



www.crhsculturel.ca

L'art de **gérer**
sa **carrière**

**Mise à jour
2009**

L'ART DE GÉRER SA CARRIÈRE

Un guide pratique à l'intention des artistes
et des travailleurs autonomes
en milieu culturel

2009

**Conseil des ressources humaines du
secteur culturel**

17, rue York, pièce 201

Ottawa (Ontario) K1N 9J6

Téléphone : (613) 562-1535

Télécopieur : (613) 562-2982

Courriel : info@crhsculturel.ca

Site web : www.crhsculturel.ca



Cultural Human
Resources Council

Conseil des
ressources humaines
du secteur culturel

L'art de gérer sa carrière © 2009 Conseil des ressources humaines du
secteur culturel.

Cette publication ne peut être reproduite ou transmise, en tout ou en
partie, par quelque moyen que ce soit, ou intégrée à une base de
données ou un système d'extraction, sans l'autorisation écrite de
l'éditeur.

Limitation de responsabilité

De nombreux représentants du secteur culturel canadien ont généreusement participé à la préparation de *l'Art de gérer sa carrière – Un guide pratique à l'intention des artistes et des travailleurs autonomes en milieu culturel*. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel espère que ces informations seront utiles et faciles à consulter, mais les fournit « telles quelles ». Il n'offre aucune garantie concernant lesdites informations et ne fait aucune représentation par leur publication. Le CRHSC rejette toute responsabilité, quelle qu'elle soit, découlant de l'utilisation, ou l'impossibilité d'utiliser ces informations.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du CRHSC et du gouvernement du Canada.

Ce projet est financé par le gouvernement du Canada par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

The logo for the Government of Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Le premier travail d'élaboration de *L'Art de gérer sa carrière* s'est fait grâce à la collaboration de plusieurs artistes et travailleurs culturels :

Gestionnaire de projet : Pierre Morin, Montréal

Éditeur : Mark Zuehlke, Victoria

Rédacteurs :

Chapitre 1 et 2 : Sherri Helwig, Toronto

Chapitre 3 et 4 : Peter Messaline, Ottawa

Chapitre 5 : Judy Slivinski, Winnipeg

Validation de chacun des chapitres :

Chapitre 1 : William Lau

Chapitre 2 : Liz Barron

Chapitre 3 : Patricia Acton

Chapitre 4 : Ellen Busby

Chapitre 5 : Eddy Bayens

Ressources recommandées pour le chapitre 5 :

Teresa Murphy, Vancouver

Validation finale : Eddy Bayens, Edmonton

Membres du comité des travailleurs autonomes et invités qui ont travaillé à l'élaboration des divers domaines de compétences :

Radiotélévision et arts de la scène : Judy Slivinski (présidente), Winnipeg; Mireille Bergeron, Montréal; Eddy Bayens, Edmonton; Gay Hauser, Dartmouth; William Lau, Toronto; Sheryl Kootenayoo, Calgary

Arts visuels et métiers d'arts : Maurice Lwambwa-Tshany, Montréal; Louise Chapados, Montréal

Patrimoine : Patricia Acton, Victoria; Corina Ulescu, Halifax

Création littéraire et édition : Mark Zuehlke, Victoria

Musique et enregistrement sonore : Eddy Bayens, Edmonton

Musique, son et arts de la scène : Amos Key, Brantford

Arts visuels et nouveaux médias : Liz Barron, Winnipeg

Administration des arts : William Poole, Waterloo

Mise à jour de 2009 de *L'Art de gérer sa carrière*

Questions juridiques et mise à jour pour le Québec : Eddy Bayens

Finances, technologie et mise à jour des vignettes : Sibyl Frei avec le soutien de Mark Melymick et Ellen Busby pour la validation des questions financières

Gestion du projet au CRSHC : Susan Annis, Directrice générale et Lucie D'Aoust, Gestionnaire principale de projet

Traduction : Louise Allaire

TABLE DES MATIÈRES

PROFIL DE COMPÉTENCES DE LA GESTION DE CARRIÈRE	4
PREMIER CHAPITRE : L'ENTREPRISE ARTISTIQUE ET CULTURELLE	6
Comment établir mes objectifs professionnels ?	7
Est-ce que j'ai ce qu'il faut ?	9
Qu'est-ce qu'un plan d'affaires ?	17
Les éléments et la rédaction d'un bon plan d'affaires.....	19
Comment transformer mes objectifs professionnels et mon plan d'affaires en « stratégie de carrière » ?	42
DEUXIÈME CHAPITRE : L'ART DE SE FAIRE CONNAÎTRE	45
Comment créer un matériel promotionnel efficace ?	47
Comment faire ma promotion sans trop dépenser ?	50
Quels sont les autres outils importants d'une stratégie de mise en marché ?	59
TROISIÈME CHAPITRE : LA GESTION DE PROJETS DE A À Z	63
Comment m'organiser ?	64
Comment trouver une association professionnelle ?	68
Quels programmes gouvernementaux peuvent m'être utiles ?	70
Comment rédiger une demande convaincante ?	73
Quelles sont les autres sources de financement ?	77
Comment obtenir de bons services professionnels aux meilleurs prix ?	80
Comment bien évaluer un projet ?	83
Comment élaborer un plan d'action ?	86
Comment utiliser le plan d'action durant le projet ?	91
Comment produire le bilan d'un projet complété ?	93
QUATRIÈME CHAPITRE : VEILLER À SES AFFAIRES	97
Comment tenir des livres comptables ?	99
Comment préparer et gérer un budget ?	102
La facturation : quand et comment ?	106
En quoi le travail autonome diffère-t-il de l'emploi ?	111
Comment gérer l'impôt sur le revenu ?	120
Comment fonctionne la taxe sur les produits et services ?	130
CINQUIÈME CHAPITRE : LA LOI ET VOUS	135
Comment gérer mes relations avec les conseillers juridiques ?	136
Comment établir et faire respecter un contrat ?	146
Comment me protéger contre les pertes et dommages ?	160
Comment protéger mes droits d'auteur ?	169
Comment résoudre un litige ?	180
Comment remplir mes obligations légales ?	189
RÉFÉRENCES GÉNÉRALES	197

GESTION DE CARRIÈRE : LES COMPÉTENCES REQUISES

En tant qu'artiste ou travailleur autonome en milieu culturel, vous devez être capable de :

A. Imaginer votre carrière et élaborer une stratégie	1. Définir vos valeurs et choisir vos priorités personnelles et professionnelles	2. Analyser vos points forts et vos points faibles	3. Consulter des pairs, un mentor, des aînés, des spécialistes en planification de carrière, etc.	4. Analyser l'environnement externe en fonction de vos objectifs de carrière
	5. Vous fixer des objectifs à court et à long termes	6. Déterminer les moyens d'atteindre vos objectifs de carrière	7. Évaluer et modifier votre plan de carrière	
B. Élaborer un plan d'affaires et promouvoir votre art, vos créations, vos œuvres ou vos produits	1. Élaborer un plan d'affaires et de marketing	2. Élaborer une stratégie de communication	3. Exporter votre art, vos créations, vos œuvres ou vos produits	4. Importer des œuvres d'art ou des biens culturels
	5. Nouer et entretenir des relations avec des spécialistes en marketing			
C. Gérer un projet	1. Définir les buts et fixer les objectifs du projet	2. Analyser la faisabilité du projet	3. Élaborer un plan d'action	4. Réaliser un plan d'action
	5. Contrôler et évaluer la réalisation du projet			
D. Gérer des ressources	1. Utiliser les services offerts par les associations professionnelles	2. Répertoire et vous prévaloir des programmes gouvernementaux	3. Faire appel à des spécialistes du soutien aux entreprises	4. Établir et maintenir des liens avec des réseaux d'artistes et avec d'autres personnes ressources
	5. Vous procurer les ressources physiques et matérielles requises	6. Constituer et maintenir des listes d'envoi et d'autres bases de données	7. Gérer l'information	

GESTION DE CARRIÈRE : LES COMPÉTENCES REQUISES

En tant qu'artiste ou travailleur autonome en milieu culturel, vous devez être capable de :

E. Gérer les aspects financiers	1. Élaborer une stratégie financière à long terme	2. Élaborer et gérer un budget	3. Obtenir une aide financière du secteur privé ou du secteur public	4. Répertorier les ressources et les services offerts gratuitement et vous en prévaloir
	5. Administrer la rémunération			
F. Gérer les aspects juridiques	1. Établir et maintenir des liens avec des spécialistes des questions juridiques	2. Négocier et appliquer des contrats et autres formes d'ententes	3. Prendre les mesures appropriées en cas de pertes ou de dommages	4. Traiter des problèmes liés à la propriété intellectuelle
	5. Vous défendre en cas de poursuites	6. Vous acquitter de vos obligations (rapports d'impôt, taxes de vente, TPS, etc.)		
G. Communiquer efficacement	1. Démontrer un sens de l'écoute	2. Communiquer oralement	3. Écrire d'une manière efficace	4. Négocier des ententes
	5. Résoudre des conflits	6. Communiquer au moyen des technologies informatiques		
H. Démontrer des compétences personnelles	1. Garder le « feu sacré »	2. Prendre les décisions qui s'imposent	3. Gérer son temps	4. Gérer son développement personnel et professionnel
	5. Travailler en équipe	6. Innover et faire preuve de créativité	7. Prendre soin de sa santé et de son bien-être	

PREMIER CHAPITRE : L'ENTREPRISE ARTISTIQUE ET CULTURELLE

Au début des années 1980 à Montréal, un petit groupe de saltimbanques, d'avaleurs de feu, de jongleurs et autres amuseurs publics rêvent de monter un projet commun spectaculaire. En l'absence d'une tradition du cirque au Québec, ces jeunes interprètes doivent élaborer leurs numéros entièrement seuls. À cause de cet isolement, il leur est difficile de progresser, de trouver un public et même de partager leur expérience. Ils sentent le besoin d'une nouvelle approche. Quelques réunions mènent à la mise sur pied d'un « club » qui élabore un plan formel visant à rassembler la communauté du cirque dans un environnement propice à l'échange d'idées et de techniques. Pendant les deux années qui suivent, ce club donne vie à une vision de spectacle où les arts du cirque traditionnels et ceux de la rue sont réunis au sein de la Foire de Baie Saint-Paul : costumes excentriques et délirants, éclairage magique sur la scène, musique différente et originale pour accompagner les numéros. Les fondateurs présentent ensuite au gouvernement du Québec un plan qui donnera une expansion importante à la foire pour la transformer en compagnie de tournée : le **Cirque du Soleil**.

Le Cirque du Soleil jouit aujourd'hui d'une renommée internationale mais la vision élaborée et exposée en 1984 dans sa demande de subvention auprès du gouvernement du Québec n'a pratiquement pas changé. En jumelant cette vision à un plan sérieux de réalisation, le Cirque du Soleil a établi des bases solides garantes de sa réussite.

Le monde des affaires se tourne souvent vers la communauté culturelle pour trouver des solutions inventives à ses problèmes. Les gens d'affaires suivent des cours sur l'apprentissage par le cerveau droit et le cerveau gauche et lisent nombre de livres intitulés « *L'art de...* ». Dans la foulée du Cirque du Soleil, nous pouvons aussi nous inspirer des pratiques du milieu des affaires pour enrichir notre expérience créatrice d'un point de vue matériel.

Nombreux sont ceux qui, dans le secteur culturel, croient qu'il est impossible d'avoir à la fois la bosse des affaires et la fibre artistique. Souvent, avec pour résultat qu'une carrière culturelle prometteuse se termine dans la désillusion. Un « plan d'affaires » n'est pas incompatible avec l'art et la culture. Une approche réaliste des choses pratiques ne signifie pas forcément compromettre ses idéaux artistiques ou réprimer ses instincts de création; en fait, une bonne organisation de vos affaires vous laissera plus de liberté pour réaliser le travail que vous aimez.

Dans ce chapitre, vous trouverez une série d'outils pratiques qui vous aideront à prendre des décisions éclairées concernant vos attentes et vos priorités. Ce chapitre vous aidera également à

déterminer vos objectifs professionnels et à élaborer un plan pour les atteindre : le succès sourit souvent aux gens qui s'y sont préparés !

COMMENT ÉTABLIR MES OBJECTIFS PROFESSIONNELS ?

Professeur d'art au secondaire et vénéré par plusieurs de ses étudiants, **Tom Thirtle** a dit un jour : « Un objectif, c'est un rêve avec une date de réalisation ». Même si elles n'étaient pas nouvelles, ses paroles ont mis sur la bonne voie beaucoup de jeunes artistes et d'historiens de l'art. Un rêve et une vision d'avenir constituent souvent la première motivation de nombreux membres de la communauté culturelle. Et rien ne les arrêtera s'ils apprennent à se fixer des objectifs assortis d'échéances et à élaborer un plan réaliste pour les atteindre.

Mettre vos objectifs sur papier est un geste très important : il concrétise votre engagement et constitue une promesse écrite ou un engagement envers vous-même. Une étude menée à la Yale University a révélé que seulement 3 p. 100 des étudiants s'étaient fixé des objectifs qu'ils avaient pris la peine de consigner par écrit. Or, vingt ans plus tard, ces 3 p. 100 valaient plus sur le plan financier que les autres 97 p. 100 réunis ! Bien sûr, la réussite ne s'exprime pas qu'en termes financiers, mais les objectifs que vous prenez le temps de formuler peuvent vous guider vers la réussite que vous visez, quelle qu'elle soit.

Tant d'ouvrages ont été publiés sur l'élaboration et la réalisation d'objectifs que nous pourrions donner l'impression de parler de « l'impossible rêve » de la chanson de Jacques Brel, plutôt que d'un « rêve avec une date de réalisation ». L'objectif très répandu de perdre du poids, par exemple, alimente une industrie de plusieurs milliards de dollars en Amérique du Nord. Ce succès commercial et financier résulte de la difficulté d'un bon nombre de personnes de se fixer des objectifs réalistes :

- Leurs objectifs **ne sont pas mesurables** (combien de kilos voulez-vous perdre ou quel poids-santé voulez-vous atteindre et maintenir ?);
- Leurs objectifs **sont trop ambitieux** (on présume que la volonté sera plus grande que la panse !);
- Leurs objectifs **ne sont pas « intégrés »** (par exemple, on décide de manger moins sans opter pour des habitudes alimentaires plus saines ou tout en demeurant très sédentaire);
- On **remet « ça » à demain** (c'est ce qu'on appelle la procrastination).

Voici un exemple d'objectif mal formulé :

« Je veux être un acteur célèbre. »

Cet objectif a peu de chances d'être atteint parce qu'il n'est ni précis (que signifie être « célèbre » ?), ni mesurable (quand et comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ?).

Voici deux exemples d'objectifs bien définis :

« **Dans dix ans, le travail d'acteur constituera mon occupation et ma source de revenus principales.** »

« **Dans l'année de ma formation d'acteur, j'aurai accumulé les permis de travail qui me permettront de devenir membre de l'Union des artistes.** »

Quel est votre objectif professionnel fondamental ? Pour réaliser votre rêve, qu'espérez-vous avoir accompli d'ici les trois prochains mois ? Les douze prochains mois ? Dans cinq ans ? Dans dix ans ? Dans vingt ans ?

Dressez une liste des réalisations que vous visez dans le cadre de cet échéancier, sous la forme d'objectifs pratiques. Écrivez-les en ayant à l'esprit ces critères de base : **précis, mesurables et réalisables.**

EST-CE QUE J'AI CE QU'IL FAUT ?

On l'a souvent dit, s'il existait une recette pour réussir, tout le monde réussirait. Sans égard à leur talent, beaucoup d'artistes et de travailleurs autonomes du secteur culturel ne peuvent vivre de leur art ou pratiquer le métier qu'ils aiment. D'autres préfèrent gagner leur vie autrement pour éviter que leurs projets de création ne soient « compromis » par des considérations d'affaires. Pour ceux et celles qui décident de « gagner leur vie » en pratiquant l'art ou le métier qui les passionne, certains ajustements s'imposent. Le premier consiste à prendre le temps de réfléchir à qui vous êtes vraiment.

C'est la passion de créer ou le désir d'exprimer et de transmettre des idées qui incite la plupart des gens à se lancer dans une carrière artistique. Toutefois, peu de gens prennent d'abord le temps d'évaluer honnêtement leurs chances de réussite. Ils ne prennent pas en considération leurs forces et leurs faiblesses, leur potentiel, leurs valeurs et ce qui les distingue sur le plan individuel. Certains éprouvent de la difficulté à définir ce concept insaisissable qu'est la « réussite ».

« Rentrez en vous-même; interrogez-vous; demandez à votre cœur s'il ne sent rien... »

William Shakespeare. *Mesure pour mesure*

Quelle que soit l'étape où vous êtes rendu, une réflexion structurée ayant pour but de mieux vous connaître et d'en savoir plus sur la vie en général ne peut que faciliter l'évolution de votre carrière.

Les exercices qui suivent vous aideront à **dresser une liste de vos réalisations**, sur les plans professionnel et personnel; à **découvrir ce que vous appréciez** et ce qui est important pour vous; à **déterminer quels sont vos traits de caractère, vos aptitudes et vos faiblesses**.

En d'autres mots, ces exercices vous aideront à décider si vous avez ou non « ce qu'il faut » pour atteindre vos objectifs professionnels. Ils vous permettront de mieux comprendre votre style propre, de définir ce qui devrait être amélioré et de quelle façon, mais ils entraîneront autant de questions que de réponses. Considérez-les comme une occasion d'introspection plutôt que comme un examen à passer à tout prix avec succès. En définitive, vous seul déciderez si vous avez « ce qu'il faut », car vous seul savez ce que la réussite représente à vos yeux.

Vos réalisations

Classez vos réalisations en commençant par celles que vous jugez les plus importantes dans votre vie professionnelle. Lesquelles ont le plus contribué à atteindre vos objectifs professionnels ou à vous en rapprocher ? Qu'estimez-vous devoir accomplir avant d'atteindre la réussite ?

Les réponses que vous apporterez à ces questions vous aideront graduellement à avoir une vision plus objective de vous-même. Prenez également en compte la façon dont les autres perçoivent vos réalisations.

Originaire d'Embrun dans l'Est ontarien, **Véronic Dicaire** a toujours chanté. Elle a débuté sa carrière au sein du groupe *Sens unique* puis remporté un prix au concours Ontario Pop. Elle a ensuite fait partie de l'adaptation française de *Grease*, présenté à Montréal, et du spectacle d'ouverture des Jeux de la Francophonie à Ottawa. En 2002, elle enregistre un premier disque qui lui vaut une nomination dans la catégorie « révélation de l'année » à l'ADISQ, puis, trois ans plus tard, *Sans détour*, produit par Éloi Painchaud. Elle avait mis de côté tout ce qui pouvait nuire à sa carrière de chanteuse, mais c'est pourtant comme imitatrice qu'elle allait connaître ses plus grands succès. Impressionné par les talents de Véronic qui imitait les grandes chanteuses pour s'amuser, Marc Dupré, avec qui elle travaillait, propose à son beau-père, René Angelil, de présenter Véronic Dicaire en première partie du spectacle de Céline Dion, *Taking Chances*, au Centre Bell. C'est un immense succès et, à 32 ans, Véronic Dicaire change le cap de sa carrière.

Vos valeurs

Répondez aux questions suivantes de la façon la plus détaillée possible :

1. Quelles sont les cinq choses les plus importantes dans votre vie et pourquoi ?
2. Quelles sont les cinq qualités que vous appréciez le plus chez ceux que vous admirez ?
3. Si vous n'aviez aucune contrainte de temps ou d'argent, que feriez-vous de votre vie (privée et professionnelle) ?
4. Quel souvenir souhaitez-vous laisser derrière vous ? (Qu'espérez-vous que les gens retiennent de votre passage ici-bas ?)
5. S'il ne vous restait que six mois à vivre, comment occuperiez-vous ce temps ?

Maintenant examinez attentivement vos réponses. Certaines caractéristiques ressortent-elles ? Ou, au contraire, remarquez-vous, par exemple, que votre réponse à la question 4 est

extrêmement différente de celle de la question 3 ? Si certaines réponses se ressemblent et que vous notez une tendance nette, vous avez une assez bonne idée de ce que vous êtes et où vous voulez aller. Sinon, revenez sur ces questions et réfléchissez aux raisons de ces divergences.

Les réponses que vous avez apportées aux questions ci-dessus vous aideront à comprendre vos valeurs – cet ensemble de convictions qui sert de fondement et de raisonnement à l'ensemble de vos objectifs et de vos actions. Par exemple, si vous voulez que les gens se souviennent surtout de votre **talent imaginatif**, c'est donc que vous appréciez **la créativité**. Alors, efforcez-vous d'épanouir et maintenir cette créativité au cours de votre vie privée et professionnelle.

Vos aptitudes et vos traits de caractère

Pour savoir si vous avez les atouts nécessaires pour atteindre vos objectifs, ne regardez pas seulement votre travail. Observez-vous de façon générale, en tant que « personne », sur le plan privé autant que professionnel. Ces deux facettes de vous-même sont d'égale importance et devraient se renforcer mutuellement.

Depuis quelques années, **Natalie Choquette** accumule les récompenses internationales pour l'originalité de ses spectacles qui mettent en valeur son talent vocal, sa créativité exceptionnelle et une façon unique de « démocratiser » l'art lyrique. Il fut un temps pourtant où, s'étant vu refuser l'entrée dans le réseau officiel de formation de l'art lyrique, cette artiste a dû compter essentiellement sur sa grande détermination, ses valeurs et sa volonté pour poursuivre le parcours artistique qui l'a menée au succès qu'elle connaît aujourd'hui.

À l'aide de la feuille de travail qui se trouve à la fin de cette section, dressez deux listes : l'une de vos aptitudes (pour quelle tâche êtes-vous particulièrement doué ?) et l'autre de vos traits de caractère (quel genre de personne êtes-vous ?). Vous pouvez utiliser l'approche alphabétique ou tout système qui vous convient. L'approche alphabétique vous encourage à prendre en considération à la fois vos aptitudes et vos traits de caractère d'une manière globale, ce qui oblige à sortir du carcan des processus logiques. Ne perdez pas de temps à trouver le mot juste pour chaque lettre, et répondez instinctivement. Vos descriptions vous étonneront, ainsi que leur justesse par rapport à vous-même.

Exemples d'aptitudes

Analyse
Budgétisation
Capacité d'adaptation
....jusqu'à Z

Exemples de traits de caractère

Ambitieux
Bohème
Compétitif
.....jusqu'à Z

- Qu'avez-vous appris sur vous-même ? Quelles aptitudes sont les plus importantes pour le travail que vous voulez accomplir ? Quels sont les traits de caractère qui ressortent ? Les avez-vous ou pouvez-vous les acquérir ?
- Maintenant que vous avez examiné qui vous êtes, comparez ces résultats avec ce que l'on sait des gens qui réussissent dans des carrières de travailleur autonome. N'avoir que des traits positifs ou exceller en tout est impossible, mais les gens qui réussissent ont des caractéristiques communes, quels que soient leurs champs d'activités. Parmi ces caractéristiques, lesquelles pourraient vous décrire ? Utilisez la feuille de travail à la fin de la section et évaluez chacune de ces caractéristiques de 1 (pour une lacune) à 5 (pour une grande qualité).

Persévérance
Esprit d'initiative
Dynamisme
Facilité à demander de l'aide
Facilité à recevoir de l'aide
Niveau de tolérance à l'incertitude
Capacité de travailler selon des critères, des échéanciers auto-imposés

Flexibilité
Confiance en soi
Sens des responsabilités
Accès à des ressources financières
Courage
Résistance émotionnelle (la capacité de supporter des rejets répétés)

- Quel est le total de vos points ? S'il est élevé, ça ne veut pas nécessairement dire que vous serez riche et célèbre, pas plus qu'un total faible ne vous condamne à l'échec. Tout le monde peut prendre une décision désastreuse en affaires ou tomber sur une occasion imprévue. Cependant, une comparaison avec des entrepreneurs confirmés vous procure « un autre morceau du casse-tête ».

Vous pouvez utiliser ces listes dans des contextes autres que l'autoévaluation. Ces termes sont très importants pour vous. Ils peuvent constituer une base convaincante pour des lettres de présentation, des propositions de projets, des demandes de financement, des plans d'affaires ou des descriptions personnelles.

Feuille de travail – « Est-ce que j'ai ce qu'il faut ? »

Mon objectif professionnel fondamental est :

Mes réalisations :

Dressez une liste de vos réalisations (exemples : vos poèmes ont été publiés, votre communauté vous a décerné un prix, vous détenez un diplôme universitaire, vous avez trouvé un commanditaire pour l'un de vos projets...). De quoi êtes-vous particulièrement fier ?

Classez ces réalisations en commençant par celles que vous jugez les plus importantes.

Réalisation	Ordre d'importance

Mes valeurs :

Dressez un portrait de ce qui est important pour vous en répondant aux questions suivantes :

Quelles sont les cinq choses les plus importantes dans ma vie ? (Exemples : la famille, la reconnaissance publique, la santé, la richesse...)	Pourquoi ?

Quelles sont les cinq qualités que j'apprécie le plus chez les gens que j'admire ? (Exemples : la force, la compassion, l'intégrité...)

Si je n'avais aucune contrainte de temps ou d'argent, que ferais-je de ma vie privée ?
Professionnelle ? (Exemples : faire le tour du monde, vivre sur une île...)

Quel souvenir aimerais-je laisser derrière moi ? (Exemples : celui d'un artiste célèbre, d'une personne aimable, honnête...) **Qu'aimerais-je que les gens retiennent de mon passage ici-bas ?**

S'il ne me restait que six mois à vivre, que ferais-je de ce temps ? (Exemples : arrêter de travailler, terminer une œuvre décisive, passer plus de temps avec mes amis et ma famille...)

Mes caractéristiques :

Déterminez si les traits de caractère suivants, définis comme ceux des entrepreneurs qui ont réussi, correspondent à ce que vous êtes en encerclant le chiffre qui correspond le mieux à votre évaluation. (5 : élevé; 1 : faible).

Caractéristiques des entrepreneurs qui ont réussi	Dans quelle mesure les possédez-vous ?				
Persévérance	5	4	3	2	1
Esprit d'initiative	5	4	3	2	1
Dynamisme	5	4	3	2	1
Facilité à demander de l'aide	5	4	3	2	1
Facilité à recevoir de l'aide	5	4	3	2	1
Niveau de tolérance à l'incertitude	5	4	3	2	1
Capacité de travailler selon des critères, des échéanciers auto-imposés	5	4	3	2	1
Flexibilité	5	4	3	2	1
Confiance en soi	5	4	3	2	1
Sens des responsabilités	5	4	3	2	1
Accès à des ressources financières	5	4	3	2	1
Courage	5	4	3	2	1
Résistance émotionnelle (la capacité de supporter des rejets répétés)	5	4	3	2	1

Mes aptitudes

Dressez une liste de vos aptitudes. (Exemples : en planification, en conceptualisation, en organisation, en recherche de ressources). **Que réussissez-vous particulièrement bien ?**

Mes points forts

Élaborez une liste de vos traits de caractère. (Exemples : persévérance, sens des responsabilités). **Quel genre de personne êtes-vous ?**

Mes points faibles

Élaborez une liste de vos plus grandes lacunes. Que devriez-vous améliorer ?

En somme, à la lumière de cette réflexion, votre objectif vous semble-t-il toujours réalisable ?

QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES ?

Le terme plan d'affaires n'a pas la même signification pour tous. Beaucoup le perçoivent comme un document utile à l'obtention d'un prêt bancaire ou de tout autre type de financement ou comme une riposte à un avis de contrôle fiscal.

Un plan d'affaires peut et doit être beaucoup plus que cela. Idéalement, un plan d'affaires documente un processus de planification, établit clairement vos objectifs professionnels et sert de guide détaillé pour la réalisation de ces objectifs. ***Un plan d'affaires est donc, tout simplement, une vue d'ensemble de ce que vous êtes, de ce que vous faites, de ce que vous envisagez de réaliser et de la façon dont vous pensez y parvenir.***

À quoi un plan d'affaires peut-il me servir ?

Votre plan d'affaires doit vous permettre :

- de réfléchir à tous les aspects de votre plan de carrière,
- d'établir et de définir clairement votre entreprise,
- de reconnaître et d'exploiter vos forces et vos faiblesses,
- d'établir l'équilibre entre l'enthousiasme et la réalité,
- d'imaginer l'avenir et la façon de réussir en restant proche de vos objectifs,
- d'articuler tous ces éléments dans un ensemble.

Votre plan d'affaires doit surtout vous permettre de répondre clairement à une question : arrivez-vous à concilier création et subsistance dans votre travail ? Dans quelle mesure ?

L'élaboration d'un plan d'affaires ne doit pas être une fin en soi, hormis le fait qu'en précisant vos idées par écrit, vous prenez l'engagement de lancer votre carrière et de réaliser vos objectifs.

Un plan conçu comme un exercice mécanique, comme une riposte instinctive à court terme à un contrôle fiscal ou établi pour les besoins d'un prêt, ne sera pas aussi efficace qu'une stratégie bien pensée et réaliste. Rappelez-vous l'adage : « pas de bon plan sans planification ». Servez-vous de vos aptitudes créatrices pour élaborer un plan d'affaires qui dépassera le simple objectif d'impressionner les organismes de financement ou le gouvernement. Utilisez-le plutôt comme base et comme structure pour réaliser vos objectifs personnels et artistiques tout en réussissant en affaires.

Quelle devrait être la portée de mon plan d'affaires ?

Nous devons, de plus en plus, élargir l'horizon de nos pensées et de notre mise en marché, et dépasser le plan local, les frontières provinciales ou nationales, pour inclure l'environnement mondial dans lequel nous évoluons au plan artistique ou culturel.

Depuis le début du siècle, la musique devient de plus en plus internationale. Des artistes de toutes origines traversent toutes les frontières. Les médias de réseautage social ont ouvert la porte à de jeunes artistes qui peuvent désormais conquérir le monde. Cœur de pirate (Béatrice Martin), une jeune Québécoise timide qui joue du piano depuis l'âge de trois ans, a d'abord placé quelques chansons sur MySpace... et ce fut l'explosion : Francophonies de Montréal, tournée... Les journalistes et les blogueurs ont fait le reste. Cœur de pirate chante maintenant à Montréal et beaucoup en France où sa voix fragile fait fureur.

La plupart des artistes et travailleurs autonomes n'auront pas nécessairement l'ambition de réussir sur le marché international. Mais il est primordial d'amorcer votre réflexion avec une vision extrêmement large et de bâtir votre plan à rebours à partir de là. Rappelez-vous ce dicton : « Pensez globalement, agissez localement ». Appliquez-le à votre plan d'affaires. Assurez-vous de prendre en considération tout facteur global qui pourrait avoir des effets négatifs ou positifs sur vos projets.

LES ÉLÉMENTS ET LA RÉDACTION D'UN BON PLAN D'AFFAIRES

Votre plan d'affaires comprendra et mettra en relief différents éléments selon son utilisation finale, les personnes à qui il s'adresse, la nature et l'ampleur de son contenu. La longueur du document, la complexité et les détails à inclure sont variables.

Le plan d'affaires d'une artiste de la région d'Ottawa, qui a résisté à un contrôle fiscal de l'Agence du revenu du Canada, consistait en une simple description de sa « démarche artistique » et des objectifs artistiques et d'affaires qu'elle s'était fixés. Semblable aux présentations des grandes corporations, un autre plan de 172 pages a permis d'obtenir du financement gouvernemental pour un projet lancé par un groupe de rédacteurs et d'éditeurs indépendants.

À l'image de ces exemples, votre plan ne doit contenir que les sections et les renseignements nécessaires pour transmettre vos idées et réaliser votre objectif. Soyez ensuite créatif pour présenter le document d'une façon attrayante et originale qui reflète vos compétences.

Les douze éléments d'un plan d'affaires :

1. La lettre de présentation
2. La page de présentation
3. La table des matières
4. Le sommaire du projet
5. L'énoncé stratégique
6. La mission et les objectifs
7. Les principes de votre entreprise
8. Le contexte d'affaires
9. La stratégie de mise en marché
10. La stratégie financière
11. La récapitulation
12. Les annexes

1. La lettre de présentation

Vous devez joindre une lettre personnelle si, par exemple, vous soumettez votre plan d'affaires à l'Agence du revenu du Canada, à Revenu Québec ou à un organisme de financement. La lettre doit tenir sur une seule page, présenter votre plan et mettre en relief les informations de votre choix.

2. La page de présentation

La page de présentation vient ensuite et doit comprendre :

- Les dates d'achèvement et de dépôt du plan d'affaires
- Le nom de l'entreprise
- L'adresse civile et postale
- Les autres coordonnées : numéros de téléphone, de télécopieur, de courriel, de site Web (URL)
- Le nom de la ou des personnes ressources, avec leur titre

3. La table des matières

Incluez une table des matières simple pour aider le lecteur à se retrouver dans le document.

4. Le sommaire du projet

Le sommaire du projet sert de préface au document. Il doit présenter votre entreprise ainsi que votre plan d'affaires. Ce sommaire est souvent la seule section du plan que lira un commanditaire potentiel ou un agent de prêt avant de consulter directement la stratégie financière. Il doit donc donner une vue d'ensemble concise mais convaincante de la nature de votre entreprise artistique ou culturelle, incluant l'historique, l'état actuel de développement et les plans pour l'avenir. En général, votre sommaire aura plus d'impact si vous y intégrez des versions abrégées de l'énoncé stratégique, de la mission de votre entreprise et de ses principes directeurs; elles renforceront dans l'esprit du lecteur votre connaissance de ces aspects essentiels à toute entreprise. Le sommaire du projet joue un rôle d'une telle importance qu'il est préférable de le rédiger à la toute fin afin de mieux cristalliser le plan dans son ensemble.

5. L'énoncé stratégique

Composante souvent importante du sommaire du projet, l'énoncé stratégique peut aussi constituer une section autonome du plan d'affaires venant à la suite du sommaire exécutif. ***Il s'agit habituellement d'une seule phrase qui indique tout de suite l'essence de l'entreprise.*** En général écrite à l'indicatif présent, elle est semblable à ces descriptions très concises de l'intrigue d'un roman :

Pianiste prodige jusqu'à ses treize ans, Annabelle abandonne brutalement la musique, peu avant le divorce de ses parents : déchirée entre l'envie de fuir pour vivre à sa mesure et celle de réparer les dégâts émotifs que sa mère a subis, Annabelle cherche un sens au silence terrible qui a remplacé la musique dans sa vie. *Annabelle*, **Marie Laberge**, Boréal, 1996.

Sur un ton moins tragique, voici quelques exemples d'énoncés stratégiques :

Chorégraphe, danseuse, interprète, **Marie Chouinard** voit aussi, à l'occasion, à la scénographie et à la conception de costumes, du son et de l'éclairage.

Rénald Laurin offre des services de formation, de direction d'acteurs et de mise en scène de spectacles de cirque aux artistes professionnels et aux organismes œuvrant dans les arts du cirque; il enseigne le jeu via la conscience du corps et le rapport avec le public.

Pour déterminer quels éléments doivent s'intégrer à votre énoncé stratégique, posez-vous les questions suivantes :

- **Qui suis-je ?** (votre nom ou celui de votre entreprise)
- **Qu'est-ce que j'ai à offrir ?** (la nature du produit ou du service)
- **Comment vais-je l'offrir ?** (ce que vous réalisez en termes de qualité, de contexte, etc.)
- **À qui vais-je l'offrir ?** (votre clientèle, votre public, etc.)

(Voir le Deuxième Chapitre pour plus de détails sur la définition de vos services ou produits.)

6. La mission et les objectifs

L'énoncé stratégique peut être complété par un exposé de la mission et des objectifs de votre entreprise. Cet exposé définira les buts et les objectifs de votre entreprise ainsi que ses perspectives d'avenir.

Le **Conseil des ressources humaines du secteur culturel** (CRHSC) est un organisme de services nationaux dans le domaine des arts dont le mandat est de renforcer la main-d'œuvre canadienne de la culture en assumant le leadership et en trouvant des solutions novatrices aux problèmes de ressources humaines et d'améliorer les ressources humaines au sein du secteur culturel. Le CRHSC a été créé en 1995 avec l'aide financière de Développement des ressources humaines Canada. Ses membres proviennent de toutes les disciplines du secteur culturel canadien.

7. Les principes directeurs de votre entreprise

Les plans d'affaires du secteur privé traditionnel omettent souvent l'exposé sur les principes directeurs de l'entreprise qui devrait cependant jouer un rôle important dans tout plan d'affaires du secteur culturel. Cet exposé vous permet d'expliquer les valeurs artistiques et sociales qui sous-tendent votre travail. Il arrive souvent que les grandes sociétés, les banques, l'Agence du revenu du Canada ou Revenu Québec aient du mal à comprendre les initiatives qui ne sont pas d'abord motivées par le « profit ». Les mentalités et les objectifs sont différents dans le milieu culturel.

- C'est l'occasion d'exprimer vos intentions, vos convictions et votre choix de vie. Retournez aux exercices (pages 14 à 17) que vous avez faits pour vous aider à rédiger cette section-ci.
- Gardez à l'esprit que ce sont vos principes directeurs et ce qui vous importe qui déterminent vos objectifs et vos actions. Un exposé sur vos principes directeurs représente beaucoup plus que l'expression de vos sentiments : il indique clairement la motivation profonde qui, en termes pratiques, vous maintiendra sur la bonne voie.

Si un designer, embauché à contrat par un musée pour numériser les archives de l'institution, a déclaré dans son exposé qu'il se consacrait à « maintenir les technologies, les compétences et l'équipement le plus à jour », logiquement, ses objectifs professionnels seront l'amélioration des équipements et l'acquisition de connaissances technologiques plutôt que l'augmentation de parts de marché.

- Commencez votre exposé en dressant une liste de deux à cinq principes directeurs, en commençant par celui qui est le plus déterminant pour la réussite de votre plan. Votre exposé peut être très simple mais il doit inclure les convictions qui sont à la base de vos objectifs et de votre plan d'affaires.

Voici un exemple d'exposé sur les **principes directeurs**, extrait d'un plan d'affaires efficace :

Le respect du milieu

Ce premier principe témoigne d'une volonté d'apporter une contribution personnelle à la communauté des arts au Canada, en travaillant pour des organismes spécifiques de ce milieu.

Le service à la clientèle

Ce second principe illustre non seulement que la compagnie favorise la clientèle, mais qu'elle définit aussi sa réussite en fonction de la satisfaction des clients.

Un parti pris pour la qualité

Intimement lié aux deux précédents, cet autre principe directeur indique qu'une grande attention est accordée à la constance de la qualité et à la fiabilité des services, jointe au respect des besoins des clients.

L'intégrité

On souligne ici le désir de l'entreprise d'être reconnue pour son professionnalisme et pour sa capacité d'adhérer à une éthique et à des principes clairs.

Une volonté de rester à l'avant-garde

Ce dernier principe directeur révèle un souci d'être constamment à l'affût des innovations et des technologies les plus récentes pour être en mesure d'offrir les services les plus efficaces.

8. Le contexte d'affaires

Dans cette section du plan d'affaires, vous brossez un tableau d'ensemble de votre entreprise tout en l'équilibrant avec des détails tirés de votre autoévaluation.

Cette analyse a pour but de déterminer quels sont les aspects positifs et négatifs afin de construire à partir des points forts et d'atténuer les points faibles. Cette partie du plan d'affaires détermine les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces. Si vous préférez utiliser un vocabulaire plus positif, remplacez « faiblesses » par « handicaps » et « menaces » par « défis » dans votre document.

Forces et faiblesses

- Mettez en relief une solide combinaison d'aptitudes et de traits de caractère dans la colonne des forces (excellentes aptitudes pour former une équipe et agir comme facilitateur, sens des responsabilités, bilinguisme, détermination, sensibilité à la diversité culturelle, par exemple).
- Retournez aux exercices (pages 14 à 17) pour vous remémorer les points forts pertinents.

- Dans la colonne « faiblesses », concentrez-vous surtout sur les aptitudes qui vous aideraient, mais que vous n'avez pas encore acquises (anglais déficient, manque d'aptitudes pour la vente ou la conclusion d'une entente, par exemple). Cette approche indiquera au lecteur, ainsi qu'à vous-même, que ces quelques lacunes ne constituent pas des défauts innés. Elles sont matière à apprendre et à travailler pour augmenter vos chances de réussite.

Possibilités et défis

L'écrivaine Marie Laberge s'est lancée en 2008 dans une toute nouvelle expérience d'écriture. Elle a ainsi proposé à ses lecteurs *Des nouvelles de Martha* : « Martha, c'est un personnage qui vous parviendra petit à petit, pendant un an, par lettres qui vous seront personnellement adressées. Martha, c'est un feuilleton épistolaire. Martha, c'est une femme qui évolue dans le même univers que vous. Martha se livrera et livrera son monde en vous écrivant 26 lettres. » Devant l'ampleur de la réaction des lecteurs, Marie Laberge a dû prolonger la période d'inscription et 41 000 personnes se sont abonnées (pour le prix d'un roman) aux lettres de Martha.

Dans le monde du commerce moderne, l'analyse de marché a pour objectif de comprendre votre **secteur d'activités**, votre **clientèle**, votre **concurrence** et la façon précise dont votre **entreprise** s'y rattache. Bien que le terme de « client » paraisse étrange dans le secteur culturel, il nous rappelle que nous produisons un travail avec l'idée que quelqu'un acceptera, d'une manière ou d'une autre, de lui accorder une valeur. Habituellement, cette évaluation s'exprime en termes de valeur monétaire.

Secteur d'activités

Que votre mise en marché soit mondiale ou locale, la première étape de votre analyse de marché est de bien comprendre votre environnement de travail. Si vous n'avez pas eu l'occasion de connaître votre secteur d'activités de « l'intérieur », en occupant un poste salarié, vous devrez effectuer quelques recherches générales.

- Vous trouverez sur Internet, les associations professionnelles des diverses disciplines et les organismes de services du domaine des arts, *Les métiers de la culture* du CRHSC ainsi que des fiches spécifiques qui s'ajoutent à *L'Art de gérer sa carrière* (www.crhsculturel.ca/agsc).
- Regardez les annonces dans les magazines pertinents.

- Devenez membre d'associations, assistez à des rencontres, des spectacles, des conférences, des vernissages ou des projections et parlez avec des gens qui ont les mêmes intérêts que vous.

Toute initiative **internationale** doit prendre en considération certaines particularités. Les stratégies à mettre en place pour atteindre la clientèle et définir ses attentes peuvent différer considérablement de celles des marchés locaux et même nationaux. Ces informations étant spécifiques au pays et à l'industrie en question, cette étape de « recherche de marché » demandera des efforts particuliers.

Des renseignements généraux sur l'exportation de votre produit et les pratiques des marchés internationaux sont disponibles auprès d'Industrie Canada, d'Affaires étrangères et Commerce international, des délégations du Québec à l'étranger, du service de la commission du commerce, d'associations professionnelles et commerciales, des divisions internationales des banques à charte et des consulats étrangers à travers le Canada. Des renseignements précis peuvent aussi être obtenus en communiquant directement avec les clients ciblés.

Clientèle

Avant d'entreprendre l'élaboration de votre mise en marché, vous devez d'abord en définir et en comprendre la cible : votre client. Un examen sérieux de votre clientèle actuelle et potentielle vous permettra :

- d'harmoniser votre mise en marché avec les attentes de vos clients cibles;
- de choisir les outils et les messages les mieux adaptés;
- d'attirer d'autres clients.

Comment vous y prendre pour trouver les informations pertinentes sur vos clients ? En posant des questions qui vous permettront (1) d'établir leur profil, (2) de savoir où ils sont situés et (3) de déterminer comment vous arriverez à leur proposer votre travail.

Un **écrivain** ne peut certainement pas parler à chaque acheteur potentiel de livres, mais il peut entrer en contact avec des libraires qui, eux, parlent à leurs clients chaque jour et savent ainsi quels sujets les intéressent. De cette façon, l'auteur peut obtenir auprès des librairies, des renseignements démographiques qui montreront que des livres sur un sujet

semblable au sien se sont très bien vendus dans certains secteurs ou auprès de certains groupes d'âges. Il peut aussi consulter le Web pour mieux connaître le marché : ce qui est publié, ce qui obtient de bonnes critiques, qui a un blogue et quels éditeurs s'intéressent à son genre de littérature.

De la même manière, une **musicienne** qui planifie une tournée à travers le pays a intérêt à déterminer quel type de musique est populaire et dans quelle ville. Elle pourra ainsi décider que le bassin de clientèle pour quatuor à cordes est trop restreint dans certaines zones où la radio ne diffuse pas de musique classique, à moins qu'il n'y ait un orchestre de chambre actif qui réussisse à remplir le gymnase de la polyvalente. L'Internet est une source d'information idéale pour connaître les meilleurs endroits où présenter des spectacles et pour répertorier des personnes-ressources qui pourraient l'aider dans la promotion de sa musique.

Un **acteur** peut entrer en contact avec les théâtres communautaires où il aimerait jouer pour s'informer de leur calendrier d'audition, de leurs exigences et du type de pièces qu'ils prévoient produire la saison prochaine. Les sites Web des compagnies de théâtre et des associations professionnelles des arts de la scène sont des ressources essentielles. Un média local indépendant ou le blogue d'un théâtre peut receler énormément d'information.

Vous pouvez aussi choisir d'inverser le processus de « recherche de marché » et permettre à votre clientèle de vous joindre facilement :

Que vous soyez **Great Big Sea, Jully Black ou Daniel Bélanger**, il est très important de créer un site Web qui parle de vous, de votre discographie, de vos tournées et qui comprend d'autres éléments comme des vidéos de votre musique sur YouTube et des liens vers vos pages sur MySpace ou Facebook. Le site Web vous permet de vendre directement votre musique. Allez visiter les sites Web de vos musiciens préférés pour trouver ce que vous pourriez faire sur votre propre site. Si vous n'avez pas les moyens de monter un site Web, ayez au moins une page sur Facebook, affichez quelques vidéos sur YouTube et pensez à d'autres médias de réseautage social comme MySpace et Twitter qui pourraient vous aider à vous faire connaître et agrandir votre réseau d'amis et de contacts.

Concurrence

La concurrence est vive dans le secteur culturel. Les danseuses et danseurs s'affrontent pour obtenir un bon rôle, les musiciens se disputent les rares possibilités de signer un contrat avec une compagnie de disques, les cinéastes se battent pour des ressources et du temps de studio limités; les artistes et les administrateurs en art rivalisent pour obtenir une part plus grande de ressources publiques en constante diminution.

La concurrence n'est pas toujours directe et évidente. Elle peut aussi inclure la télévision, les événements sportifs, les tournées d'achat, la location de vidéos, les blogues – tout ce que votre « clientèle » peut faire de ses loisirs et de ses revenus nets, plutôt que d'assister à votre concert ou d'acheter votre poterie à la coopérative du quartier.

Demandez-vous :

Qui sont mes concurrents ?

Que vendent-ils, comment, où, et à qui le vendent-ils ?

Qu'est-ce qui les différencie de moi ?

Par exemple, les **commissaires d'exposition indépendants**, qui travaillent avec certains de vos clients potentiels, se concentrent peut-être sur les galeries, négligeant ainsi les musées et autres institutions patrimoniales auxquels vous pourriez offrir vos services. Autre exemple : **les acteurs de votre région** ont peut-être une formation classique impressionnante, mais ils n'ont pas, comme vous, une connaissance réelle du répertoire actuel et contemporain. Ou encore, les artistes visuels qui veulent être acceptés dans les expositions locales n'explorent pas les médias interactifs dans leurs œuvres.

Exploitez les points faibles de vos concurrents et essayez également de déterminer pourquoi ils réussissent.

La valeur de votre travail

À Paris, une femme aborde Picasso et lui demande de dessiner son portrait. Il accepte, lui rend le petit dessin et réclame 5 000 francs en paiement. La femme pâlit et dit : « Mais ça ne vous a demandé que trois minutes ! ». Picasso répond : « Non. Ça m'a demandé toute une vie. »

Décider du prix que vous allez demander pour votre travail est probablement la partie la plus difficile du processus de planification et elle le demeure même pour des professionnels chevronnés de la culture.

Lorsque vous décidez d'un prix, prenez en considération un certain nombre de facteurs, tels que :

- les coûts de production (des dépenses matérielles comme la peinture, la toile, le châssis, le matériel d'encadrement, le temps et le travail de création de l'œuvre, etc.),
- la commission versée à l'agent ou à la galerie,
- les coûts du site Web, du réseautage social et du marketing sur Internet,
- la marge bénéficiaire,
- la qualité,
- la réputation artistique et professionnelle,
- la demande du marché,
- ce que demandent vos collègues,
- « la tendance du marché ».

Il n'y a pas de solution simple au dilemme de fixer un prix. Il y a cependant quelques critères pour vérifier si le prix que vous avez déterminé est adéquat :

- Cherchez s'il existe des normes en matière de prix dans votre secteur ou discipline. Plusieurs associations professionnelles ont établi des lignes directrices qui indiquent le tarif minimal que leurs membres devraient ou doivent demander. Consultez les fiches spécifiques à chaque discipline de *L'Art de gérer sa carrière* pour obtenir une liste des sites Web des associations professionnelles (allez à www.crhsculturel.ca, cliquez sur *L'Art de gérer sa carrière*, choisissez une discipline et cliquez sur Liens).
- Comparez vos tarifs à ceux de collègues qui en sont à une étape similaire dans leur carrière, qui font un travail semblable pour un marché équivalent au vôtre.
- Étudiez vos contrats attentivement pour vous assurer que vous êtes payé pour ce que vous pensez valoir.

Si un **auteur ou un illustrateur** signe un contrat par lequel il cède « tous ses droits » à l'éditeur, il devrait recevoir un paiement plus élevé que d'ordinaire, puisque l'éditeur aura le

droit de réimprimer son œuvre ou de la revendre sous licence, pour en tirer profit, en tout temps, partout, en tout format et dans le contexte de son choix.

Si toutefois, le contexte vous amène à céder vos droits, il est essentiel d'évaluer la valeur approximative de ce que vos redevances vous auraient rapporté en vertu de la Loi sur le droit d'auteur. (Voir « Comment protéger mes droits d'auteur »)

9. La stratégie de mise en marché

Maintenant que vous analysez le contexte d'affaires de votre entreprise, vous en savez davantage sur votre environnement professionnel, votre clientèle, ce qui l'intéresse et comment l'atteindre. Vous avez identifié la concurrence et savez comment rivaliser ou travailler avec elle. Vous avez dégagé ce qui fait « l'essence » de votre travail et savez aussi comment le préparer pour une mise en marché. Vous devez maintenant décider comment assembler tous ces morceaux pour établir une stratégie qui fusionnera votre travail et votre marché.

Depuis le début des années 1990, **Josée Daigle** fabrique des chandelles artisanales. Pour vendre ses produits et développer sa clientèle, elle doit participer aux différents salons en métiers d'art, dans les provinces atlantiques ainsi qu'au Québec et en Ontario. Cette mise en marché demande beaucoup d'énergie et entraîne des absences fréquentes et prolongées. En 1999, elle adhère à la Société internationale des entreprises économusées qui a pour mission de conserver, développer et mettre en valeur les métiers et les savoir-faire traditionnels afin d'offrir au public un produit touristique et culturel innovateur. Cette complicité lui permet d'agrandir sa maison et de créer une boutique. Intégrée à un circuit touristique, elle accroît sa visibilité et bénéficie désormais d'un réseau de personnes-ressources et d'une reconnaissance professionnelle. Le public, pour sa part, profite d'un centre d'interprétation et de documentation sur place, à la fois lieu d'animation et lieu d'exposition.

Une stratégie de mise en marché décrit la façon dont vous prévoyez atteindre vos objectifs généraux de mise en marché : ce que vous ferez, quand et où vous le ferez, et avec quels outils.

10. La stratégie financière

La section « stratégie financière » de votre plan variera selon les intervenants visés, l'utilisation et la nature de votre travail.

Si vous rédigez votre plan pour satisfaire aux exigences de l'Agence du revenu du Canada ou de Revenu Québec ou encore pour obtenir le financement d'une institution bancaire, vous devrez vous concentrer sur la **rentabilité** et démontrer précisément comment vos revenus excéderont vos dépenses dans un laps de temps déterminé.

D'autre part, si vous avez reçu (ou si vous demandez) une aide du gouvernement ou de tout organisme public qui subventionne les arts, l'aspect le plus important sera alors la **responsabilité** : vous avez dépensé les deniers publics (ou prévoyez le faire) de façon raisonnable, responsable et certainement pas d'une façon qui irait à l'encontre des valeurs des organismes subventionneurs.

Par ailleurs, si votre plan est un outil de gestion interne, la **faisabilité** (avoir les ressources nécessaires pour continuer à travailler comme vous le voulez) sera sans doute votre préoccupation dominante.

Ce que vous choisirez d'inclure et de souligner dans cette section dépendra donc du portrait que vous voulez ou devez brosser. Concrètement, votre « plan financier » est une comparaison entre les revenus (ceux que génère votre entreprise) et les dépenses (ce que vous devez dépenser pour produire ces revenus). Cette comparaison doit se présenter sous au moins deux formes : vos résultats à ce jour et vos prévisions financières (normalement, sur deux à cinq ans). Un plan d'affaires inclut habituellement les deux types d'états financiers suivants :

- Bilan – Actif et passif
- Mouvement de trésorerie – État des résultats (prévision des profits et des pertes)

Si vous soumettez ce plan à une institution prêteuse dans le cadre d'une demande de financement, les profits prévus doivent être assez élevés pour vous permettre de rembourser le prêt confortablement. Votre plan sera évalué en fonction de la qualité des hypothèses sur lesquelles s'appuient les prévisions. Assurez-vous de la cohérence de vos prévisions et déclarations tout au long du document.

Ces états financiers doivent être accompagnés d'un aperçu et d'une justification de l'utilisation des fonds demandés (des dépenses d'investissement pour un ordinateur, de l'équipement d'enregistrement ou d'édition ou un four céramique; une promotion accrue pour le travail déjà réalisé; l'expansion de l'entreprise; l'acquisition de droits; etc.). L'ensemble de ces éléments constitue votre **stratégie financière**.

Un exemple de stratégie financière

L'ÉCLAT DE VERRE

Plan d'affaires / Données financières

Sophie Latour exerce le métier de verrier depuis déjà quelques années. Elle fabrique toutes sortes d'objets de verre, allant des vases aux tasses en passant par des masques. Elle s'est taillé une réputation enviable dans son domaine et a décidé de lancer son commerce, *L'éclat de verre*, au cœur des Cantons de l'Est. Elle a déniché un espace commercial situé en pleine zone touristique. Elle a déjà élaboré les différentes sections de son plan d'affaires et elle doit maintenant quantifier ses objectifs financiers afin d'obtenir du financement d'une institution prêteuse.

CONTEXTE

Sophie Latour dresse la liste de ses besoins de départ :

Fours et outillage	6 250 \$
Stock de départ	5 000 \$
Mobilier	875 \$
Communications et Internet	250 \$ / mois
Loyer	1 250 \$ / mois (incluant le gaz pour le four et les assurances)
Sous-traitance	<u>1 000 \$ / mois</u>
	14 625 \$

Mise de fonds (S. Latour)

En argent	3 125 \$
En mobilier	<u>875 \$</u>
	4 000 \$

Madame Latour doit investir dans l'achat de son équipement puisqu'elle louait jusqu'à tout récemment l'équipement de l'École de Verre de Sherbrooke. Elle évalue ses besoins en inventaire pour démarrer à 5 000 \$ et elle engagera ponctuellement une amie pour l'aider à la finition de ses œuvres et à la vente en magasin. Puisque Sophie Latour investira son mobilier personnel de 875 \$ et une somme de 3 125 \$, elle demande donc un financement de 10 625 \$ (14 625 \$ - 4 000 \$). Voici le tableau à présenter pour démontrer quel est le montant de l'emprunt nécessaire :

LES FONDS REQUIS AU DÉMARRAGE :

Actif à court terme

Encaisse (fonds de roulement)	2 500 \$
-------------------------------	----------

Immobilisations

Équipement	6 250 \$
Mobilier	875 \$

Inventaire de départ

Stock	5 000 \$
-------	----------

Total des fonds requis au démarrage	14 625 \$
--	------------------

Mise de fonds (S. Latour)	4 000 \$
Financement nécessaire	10 625 \$
Emprunt à long terme	10 625 \$

L'ÉCLAT DE VERRE

BILAN D'OUVERTURE

Le BILAN est une photographie des ressources que possède une entreprise à une date donnée : les **ACTIFS** et les moyens utilisés pour financer ces actifs : les **PASSIFS** et les **CAPITAUX PROPRES**.

- Le bilan d'ouverture est dressé au premier jour de fonctionnement de l'entreprise.
- Les actifs à court terme sont des ressources que l'entreprise utilisera dans la prochaine année d'exploitation.
- Les immobilisations sont des ressources matérielles nécessaires à l'exploitation et dont la durée de vie est supérieure à une année.
- Les passifs sont les dettes que l'entreprise s'est engagée à rembourser au cours de la prochaine année (passif court terme) ou dans plus d'une année (passif long terme).
- Le capital du propriétaire représente les sommes d'argent ou les biens investis par le propriétaire dans son entreprise. À ce capital s'ajouteront des profits générés par l'exploitation de l'entreprise ou des fonds supplémentaires injectés par la propriétaire. Ce capital sera diminué si l'entreprise subit des pertes ou si la propriétaire retire des fonds de son entreprise.
- Le total des actifs (14 625 \$) est égal au total du passif (10 625 \$) plus le total du capital (4 000 \$) d'où l'équation comptable : **ACTIF = PASSIF + CAPITAL**

BILAN D'OUVERTURE JANVIER 2008	
<i>Actif (à court terme)</i>	
Encaisse	2 500 \$
Stocks	5 000 \$
Total actif à court terme	7 500 \$
<i>Immobilisations</i>	
Équipement	6 250 \$
Mobilier	875 \$
Total actif à long terme	7 125 \$
Total de l'actif	14 625 \$
<i>Passif (à long terme)</i>	
Emprunt à long terme	10 625 \$
Total du passif	10 625 \$
Capital de la propriétaire (S. Latour)	4 000 \$
Total passif et capital	14 625 \$

HYPOTHÈSES LIÉES AUX PRÉVISIONS

Les hypothèses doivent considérer les différents éléments de la stratégie financière. Il faut s'assurer de présenter des hypothèses simples et réalistes. Puisque ce sont des hypothèses, il est évident qu'elles ne se réaliseront pas parfaitement. Les prêteurs analysent la plausibilité des hypothèses plutôt que leur degré de précision.

Bilan prévisionnel

Les stocks qui sont vendus au cours d'un mois sont remplacés et donc achetés au cours de ce même mois. L'inventaire du début est un inventaire de sécurité.

Amortissement	Taux linéaire
Four et outillage	10 %
Mobilier	20 %

ÉTAT DES RÉSULTATS PRÉVISIONNELS

Ventes (selon une étude de marché, les ventes sont saisonnières)

Pour estimer les ventes on prend :

Ventes annuelles	52 500 \$	
Janvier	3 %	
Février	5 %	Touristes (ski)
Mars	7 %	Relâche scolaire
Avril	12 %	Ventes de décorations (Pâques)
Mai	10 %	Fête des mères
Juin	5 %	
Juillet	15 %	Touristes en vacances
Août	13 %	Touristes en vacances
Septembre	6 %	Festival des couleurs
Octobre	7 %	Festival des couleurs
Novembre	5 %	Début cadeaux de Noël
Décembre	12 %	Ventes cadeaux de Noël
Total	100 %	

Coûts des marchandises

Le coût des marchandises est un pourcentage des ventes du mois (dû à l'hypothèse sur les stocks)

Le pourcentage est une hypothèse dépendant de la marge de profit moyenne unitaire attendue.

% CMV/Prix de vente **40 %**

HYPOTHÈSES LIÉES AU BILAN :

- **LES STOCKS** : L'hypothèse la plus simple à illustrer est celle où le stock vendu au cours d'un mois est remplacé pendant le même mois (voir l'explication du coût des marchandises vendues pour effectuer les calculs).
- **L'AMORTISSEMENT** : Lorsqu'une entreprise utilise des biens dont la durée de vie est supérieure à un an, on doit calculer à la fin de l'année la portion de cet actif (immobilisation) qui a permis de générer des revenus. On fixe un taux d'amortissement qui répartit le coût du bien sur sa durée de vie utile. Par exemple, dans le cas des équipements nécessaires pour réaliser les pièces de verre, on suppose un taux de 10 %, ce qui veut dire que chaque exercice financier annuel supportera une charge d'amortissement de 625 \$ (coût 6 250 \$ x 10 %).

- **LA DISTRIBUTION DES VENTES** : Il est important de déterminer une estimation des ventes par mois et de justifier ses choix. *L'éclat de verre* présume que les ventes seront plus élevées lors des mois où l'affluence des touristes sera plus grande. Dans ses estimations, *L'éclat de verre* présume des ventes encaissées au comptant seulement.
- **LE COÛT DES MARCHANDISES VENDUES (CMV)** : Le pourcentage du CMV permet de déterminer la marge brute désirée sur les ventes. Madame Latour désire un profit (ou marge) brut de 60 % pour *L'éclat de verre*.
- Ce qui veut dire qu'un article de verre dont le coût d'achat est fixé à 40 \$ doit être vendu 100 \$ pour obtenir un profit brut de 60 \$.
- La formule est simple : VENTES (100 %) – CMV (40 %) = Profit brut (60 %)
- La détermination du profit brut permet de calculer facilement les prévisions d'achat de matériel, si on suppose que l'on remplace les stocks vendus au cours du même mois. Par exemple, pour *L'éclat de verre*, les ventes du mois de février sont estimées à 5 % du total de 42 000 \$ prévu pour l'année.
(5 % x 52 500 \$ = 2 625 \$). Pour déterminer le montant des achats à effectuer, il s'agit de multiplier les ventes de février par 40 % (40 % x 2 625 = 1 050 \$ ce qui représente les achats de février).

**Budget de caisse pour l'exercice financier
se terminant le 31 décembre 2000**

Mois	Démarrage	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Octobre	Nov.	Déc.	Total
Entrées de fonds														
Ventes encaissées au comptant		1 575 \$	2 625 \$	3 675 \$	6 300 \$	5 250 \$	2 625 \$	7 875 \$	6 825 \$	3 150 \$	3 675 \$	2 625 \$	6 300 \$	52 000 \$
Emprunt à long terme	10 625 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Mise de fonds en \$	3 125 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Total des entrées de fonds	13 750 \$	1 575 \$	2 625 \$	3 675 \$	6 300 \$	5 250 \$	2 625 \$	7 875 \$	6 825 \$	3 150 \$	3 675 \$	2 625 \$	6 300 \$	52 000 \$
Sorties de fonds														
Achats (matériel)	5 000 \$	630 \$	1 050 \$	1 470 \$	2 520 \$	2 100 \$	1 050 \$	3 150 \$	2 730 \$	1 260 \$	1 470 \$	1 050 \$	2 520 \$	21 000 \$
Loyer	0 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	1 250 \$	15 000 \$
Sous-traitance	0 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	1 000 \$	12 000 \$
Mobilier	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Achats (mobilier)	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Achats (four et outillage)	6 250 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Remboursement emprunt	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Intérêts sur emprunt	0 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	106 \$	1 275 \$
Publicité et téléphone	0 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	250 \$	3 000 \$
Total des sorties de fonds	-11 2500 \$	-3 236 \$	-3 656 \$	-4 076 \$	-5 126 \$	-4 706 \$	-3 656 \$	-5 756 \$	-5 336 \$	-3 866 \$	-4 076 \$	-3 656 \$	-5 126 \$	-52 27 \$
Encaisse au début du mois	0 \$	2 500 \$	839 \$	-193 \$	-594 \$	580 \$	1 124 \$	93 \$	2 211 \$	3 700 \$	2 984 \$	2 583 \$	1 551 \$	2 500 \$
Excédent (déficit) mensuel	2 500 \$	-1 661 \$	-1 031 \$	-401 \$	1 174 \$	544 \$	-1 031 \$	2 119 \$	1 489 \$	-716 \$	-401 \$	-1 031 \$	1 174 \$	225 \$
Encaisse à la fin du mois	2 500 \$	839 \$	-193 \$	-594 \$	580 \$	1 124 \$	93 \$	2 211 \$	3 700 \$	2 984 \$	2 583 \$	1 551 \$	2 725 \$	2 725 \$

Le budget de caisse est un outil très important dans une demande de financement. Il présente pour chacun des mois, les entrées d'argent (ou de fonds) desquelles on soustrait les sorties d'argent (ou de fonds). Cet outil permet de connaître, en fonction des hypothèses de prévision, pendant quels mois il sera nécessaire d'utiliser une marge de crédit. Par exemple, pour *L'éclat de verre*, les mois de février et mars exigeront du financement supplémentaire ou des ventes plus élevées que prévues dans les hypothèses. Certaines institutions prêteuses peuvent exiger un budget de caisse pour trois ans. Il faut donc réfléchir à des hypothèses plausibles pour une plus longue période.

ÉTATS DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE FINANCIER SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE 2009

	2008	2009
Revenus		
Ventes	52 500 \$	
Coût des marchandises vendues		
Inventaire du début	5 000 \$	
Plus : achats	21 000 \$	
Moins : inventaire de fin	5 000 \$	
Coûts des produits vendus	21 000 \$	
Marge brute	31 500 \$	
Frais de vente et d'administration		
Loyer	15 000 \$	
Sous-traitance	12 000 \$	
Amortissement – équipement	625 \$	
Amortissement – mobilier	175 \$	
Communications et Internet	3 000 \$	
Total frais de vente et d'administration	30 800 \$	
Bénéfice avant intérêts	700 \$	
Intérêts sur emprunt	1 275 \$	
Bénéfice net	(575 \$)	

L'état des résultats présente les revenus d'une année financière desquels on soustrait tous les frais d'exploitation : coût des marchandises vendues, frais de vente et d'administration qui incluent l'amortissement. Notez que plusieurs données de cet état financier proviennent de la colonne TOTAL du budget de caisse précédent. Certaines institutions prêteuses demanderont des états des résultats prévisionnels sur trois ans.

BILAN PRÉVISIONNEL AU 31 DÉCEMBRE			
ANNÉE	2 008	2 009	2010
Actif (à court terme)			
Encaisse	2 180 \$		
Inventaire	4 000 \$		
Total actif à court terme	6 180 \$		
Immobilisations			
Équipements	5 000 \$		
Moins amortissement cumulé	500 \$	4 500 \$	
Mobilier	700 \$		
Moins amortissement cumulé	140 \$	560 \$	
Total actif à long terme	5 060 \$		
Total de l'actif	11 240 \$		
Passif (à long terme)			
Emprunt à long terme	8 500 \$		
Total du passif	8 500 \$		
Capital de la propriétaire (S. Latour)	3 200 \$		
Bénéfice (perte)	(460 \$)		
Capital à la fin	2 740 \$	2 740 \$	
Total du passif et du capital	11 240 \$		

Le bilan prévisionnel présente une nouvelle photographie de l'entreprise 12 mois après le bilan d'ouverture. Il reflète les actifs d'un côté et les passifs et le capital de la propriétaire de l'autre. Pour le premier exercice de *L'éclat de verre*, on note que le capital de la propriétaire est diminué de la perte nette calculée à l'état des résultats soit (- 575 \$). On note aussi que le total des actifs est égal au total du passif et du capital (actif = passif + capital). Certaines institutions prêteuses demanderont des bilans prévisionnels sur trois ans.

11. La récapitulation

Un nouvel énoncé concis de votre « argumentation » (c'est-à-dire votre stratégie d'affaires et les points saillants des documents à l'appui) est la seule chose nécessaire pour cette section.

12. Les annexes

La section des « annexes » devrait contenir tout document qui ajoutera de la crédibilité à votre plan et prouvera la validité de vos déclarations. Selon votre type d'activité, vous pouvez inclure :

- un curriculum vitæ ou une biographie;
- un historique de vos spectacles, expositions, publications, enregistrements de disques, etc.;
- des références (obtenez l'autorisation au préalable);
- une liste des prix que vous avez remportés;
- le financement public (subventions obtenues) et privé;
- des coupures de presse;
- une liste de vos clients (obtenez l'autorisation au préalable);
- de la « littérature » sur votre produit (un dépliant, un échantillon de portfolio);
- des renseignements clés sur vos droits d'auteur;
- une liste pertinente des associations ou regroupements dont vous êtes membre;
- un aperçu de vos ressources (équipement, fournitures – ou même des partenaires stratégiques).

Le C.V. ou la biographie est le document le plus difficile à rédiger, mais il est aussi très important. Bien que le contenu puisse varier considérablement d'une biographie à l'autre, voici une bonne formule à suivre :

Exemple de biographie (comédien et professeur établi à Montréal) :

Interprète inspiré, Claude Laroche se prête au jeu autant sur la scène qu'au petit écran. Homme de théâtre, il fait de la mise en scène, de l'écriture et enseigne.

Il a grandi dans le quartier Montcalm à Québec. Il a étudié au Collège des Jésuites (Saint-

Charles-Garnier). Comédien à 15 ans, il faisait déjà des chroniques sur le cinéma à L'Écran des jeunes, une émission de télé à Québec. Plus tard, il a été animateur à la boîte à chansons le Cro-Magnon. Pour apprendre son métier à l'École nationale de théâtre, il a dû déménager à Montréal. En 1968, il abandonne toutefois ses études, frustré par la conception trop classique du théâtre enseigné à l'école. Trois autres collègues de classe font comme lui : Pierre Curzi, Paule Baillargeon et Gilbert Sicotte. Ensemble, ils forment la troupe Le Grand Cirque ordinaire. Populaire à l'époque, ce collectif de création contestataire expérimente de nouvelles formes théâtrales. L'École nationale de théâtre ne reconnaîtra que 30 ans plus tard le « rôle positif qu'ils ont joué dans l'évolution de l'institution ».

Le Grand Cirque ordinaire organisait, entre autres, des spectacles d'improvisation très courus. Les impros duraient parfois jusqu'à deux heures et se déroulaient sur une scène vide. C'était avant que Robert Gravel et Yvon Leduc s'inspirent du hockey pour inventer l'improvisation telle qu'on la connaît aujourd'hui. En 1977, Claude Laroche fait partie des premiers joueurs de la Ligue nationale d'improvisation (LNI). Il jouera jusqu'en 1988 et sera entraîneur de 1990 à 1999. Avec Robert Gravel et Sylvie Legault, il est un des trois seuls improvisateurs à avoir joué plus de 200 matchs. « Pour moi, l'impro a été un lieu de rencontre privilégié avec d'autres acteurs », dit celui qui a partagé « l'improvisoire » avec des Français, des Belges, des Suisses, des Américains.

Entre deux matchs d'impro, Claude Laroche a décroché des rôles au cinéma et à la télé. Dans les années 1980, on l'a vu dans le téléroman Manon, avec Linda Sorgini. Il apparaît aussi au grand écran dans Ding et Dong, le film (1990) et dans le film de Denys Arcand, Joyeux Calvaire (1996). Il a aussi fait beaucoup de théâtre, en tant que comédien et metteur en scène. Il enseigne toujours le théâtre au cégep Lionel-Groulx (Sainte-Thérèse). Son interprétation de Mononcle dans la série télé « Les Bougon » lui vaudra le « Prix Gémeaux » catégorie rôle de soutien masculin en comédie.

À l'aube de la soixantaine, le comédien, plus grisonnant dans la réalité que son illustre personnage, n'est pas amer de cette notoriété acquise sur le tard. Il est surtout fier d'avoir fait Les Bougon. Une série utile. « Je suis content, parce que les gens aiment cette émission pour les bonnes raisons, dit-il. Elle prend la parole pour toute une couche de la population qu'on ne voyait jamais à la télévision. Tout à coup, on a vu le peuple à la télé. »

Tiré du site Web de la coalition Eau secours

(http://www.eausecours.org/public/Porteur/Claude_Laroche/claude_laroche_1.htm)

Présentation du plan d'affaires

Votre plan d'affaires doit être simple, logique et pertinent par rapport à votre travail et au public visé. Une présentation élégante sur papier blanc de grande qualité avec une belle reliure est toujours un bon choix, mais vous pouvez ajouter quelques touches subtiles ou utiliser des technologies de pointe qui reflètent votre personnalité artistique et illustrent votre travail. Vous pouvez aussi joindre des photographies et des exemples de vos réalisations en format numérique.

COMMENT TRANSFORMER MES OBJECTIFS PROFESSIONNELS ET MON PLAN D'AFFAIRES EN « STRATÉGIE DE CARRIÈRE » ?

Élaborer une liste de vos objectifs et créer un plan d'affaires vous permettent de vous évaluer aux plans professionnel et personnel d'une façon réaliste et objective. Les documents qui en résultent contiennent tout ce dont vous avez besoin pour réussir, sauf la « force cinétique » (le mouvement ou l'action) que vous devrez fournir. Comme un marteau abandonné sur le gazon, un plan d'affaires et une série d'objectifs ne vous rapprocheront pas concrètement de vos rêves si vous ne vous en servez pas.

Étapes de mise en œuvre

- Commencez tout de suite. N'attendez pas d'avoir, un jour, plus de temps : le travail a tendance à s'ajuster au temps qu'on lui consacre. Rien ne se réalisera si vous ne prenez pas le temps dès maintenant.
- Relisez souvent votre plan et vos objectifs.
- Assurez-vous que vos objectifs et vos actions concordent avec vos valeurs et ce que vous souhaitez vraiment accomplir.
- Évaluez le résultat de vos actions. Vous devez pouvoir mesurer si vos efforts vous rapprochent de vos objectifs.

Si vous souhaitez accroître votre visibilité dans le milieu, par exemple, vous devrez contrôler des entités mesurables, comme le nombre de visiteurs à votre représentation ou à votre exposition, la quantité de questions sur votre travail et l'augmentation de la clientèle. Un grand nombre de visiteurs sur votre site Web est sûrement un atout significatif ! Ce processus devrait inclure la qualité de votre carrière et de votre vie. Si, pour vous, le succès se mesure au nombre d'œuvres vendues, l'exposition qui a attiré de nombreux visiteurs et d'excellentes critiques mais a généré peu de ventes, vous semblera un échec.

1234, la chanson de **Leslie Feist**, a été enregistrée pour le iPod nano. La production indépendante a été propulsée au sommet du palmarès américain et britannique avec plus de 73 000 téléchargements par semaine en 2007.

- Revoyez vos objectifs, votre plan ou vos actions au fur et à mesure que vous progressez. Votre plan doit évoluer au même rythme que votre carrière. Les gens rangent souvent leur

plan d'affaires dans un tiroir pour le ressortir deux ans plus tard. Ils constatent alors que leurs prévisions ne correspondent pas à la réalité et en concluent que tout ce travail a été une perte de temps. Ils ratent ainsi une occasion unique d'apprendre de leurs erreurs et de réajuster le tir en cours de route. Dès que les conditions changent dans votre environnement, retournez à votre plan et modifiez-le de façon à ce qu'il soit toujours d'actualité.

- Faites valider votre plan. Songez à profiter de l'expérience d'un collègue expérimenté dans le domaine où vous débutez. Vous pouvez faire participer cette personne au processus au moment de déterminer vos objectifs professionnels et d'élaborer votre plan d'affaires ou à la toute fin pour vérifier la validité de votre stratégie globale.

Vous pouvez, par exemple, décider de travailler avec un mentor ou encore dans le cadre d'un programme de parrainage organisé par certaines associations professionnelles. Vous avez ainsi accès à une formation, à des conseils, à du soutien et à un encouragement basés sur la « vraie vie », aspects souvent déficients dans la vie professionnelle d'un travailleur autonome. Cette collaboration peut aussi procurer des avantages mesurables et tangibles.

- Si votre carrière change de direction ou d'orientation de façon significative, une simple révision de votre plan ne suffira plus.

Par exemple, si vous avez commencé dans la production de films mais décidez par la suite de devenir scénariste, vous aurez besoin d'un plan différent. Dans un tel cas, vous pouvez utiliser votre plan original comme point de départ, mais il vous faudra évidemment revoir votre carrière et élaborer un autre plan. Ce peut être l'occasion de découvertes sur le plan personnel.

Agathe Génois travaillait comme rédactrice à la pige pour des magazines. Grâce au programme de parrainage géré par l'Union des écrivaines et écrivains québécois (UNEQ), Agathe Génois a eu la chance d'être guidée par Dominique Demers, auteure expérimentée et connue pour ses nombreux livres destinés aux adultes et aux enfants. Au cours de cette période de travail, elle a bénéficié d'un véritable soutien lui apportant confiance et connaissance du métier, facilitant ainsi l'élaboration d'un premier manuscrit de roman jeunesse. Ce manuscrit remportera le Prix Libellule, créé par les éditions Héritage dans le but de trouver de nouveaux auteurs et qui mène tout droit à la publication. Voilà le cheminement qui a permis à l'apprentie écrivaine de faire son entrée en littérature jeunesse. Ce premier roman sera en lice pour les prix du Gouverneur général et depuis, l'auteure en a

publié plusieurs autres. L'expérience fut très enrichissante pour les deux auteures et a contribué à confirmer une carrière. Agathe Génois partage désormais son temps entre l'écriture et l'animation visant à sensibiliser les jeunes à la littérature.

En somme, le fait de suivre les consignes ci-haut énumérées pour élaborer et mettre en œuvre votre stratégie de carrière vous permettra d'assurer un lien et une cohérence entre le but ultime que vous poursuivez, les outils d'encadrement que vous aurez choisi d'utiliser (votre plan d'affaires, par exemple) et les activités ou projets dans lesquels vous choisirez de vous investir.