

Plan d'affaires

Calo Rifère Inc.

15, rue de la Brise
Ville de La Fraîche
Québec, QC
G7E 6W9
Tel. : (418) 381-6682
Télécopieur : (418) 382-6683
www.calorifere.com



JUIN 2006

Table des matières

FAITS SAILLANTS	3
SECTION 1 PROJET	4
1.1 DESCRIPTION DU PROJET	4
1.1.1 <i>Historique de l'entreprise</i>	4
1.2 MISSION DE L'ENTREPRISE	6
1.3 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	6
1.4 CALENDRIER DE RÉALISATION	6
1.5 FORME JURIDIQUE ET LÉGALE DE L'ENTREPRISE	6
1.5.1 <i>Forme juridique</i>	6
1.5.2 <i>Permis et licences</i>	7
1.5.3 <i>Assurances</i>	7
1.5.4 <i>Lois et règlements</i>	7
SECTION 2 PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE.....	9
2.1 PRÉSENTATION DES PROMOTEURS.....	9
2.2 STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ	10
2.3 RESSOURCES STRATÉGIQUES	11
SECTION 3 MARCHÉ.....	12
3.1 SECTEUR D'ACTIVITÉ ET L'ENVIRONNEMENT	12
3.2 CLIENTÈLE CIBLE	18
3.2.1 <i>Segment du marché</i>	18
3.3 CONCURRENCE.....	21
3.4 MARCHÉ POTENTIEL.....	23
3.5 ESTIMATION DES VENTES; PART DE MARCHÉ	23
SECTION 4 PLAN DE COMMERCIALISATION	24
4.1 STRATÉGIES DE MARKETING.....	24
4.1.1 <i>Stratégie de produit et de service</i>	24
4.1.2 <i>Stratégie de prix</i>	24
4.1.3 <i>Stratégie de distribution</i>	25
4.1.4 <i>Autres stratégies</i>	25
4.2 STRATÉGIES PROMOTIONNELLES	26
4.2.1 <i>Choix des moyens</i>	26
4.2.2 <i>Budget et échéances</i>	26
SECTION 5 PLAN DES OPÉRATIONS.....	27
5.1 PROCESSUS D'OPÉRATION	27
5.2 CAPACITÉ DE PRODUCTION ET DE VENTE.....	27
5.3 APPROCHE QUALITÉ.....	27
5.4 APPROVISIONNEMENT.....	28
5.5 PLAN D'AMÉNAGEMENT.....	29
5.6 RESSOURCES HUMAINES	29
SECTION 6 ANNEXES.....	33

FAITS SAILLANTS

Calo Rifère Inc. est un manufacturier d'appareils de chauffage électrique haut de gamme. Son usine ainsi que le siège social de l'entreprise sont situés au :

15, rue de la Brise
Ville de La Fraîche
Québec, QC
G7E 6W9
Tel. : (418) 381-6682
Télécopieur : (418) 382-6683
www.calorifere.com

L'entreprise opère depuis 1987 et occupe les locaux actuels depuis l'année 1993. Le marché de l'entreprise est principalement canadien, alors que 65 % des ventes sont réalisées au pays. Actuellement, l'entreprise exporte 35 % de sa production aux États-Unis. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est actuellement de 25 millions de dollars et il augmentera de façon constante d'environ 10 % par année, selon les prévisions du marché et estimations réalisées.

Les ventes de l'entreprise sont réparties dans trois segments de marché précis, soit le marché industriels (12 millions), le marché commercial (8 millions) et le marché résidentiel (5 millions). Calo Rifère Inc. exporte actuellement dans des produits de gammes industrielles et commerciales et compte consolider sa position sur le marché canadien avant d'exporter la gamme de produits résidentielle.

La concurrence est de plus en plus vive sur le marché canadien de fabrication d'appareils de chauffage avec l'arrivée de plusieurs petits fabricants au cours des dernières années. Selon les analystes, le contexte monétaire canadien, la réduction du nombre de mises en chantier combinée aux pressions des économies émergentes sur le secteur industriel mondial donneront lieu à une vague de fusions et d'acquisitions. Seules les entreprises dotées d'avantages concurrentiels survivront à cette période de transition.

Le conseil d'administration, constitué de M. Hervé Calo (40 %), Bertrand Rifère (40 %) ainsi que Adam Boucher (20 %), est d'avis que l'entreprise doit investir sur sa capacité d'adaptation au changement de sa ligne de production et d'emballage ainsi que sur l'acquisition d'un nouveau laser de coupe pour permettre à l'entreprise d'améliorer le processus d'assemblage des éléments chauffants et d'accroître sa productivité.

Un investissement de 4,5 millions de dollars est maintenant nécessaire afin de permettre à Calo Rifère Inc. de stabiliser ses marges bénéficiaires brutes et d'assurer sa rentabilité à court terme. L'entreprise dispose d'une mise de fonds de 1,35 millions de dollars, somme tirée de ses bénéfices non répartis. Calo Rifère Inc. est à la recherche de partenaires financiers afin de soutenir l'acquisition d'équipements spécialisés nécessaire à la réalisation de sa stratégie croissance future.

L'entreprise emploie actuellement plus d'une quarantaine d'employés et elle est un important employeur dans la région de La Fraîche. Calo Rifère Inc. est en plein essor et souhaite que ces investissements lui permettent d'accroître sa productivité et supporte le développement de ses différentes gammes de produits.

SECTION 1 PROJET

1.1 DESCRIPTION DU PROJET

1.1.1 Historique de l'entreprise

Calo Rifère Inc. a été fondée en 1987 par M. Hervé Calo et M. Bertrand Rifère, tous deux ingénieurs. À cette époque, M. Calo avait développé un radiateur suffisamment puissant pour réchauffer son atelier de peinture durant l'hiver. Son ami, M. Rifère constatant la puissance de l'engin, avait effectué des recherches auprès d'un agent de brevet ainsi qu'auprès de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC¹) pour s'informer des brevets en vigueur sur ce type d'appareil. M. Rifère a été grandement étonné de constater que les propriétés et les applications du radiateur de M. Calo étaient nettement supérieures à celles protégées sous brevet.

Cette découverte amena les deux ingénieurs à breveter les propriétés du radiateur et à démarrer une petite chaîne de production artisanale, à même l'atelier de peinture de M. Calo. Très rapidement, les radiateurs ont fait leur marque dans la MRC et l'entreprise a réalisé ses premières exportations au cours de l'année 1990.

En 1993, l'atelier ne suffisant plus au besoin de production de l'entreprise, M. Calo et M. Rifère décidèrent de changer le lieu de la production et d'acheter une petite usine, autrefois occupée par un manufacturier de chaussures. Ce local, situé en banlieue d'un grand centre urbain, permettra à l'entreprise d'accroître ses exportations vers les États-Unis sans être limitée par sa capacité de production. De plus, ce changement amena les deux associés à une réflexion importante, qui allait prendre en charge la gestion de l'usine?

Des démarches importantes ont alors été nécessaires pour établir un profil d'associé capable de gérer l'usine de production, le personnel ainsi que la planification stratégique. En discutant avec le comptable de l'entreprise, M. Rifère a remarqué qu'un jeune comptable démontrait les aptitudes du leader recherché. En peu de temps, M. Rifère intéressait M. Adam Boucher à rejoindre l'équipe et à acheter 20 % des parts dans l'entreprise. La venue de M. Boucher allait régler les soucis des associés quant à la planification stratégique de l'entreprise ainsi que les tâches associées à la gestion financière de l'usine.

En 1997, Calo Rifère Inc. a diversifié ses opérations en élargissant sa gamme de modules chauffants. L'entreprise a également ouvert sa clientèle cible en perçant le marché résidentiel et commercial grâce à la création d'une marque de commerce HTS^{MC} (Heater Technological System) en réaction à la présence sur le marché d'un phénomène d'association chez le consommateur. En effet, il semble selon les sondages publics réalisés à l'époque qu'une bonne part du marché nord-américain s'associe rapidement à la marque Plinthe^{MC} et a une confiance accrue en cette marque.

Depuis l'année 2000, une équipe de 35 employés travaille à l'usine de production et 6 employés sont attirés au support et à l'administration. Le chiffre d'affaires dépasse aujourd'hui 25 millions de dollars canadiens et l'on prévoit qu'il devrait croître au cours des prochaines années à un rythme comparable à l'industrie, soit d'environ 10 % par année.

¹ http://www.strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo/welcome/welcom-f.html

1.1.2 Description du projet

La signature de l'Accord de libre échange nord américain² en 1994 n'avait pas apporté énormément d'impact sur les opérations de l'entreprise, mais il ne faut pas passer sous silence l'augmentation des échanges collatéraux de deux fois et demi depuis la mise en place de l'accord³.

Depuis l'année 2003⁴, année où la marge entre le dollar Canadien et Américain a commencé à se rétrécir, la situation n'est plus la même pour Calo Rifère Inc. Aujourd'hui, la parité entre la devise canadienne et américaine est presque atteinte et les américains sont de moins en moins incités à importer des manufacturiers canadiens, d'autant plus que la situation économique et le taux chômage ne les avaient pas préoccupés autant depuis plusieurs décennies. Les économistes prévoient d'ailleurs un ralentissement économique de courte durée et évaluent à 30 % les probabilités que le ralentissement ce prolonge et soit plus important que prévu⁵.

L'arrivée sur le marché mondial de la Chine, qui s'impose aujourd'hui comme un leader au niveau de la concurrence sur les coûts, demande aux manufacturiers canadiens de revoir leur stratégie de production et également d'augmenter la valeur créée par l'exploitation en améliorant leur taux de productivité⁶. Ce changement est essentiel à la capacité d'adaptation de l'industrie canadienne à long terme, alors que la concurrence des pays émergents commence à peser lourd sur la rentabilité de certains secteurs manufacturiers au Canada.

Finalement, certains programmes d'aide gouvernementaux offerts à certaines régions du Québec créent une concurrence déloyale sur le marché local. En effet, des entreprises situées dans des régions dites démunies reçoivent un crédit d'impôts de 30 % sur la masse salariale. Ces entreprises ont accès à un coût de production inférieur et sont en mesure de concurrencer les prix des entreprises, telle Calo Rifère Inc., sur les marchés local et international.

À la lumière des ces faits nouveaux, Calo Rifère Inc. a un certain besoin d'améliorer la productivité de ses opérations. Les trois associés se sont mis en accord sur le fait que l'automatisation de la production permettrait d'augmenter la capacité technologique de l'entreprise ce qui accroîtrait simultanément la productivité et l'adaptabilité de l'entreprise au changement du marché.

Selon un diagnostic récemment effectué par une firme de consultants, l'entreprise a besoin d'investir environ 3 millions sur un nouveau laser de coupe ainsi que 1,5 million sur la ligne d'assemblage de l'usine.

Grâce à ces investissements, la direction de l'entreprise croit être en mesure de survivre au creux économique des prochaines années et de positionner l'entreprise comme un chef de file canadien dans la production manufacturière de modules chauffants, grâce entre autres, à sa campagne de publicité de la marque HTS^{MC}.

² <http://www.dfait-maeci.gc.ca/nafta-alena/menu-fr.asp>

³ <http://www.dfait-maeci.gc.ca/mexico-city/political/speeches/sp050422-fr.asp>

⁴ http://www.banqueducanada.ca/cgi-bin/famecgi_fdps

⁵ http://www.td.com/economics/qef/qefmar06_frpr.pdf#search='situation%20%C3%A9conomique%20am%C3%A9ricaine%202006'

⁶ <http://www.fin.gc.ca/news05/05-077f.html>

1.2 MISSION DE L'ENTREPRISE

La mission de Calo Rifère Inc. s'énonce de la façon suivante :

« Chef de file dans la fabrication de modules chauffants, Calo Rifère Inc. offre une gamme diversifiée de produits haut de gamme à sa clientèle industrielle, commerciale et résidentielle nord américaine. »

1.3 OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Objectifs stratégiques à court terme :

- Améliorer la productivité de l'organisation
- Augmenter les marges bénéficiaires
- Accroître le rendement des actifs de l'entreprise

Objectifs stratégiques à long terme :

- Doubler le chiffre d'affaires de l'entreprise d'ici 10 ans
- Développer de nouvelles valeurs ajoutées pour les produits finis
- Obtenir la certification ISO
- Être reconnue comme un leader nord américain dans la fabrication de modules chauffants
- Augmenter les ventes à l'extérieur du Canada

1.4 CALENDRIER DE RÉALISATION

Étape à réaliser	Date de réalisation
Présentation du plan d'affaires	Juin 2006
Information aux employés du changement dans l'usine	Juillet 2006
Investissement pour l'acquisition d'immobilisations	Août 2006
Formation des employés	Août 2006
Installation des immobilisations	Septembre 2006
Ajustement de fonctionnement	Octobre 2006
Implantation d'une production en parallèle	Novembre 2006
Implantation de la production avec les nouveaux actifs	Janvier 2007

1.5 FORME JURIDIQUE ET LÉGALE DE L'ENTREPRISE

1.5.1 *Forme juridique*

Calo Rifère Inc. est une société par actions, légalement constituée en vertu de la Loi sur les sociétés par actions (fédéral). Cette forme juridique a été privilégiée pour les raisons suivantes :

- Possibilité de verser un salaire aux actionnaires s'ils travaillent pour le compte de l'entreprise;
- Possibilité de verser un dividende aux actionnaires;
- Permet de modifier la structure de l'entreprise pour inclure un actionnaire.

1.5.2 Permis et licences

Bureau de la normalisation du Québec

Dans la mesure où Calo Rifère songe à obtenir une certification ISO, l'entreprise doit se soumettre aux différentes exigences du Bureau de la normalisation du Québec⁷, organisme accrédité et reconnu internationalement pour la certification de processus, de procédé et de qualité.

Emploi-Québec

D'une part, l'entreprise doit s'assurer que ses employés possèdent des certificats de qualifications professionnelles d'Emploi-Québec attestant qu'ils ont la compétence requise pour effectuer certains travaux. Les principaux métiers réglementés sont les électriciens, les opérateurs de machineries électriques, les soudeurs, etc.⁸.

D'autre part, Le programme Sceau Rouge⁹ permet de reconnaître à l'échelle du Canada pour une quarantaine de métiers¹⁰, la compétence que les travailleurs acquièrent dans leur milieu de travail. En cas de pénurie de main-d'œuvre, cette certification permet de recruter partout au Canada une main-d'œuvre à compétences équivalentes aux exigences de l'entreprise. Elle permet également à l'entreprise d'obtenir des contrats ailleurs au Canada en raison des qualifications de ses employés.

Commission des transports du Québec

La Commission des transports du Québec délivre, renouvelle et transfère les permis en ce qui concerne le camionnage¹¹. Chaque permis délivré par la Commission indique les droits et obligations de son titulaire. Il précise la nature des services offerts ou des marchandises transportées, les parcours, les types de véhicules, la clientèle desservie, les horaires, les fréquences et la durée du permis.

1.5.3 Assurances

L'entreprise possède une pleine couverture d'assurance en ce qui a trait à ses actifs, sa responsabilité civile ainsi que l'assurance vie de ses dirigeants.

1.5.4 Lois et règlements

Agence de revenu Canada

Certaines entreprises ont besoin d'obtenir un numéro d'entreprise (NE). Généralement, une entreprise ayant besoin d'un compte suivant doit s'inscrire au NE¹² :

- TPS/TVH
- Retenues sur la paie
- Importations, exportations
- Impôt sur le revenu des sociétés

⁷ <http://www.bnq.qc.ca/fr/certif/index.html>

⁸ <http://emploi.quebec.net/francais/individus/qualification/metiersreglement/liste/index.htm>

⁹ <http://emploi.quebec.net/francais/entreprises/qualification/interprovinciale.htm>

¹⁰ <http://emploi.quebec.net/francais/individus/qualification/interprovinciale/liste/index.htm>

¹¹ http://www.ctq.gouv.qc.ca/secteurs/permis_de_transport.htm

¹² <http://www.cra-arc.gc.ca/tax/business/topics/bn/needone/menu-f.html>

De plus, l'Agence de revenu Canada, en charge des exportations, exige que chaque colis soit identifié par un code à barre et que tous les codes à barre soient regroupés dans un cahier d'expédition. Les services frontaliers sont alors en mesure de faire l'inventaire de ce qui traverse les frontières du pays.

Agence des services frontaliers du Canada

Toute entreprise effectuant des exportations de marchandises doivent faire une demande écrite auprès de l'agence et s'assurer de satisfaire aux exigences de cette dernière. De plus, tout dépendamment du type de transport utilisé (ferroviaire, maritimes, aérien), l'entreprise doit satisfaire aux exigences relatives aux documents de contrôle du fret.

Commission de la Santé et sécurité au travail

Les règlements sur les normes minimales de premier secours et de premiers soins stipulent qu'un minimum d'un employé par quart de travail doit avoir une formation de secourisme qualifié par tranche de 50 employés¹³.

Commission des transports du Québec

La Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds a pour objectifs d'accroître la sécurité des usagers sur les chemins ouverts à la circulation publique et de préserver l'intégrité du réseau routier. Dans le cadre de cette loi, la CTQ est responsable de l'inscription des personnes visées par le Registre des propriétaires et exploitants de véhicules lourds¹⁴. L'entreprise se voit alors attribuer une cote de sécurité. C'est les différents corps policiers et la SAAQ qui effectuent les contrôles et la SAAQ qui compile les dossiers d'infractions.

Emploi-Québec

La Loi du 1 % oblige les entreprises qui ont une masse salariale de plus de 250 000 \$ à investir l'équivalent de 1 % de la masse salariale en formation de ses employés¹⁵. De plus, toute entreprise ayant une masse salariale excédent un million de dollars doit fournir à Emploi-Québec l'information générale ayant trait aux activités de formation, et ce, avant le 30 avril de chaque exercice financier.

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

Calo Rifère doit suivre les directives du ministère quant à la gestion des matières résiduelles liées à la fabrication de ses modules chauffants (ex. : métaux).¹⁶ Dans un autre ordre d'idée, Calo Rifère a dû demander une autorisation écrite du ministère en regard à l'application de la Loi sur la qualité de l'environnement¹⁷. L'entreprise devait alors prouver que l'exploitation industrielle n'allait pas altérer la qualité de l'environnement et que la production n'entraînerait pas de contaminants dommageables pour la région.

¹³ http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=3948&table=0

¹⁴ http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=5582&table=0

¹⁵ http://emploi Quebec.net/publications/FNFMO/guide_general_revise.pdf

¹⁶ <http://www.mddep.gouv.qc.ca/matieres/elimination.htm>

¹⁷ <http://www.mddep.gouv.qc.ca/Industriel/demande/index.htm>

En regard à l'application de la Loi sur la qualité de l'environnement, l'entreprise doit satisfaire aux exigences du Règlement sur la qualité de l'eau potable¹⁸. En effet, le processus de coupe nécessite un jet d'eau et Calo Rifère doit s'assurer de la qualité de cette eau avant de la remettre en circulation dans le réseau public.

Industrie Canada

La constitution d'une personne morale à but lucratif (compagnie) consiste à établir son existence légale par l'émission de documents (statuts de constitution). Deux chartes régissent la constitution d'entreprise au Québec, soit la Loi sur les compagnies (provincial) ou la Loi canadienne sur les sociétés par actions (fédéral). Dans le dernier cas, c'est *Industrie Canada* qui est en charge des différents processus de constitution¹⁹.

Ministère du Revenu

Calo Rifère doit s'assurer d'effectuer les remises de TPS/TVQ auprès du ministère du Revenu²⁰ de façon mensuelle, et ce, compte tenu de son chiffre d'affaires. La gestion des taxes doit être prise au sérieux et fait état de la qualité des processus de gestion administratifs.

De plus, l'entreprise doit effectuer de façon mensuelle ses remises de déductions à la source (DAS). Ces déductions comprennent l'impôt à payer des particuliers ainsi que les différents régimes publics du Québec tels que la Régie des rentes du Québec et le nouveau Régime québécois d'assurance parentale du Québec auxquels tous les contribuables salariés doivent obligatoirement cotiser²¹.

SECTION 2 PROPRIÉTÉ ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE

2.1 PRÉSENTATION DES PROMOTEURS

M. Hervé Calo

M. Hervé Calo a gradué de l'Université Laval en ingénierie mécanique dans l'année 1968. Il a travaillé pendant près de 20 ans chez un grand constructeur aéronautique avant de démarrer sa propre entreprise en 1987. Il a occupé plusieurs fonctions au sein de cette entreprise, notamment au contrôle de qualité, la recherche et le développement de produits ainsi que sur les technologies émergentes.

Passionné de peinture depuis son tout jeune âge, M. Calo effectue pour son plaisir personnel des travaux de peinture variés. Ainsi, il s'adonne régulièrement à la peinture à l'huile sur toile. De plus, constatant l'engouement de son fils pour la finition extérieure de véhicules automobiles modifiés, il a aménagé son atelier personnel afin qu'il puisse peindre les véhicules de ses compagnons à l'abri des intempéries.

Aujourd'hui père de trois enfants, il est fier de voir l'un de ses fils vivre l'une de ses principales passions. Il est également ravi à l'idée de voir un de ses fils prendre la relève de l'entreprise.

¹⁸http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q_2/Q2R18_1_1.htm

¹⁹http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incd-dgc.nsf/fr/h_cs01914f.html

²⁰<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/ministere/index.asp>

²¹<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/entreprise/retenues/info.asp>

M. Bertrand Rifère

M. Bertrand Rifère a gradué de l'Université de Sherbrooke en ingénierie physique en 1970. Il a travaillé cinq ans dans une entreprise spécialisée dans la conception de mécanismes de transbordement avant d'occuper un poste clé dans une grande firme de consultants en génie civile.

C'est, entre autres, dans le cadre de ses fonctions de consultant que M. Rifère a rencontré M. Calo. Ils se sont alors liés d'une amitié pour les sports nautiques et leur amitié s'est transmise à leurs conjointes qui aiment à l'occasion, réaliser ensemble différentes activités sociales.

Aujourd'hui père d'une petite fille, il se passionne pour la mécanique automobile ainsi que pour les sports de plein air, tels que la voile et les randonnées en montagne. Afin que l'entreprise demeure une propriété familiale, il aimerait que sa fille s'intéresse à l'ingénierie comme lui, mais il est encore trop tôt pour qu'elle fasse des choix aussi importants.

M. Adam Boucher

M. Adam Boucher a gradué de l'Université du Québec à Rimouski en comptabilité en 1990. M. Boucher a occupé les fonctions de vérificateur pour un petit bureau de comptables avant de rencontrer M. Rifère et de rejoindre les rangs de l'entreprise en 1993. Il a ensuite complété le programme de formation de l'Ordre des comptables en management accrédité du Québec et a obtenu son titre professionnel au cours de l'année 2000.

Aujourd'hui âgé de 30 ans, il est toujours célibataire et se passionne pour son travail. Il s'implique dans la communauté en offrant de son temps pour le compte de la maison des jeunes et effectue régulièrement du bénévolat lors de festivals et d'activités touristiques d'envergures régionales.

Malgré son jeune âge, M. Boucher a un grand réseau de contacts, notamment en raison de ses anciennes fonctions de vérificateur comptable.

2.2 STRUCTURE DE LA PROPRIÉTÉ

Promoteur	% de participation	Salaire annuel	Apport	Responsabilité
Hervé Calo	40 %	85 000 \$	Imagination; Expertise en ingénierie mécanique.	Recherche et développement; Développement de marché.
Bertrand Rifère	40 %	85 000 \$	Sagesse; Expertise en ingénierie physique.	Contrôle de la qualité; Gestion des risques; Commercialisation.
Adam Boucher	20 %	65 000 \$	Réseau de contacts; Leadership; Expertise en planification stratégique.	Administration; Gestion de la production; Gestion du personnel.

2.3 RESSOURCES STRATÉGIQUES

Calo Rifère a développé au cours des dernières années un important réseau de contacts sur lequel l'entreprise peut compter. Voici le résumé des principales sources d'appui :

Ressources	Lien avec Calo Rifère	Type de contribution
Me Denis Gagné	Avocat	Conseils juridiques (brevet)
Me Karl Dubois	Avocat	Conseils juridiques (contrat)
Me Chantal Bossé	Avocate	Conseils en commerce international
Josée Marcoux, Msc	Conseillère chez Développement Économique Canada ²²	Aide au développement des exportations
Claude Morin, Ing.	Conseiller au CRIQ ²³	Conseils divers en ingénierie
Albert d'Amours, Ing. MBA	Conseiller au RCT ²⁴	Aide à la commercialisation et à la planification stratégique
Geneviève Lard, Ing.	Conseillère chez Développement Entreprise	Conseils à l'amélioration de la productivité
Raymond Deschamps	Conseiller chez Emploi-Québec	Aide à la formation de la main-d'œuvre
Armand Plouffe	Banquier	Conseils en financement de projet; réseau de contacts
Jean Samson	Commissaire industriel	Réseau de contacts conseils à l'amélioration de la productivité.
Ghislain Nadeau, CA	Comptable	Conseils en planification financière
Normand Têtu, CA, M.sc	Fiscaliste	Conseils en planification fiscale
William Wells	Consultant	Conseils en management et gestion du changement organisationnel
Gilbert Girard, CMA	Consultant	Conseils en planification stratégique
Hubert Lafrance, Ing.	Consultant	Conseil en développement de produits
Claudia Begin	Députée provinciale	Appui politique
Maurice Fortier	Député fédéral	Appui politique
Jean Fortin	Maire	Appui politique

²² <http://www.dec-ced.gc.ca/asp/General/main.asp?LANG=FR>

²³ <http://www.criq.qc.ca/>

²⁴ http://ctn-ret.nrc-enrc.gc.ca/home_f.shtml

SECTION 3 MARCHÉ

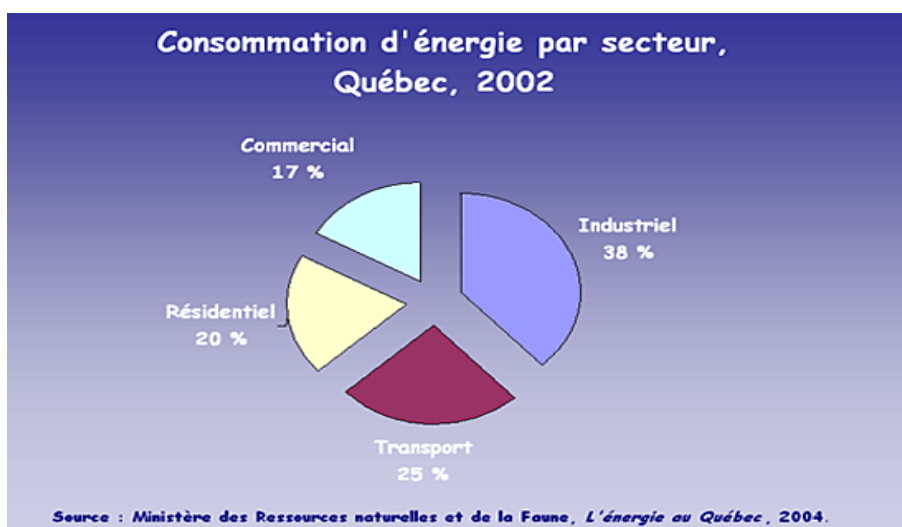
3.1 SECTEUR D'ACTIVITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

Énergie

Un nombre important d'études démontre que l'ère des combustibles «abondants et bons marchés» touche à sa fin. De plus, nous savons que la consommation d'énergie mondiale a augmenté de 75 % au cours des 30 dernières années et l'on estime que la demande augmentera d'au moins 50 % d'ici l'an 2030, et ce, principalement causé par les pressions de la croissance économique de la Chine et de l'Inde²⁵.

De plus, des ententes internationales tel l'*Accord de Kyoto* qui vise à réduire l'émission de gaz à effet de serre, ont été instaurées pour améliorer le sort de la planète. En fait, la consommation des diverses formes d'énergies entraîne une diffusion de gaz tels que le dioxyde de carbone (CO₂) et le chlorofluorocarbures (CFC)²⁶ pour ne nommer que ceux-là. Or, la présence de ces gaz dans l'atmosphère accroît le réchauffement prématuré de la planète et nuit à la qualité de vie de toutes espèces vivantes. Nous le savons bien, le réchauffement de la planète entraîne la disparition de plusieurs espèces animales et végétales.

Nombreuses stratégies incitatives ont été mises en place afin d'encourager les plus grands consommateurs d'énergie à modifier leurs habitudes et à adopter un comportement vigilant afin de lutter contre un réchauffement prématuré de la planète. Une bonne partie de ces stratégies portent sur la climatisation et le chauffage²⁷. La raison en est bien simple, le niveau de consommation d'énergie est à son apogée durant le mois d'hiver au Canada, en raison bien entendu de la nécessité de chauffer tout lieux publiques (entrepôt, usine, commerce, institution, résidence, etc.). En effet, environ 60 % de l'énergie consommée dans une maison ordinaire sert au chauffage des locaux²⁸. Le tableau ici-bas démontre clairement que le secteur industriel est le principal consommateur d'énergie au Québec.

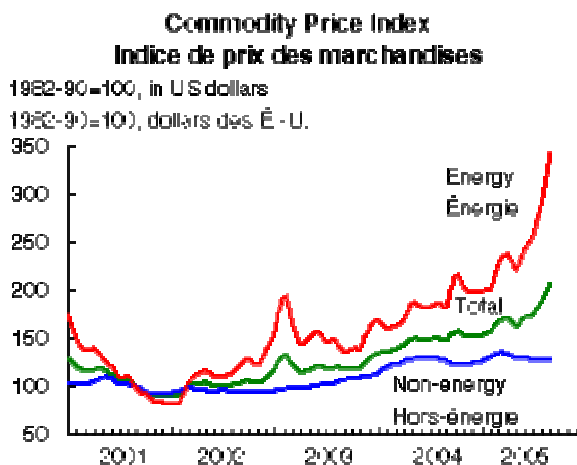


²⁵ Introduction à la mise en place d'une politique de consommation d'énergie dans le secteur des services, mai 2006 page 3

²⁶ <http://www.ggl.ulaval.ca/personnel/bourque/s3/gaz.serre.html>

²⁷ Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne, Ressources Naturelles Canada, 2005

²⁸ Le chauffage à l'électricité, Ressources Naturelles Canada, mars 2003



De plus, considérant la rareté de certaines ressources, il n'est pas étonnant de voir que l'indice du prix de l'énergie est en forte croissance depuis les dernières années. Les entreprises, dans un contexte de mondialisation des marchés doivent être alerte afin de cibler les opportunités d'économies associées à la gestion des ressources énergétiques. Le tableau ci-joint démontre l'évolution des prix à la consommation des marchandises au Canada, y compris celui de l'énergie²⁹.

Dans le même ordre d'idée, le tableau ci-dessous fait état de l'évolution du prix de vente moyen de l'électricité dans le secteur industriel et résidentiel au Québec, en cents par kilowattheures³⁰.

Année	Industriel	Var %	Résidentiel	Var %
1960	0,53 \$/ KWH	N/A	1,39 \$/ KWH	N/A
1970	0,65 \$/ KWH	22,6 % sur 10 ans	1,49 \$/ KWH	7,2 % sur 10 ans
1980	1,68 \$/ KWH	158,5 % sur 10 ans	2,75 \$/ KWH	84,6 % sur 10 ans
1990	3,05 \$/ KWH	81,5 % sur 10 ans	4,97 \$/ KWH	80,7 % sur 10 ans
1994	3,25 \$/ KWH	6,5 % sur 4 ans	5,80 \$/ KWH	16,7 % sur 4 ans

Ces données combinées au tableau de l'indice de prix des marchandises démontrent que le coût de l'électricité a augmenté considérablement depuis 1994 et que la gestion des coûts de production est un facteur préoccupant pour plusieurs dirigeants d'entreprises canadiennes.

Secteur de la fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale

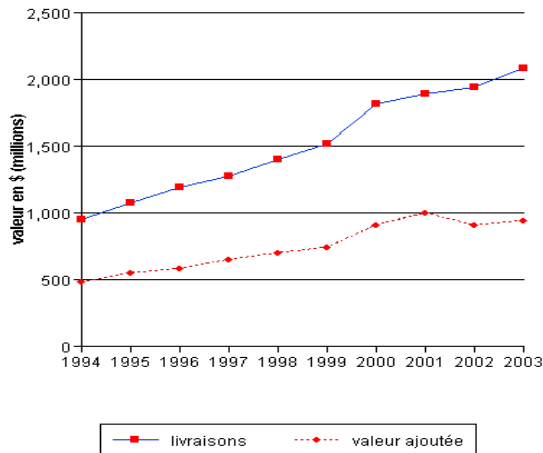
La concurrence mondiale dans ce domaine est forte et les entreprises canadiennes sont en mesure de se démarquer sur les marchés internationaux par la valeur ajoutée et la haute technologie des produits finis.

L'industrie internationale de la fabrication d'appareils de chauffage et de climatisation est en forte croissance et les entreprises se livrent concurrence sur deux principaux pôles qui seront élaborés dans une section subséquente. Le réchauffement de la planète, la hausse des coûts de l'énergie ainsi que les préoccupations environnementales sont des facteurs socio économiques qui appuient la croissance de cette industrie.

²⁹ http://www.statcan.ca/francais/freepub/11-010-XIB/00606/charts/chart3b_f.htm

³⁰ http://www.bilan.usherbrooke.ca/bilan/encyclopedies_stat.jsp?categorie=2

Livraison manufacturière au Canada, secteur de la fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale



La production manufacturière de l'industrie de la fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale au Canada est passée de 1 milliard en 1993 à plus de 2,2 milliards de dollars en 2003, soit une augmentation de plus de 120 % en moins de 10 ans³¹.

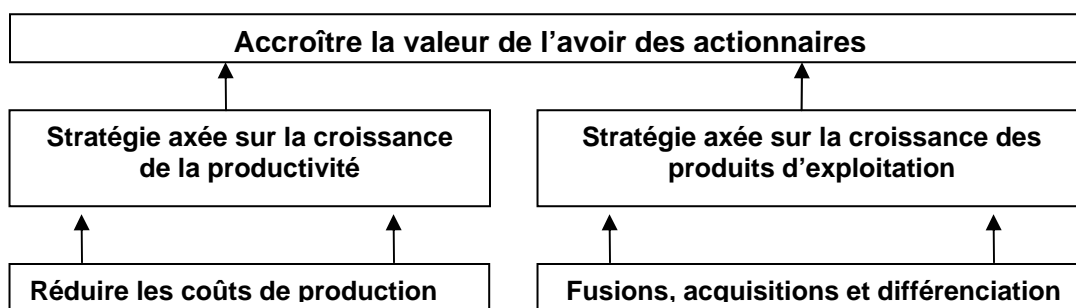
Ce taux de croissance de l'industrie est à l'image de l'évolution rapide du marché et de la concurrence que se livrent les entreprises.

Le nombre d'établissements actifs au Canada dans ce domaine est passé au cours de la même période de 214 à plus de 492 établissements, soit une augmentation de 130 %.

Les barrières à l'entrée de l'industrie sont relativement élevées ce qui limitera dans le futur l'arrivée de nouveaux concurrents. Considérant le contexte de mondialisation des marchés, la capacité financière nécessaire pour livrer concurrence sur les marchés mondiaux, la capacité technologique requise pour la différenciation des produits finis, la production à valeur ajoutée et la capacité organisationnelle des entreprises dans leur adaptation aux différents changements d'attitude des gouvernements et des consommateurs sont des facteurs qui limiteront l'entrée de nouveaux concurrents à long terme.

Plusieurs experts s'entendent pour dire que les entreprises ayant les assises les plus solides sur le plan technologique et financier survivront dans cet univers de changement. En effet, l'industrie se transformera prochainement, et ce, en raison des pressions des économies émergentes. Si on compare cette industrie à une industrie parvenue à maturité, ce type de changement laisse place à une vague de fusion et d'acquisition.

Les entreprises, alors incapables de créer de la richesse plus rapidement que leurs concurrents, optent pour des stratégies de fusions et d'acquisitions dans l'optique d'améliorer leur positionnement concurrentiel et d'accroître de façon constante la valeur offerte aux bailleurs de fonds au lieu de tenter de livrer concurrence sur les coûts de production tel qu'illustré ici-bas.



³¹ http://www.strategis.ic.gc.ca/canadian_industry_statistics/cis.nsf/IDF/cis33341datf.html

Construction

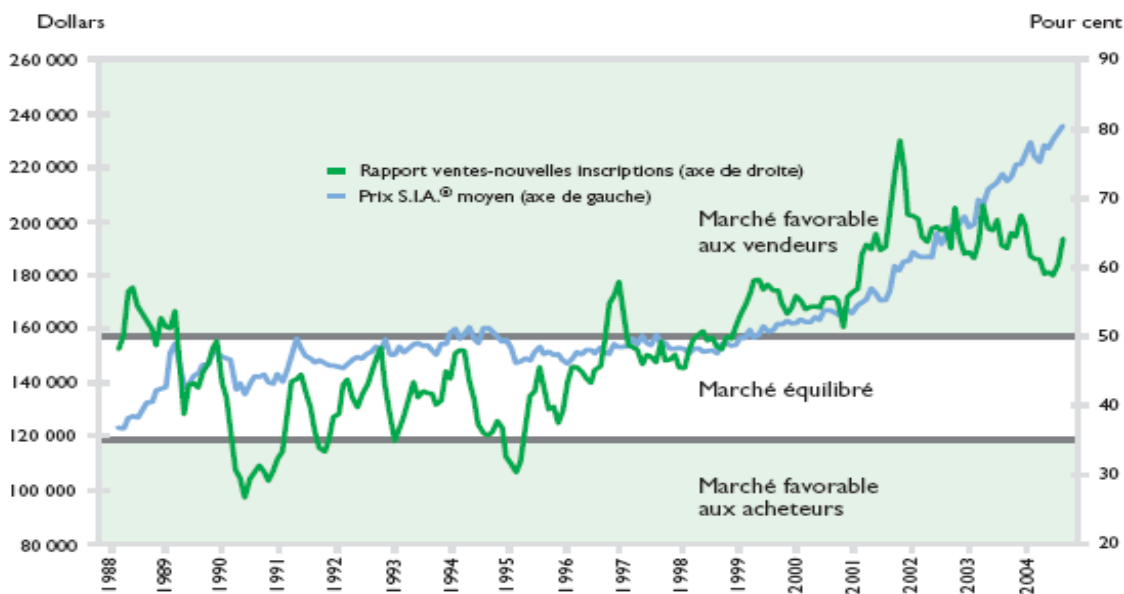
L'installation d'appareils de chauffage et de climatisation est généralement effectuée lors de nouvelle construction résidentielle ainsi que lors de rénovation résidentielle. Les ventes au détail d'appareils de chauffage sont donc directement influencées par le secteur de la construction.

L'industrie de la construction au Canada a atteint des sommets inégalés au cours de l'année 2004 alors que le niveau de mises en chantier n'avait pas été aussi élevé depuis 18 ans³². Les spécialistes sont d'avis que le niveau de mise en chantier demeurera élevé malgré une légère baisse des activités de la construction. De plus, avec la croissance que connaît actuellement le marché de la revente, le marché de la rénovation résidentielle au Canada se porte bien.

Mises en chantier d'habitations, Canada et provinces

P = prévision	2004	2005	2006P	2007P	2008P	2009P	2010P
Terre-Neuve	2 870	2 498	2 250	2 150	1 900	1 850	1 800
Île-du-Prince-Édouard	919	862	775	745	670	645	645
Nouvelle-Écosse	4 717	4 775	5 100	4 825	4 500	4 175	4 050
Nouveau-Brunswick	3 947	3 959	3 650	3 350	3 275	3 150	2 950
Québec	58 448	50 910	45 000	40 000	38 000	37 000	36 000
Ontario	85 114	78 795	75 000	68 500	66 000	65 000	64 000
Manitoba	4 440	4 731	4 800	5 000	5 200	5 400	5 600
Saskatchewan	3 781	3 437	3 600	3 600	3 500	3 500	3 500
Alberta	36 270	40 847	45 000	41 000	37 700	36 000	34 500
Colombie-Britannique	32 925	34 667	37 000	34 900	33 200	32 100	31 400
Canada	233 431	225 481	222 200	204 100	193 900	188 800	184 400

LE MARCHÉ RESTE FAVORABLE AUX VENDEURS



Rapport ventes-nouvelles inscriptions mensuel désaisonnalisé, prix S.I.A.® moyen, Canada, 1988-2004

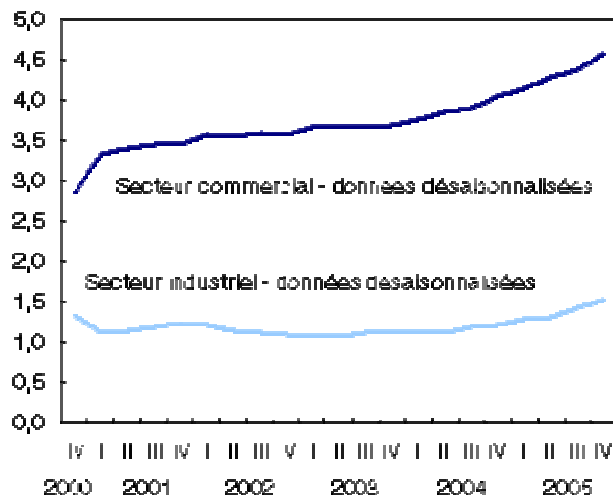
Source : SCHL, chiffres adaptés à partir de données de l'Association canadienne de l'immeuble (Service inter-agences®)

³² Perspectives du marché de l'habitation au Canada, SCHL, 2^e trimestre de 2006

Investissement industriel et commercial

La construction de bâtiments commerciaux et industriels poursuit sa croissance

En milliards de dollars



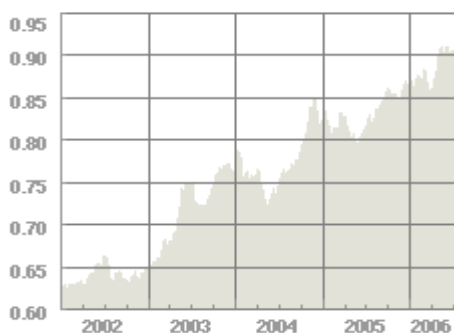
Les investissements commerciaux des trois derniers mois de l'année 2005 ont progressé pour un neuvième trimestre consécutif pour atteindre 4,6 milliards de dollars, soit une augmentation de 11,8 % par rapport à 2004.³³

La croissance annuelle des investissements industriels au cours de l'année 2005 a bondi de façon remarquable, en hausse de 19,3 % en référence à l'année 2004.

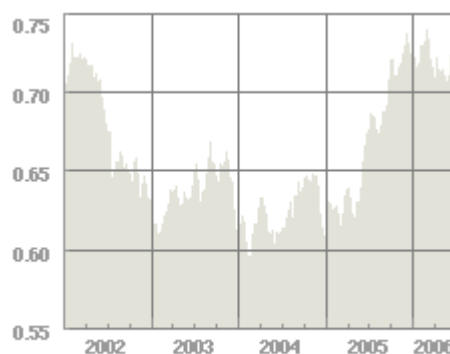
Somme toute, les investissements en construction de bâtiments non résidentiels demeureront stables ou même légèrement croissants au cours des prochaines années ce qui est favorable pour le marché des appareils de chauffage et de climatisation.

Taux de change

Au cours des 40 dernières années, le taux de change *Canada États-Unis* est passé par plusieurs cycles prolongés, connaissant tour à tour des périodes d'appréciation et de dépréciation. Durant chacun de ces cycles, la compétitivité du secteur canadien de la fabrication a changé de façon marquée. En période d'appréciation du taux de change, la compétitivité des industries canadiennes, telle que mesurée par le rapport relatif des prix canadiens et américains corrigés pour tenir compte du taux de change, a diminué en moyenne, alors qu'en période de dépréciation du dollar, elle a augmenté³⁴.



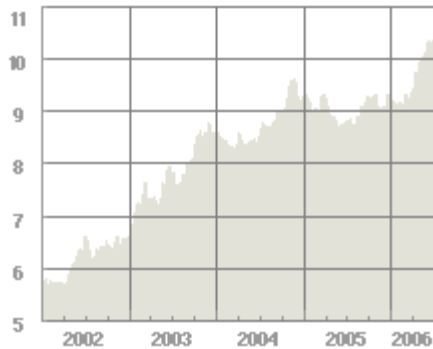
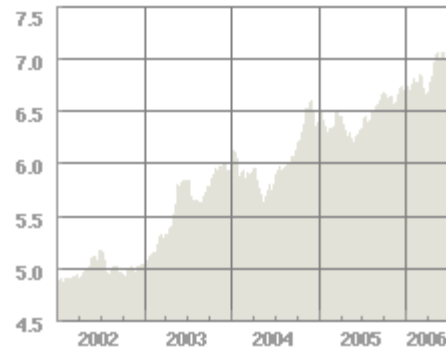
Dollar américain



Euro

³³ <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/060117/q060117a.htm>

³⁴ Les mouvements cycliques du taux de change et les prix dans les secteurs canadien et américain de la fabrication, Statistique Canada, juin 2006, page 25

**Peso mexicain****Dollar de Hong-Kong**

L'évolution de l'économie mondiale ainsi que de l'économie canadienne depuis l'année 2002 a eu un impact considérable sur la valeur du dollar canadien sur les marchés de change internationaux. Tel que démontré dans les tableaux ci-dessus, le dollar canadien s'est apprécié de façon considérable au cours des dernières années par rapport aux devises étrangères³⁵.

Impact sur les exportations canadiennes

Le taux de change a un impact considérable sur le niveau des exportations des manufacturiers de biens canadiens. Tel que le démontre le tableau ci-dessous, fourni par une société de gestion de portefeuille³⁶, en complément de l'information citée plus haut. L'augmentation de la productivité et de la capacité d'adaptation au changement est donc un enjeu majeur pour les manufacturiers canadiens. Sans de changements importants dans l'orientation de ces entreprises, leur survie sur les marchés mondiaux est sérieusement remise en question.

Il est étonnant de constater l'étroite corrélation entre la variation du taux de change du dollar canadien sur la devise américaine et le niveau des exportations réelles nettes de biens canadiens.

Rappelons que les États-Unis sont les principaux importateurs des biens manufacturés au Canada.

Graphique 1

Taux de change du dollar canadien et exportations réelles nettes de biens
(en milliards de dollars canadiens)



³⁵ <http://www.banqueducanada.ca/fr/graphs/devise.html>

³⁶ Perspectives économiques et financières, Monrusco Bolton Inc. Janvier 2005, volume 22, Numéro 1.

Conclusion

À la lumière de l'analyse de l'environnement, le marché de la fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale au Canada se porte bien et les perspectives de croissance de l'industrie se situent à un taux supérieur à 10 % annuellement. Les manufacturiers canadiens devront faire des investissements importants sur leurs chaînes de production afin de suivre l'évolution rapide du marché ainsi que de l'économie canadienne afin de contrer l'impact négatif du taux de change sur leurs ventes à l'étranger.

3.2 CLIENTÈLE CIBLE

D'une part, l'acquisition d'un nouvel établissement en 1993 a permis à Calo Rifère Inc. de se doter d'une capacité de production accrue. D'autre part, l'élargissement de la gamme de produits offerts en 1997 a permis à l'entreprise de percer de nouveaux marchés tels que le marché commercial et le marché résidentiel d'appareils de chauffage.

La clientèle cible de l'entreprise se situe dans la portion haute gamme du marché et se segmente en trois créneaux spécifiques qui se définissent ainsi :

Type de marché	Canada	International
Industriel	√	√
Commercial	√	√
Résidentiel	√	

Il est important de noter que les différentes chaînes de valeur de ces créneaux sont bien différentes et les moyens pour atteindre la clientèle diffèrent selon les marchés ciblés. Nous élaborerons dans une section subséquente les stratégies employées par Calo Rifère Inc. pour rejoindre les principaux marchés.

3.2.1 Segment du marché

Industriel

Le marché de la fabrication d'appareils de chauffage industriels est destiné à répondre aux besoins d'entreprises possédant des établissements de grandes surfaces. Statistique Canada définit un établissement comme suit :

« L'établissement est l'unité de production la plus homogène pour laquelle l'entreprise tient des livres comptables grâce auxquels il est possible de compiler des données sur les intrants utilisés dans le processus de production et la valeur brute de production³⁷ ».

De plus, considérant les pressions sociales en ce qui concerne l'environnement et le réchauffement de la planète, ce segment de clientèle est en mesure d'investir sur des équipements hautement performant et offrant des avantages technologiques capables de réduire la consommation énergétique et de diminuer l'impact sur l'environnement.

³⁷ http://www.strategis.ic.gc.ca/canadian_industry_statistics/cis.nsf/IDF/cis31-33estf.html

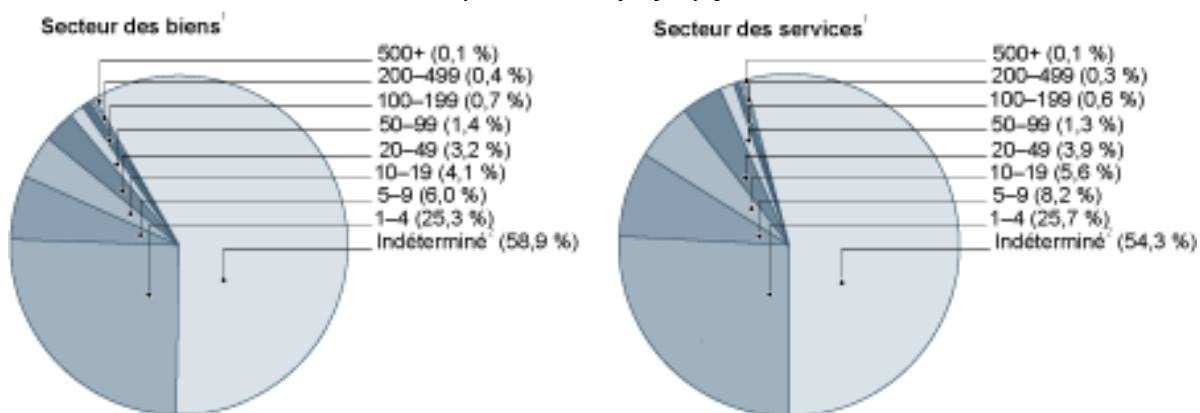
À ce sujet, plusieurs industries au Canada sont dites polluantes et les solutions de chauffage et de climatisation à économie d'énergie sont les plus prisées par ces organisations afin de redorer leur image corporative et d'améliorer leur relation avec les plus grands groupes de pressions environnementaux.

Au 31 décembre 2005, Statistique Canada a répertorié plus de 60 000 établissements de production industrielle au Canada.³⁸ De ce nombre, plus de 92 % correspondent à la définition d'une micro et d'une petite entreprise, et ce, en fonction du nombre de salariés par établissement.

Commercial

Le Canada dénombrait près de 2,4 millions d'établissements commerciaux répartis dans les provinces et territoires au mois de juin 2004. De ce nombre 25 % se retrouvent dans le secteur des biens, alors que 75 % sont dans le secteur des services³⁹. Nous savons également que la moitié des établissements sont dits employeurs, alors qu'ils ont un personnel rémunéré d'au moins une personne. Ces données sont importantes, alors qu'un établissement où travaillent des individus nécessite que l'on s'intéresse à la qualité de l'air ambiant et du confort du personnel.

Graphique 1 : Répartition des établissements commerciaux dans le secteur des biens et dans le secteur des services, selon la taille de l'établissement (nombre d'employés), juin 2004



Résidentiel

Calo Rifère Inc. est seulement actif sur le marché canadien pour ce qui est des appareils de chauffage résidentiels. La raison est bien simple. Les normes et règlements concernant les appareils de chauffage domestique diffèrent d'un pays à l'autre et le projet de percer les marchés internationaux était trop prématuré pour l'entreprise. Calo Rifère Inc. se donne encore quelques années pour se positionner convenablement sur le marché canadien avant de se lancer à la conquête des marchés internationaux.

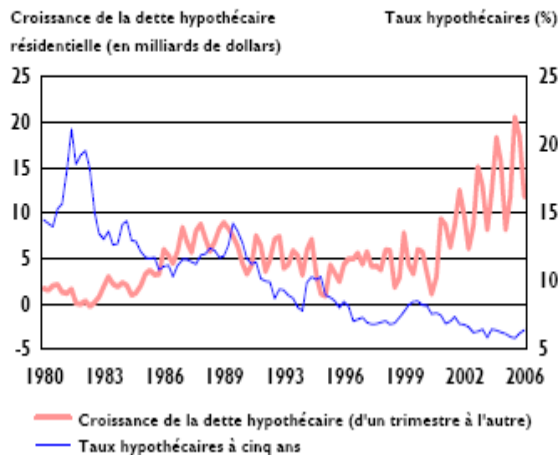
Les prévisions de mises en chantier au Canada demeurent optimistes d'ici l'année 2010, quoique reflétant une légère baisse d'activité⁴⁰. La construction de maisons neuves demeure élevée et les appareils de chauffage ayant les propriétés de réduction de consommation énergétique sont les plus populaires sur le marché.

³⁸ http://www.strategis.ic.gc.ca/canadian_industry_statistics/cis.nsf/IDF/cis31-33estf.html

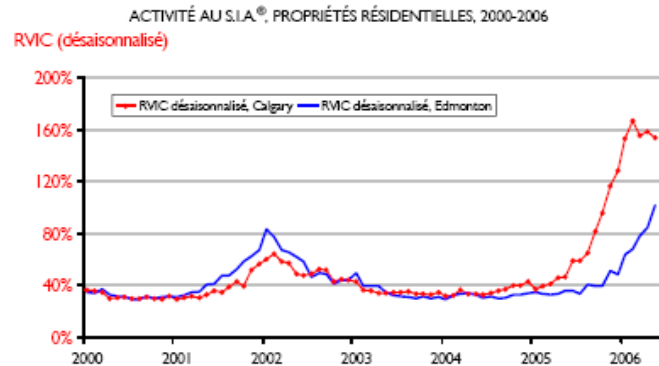
³⁹ <http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rrpe.nsf/fr/rd00999f.html#note1>

⁴⁰ Perspectives du marché de l'habitations, SCHL, deuxième trimestre 2006, page 5

Les bas taux hypothécaires sont de bon augure pour le crédit hypothécaire à l'habitation



La progression du rapport ventes-inscriptions courantes s'accélère

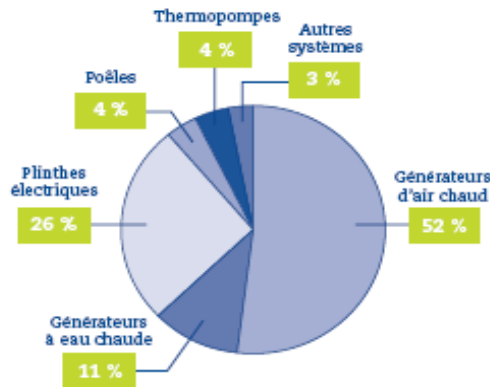


Source : adaptation de données des chambres immobilières de Calgary et d'Edmonton

Tel que présenté dans les différents graphiques ci-dessus, le marché de la revente de maison se porte bien. Les taux hypothécaires sont bas ce qui facilite l'accès à la propriété. De plus, certaines provinces canadiennes présentent une vitalité économique remarquable, telle l'Alberta, ce qui influence positivement le marché de l'habitation⁴¹.

Graphique 26

Système de chauffage principal des ménages



Grâce à des études l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources Naturelles Canada, nous savons que les appareils de soufflage à air chaud (52 %) et les plinthes électriques (26 %) sont les appareils les plus utilisés par les ménages canadiens⁴².

Graphique 27

Système de chauffage principal, par région

Région	Système de chauffage	Taux de pénétration
Atlantique	Plinthes électriques	33 %
	Générateur d'air chaud	31 %
Québec	Plinthes électriques	61 %
Ontario	Générateur d'air chaud	76 %
Prairies	Générateur d'air chaud	82 %
Colombie-Britannique	Générateur d'air chaud	50 %

Selon les différentes régions canadiennes, les appareils les plus utilisés diffèrent. Le graphique ci-dessus fait mention du taux de pénétration des différents types d'appareils de chauffage.

Nous pouvons donc conclure que la popularité des appareils électriques de chauffage demeure assez forte et que le marché canadien des appareils de chauffage électrique se porte bien.

⁴¹ Actualités Habitation Canada, SCHL, juin 2006, pages 4 et 8

⁴² L'enquête 2003 sur l'utilisation d'énergie par les ménages, L'Office de l'efficacité énergétique, Ressources Naturelles Canada, page 16

Finalement, mentionnons que la rénovation représente 50 % du marché de l'habitation, soit un volume d'affaires de plus de 30 milliards annuellement. La rénovation du parc immobilier canadien est un facteur qui influence positivement le marché des appareils de chauffage et de climatisation.

3.3 CONCURRENCE

Contexte général

La concurrence dans l'industrie de la fabrication d'appareils de chauffage et de réfrigération commerciale s'exerce sur deux principaux pôles, soit par les coûts de production ou par la différenciation des produits.

D'une part, les pays émergent offrent une main-d'œuvre bon marché et sont en mesure de livrer concurrence par les faibles coûts de fabrication. À titre d'exemple, un salarié spécialisé nord-américain coûte environ 30 \$ / heure en incluant les différents avantages sociaux. À l'opposé, la main-d'œuvre disponible dans les économies émergentes est disponible pour moins de 1 \$ / heure. La capacité de ces entreprises à offrir des produits standards à faible coût permet de creuser un écart de prix considérable entre les produits disponibles sur les marchés internationaux, ce qui répond aux exigences d'un segment de marché important.

D'autre part, en réponse aux pressions économiques des pays émergents sur les différents marchés, les entreprises nord-américaines incapables de livrer concurrence sur les coûts de fabrication ont adopté des stratégies de différenciation de produits ainsi que des stratégies de production à valeur ajoutée. Plusieurs segments de marché recherchent la performance des produits et les fonctionnalités énergétiques liées au développement technologique, ce que ne peuvent évidemment pas offrir les manufacturiers des économies émergentes.

Concurrence directe

Au Canada, on dénombre l'arrivée de plusieurs petits concurrents sur le marché depuis l'annonce du gouvernement fédéral de répondre aux différentes exigences de *l'Accord de Kyoto*. En effet, le Canada dénombrait environ 214 établissements actifs en 1994, alors que l'on en dénombre plus de 490 à la fin de l'année 2003.⁴³

Cette arrivée massive de petits concurrents amène les analystes à penser qu'une vague de fusions et d'acquisitions aura lieu au cours des prochaines années, alors que la croissance des ventes de l'industrie tendra à se stabiliser. Les entreprises recherchent donc à se doter d'avantages concurrentiels afin de continuer à augmenter leurs parts de marchés.

Voici un portrait des principales entreprises livrant concurrence à Calo Rifère Inc. Un répertoire plus exhaustif d'entreprises actives dans ce secteur au Canada est disponible sur le site d'Industrie Canada⁴⁴.

⁴³ http://www.strategis.ic.gc.ca/canadian_industry_statistics/cis.nsf/IDF/cis33341datf.html

⁴⁴ <http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/ICpages/Menu-f>

Principaux concurrents au Canada

CARBONARA TECHNOLOGIES CORPORATION

L'entreprise offre une gamme diversifiée de produits technologiques et s'intéresse principalement au marché américain. L'entreprise compte plus de 200 employés permanents et son chiffre d'affaires se situe entre 10 à 25 millions de dollars.

BTU LTÉE

BTU Ltée est un chef de file dans la fabrication de radiateurs haute capacité pour les secteurs industriel et commercial. L'entreprise se démarque de ses principaux concurrents par la faible consommation énergétique de ses appareils en plus d'offrir un excellent service après-vente.

PLINTHES CORPORATION

L'entreprise familiale fondée en 1919 possède une vaste gamme de produits répondant aux plus hauts standards de l'industrie. L'entreprise a su se démarquer de ses concurrents avec sa marque de commerce Plinthe^{MC} qui est la plus connue des canadiens

MENMAR

L'entreprise est un important manufacturier d'échangeurs d'air et de systèmes de ventilation industriels, commerciaux et résidentiels. Elle fait maintenant partie d'un des plus importants regroupements de fabricants d'appareils de chauffage, climatisation et ventilation au monde, soit *North Pole Corporation*.

Principaux concurrents à l'international

HÂALEUR

Hâaleur est un fabricant de radiateurs électriques, de systèmes de climatisation réversibles ainsi que de radiateurs sèche serviette. L'entreprise familiale fondée à Strasbourg, est à l'écoute de sa clientèle et offre des produits répondant au plus haut standard de l'industrie.

DANNOSS HEATER CORPORATION

Danoss Heater Corporation est un leader dans l'industrie du chauffage et offre de larges gammes de produits de régulation de la température et d'économie d'énergie. Régulation et économie sont les mots les plus souvent utilisés pour décrire la qualité des produits offerts par l'entreprise.

ATLANTIS

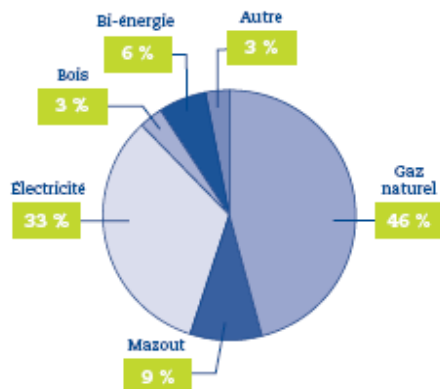
Atlantis offre une gamme diversifiée d'appareils de chauffage en tout genre. Grâce à la combinaison de propriété de différents produits, l'entreprise offre performance sans complications à l'utilisation.

Concurrence indirecte

Les systèmes de chauffage électrique sont en concurrence indirecte avec les sources d'énergies alternatives. Nous pouvons compter par celles-ci, le bois, le gaz naturel et le mazout.

Graphique 29

Principales sources d'énergie de chauffage des ménages



Graphique 28

Principales sources d'énergie de chauffage, par région

Région	Source d'énergie	Taux de pénétration
Atlantique	Mazout	39 %
	Électricité	38 %
Québec	Électricité	73 %
Ontario	Gaz naturel	68 %
Prairies	Gaz naturel	78 %
Colombie-Britannique	Gaz naturel	52 %

Nous pouvons remarquer que l'électricité est la deuxième source d'énergie la plus utilisée au Canada. La croissance de la popularité des énergies alternatives représente une menace à long terme pour l'industrie des appareils de chauffage électrique au Canada⁴⁵.

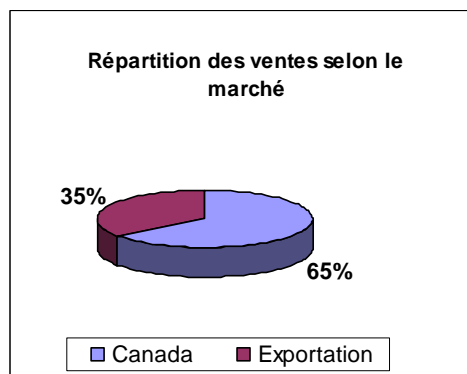
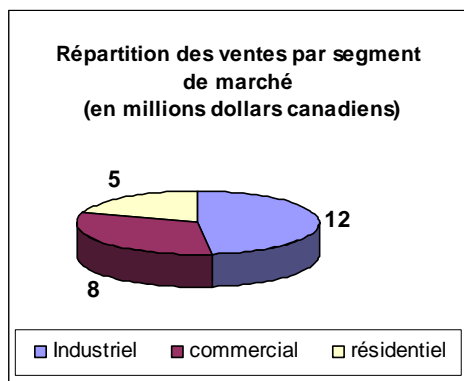
3.4 MARCHÉ POTENTIEL

Le taux de croissance annuel actuel de l'industrie est de plus de 10 % et les livraisons manufacturières pour le Canada seulement sont de près de 3 milliards pour l'exercice 2006.

3.5 ESTIMATION DES VENTES; PART DE MARCHÉ

Calo Rifère Inc. prévoit que son chiffre d'affaires devrait atteindre 27,5 millions de dollars au cours du prochain exercice. La part de marché de l'entreprise représente donc à peine 1 % de la production manufacturière canadienne de ce secteur d'activité. Rappelons que plus de 492 établissements se livrent concurrence et que le marché est caractérisé par l'arrivée récente de petits fabricants.

La répartition des ventes de Calo Rifère Inc. se définit comme suit :



SECTION 4 PLAN DE COMMERCIALISATION

4.1 STRATÉGIES DE MARKETING

4.1.1 *Stratégie de produit et de service*

La principale stratégie employée par Calo Rifère Inc. est la différenciation de ses produits par la capacité technologique de ses appareils ainsi que par leur faible consommation énergétique.

En effet, grâce à des efforts de recherche et de développement et à l'utilisation d'une technologie de conception supérieure au marché actuel, Calo Rifère Inc. est en mesure de positionner ses produits dans la classe haute gamme, ce qui lui permet de réaliser de meilleures marges bénéficiaires. Selon une étude réalisée par une firme spécialisée en étude de marché, *Marché cible Inc.*, les principaux attributs recherchés par le marché cible sont les suivants :

- Faible consommation énergétique;
- Haute capacité de chauffage;
- Installation simple et rapide;
- Minuterie et réglage manuel ou automatique;
- Qualité du service après-vente.

4.1.2 *Stratégie de prix*

Calo Rifère Inc. utilise le ciblage des coûts de produits dans la planification de ses différents lots de production. Cette méthode consiste à définir le coût de production en fonction du prix jugé acceptable par le marché. Ainsi, cela permet à l'entreprise de réaliser la marge bénéficiaire souhaitée sur chaque produit et ce, considérant le prix acceptable par le consommateur pour ses produits en fonction de la concurrence.

De cette façon, Calo Rifère Inc. s'assure en contrôlant ses coûts de production de rentabiliser ses opérations et d'agir de façon proactive face au changement du marché. Cependant, cette méthode exige une rigueur administrative et nécessite que l'on effectue régulièrement des changements sur la ligne de production à la suite de différentes observations d'amélioration potentielles. De plus, elle exige que l'on dispose de données sur le prix de revient d'un appareil en tout temps pour évaluer la rentabilité d'un lot de production.

Calo Rifère Inc. s'est doté d'un important bassin de fournisseurs capables de répondre à ses besoins en approvisionnement de matières premières. Ainsi, l'entreprise s'assure d'obtenir les intrants au coût souhaité et de leurs disponibilités en tout temps.

Les entreprises qui percent le marché sans avoir de réelle stratégie de fixation des prix de ventes sont assujetties à une volatilité constante des marges d'exploitations. En effet, ces entreprises doivent constamment s'ajuster aux variations du marché qui évolue à un rythme effréné en raison des technologies émergentes et de l'arrivée constante de nouveaux produits à valeur ajoutée offerts aux consommateurs à prix comparable.

Ces entreprises, en agissant de façon réactive au marché, sont vulnérables et accusent un certain retard sur la compétition, retard qu'elles ne pourront probablement jamais combler. Cette situation explique les prévisions des analystes quant à une vague potentielle de fusions et

d'acquisitions. En effet, leur incapacité de mener une concurrence à long terme sur les marchés, ces entreprises seront forcées de se regrouper ou de vendre leur capacité de production pour survivre à l'évolution du marché.

4.1.3 Stratégie de distribution

Calo Rifère Inc. ne vend pas directement au consommateur final, car cela lui occasionnerait d'importants frais de vente, de mise en marché, de stockage et de transport. Plusieurs coûts entraînés par le commerce de détail sont incontrôlables, ce qui va à l'encontre de sa stratégie de fixation des prix.

Afin de pallier à cette situation, l'entreprise a plutôt ciblé plusieurs grossistes à travers l'Amérique du Nord. Ces grossistes ont pour leur part une clientèle constituée d'entrepreneurs en construction, de distributeurs affiliés ainsi que de commerçants au détail. En utilisant de la sorte les différents maillons de la chaîne de valeur, l'entreprise peut se concentrer sur l'amélioration de sa capacité opérationnelle.

Aujourd'hui, l'entreprise est en contact avec de plus de 75 grossistes qui commandent régulièrement ses différents produits. Ces grossistes sont pour la plupart situés près de grands centres urbains, facilitant ainsi l'accès des produits au marché de la construction. De plus, Calo Rifère Inc. s'est dotée d'une politique de distribution, alors qu'une distance minimale de 250 km doit séparer chaque grossiste. Ainsi, l'entreprise augmente son volume de ventes sans nuire à ses partenaires d'affaires.

Calo Rifère Inc. située près du chemin de fer national, expédie par convois ses lots de fabrication destinés au marché américain. Bien que le coût du transport ferroviaire soit comparable à celui du transport routier, il est beaucoup moins volatil, ce qui aide à planifier les opérations avec justesse.

Les ventes canadiennes pour leur part, sont transportées par camion à travers le pays. L'entreprise dispose d'une flotte de véhicules et de camionneurs expérimentés lui permettant de garantir une livraison en moins de 72 heures et ce, partout au Canada.

Calo Rifère Inc. demeure responsable de la marchandise jusqu'à la prise de possession par le grossiste pour ce qui est des ventes canadiennes, alors que c'est le client qui prend possession de la marchandise à l'usine dans le cas des ventes américaines.

4.1.4 Autres stratégies

Calo Rifère Inc. s'est dotée d'une politique de réduction continue de la consommation énergétique de ses produits. En améliorant d'un minimum de 10 % à 50 % de la consommation énergétique par rapport à un modèle de base, les produits de l'entreprise sont conformes aux spécifications requises et peuvent porter le symbole international de haute efficacité *Energy Star*. En repérant ce symbole sur les produits, les consommateurs s'assurent d'avoir en main un produit de qualité en plus de réaliser d'importantes économies sur le fonctionnement des appareils reconnus par l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources Naturelles Canada.⁴⁶



⁴⁶ <http://www.oee.nrcan.gc.ca/energystar/francais/achat/index.cfm?Text=N&PrintView=N>

4.2 STRATÉGIES PROMOTIONNELLES

Afin de se doter d'un impact significatif auprès des consommateurs, Calo Rifère Inc. a protégé les droits sur sa marque de commerce HTS^{MC} (Heater Technological System). La marque de commerce anglophone permet d'être associé aussi facilement à la culture américaine et canadienne.

La stratégie marketing de l'entreprise est orientée sur la mise en valeur de cette marque de commerce ainsi que par la promotion des principales caractéristiques technologiques des appareils HTS^{MC}.

L'entreprise compte entreprendre prochainement une grande campagne de sensibilisation à l'importance des économies réalisées lorsque l'on utilise les appareils HTS^{MC} à l'intérieur d'une résidence. L'entreprise croit que cette campagne publicitaire aura un impact important sur les ventes des prochains exercices.

4.2.1 Choix des moyens

Calo Rifère Inc. privilégie les moyens suivants pour effectuer la promotion de ses produits :

- Publicité télévisée;
- Visibilité dans salons et congrès de la construction;
- Visibilité dans les activités de sensibilisation à l'économie d'énergie;
- Page publicitaire dans les magazines spécialisés;
- Panneaux publicitaires près des grands axes routiers.

4.2.2 Budget et échéances

Calo Rifère Inc. dispose d'un budget annuel de 2 millions de dollars, outre le salaire des vendeurs, pour la promotion de ses produits. Le budget promotionnel est réparti de la façon suivante :

• Publicité télévisée	35 %	Au printemps;
• Salon et congrès	20 %	deux à trois fois par année;
• Activités de sensibilisation	15 %	Annuellement;
• Pages publicitaires	15 %	Au trois mois;
• Panneaux publicitaires	15 %	Au printemps.

Les prévisions actuelles de coûts quant à la campagne de promotion sur les économies réalisables grâce aux caractéristiques technologiques de la marque de commerce HTS^{MC} sont de l'ordre de 5 millions sur une période de 5 ans.

Le budget annuel du département de marketing doublerait. Calo Rifère Inc. s'affaire présentement à réaliser une analyse de sensibilité sur le retour du capital investi dans cette campagne publicitaire. L'entreprise compte aller de l'avant avec cette campagne de publicité lorsque les investissements sur la chaîne de montage auront été réalisés et que des impacts significatifs sur la productivité aient été remarqués.

SECTION 5 PLAN DES OPÉRATIONS

5.1 PROCESSUS D'OPÉRATION

Le diagramme de PERT présenté en annexe 4 permet de bien synthétiser les différents processus de fabrication des produits de Calo Rifère Inc. L'amélioration des processus de fabrication grâce aux investissements réalisés sur la ligne de production permettra à l'entreprise d'améliorer ses marges bénéficiaires brutes.

5.2 CAPACITÉ DE PRODUCTION ET DE VENTE

L'usine actuelle de l'entreprise possède une capacité de production annuelle de près de 325 000 unités ce qui représente un chiffre d'affaires de plus de 62,5 millions de dollars.

Actuellement, l'usine fonctionne environ à 40 % de sa capacité maximale, soit un volume d'environ 125 000 unités par année.

La stratégie marketing de l'entreprise devrait permettre d'atteindre l'utilisation d'un minimum de 20 % supplémentaire de la capacité de production, pourcentage qui devrait se stabiliser au cours des prochains exercices.

La direction de l'entreprise prévoit que l'utilisation d'environ 60 % à 80 % de la capacité de production est nécessaire à la survie de l'entreprise dans le contexte de mondialisation actuelle. Dans le cas où le niveau de vente n'atteindrait pas le seuil escompté pour augmenter le niveau de production de l'usine, l'entreprise aura alors le choix d'effectuer la fabrication en sous-traitance et de vendre la capacité excédentaire de production en s'alliant à un proche concurrent. Ces projets ne sont pas envisager à court terme, mais pourrait venir supporter les besoins financiers futurs de l'organisation.

5.3 APPROCHE QUALITÉ

Certification de produit

Tout produit électrique et électronique vendu au Canada doit faire l'objet d'une approbation par un organisme de certification. Il existe à ce sujet plusieurs types d'approbation selon différentes normes. Une entreprise désirant réaliser des ventes à l'extérieur du Canada doit satisfaire aux normes internationales. À l'inverse, une entreprise qui réalise des ventes seulement au Canada peut satisfaire aux normes canadiennes uniquement.

Actuellement, les produits de Calo Rifère Inc. font l'objet d'une inspection et approbation de la part de la CSA⁴⁷, la marque de confiance la plus reconnue au Canada, entre autres, grâce à son logo qui se retrouve sur la plupart des appareils électriques et électroniques en vente au Canada. Certains petits fabricants ne sont pas approuvés par un organisme de certification et cours le risque de poursuites en cas de défaut de leur produit.

Fort d'une expérience de plus de 80 ans en termes de certification de produits, l'organisme connaît toutes normes canadiennes et américaines. Un produit certifié CSA assure un produit de qualité garantie.

⁴⁷ http://www.csa-international.org/testing_certification_canada/Default.asp?language=French

Certification ISO

Calo Rifère Inc. s'est donné comme objectif à long terme de répondre aux différentes normes établies par l'*International Organization for Standardization*⁴⁸ (ISO) au terme de la prochaine décennie. Cette certification permet de percer différents marchés plus facilement, alors que la production répond aux différentes normes internationales. Pour les consommateurs, la mention ISO fournit une assurance de qualité, de conformité et de fiabilité des produits. La présence d'un grand nombre de concurrents croissant possédant la certification ISO dans le secteur de la fabrication d'appareils de chauffage électrique force les autres à suivre le pas. En effet, la normalisation ISO permet aux entreprises d'augmenter le niveau d'acceptation de leurs produits sur les différents marchés.

La norme *ISO 9000* est devenue une référence internationale pour les exigences qualités dans les relations interentreprises. La famille de norme *ISO 9000* traite principalement du « management de qualité ». Ce terme regroupe ce qu'un organisme réalise pour répondre :

- aux exigences de qualité du client;
- aux exigences réglementaires applicables;
- à améliorer la satisfaction des clients;
- à réaliser une amélioration continue dans la recherche de l'atteinte de ses objectifs.

La norme *ISO 14000* devrait réussir aussi bien, sinon mieux, en aidant les entreprises à relever leurs défis en matière d'environnement. La famille de norme *ISO 14000* traite principalement du « management environnemental ». Ce terme regroupe ce qu'un organisme réalise pour :

- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement;
- améliorer de façon continue ses performances environnementales.

5.4 APPROVISIONNEMENT

Calo Rifère Inc. s'est dotée au fil des années d'une importante banque de fournisseurs afin de répondre à ses différents besoins. Cette banque de fournisseurs permet à l'entreprise d'obtenir les intrants nécessaires au plus bas prix possible, sans en altérer la qualité.

L'entreprise entretient des rapports plus privilégiés avec certains fournisseurs, notamment en ce qui concerne les produits à plus grande valeur ajoutée tels que les mécanismes de contrôle électronique et les systèmes d'alimentation électrique.

Avec Internet, les consommateurs sont plus informés sur les produits, leurs caractéristiques, leurs fonctions et sont de plus en plus exigeants dans leur comportement d'achats. En s'intéressant aux besoins des consommateurs, Calo Rifère Inc. et ses fournisseurs disposent d'une information importante et sont alors capables de produire des produits adaptés à la réalité actuelle. Le partage d'information de ce genre permet de créer une synergie capable d'augmenter leur chiffre de ventes. De plus, le travail avec les fournisseurs permet à Calo Rifère Inc. de développer plus rapidement ses produits et ainsi de le commercialiser plus rapidement ce qui constitue un important avantage concurrentiel.

⁴⁸ <http://www.iso.org/iso/fr/aboutiso/introduction/index.html>

5.5 PLAN D'AMÉNAGEMENT

Un plan d'aménagement de l'usine est présenté en annexe 5.

5.6 RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est sous la responsabilité de M. Adam Boucher. C'est lui qui est chargé de la gestion du personnel de production ainsi que du personnel de ventes, du service à la clientèle, de la facturation et de la comptabilité. Le personnel est non syndiqué et s'est montré jusqu'à maintenant très fidèle à l'entreprise.

La masse salariale de l'entreprise représente la charge la plus importante. En 2005, le montant apparaissant au poste de salaire et avantages sociaux des états financiers était de 3,2 millions de dollars. La répartition des employés selon les différents départements est présentée dans le tableau ci-dessous. Il est à noter que ce sont M. Calo et M. Rifère qui sont chargés du département de recherche et développement.

Production

Département	Nombre d'employés	Ancienneté moyenne
Réception / expédition	4	2 ans
Assemblage des éléments chauffants	10	8 ans
Installation des composants électroniques	4	12 ans
Contrôle de qualité	4	22 ans
Peinture	3	6 ans
Emballage	3	3 ans
Entreposage	2	4 ans
Transport	5	15 ans
TOTAL	35	9 ans

Administration

Type de marché	Nombre d'employés	Ancienneté moyenne
Secrétariat	1	15 ans
Ventes	2	12 ans
Service à la clientèle	2	6 ans
Comptabilité	1	3 ans
TOTAL	6	9 ans

Les employés ont une évaluation annuelle et une rétroaction de la part de M. Boucher quant à la satisfaction de l'entreprise face à leur rendement. Les employés sont incités à suivre de la formation continue leur permettant d'améliorer les compétences et aptitudes professionnelles.

Les employés de production ont également la possibilité de changer de département et de toucher à différentes expériences de travail s'ils en font la demande. Chaque employé a droit à deux semaines de vacances après un an de service et trois semaines après cinq ans de service. Le salaire moyen d'un employé de production est de 25 \$ de l'heure alors que celui d'un employé administratif est de 20 \$ de l'heure.

Sources :

Actualités Habitation Canada, SCHL, juin 2006, page 4 et 8

Introduction à la mise en place d'une politique de consommation d'énergie dans le secteur des services, mai 2006, page 3

Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne, Ressources Naturelles Canada, 2005

Le chauffage à l'électricité, Ressources Naturelles Canada, mars 2003

Perspectives du marché de l'habitation au Canada, SCHL, 2^e trimestre de 2006

Perspectives du marché de l'habitation, SCHL, deuxième trimestre 2006, page 5

Les mouvements cycliques du taux de change et les prix dans les secteurs canadien et américain de la fabrication, Statistique Canada, juin 2006

Perspectives économiques et financières, Monrusco Bolton Inc. Janvier 2005, volume 22, Numéro 1

L'enquête 2003 sur l'utilisation d'énergie par les ménages, L'Office de l'efficacité énergétique, Ressources Naturelles Canada

Sites Internet consultés :

Affaires étrangères et Commerce internationale Canada
www.dfait-maeci.gc.ca

Agence du revenu du Canada
www.cra-arc.gc.ca

Banque du Canada
www.banqueducanada.ca

Banque TD
www.td.com

Bilan du siècle de l'Université de Sherbrooke
www.bilan.usherbrooke.ca

Bureau de normalisation du Québec
www.bnq.gc.ca

Commission des transports du Québec
www.ctq.gouv.qc.ca

Conseil national de recherches du Canada
www.nrc-cnrc.gc.ca

Centre de recherche industrielle du Québec
www.criq.qc.ca

CSA Canada
www.csa-international.org

Département de géologie et de génie géologique de l'Université Laval
www.ggl.ulaval.ca

Développement économique Canada
www.dec-ced.gc.ca

Emploi-Québec
www.emploiuebec.net

Industrie Canada
www.ic.gc.ca

Ministère des Finances Canada
www.fin.gc.ca

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec
www.mddep.gouv.qc.ca

Office de la propriété intellectuelle du Canada
www.strategis.ic.gc.ca/sc_mrksv/cipo

Organisation internationale de normalisation
www.iso.org

Portail de Services aux entreprises
www.entreprises.gouv.qc.ca

Ressources Naturelles Canada / Office de l'efficacité énergétique
www.oeo.nrcan.gc.ca

Revenu Québec
www.revenu.gouv.qc.ca

Statistiques Canada
www.statcan.ca

SECTION 6 ANNEXES

- Annexe 1 Résultats antérieurs**
- Annexe 2 Résultats prévisionnels**
- Annexe 3 Coût et financement du projet**
- Annexe 4 Processus de fabrication**
- Annexe 5 Plan d'aménagement de l'usine**

Annexe 1 Résultats antérieurs

Calo Rifère Inc.
État des résultats
Exercices terminés les 31 décembre
(en millier de \$)

	<u>Réel</u> <u>2002</u>		<u>Réel</u> <u>2003</u>		<u>Réel</u> <u>2004</u>		<u>Réel</u> <u>2005</u>	
Produits - Canadien	12 412		12 167		13 046		16 166	
Produits - Exportations	<u>7 463</u>		<u>8 725</u>		<u>9 302</u>		<u>8 704</u>	
Produits totaux	<u>19 875</u>		<u>20 892</u>		<u>22 348</u>		<u>24 870</u>	
Coût des marchandises vendues	<u>(7 552)</u>	38 %	<u>(8 148)</u>	39 %	<u>(9 163)</u>	41 %	<u>(11 440)</u>	46 %
Marge sur coût des marchandises vendues	<u>12 323</u>	62 %	<u>12 744</u>	61 %	<u>13 185</u>	59 %	<u>13 430</u>	54 %
Charges :								
Salaire et avantages sociaux	2 870	14 %	2 925	14 %	3 050	14 %	3 185	13 %
Vente	1 882	9 %	1 925	9 %	2 203	10 %	2 125	9 %
Marketing	1 633	8 %	1 985	9 %	2 259	10 %	2 567	10 %
Administration	1 981	10 %	2 100	10 %	2 025	9 %	2 045	8 %
Amortissement	1 031	5 %	981	5 %	897	4 %	888	4 %
Intérêts débiteurs	402	2 %	477	2 %	452	2 %	439	2 %
	<u>(9 799)</u>	49 %	<u>(10 393)</u>	50 %	<u>(10 886)</u>	49 %	<u>(11 249)</u>	45 %
Bénéfice net (perte net) avant impôts	<u>2 524</u>	13 %	<u>2 351</u>	11 %	<u>2 299</u>	10 %	<u>2 181</u>	9 %
Impôts 35 %	<u>(883)</u>		<u>(823)</u>		<u>(805)</u>		<u>(763)</u>	
Bénéfice net	<u>1 641</u>	8 %	<u>1 528</u>	7 %	<u>1 494</u>	6,7 %	<u>1 418</u>	5,7 %

Calo Rifère Inc.
État des bénéfices non répartis
Exercices terminés les 31 décembre
(en millier de \$)

BNR, début de l'exercice	5 503	7 044	8 472	9 866
Moins : dividendes	(100)	(100)	(100)	(100)
Plus : bénéfice net	<u>1 641</u>	<u>1 528</u>	<u>1 494</u>	<u>1 418</u>
BNR, fin de l'exercice	<u>7 044</u>	<u>8 472</u>	<u>9 866</u>	<u>11 184</u>

Annexe 2 Résultats prévisionnels

Calo Rifère Inc.
État des résultats Pro format
Exercices terminés les 31 décembre
(en millier de \$)

	<u>Estimé 2006</u>	<u>Estimé 2007</u>	<u>Estimé 2008</u>	<u>Estimé 2009</u>
Produits - Canadien	19 500	20 400	21 000	22 500
Produits - Exportations	<u>8 000</u>	<u>8 500</u>	<u>9 000</u>	<u>9 000</u>
Produits totaux	27 500	28 900	30 000	31 500
Coût des marchandises vendues	(11 550) 42 %	(11 560) 40 %	(11 700) 39 %	(11 970) 38 %
Marge sur coût des marchandises vendues	15 950 58 %	17 340 60 %	18 300 61 %	19 530 62 %
Charges :				
Salaire et avantages sociaux	3 850 14 %	4 045 14 %	4 200 14 %	4 410 14 %
Vente	2 475 9 %	2 600 9 %	2 700 9 %	2 835 9 %
Marketing	2 750 10 %	2 890 10 %	3 000 10 %	3 150 10 %
Administration	2 475 9 %	2 312 8 %	2 400 8 %	2 520 8 %
Amortissement	1 650 6 %	1 445 5 %	1 500 5 %	1 575 5 %
Intérêts débiteurs	825 3 %	578 2 %	600 2 %	630 2 %
	<u>(14 025) 51 %</u>	<u>(13 870) 50 %</u>	<u>(14 400) 49 %</u>	<u>(15 120) 45 %</u>
Bénéfice net (perte net) avant impôts	1 925 7 %	3 470 12 %	3 900 10 %	4 410 9 %
Impôts 35 %	(674)	(1 215)	(1 365)	(1 544)
Bénéfice net	<u>1 251 4,5 %</u>	<u>2 255 8 %</u>	<u>2 535 8,5 %</u>	<u>2 867 9 %</u>

Calo Rifère Inc.
État des bénéfices non répartis
Exercices terminés les 31 décembre
(en millier de \$)

BNR, début de l'exercice	11 184	12 335	14 490	16 925
Moins : dividendes	(100)	(100)	(100)	(100)
Plus : bénéfice net	1 251	2 255	2 535	2 867
BNR, fin de l'exercice	<u>12 335</u>	<u>14 490</u>	<u>16 925</u>	<u>19 692</u>

Annexe 3

COÛT ET FINANCEMENT DU PROJET
COÛT DU PROJET

FONDS DE ROULEMENT

Montage, rodage et formation	500 000 \$
------------------------------	------------

	500 000 \$
--	-------------------

IMMOBILISATIONS

Laser	3 000 000 \$
Équipement d'assemblage	1 000 000 \$

	4 000 000 \$
--	---------------------

COÛT DU PROJET

4 500 000 \$

FINANCEMENT

MISE DE FONDS

Mise de fonds	1 350 000 \$
---------------	--------------

	1 350 000 \$
--	---------------------

EMPRUNT

Prêt garanti par le laser	5 ans, 8,75 %	1 950 000 \$
Prêt garanti par l'équipement	5 ans, 8,75 %	650 000 \$
Capital de risque ltée	7 ans, 10,25 %	450 000 \$
Solide de La Fraîche	5 ans, 9,5 %	50 000 \$
FLI de La Fraîche	5 ans, 9,75 %	50 000 \$

	3 150 000 \$
--	---------------------

TOTAL DU FINANCEMENT

4 500 000 \$

Annexe 4 Diagramme du processus de fabrication

