructure de bureaux, de l'argent et des autres actifs.

## Plan financier

Le plan financier se divise en deux sous-sections : (1) le plan d'immobilisations, dans lequel on fait état des capitaux propres, des fonds et du financement qui seront nécessaires pour réaliser le projet; (2) le plan d'exploitation, c'est-à-dire les revenus dont vous aurez besoin pour exploiter l'immeuble une fois qu'il sera complètement mis en service. Le plan d'immobilisations doit démontrer la faisabilité du projet (la provenance du financement est connue ou garantie). Le plan d'exploitation fera en sorte que l'ensemble sera viable (les recettes compenseront les coûts d'exploitation et la dette hypothécaire). Le plan financier fournit une description des besoins de financement, expose des états financiers détaillés, analyse la situation financière et propose un calendrier initial pour la production de vos logements abordables. On y trouvera également votre budget de démarrage, votre budget pour la réserve de remplacement, vos prévisions relatives à votre flux de trésorerie, l'état de vos résultats et le bilan de votre ou de vos aménagements.

### Activités proposées

- Pour en savoir plus sur le plan d'immobilisations, consultez le feuillet documentaire de la SCHL portant sur les capitaux propres, les fonds et le financement.
- Énumérez et décrivez toutes les dépenses liées à votre projet durant la phase d'aménagement ou de construction, telles que les demandes de rezonage, l'obtention de permis, la location d'équipement, l'embauche de personnel additionnel, etc.

- Catégorisez les coûts unitaires de la construction, les charges indirectes et les dépenses en immobilisations.
- Procédez à une estimation des coûts pour la première année d'exploitation.
- Montrez que votre ensemble résidentiel pourra se suffire à lui-même, ou croître sur une période de trois à cinq ans, en établissant l'état de vos résultats.
- Élaborez un bilan pour les prêteurs et les partenaires qui vous parrainent et faites état de tout autre actif. Incluez tout financement initial, financement des immobilisations ou fonds de roulement pour le projet.
- Rencontrez votre comptable afin de vous assurer que les prévisions financières et les évaluations réalisées pour vos aménagements sont réalistes.
- Joignez un rapport annuel, des états financiers détaillés ainsi qu'une analyse financière.

## Annexes

Ajoutez toute information supplémentaire susceptible de contribuer à établir la crédibilité de votre idée, tels des études de marché, des photographies d'autres aménagements que vous avez réalisés et/ou des contrats ou d'autres ententes juridiques pertinentes à l'égard de l'exploitation d'un ensemble résidentiel.

## Activités proposées

- Incluez un résumé des statistiques sur les besoins et la demande, des renseignements préliminaires sur la liste d'attente, des lettres d'appui, des contrats ou des ententes juridiques requises, des accords de partenariat (s'il s'agit d'un coparrainage) et des exemples d'autres programmes ou services que vous avez menés à bien.

## Conclusion

Il est important de faire une bonne première impression auprès des bailleurs de fonds, des prêteurs et des gens du milieu. Un plan d'affaires rédigé avec soin qui ouvre des portes et qui gagne des appuis ou attire de l'argent à l'entreprise aura été bien revu et révisé. Vérifiez votre plan d'affaires *avant* de le transmettre aux destinataires. Les phrases sont-elles claires? Le document est-il complet? L'avez-vous soumis à des

gens pour qu'ils vous fassent part de leurs commentaires? Avez-vous tenu compte de ces commentaires, relu le texte et apporté les corrections nécessaires à votre plan d'affaires? La production de ce document nécessitera beaucoup de temps, mais il est crucial de suivre toutes ces étapes pour que votre organisation, et les initiatives dont vous vous occupez actuellement, aient de très bonnes chances d'être financées et de réussir dans l'avenir.

## Ressources complémentaires

The Enterprise Foundation : *A Step-by-Step Guide to Preparing an Effective Business Plan*

Banque de développement du Canada : [www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

*Business Planning (for Non-Profits or For-Profits)* [www.managementhelp.org/plan\\_dec/bus\\_plan/bus\\_plan.htm](http://www.managementhelp.org/plan_dec/bus_plan/bus_plan.htm)

Programme de perfectionnement et de soutien de l'Association du logement sans but lucratif de l'Ontario; liste de contrôle pour un plan d'affaires [www.onpha.on.ca](http://www.onpha.on.ca)

The Enterprise Foundation, *Planning a New Business Venture: A Step-by-Step Guide to Preparing an Effective Business Plan*

Nova Scotia Housing Development Corporation Business Plan 2005-2006 [www.gov.ns.ca/coms/pdf/Business\\_Plan\\_2005-2006\\_NSHDC.pdf](http://www.gov.ns.ca/coms/pdf/Business_Plan_2005-2006_NSHDC.pdf)

Housing Connections (Ville de Toronto) Business Plan 2005-2007  
[www.housingconnections.ca/PDF/BusinessPlan/Final%20Business%20Plan.pdf](http://www.housingconnections.ca/PDF/BusinessPlan/Final%20Business%20Plan.pdf)

Ressources humaines et Développement social Canada – Liste de profils industriels [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca)

Entreprises Canada [www.canadabusiness.ca](http://www.canadabusiness.ca)