

PLANIFIEZ VOTRE SUCCÈS



GUIDE DE PRÉPARATION D'UN PLAN D'AFFAIRES ET DE MARKETING



Agence de
promotion économique
du Canada atlantique

Atlantic Canada
Opportunities
Agency

Canada

Planifiez votre succès

Guide de préparation d'un plan d'affaires et de marketing

Le présent guide est conçu pour vous aider à esquisser un plan détaillé de votre entreprise qui soit complet, stratégique et efficace – le fondement de votre succès!

Votre plan d'affaires est l'un des outils les plus importants pour planifier l'avenir de votre entreprise. Il expose les grandes lignes de votre vision, ce que vous voulez accomplir et comment vous prévoyez y parvenir. Le processus de constitution de ce plan vous aide à jeter les bases de votre entreprise – en vous préparant aux obstacles, en attribuant les ressources et en planifiant les possibilités. Il s'agit également d'un document évolutif qui devrait être mis à jour à mesure que votre entreprise évolue au fil du temps.

Un bon plan d'affaires, qui comprend un plan de marketing efficace, présente également votre analyse de rentabilisation au monde extérieur. Il s'agit d'un facteur clé pour attirer et retenir des investisseurs. Souvent, c'est le premier document que les organismes prêteurs veulent voir.

Alors, comment élaborer un plan d'affaires et de marketing efficace?

Vous commencez le processus en vous concentrant sur quelques éléments clés – établissez d'abord vos objectifs opérationnels de base. Ensuite, en vous fondant sur des recherches sérieuses, déterminez à quels défis et occasions votre entreprise pourrait faire face. Poursuivez en déterminant clairement vos marchés cibles et votre concurrence. Finalement, étudiez et planifiez toutes les exigences opérationnelles et financières à combler pour atteindre vos objectifs.

Les plans d'affaires et de marketing efficaces sont très approfondis; ils anticipent les questions des lecteurs avant qu'ils ne les posent – et y répondent. C'est pourquoi l'élaboration d'un bon plan peut vous aider à mieux définir les objectifs, idées et plans que vous avez en tête avant de les mettre sur papier.

Pour étoffer un plan d'affaires et de marketing détaillé et convaincant, il faut franchir de nombreuses étapes et tenir compte de nombreux détails. Voici donc quelques lignes directrices générales à avoir en tête lorsque vous commencez :

- ✓ Faites participer toute votre équipe de gestion au processus, ainsi que tout conseiller juridique, comptable, financier ou spécial.
- ✓ Ayez recours au meilleur rédacteur de votre équipe de gestion et demeurez personnellement et directement intéressé à la préparation du plan.
- ✓ Mettez l'accent sur votre étude de marché approfondie, votre analyse financière vigoureuse et les forces de votre équipe de gestion.

- ✓ Gardez en tête que vous rédigez votre plan pour deux publics : vos partenaires financiers qui l'utiliseront comme guide pour investir dans votre entreprise et vous, qui l'utiliserez à titre d'avant-projet pour démarrer ou faire croître votre entreprise.
- ✓ Décrivez de façon détaillée, mais concise, votre entreprise et ses possibilités – le plan devrait idéalement comprendre de 10 à 40 pages.
- ✓ Rédigez votre plan d'affaires à la troisième personne (et non en utilisant le « je »).

Un plan d'affaires comprend généralement neuf sections clés :

1. Page couverture
2. Table des matières
3. Résumé
4. Description de l'industrie
5. Description de l'entreprise
6. Possibilités
7. Plan de production
8. Plan de marketing
9. Données financières

① Page couverture

Votre page couverture présente votre entreprise et votre concept d'affaires. On devrait y trouver les éléments suivants :

- la dénomination sociale de votre entreprise;
- le titre de votre plan d'affaires et de marketing, p. ex. « Plan d'affaires et de marketing de Martin et Martin Inc. »;
- la date à laquelle votre plan a été préparé ou modifié;
- les coordonnées de la personne qui a préparé le plan – nom, adresse, numéro de téléphone, numéro de télécopieur et adresse électronique;
- toute mention nécessaire, p. ex. indiquant que le plan est confidentiel et le numéro d'exemplaire du plan d'affaires pour contrôler sa distribution;
- la marque de commerce ou le logo officiel de votre entreprise;
- l'adresse du site Web de votre entreprise.

② Table des matières

Votre plan d'affaires et de marketing devrait être clairement divisé et facile à utiliser, il est donc bon de prévoir une table des matières complète énumérant toutes les sections clés et le numéro de toutes les pages du document. Il sera donc rapide et facile pour les lecteurs d'accéder aux sections de leur choix.

3 Résumé

Bien que le résumé soit la première page du plan d'affaires et de marketing que le lecteur voit, vous souhaiterez probablement le rédiger en dernier. Le garder pour la fin vous permettra de mieux axer, préciser et peaufiner vos messages clés après avoir terminé le gros du travail.

Idéalement, le résumé tient sur une seule page – maximum deux – car il ne vise qu'à donner un aperçu. Bien que concis, il devrait également piquer la curiosité du lecteur suffisamment pour qu'il lise le reste du plan d'un œil encore plus attentif. Si votre résumé est efficace, le lecteur continuera à lire et comprendra l'intégralité de votre concept d'affaires.

Voici certains éléments que votre résumé devrait aborder :

- Présentez votre entreprise – ce qu'elle est, ce qu'elle fait, comment elle le fait, qui la gère, où elle se trouve, ses marchés et ses concurrents.
- Formulez des énoncés de mission et de vision qui donnent un aperçu de vos objectifs et d'où vous souhaitez être dans cinq ans.
- Pour les investisseurs éventuels :
 - Indiquez si l'entreprise est individuelle, un partenariat ou constituée en personne morale.
 - Énoncez les débouchés, le taux de croissance prévu et la possibilité de bon rendement du capital investi (les détails se trouveront dans le document principal).
 - Exposez les besoins financiers totaux de l'entreprise, les sources de financement et indiquez les calendriers de remboursement (encore une fois, les détails se trouveront dans le document principal).
 - Donnez un bref aperçu de vos plans opérationnel et marketing.

Il est bon d'utiliser un niveau de langue assuré et positif et de terminer avec une phrase déclarative qui répond à la question « Pourquoi devrais-je investir dans cette entreprise? ».

4 Description de l'industrie

C'est dans cette section que votre recherche et votre compréhension approfondies de votre industrie seront mises en évidence. Dans la description détaillée exposant à quoi ressemble votre industrie actuellement, vous devriez indiquer les éléments suivants :

- la taille de votre industrie et le nombre de secteurs qu'elle comporte;
- l'information clé sur les marchés, les données démographiques et les créneaux de l'industrie;
- les principaux intervenants de votre industrie – votre concurrence;
- les fournisseurs ou distributeurs de votre industrie, s'il y a lieu;
- les tendances clés de l'industrie et de l'économie qui touchent votre industrie;

- tout facteur social, culturel, environnemental ou géographique qui a une incidence sur votre industrie;
- les règles exigées en matière de certifications (p. ex. ISO), d'assurance et de l'industrie;
- un aperçu de la réglementation gouvernementale qui touche votre industrie;
- le potentiel de croissance général de votre industrie.

Vous pouvez maintenant établir la preuve que vous avez analysé les risques et savez quelle place votre entreprise peut occuper dans l'industrie. Les éléments à inclure ici sont les suivants :

- dans quel secteur de l'industrie vous prévoyez pénétrer ou effectuer votre expansion;
- ce qui vous distinguera de la concurrence dans ce secteur, c.-à-d. votre avantage concurrentiel;
- qui sont vos concurrents directs et indirects et quelles réactions vous prévoyez qu'ils auront face à votre nouvelle entreprise;
- une analyse détaillée de tout autre obstacle ou risque éventuel.

Vous pouvez également déterminer vos points faibles ou vos difficultés et joindre tout plan d'urgence approprié à la description de votre industrie.

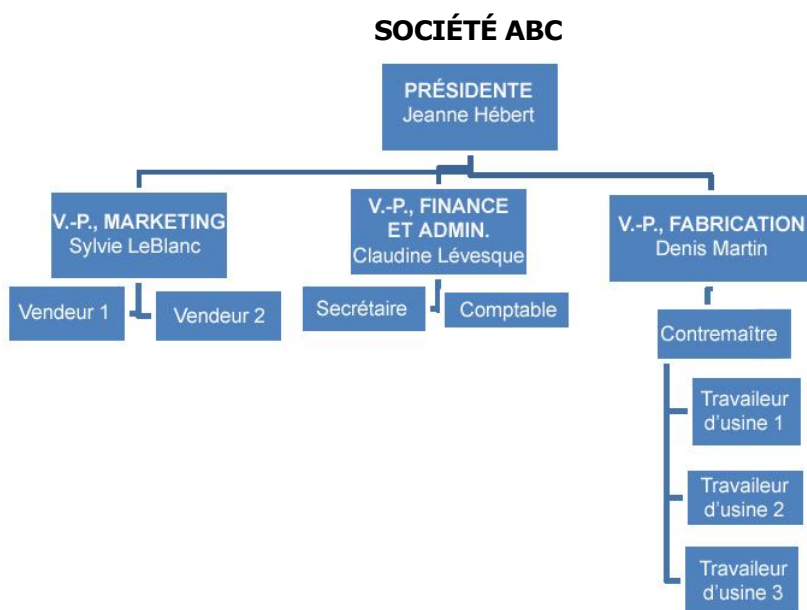
5 Description de l'entreprise

Dans cette section de votre plan d'affaires et de marketing, vous décrivez votre entreprise et expliquez pourquoi les investisseurs et prêteurs devraient être intéressés à participer à votre concept d'affaires. Voici quelques suggestions :

- Revenez brièvement sur l'introduction de votre entreprise présentée dans le résumé et donnez plus de détails sur :
 - vos produits et services;
 - vos installations et actifs;
 - l'historique de votre entreprise (pourquoi et quand elle a vu le jour), y compris les jalons importants;
 - vos indicateurs de succès (ce que vous faites vraiment bien) et votre créneau dans l'industrie;
 - votre volume de ventes (actuel et projeté);
 - tout produit, service, processus ou concept novateur élaboré.
- Donnez des détails sur votre équipe de gestion, votre personnel et vos conseillers importants, notamment :
 - les propriétaires et les gestionnaires : qui ils sont et quelles forces ils apportent à l'entreprise en matière d'expérience et d'expertise;
 - le personnel : leur nombre, leur compétence et leur expérience;
 - les postes et responsabilités de chacun des intervenants susmentionnés;

- les plans de formation et de recrutement du personnel en fonction de la croissance de l'entreprise;
- vos conseillers professionnels : avocats, comptables, banquiers, consultants, mentors;
- votre conseil d'administration ou conseil consultatif (s'il y a lieu) et l'expérience en affaires qu'il possède.

Vous pouvez ajouter un organigramme pour montrer comment votre personnel est, ou sera, organisé. Voici un exemple :



6 Possibilités

Il s'agit de la partie de votre plan d'affaires et de marketing où vous faites la promotion de votre concept d'affaires, de votre vision pour l'avenir et de la raison pour laquelle votre entreprise sera une réussite.

De façon claire, concise et positive, fondez vos déclarations sur des faits et abordez les centres d'intérêt des investisseurs éventuels, notamment :

- Pourquoi le marché achètera votre produit ou service?
- Quelle est la taille du marché et de quelle part prévoyez-vous emparer?
- Quelles sont les prévisions d'avenir quant à votre produit ou service?

Lorsque vous abordez les enjeux, n'hésitez pas à avoir recours au plus de recherche et de données possible pour décrire et promouvoir votre produit ou service, notamment :

- Pourquoi votre marché cible veut votre produit ou service ou en a besoin.
- Quelles caractéristiques novatrices et valeur irrésistible votre produit ou service offre.
- En quoi votre offre est meilleure que celle de la concurrence.

- Si vous vendez quelque chose de nouveau, indiquez s'il est protégé par un brevet, des droits d'auteur ou tout autre moyen légal.
- Comment votre produit ou service assurera sa longévité sur le marché (sera-t-il bientôt désuet?).
- Comment vous prévoyez le modifier ou le mettre à jour par la suite.

7 Plan de production

Peu importe au sein de quelle industrie vous évoluez, il est essentiel de démontrer que vous saisissez parfaitement les techniques à adopter pour une gestion rentable des activités de l'entreprise. Vous offrez un produit ou un service à un marché cible, et il faut une planification soignée pour assurer un résultat de qualité livré à temps et selon le budget.

Cette partie de votre plan d'affaires et de marketing devrait comprendre de l'information sur les éléments suivants :

- Installations et actifs
 - emplacement et grandeur de votre installation, y compris les plans d'aménagement;
 - capacité de votre installation en matière de matériel et d'équipement, le pourcentage utilisé et la durée;
 - statut de locataire ou de propriétaire de l'installation et de l'équipement;
 - proximité des fournisseurs, le cas échéant;
 - qualité de votre machinerie et équipement (s'agit-il de la meilleure technologie disponible et respecte-t-elle les normes de l'industrie);
 - accès au transport;
 - toute possibilité éventuelle d'expansion ou de déménagement;
 - toute possibilité de rénovation et coûts connexes.
- Fournitures et approvisionnements
 - nombre de fournisseurs et fiabilité;
 - existence d'une installation d'entreposage adéquate pour votre matériel;
 - tout règlement ou permis en matière d'approvisionnement ou de matériel;
 - tout risque connexe au matériel et à l'approvisionnement, p. ex. réglementation douanière, préoccupation de transport, enjeux environnementaux.
- Personnel
 - nombre d'employés, y compris ce qu'il était avant et maintenant, et les projections futures;
 - organigramme montrant comment votre personnel est organisé;
 - compétences, formation et expérience exigées de vos employés, notamment le coût de formation;

- rémunération et avantages associés à chaque poste, notamment les traitements, les salaires, la rémunération des heures supplémentaires et les avantages sociaux.
- Activités
 - normes de l'industrie en matière de production, p. ex. exigences en matière d'ISO, d'environnement, de santé et de sécurité;
 - toute réglementation gouvernementale pertinente, p. ex. sécurité environnementale, manipulation de matière dangereuse, assurance;
 - si vous démarrez une nouvelle entreprise, le temps nécessaire pour acquérir les installations, l'équipement et le personnel avant d'entreprendre vos activités et de compléter votre premier cycle de production.

8 Plan de marketing

Votre plan de marketing est une composante essentielle de votre vaste plan d'affaires. Ici, vous décrivez votre produit ou service en détail, mettez l'accent sur ses caractéristiques uniques ou novatrices. Ensuite, vous dressez les grandes lignes de votre plan stratégique pour vendre ce que vous offrez sur votre marché cible.

Voici une liste des éléments que vous devriez envisager d'aborder dans cette section :

Marché

- Décrivez votre marché potentiel et vos clients éventuels.
- Pour toute prévision, pensez à indiquer les hypothèses (taux d'intérêt, tendances économiques, inflation, etc.) qui soutiennent vos estimations.
- Estimez votre marché potentiel total (p. ex. le nombre de clients éventuels et votre marché cible immédiat), en appuyant vos estimations sur des données factuelles.
- Définissez votre avantage concurrentiel et en quoi votre offre répond aux besoins de ce marché.
- Estimez le potentiel de croissance de votre marché immédiat et des marchés éventuels possibles, notamment les marchés nationaux et internationaux.
- Indiquez votre part de marché estimée (voir le diagramme montré en exemple, page 10).

Concurrence

- Identifiez vos principaux concurrents : qui ils sont, où ils se trouvent et leur part de marché.
- Relevez toute concurrence indirecte.
- Comparez votre produit ou service à celui de vos principaux concurrents, p. ex. nom de marque, qualité, image, prix.

- Comparez votre entreprise à vos principaux concurrents, p. ex. réputation, taille, réseaux de distribution, emplacements.
- Évaluez le degré de difficulté, pour votre concurrence, de pénétrer votre marché cible.
- Décrivez ce que vous avez appris en observant votre concurrence.
- Déterminez si les ventes des concurrents augmentent, diminuent ou demeurent stables, et pourquoi.

Technologie

- Décrivez comment la technologie influe sur votre produit ou service.
- Examinez comment les technologies nouvelles et émergentes influenceront sur votre produit ou service et quand vous devrez investir dans une nouvelle technologie.
- Décrivez comment votre entreprise peut s'adapter rapidement au changement.

Milieu sociopolitique

- Décrivez les attitudes et les tendances qui évoluent.
- Évaluez à quel point votre entreprise peut être souple et réagir aux changements.
- Examinez les lois et les règlements susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise et l'incidence financière que cela pourrait avoir.

Autres

- Indiquez tout autre facteur conjoncturel susceptible d'influer sur votre plan de marketing, dont les changements réglementaires, l'accès au capital de risque, les obstacles au commerce et les enjeux économiques mondiaux.

Vous devriez également...

- Définir les problèmes et les occasions :
 - Recensez les problèmes actuels ou éventuels ainsi que les occasions qui influent sur votre concept d'affaires, et énoncez ce que vous ferez pour les régler.
- Définir les objectifs :
 - Exposez vos objectifs opérationnels en termes précis et mesurables. Assurez-vous de pouvoir quantifier vos cibles.
- Définir les stratégies :
 - Exposez comment vous atteindrez vos objectifs – les étapes à suivre en matière de planification, de production et de marketing pour atteindre vos cibles.
 - Assurez-vous d'avoir pris en compte les problèmes et occasions susmentionnés ainsi que les réactions possibles de vos concurrents.

Votre plan d'action

C'est ici que vous abordez les quatre « P » du marketing : produit, prix, promotion et placement (distribution). Soyez prêt à expliquer :

- votre produit ou service – décrivez la qualité, la marque, l'emballage, la modification, l'entretien de votre produit et le lieu où le service est fourni;
- vos prix – décrivez comment vous fixerez le prix de votre produit ou service de sorte qu'il soit concurrent, mais rentable;
- vos plans de promotion – décrivez comment, où et quand vous ferez la publicité et la promotion de vos offres;
- vos méthodes de placement et de distribution – décrivez où les gens achèteront votre produit ou auront accès à votre service. Exposez vos méthodes et votre force de vente : ventes personnelles, correspondance, en ligne. Indiquez le nombre de vendeurs et la formation exigée, etc.

Les projections des ventes pour les cinq prochaines années (y compris des projections optimistes, pessimistes et réalistes et des hypothèses) devraient également être incluses.

9 Données financières

Éléments à prendre en compte

La section financière de votre plan d'affaires et de marketing repose sur les chiffres. Les investisseurs cherchent des renseignements précis et compréhensibles qui leur montreront clairement le résultat net.

En ayant cela en tête, vous souhaitez présenter votre concept d'affaires comme une possibilité d'investissement intéressante. Les suggestions ci-dessous comportent des éléments qui devraient être énumérés dans cette section :

- le montant total du financement nécessaire pour votre entreprise;
- votre utilisation des fonds, p. ex. équipement, rénovations, inventaire, fonds de roulement;
- vos sources de fonds, p. ex. investissement du propriétaire, hypothèque ou prêts à terme;
- la date projetée à laquelle les prêteurs peuvent s'attendre à être remboursés;
- toute limite de responsabilité et la protection nécessaire à l'égard des risques environnementaux et autres;
- votre taux de rendement projeté;
- les hypothèses économiques (inflation, tendances économiques, taux d'intérêt) qui influent sur vos estimations et prévisions;
- un échéancier approximatif du rendement de l'investissement.

Données

Il s'agit de la section où vous présentez les détails, en dollars, de votre entreprise à l'aide d'états financiers et de graphiques normalisés. Présentez l'information financière sous forme d'énoncés, de graphiques ou de tableaux, tel qu'illustré dans les exemples qui suivent.

Part de marché

On détermine la part du marché en divisant la valeur des ventes de l'entreprise par la valeur totale des ventes sur le marché.

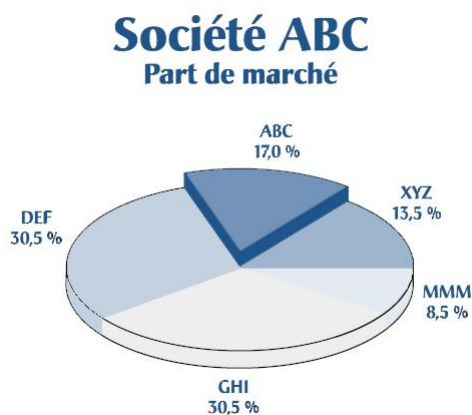
Entreprise ABC	50 000 \$ (ventes annuelles)
Entreprise XYZ	40 000 \$
Entreprise DEF	90 000 \$
Entreprise GHI	90 000 \$
Entreprise MMM	25 000 \$
Total	295 000 \$

Les ventes de l'entreprise ABC (50 000 \$) représentent environ 17 % de la valeur totale des ventes sur le marché (295 000 \$).

Pour déterminer le volume de vente de chacune des entreprises, il faut communiquer avec les fournisseurs, les détaillants, les associations commerciales, etc. qui pourraient être en mesure de vous aider à établir une estimation. Les autres sources d'information comprennent :

- les rapports annuels de chaque entreprise;
- les rapports gouvernementaux sur l'industrie, les tendances du marché, etc.;
- les publications ou journaux commerciaux;
- le site www.strategis.ic.gc.ca, un service d'information en ligne pour les entreprises et les consommateurs.

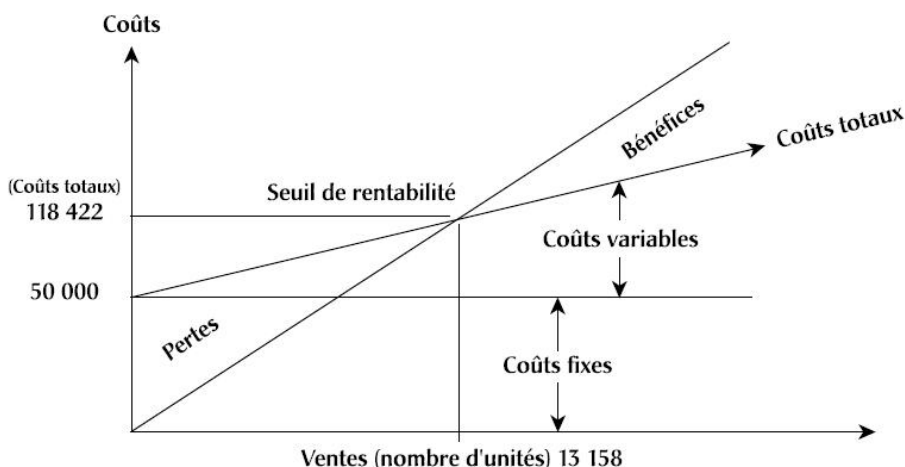
Vous trouverez peut-être utile de présenter la valeur des parts de marché dans un graphique par secteurs comme le suivant :



Analyse du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité permet de déterminer le volume de vente nécessaire à l'entreprise pour commencer à réaliser des bénéfices. La formule est la suivante : coûts fixes (les coûts qu'il faut payer peu importe si des unités sont produites ou non) divisés par coûts variables (les coûts dont la variation est directement liée au nombre d'articles produits, p. ex. matériaux, main-d'œuvre utilisée pour la production, pourcentage de frais généraux).

La façon la plus claire d'illustrer une analyse du seuil de rentabilité est d'utiliser un graphique comme celui qui est présenté ci-dessous. Vous pouvez utiliser l'analyse du seuil de rentabilité pour déterminer comment les changements de prix, les changements dans les niveaux de vente ou les augmentations ou les baisses de prix influenceront sur la rentabilité.



Rendement de l'investissement

Le rendement de l'investissement mesure l'efficacité de l'utilisation de l'actif de l'entreprise. Il permet également de comparer des entreprises dont la structure financière est différente. On utilise la formule suivante pour calculer le rendement de l'investissement :

Rendement de l'investissement = $\frac{\text{recettes nettes} + \text{intérêt (pour éliminer l'incidence des fonds empruntés)}}{\text{avoir propre}}$

Mouvements de trésorerie

L'état des mouvements de trésorerie indique si une entreprise aura suffisamment de fonds pour satisfaire ses besoins sur une base mensuelle.

Si vous envisagez d'agrandir votre entreprise, l'état des mouvements de trésorerie indiquera les mouvements de trésorerie réels exécutés dans une période antérieure précise (habituellement au cours de la dernière année), alors vous devrez inclure les reçus et les paiements qui sont appropriés pour votre entreprise, ainsi que les rentrées de fonds pour chaque mois.

Une prévision des mouvements de trésorerie, cependant, concerne une liste détaillée des rentrées et sorties de fonds mensuelles prévues pour une certaine période de temps. Les nouvelles entreprises ne feraient qu'une prévision de leurs mouvements de trésorerie; elles n'auraient pas à en fournir un état. Gardez ceci en tête lors de la préparation de vos prévisions et de vos états :

Inscription des ventes – certains clients règlent leurs achats au comptant, alors que d'autres achètent à crédit. Comme les achats à crédit ne donneront lieu à aucune rentrée de fonds avant une date ultérieure, il ne faut pas les inscrire avant le mois au cours duquel l'argent est effectivement reçu. Il faut par conséquent évaluer le pourcentage d'achats au comptant et d'achats à crédit. Il faut en outre déterminer le pourcentage des achats à crédit selon les différentes périodes de recouvrement de l'entreprise (30 jours, 60 jours, etc.).

Produits d'emprunts – lorsque le montant inscrit à la dernière ligne est un déficit, il faudra emprunter le montant du déficit. Il faut reporter le montant du déficit à la ligne des produits d'emprunts, et inscrire zéro comme déficit. De cette façon, les investisseurs sauront à quel moment vous serez aux prises avec un manque de fonds qui vous obligera à emprunter des fonds supplémentaires.

Comptes créditeurs – il faut séparer les comptes créditeurs selon les modalités de paiement des fournisseurs. Par exemple, il se peut que le délai de paiement des articles achetés en janvier soit de 30 jours ou de 60 jours – ce qui signifie que les sorties de fonds n'auront effectivement lieu qu'en mars et en avril, respectivement. Les comptes créditeurs sont inscrits pour le mois au cours duquel ils sont payés.

Voici un exemple d'état des mouvements de trésorerie pour une période de six mois :

ENTREPRISE ABC						
Prévision des mouvements de trésorerie						
	JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN
Solde d'ouverture	15 000 \$	10 040 \$	3 440 \$	0 \$	710 \$	3 050 \$
RENTRÉES DE FONDS						
Recettes des ventes	0 \$	900 \$	1 000 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 800 \$
Créances recouvrées	0 \$	0 \$	2 700 \$	8 400 \$	9 600 \$	10 800 \$
Produits d'emprunts	0 \$	0 \$	660 \$	0 \$	0 \$	0 \$
TOTAL DES RENTRÉES DE FONDS	0 \$	900 \$	4 360 \$	9 600 \$	10 800 \$	12 600 \$
SORTIES DE FONDS						
Comptes créditeurs	0 \$	2 500 \$	2 500 \$	3 500 \$	3 500 \$	5 500 \$
Loyer	400 \$	400 \$	400 \$	400 \$	400 \$	400 \$
Fournitures	120 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$
Services publics	190 \$	190 \$	190 \$	180 \$	150 \$	150 \$
Téléphone	50 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$
Assurance	150 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Publicité et promotion	500 \$	500 \$	400 \$	500 \$	400 \$	400 \$
Entretien et réparations	50 \$	50 \$	50 \$	50 \$	50 \$	50 \$
Traitements	1 800 \$	1 600 \$	2 000 \$	2 000 \$	1 700 \$	1 600 \$
Salaires	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$
Taxes	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Remboursements d'emprunts	0 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$
Honoraires professionnels	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$	200 \$
TOTAL DES SORTIES DE FONDS	4 960 \$	7 500 \$	7 800 \$	8 890 \$	8 460 \$	10 360 \$
EXCÉDENT (DÉFICIT)	10 040 \$	3 440 \$	0 \$	710 \$	3 050 \$	5 290 \$

État des résultats

L'état des résultats est un état financier qui montre si une entreprise a réalisé des bénéfices ou subi des pertes au terme d'une période donnée. L'état des résultats est également appelé « compte de profits et pertes » ou « compte des résultats ». Un « état pro forma des résultats » sert à montrer quelle sera la situation dans des conditions données, plutôt que ce qu'elle est

à l'heure actuelle. L'état des résultats comprend généralement les éléments suivants :

- **raison sociale** de l'entreprise;
- **date de fin** de la période de référence;
- **revenu** d'entreprise (p. ex. produit de la vente de vos biens et services, après avoir déduit les rendus, les rabais et les escomptes);
- **coût des biens** vendus (p. ex. coût des matériaux et de la main-d'œuvre réellement utilisés pour fabriquer votre bien ou offrir votre service, y compris la sous-traitance ou le coût des biens achetés à des fins de vente);
- **profit brut** (p. ex. recettes moins le coût des biens vendus);
- **dépenses**, y compris tous les frais liés à la vente, à l'administration et aux finances, comme le personnel des ventes, les salaires et les commissions, la promotion, la publicité, les frais de location, le téléphone, le personnel de bureau, la gestion, la comptabilité, les services publics, les fournitures de bureau, l'amortissement des biens, l'intérêt, l'assurance, les honoraires professionnels, les frais liés aux véhicules et aux voyages, etc.;
- **revenu net avant impôt** (p. ex. profit brut moins les dépenses);
- **moins l'impôt sur le revenu** (p. ex. taux d'impôt multiplié par le revenu net avant impôts);
- **revenu net** (perte nette) (p. ex. revenu net avant impôts moins les impôts).

Voici un exemple d'état des résultats :

ENTREPRISE DE FABRICATION ABC		
Exemple d'état des résultats (année)		
REVENU		224 500 \$
COÛT DES BIENS VENDUS		
Stock d'ouverture	15 000 \$	
Main-d'œuvre directe	55 000 \$	
Fournitures et approvisionnements	48 000 \$	
Moins : stock de fin d'année	(12 500) \$	
Coût total des biens vendus		105 500 \$
PROFIT BRUT		119 000 \$
DÉPENSES		
Publicité et promotion	5 100 \$	
Amortissement du matériel	2 500 \$	
Électricité	3 500 \$	
Assurance	1 500 \$	
Intérêts et frais bancaires	7 000 \$	
Entretien et réparation	400 \$	
Honoraires professionnels	2 000 \$	
Salaires et avantages	45 000 \$	
Fournitures de bureau	600 \$	
Téléphone	3 500 \$	
Frais liés aux véhicules et aux voyages	8 000 \$	
Total des dépenses		79 100 \$
REVENU NET AVANT IMPÔTS		39 900 \$
Moins : impôts		13 900 \$
REVENU NET		26 000 \$

Bilan

Le bilan donne un aperçu de la situation passive et active. Le « bilan pro forma » montre quelle sera la situation dans des conditions données, plutôt que ce qu'elle est. Le mode de présentation des bilans est normalisé, notamment la raison sociale de votre entreprise, les dates pertinentes, les actifs, le passif et l'avoir des propriétaires. Par contre, on peut y inclure des données supplémentaires selon les circonstances applicables à l'entreprise visée.

Voici un exemple de bilan :

ENTREPRISE ABC			
Bilan			
Jour / mois / année			
Actif			
<i>Actif actuel</i>			
Comptant		1 000 \$	
Comptes débiteurs		400 \$	
Stocks de marchandises		13 980 \$	
Fournitures de bureau		120 \$	
Fournitures de magasin		3 060 \$	
Assurance prépayée		190 \$	
<i>Total de l'actif actuel</i>			18 750 \$
<i>Installations et matériel :</i>			
Matériel de bureau	1 800 \$		
Moins : amortissement accumulé	480 \$		
		1 320 \$	
Matériel de magasin	3 800 \$		
Moins : amortissement accumulé	850 \$		
		2 950 \$	
Immeubles	95 000 \$		
Moins : amortissement accumulé	9 300 \$		
		85 700 \$	
Terrains		37 270 \$	
<i>Total des installations et du matériel</i>			122 970 \$
Total de l'actif			141 720 \$
Passif			
Comptes créditeurs		2 700 \$	
Salaires payables		3 000 \$	
Taxe de vente à payer		900 \$	
<i>Total du passif</i>			6 600 \$
Avoir du propriétaire			
Jeanne Hébert, capital		45 040 \$	
Denis Martin, capital		90 080 \$	
<i>Total de l'avoir du propriétaire</i>			135 120 \$
Total du passif et de l'avoir du propriétaire			141 720 \$

10 Révision finale

Félicitations! Vous avez préparé et rédigé un bon plan d'affaires et de marketing.

Avant de le juger terminé, par contre, voici quelques éléments à garder en tête lors du peaufinage et de la révision finale de votre travail de maître :

- ✓ Assurez-vous que votre plan est complet. Vérifiez s'il examine le passé, décrit précisément votre entreprise aujourd'hui, détermine votre marché cible, vos concurrents et les intervenants clés de l'industrie en plus d'exposer ce que vous souhaitez atteindre avec votre entreprise au cours des cinq prochaines années.
- ✓ Passez en revue l'intégral de votre plan en portant attention à l'honnêteté et aux détails. Assurez-vous qu'il reflète votre recherche approfondie et le caractère unique de votre concept d'affaires.
- ✓ Accordez une attention particulière à votre résumé; un bon résumé devrait être un premier pas pour attirer l'attention d'un investisseur.
- ✓ Veillez à faire ressortir non seulement les problèmes clés, mais également les solutions que vous proposez.
- ✓ Assurez-vous d'avoir décrit les produits techniques et les processus de fabrication dans des termes que tout le monde peut comprendre.
- ✓ Vérifiez les chiffres. Assurez-vous d'avoir présenté les prévisions les plus précises possibles – rappelez-vous que les investisseurs seront conservateurs.
- ✓ De plus, bien sûr, assurez-vous de corriger toute faute de grammaire et d'orthographe – rien ne doit nuire à la précision et au professionnalisme de votre présentation.

Enfin, rappelez-vous qu'un plan d'affaires et de marketing est un document évolutif que vous devrez revisiter, réviser et consulter souvent à mesure que votre entreprise évoluera au fil du temps.

Vous avez encore besoin de conseils?

Si vous avez toujours besoin d'aide pour préparer votre plan d'affaires, composez le 1-888-576-4444 pour parler à un agent d'information ou communiquez avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique ou encore avec le centre d'Entreprises Canada le plus près de chez vous.

Entreprises Canada offre également une série de modèles de plans d'affaires sur son site Internet au www.entreprisescanada.ca.

**L'Agence de promotion économique du Canada atlantique
aide les entreprises et les collectivités à rendre l'économie
du Canada atlantique plus innovatrice, productive et
compétitive que jamais. Ensemble, avec les habitants de la
région, nous renforçons notre économie.**

SIÈGE SOCIAL DE L'APECA

Centre Croix Bleue, 3e étage
644, rue Main
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 1E2
Rens. généraux : 508-851-2271
Télécopieur : 508-851-7403
Sans frais (au Canada et aux États Unis) :
1-800-561-7882

APECA - NOUVEAU-BRUNSWICK

570, rue Queen, 3e étage
Fredericton (Nouveau-Brunswick)
E3B 6Z8
Rens. généraux : 508-452-3184
Télécopieur : 508-452-3285
Sans frais : 1-800-561-4030

APECA - NOUVELLE-ÉCOSSE

1801, rue Hollis, pièce 600
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3N4
Rens. généraux : 902-426-8743
Télécopieur : 902-426-2054
Sans frais : 1-800-565-1228

APECA - TERRE-NEUVE-ET- LABRADOR

Édifice John Cabot, 11e étage
10, Barter's Hill
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)
A1C 5M5
Rens. généraux : 709-772-2751
Télécopieur : 709-772-2712
Sans frais : 1-800-868-1010

APECA - ÎLE-DU-PRINCE- ÉDOUARD ET TOURISME

Édifice Royal Bank, 3e étage
100, rue Sydney
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)
C1A 1G3
Rens. généraux : 902-566-7492
Télécopieur : 902-566-7098
Sans frais : 1-800-871-2596

www.acoa-apeca.gc.ca

Numéro de catalogue # AC5-3/2010F-PDF
ISBN: 978-1-100-95313-7
APECA # 2010-12

Un engagement envers le développement durable

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique est engagée à protéger l'environnement en assurant la promotion d'entreprises et de collectivités viables au Canada atlantique.

Le papier utilisé dans la présente publication contient 25 p. 100 de fibres recyclées après consommation.

