



## Conseils d'initié : exemple de plan d'affaires

Le plan d'affaires décrit la trajectoire future d'une entreprise. Il existe différentes façons de rédiger un plan d'affaires, mais toutes comprennent certains éléments fondamentaux. **Le secret est de commencer.**

Ne cherchez pas la perfection, elle n'existe pas dans le monde des affaires. Engagez-vous plutôt à remplir chaque section en établissant des objectifs pour vous-même. Un plan d'affaires est toujours en évolution et devrait être régulièrement mis à jour. Les connaissances acquises lors de la rédaction d'une section se refléteront ailleurs dans le document. En fait, l'acquisition de connaissances au sujet de votre idée d'entreprise constitue l'une des meilleures raisons de produire un plan d'affaires. C'est ce qui peut contribuer à vous éviter des erreurs coûteuses, dans l'avenir.

De nombreux plans d'affaires ont pour objectif d'expliquer pourquoi l'idée d'entreprise fonctionnera. Un plan d'affaires efficace visera à démontrer comment fonctionnera l'idée d'entreprise. Il s'agit d'une méthode beaucoup plus pratique qui servira l'entrepreneur à long terme. Par exemple, soyez précis dans la description de vos activités de marketing et approfondissez votre compréhension de vos prévisions de ventes, la plupart des entrepreneurs ayant plus principal défi de recruter des clients.

### Les principes fondamentaux

Le plan d'affaires comporte six sections clés disposées dans l'ordre qui suit :

1. Sommaire exécutif  
Le sommaire exécutif fournit un bref aperçu de ce que comprend le plan d'affaires. Bien qu'il soit présenté au début, il est toujours rédigé en dernier.
2. Profil de l'entreprise  
Le profil de l'entreprise traite de votre offre, de ce en quoi consiste l'entreprise et qui est/sont la ou les personnes qui se trouvent derrière l'entreprise.
3. Étude de marché  
L'étude de marché indique comment fonctionne votre marché, qui sont vos concurrents et vos meilleurs clients.

#### 4. Ventes et marketing

La section portant sur les ventes et le marketing indique de quelle manière vous allez recruter des clients et les activités de marketing particulières que vous avez identifiées pour ce faire.

#### 5. Exploitation

La section portant sur l'exploitation a pour but de préciser comment vous retiendrez vos clients et quel sera le fonctionnement journalier de l'entreprise.

#### 6. Finances

La section sur les finances indique le montant d'argent dont vous aurez besoin pour lancer votre entreprise, ainsi que les prévisions de ventes et les flux de trésorerie de l'entreprise.

*Commencez toujours par l'étude de marché. Une idée reste une idée jusqu'à ce que vous procédiez à l'exploration du marché et que vous vous entreteniez ou même que vous vendiez votre produit ou service à vos clients.*

### Conseils de rédaction

Un plan d'affaires devrait être rédigé en privilégiant la troisième personne; tentez de rédiger votre plan d'affaires en évitant l'emploi du « je » ou du « nous ». Privilégiez l'usage de la troisième personne et du nom de l'entreprise. Par exemple, au lieu d'écrire : « Je vendrai directement à... », dites plutôt « L'entreprise ABC vendra directement à ».

Divisez votre plan d'affaires en paragraphes et utilisez des listes à puces et des zones de textes lorsque vous souhaitez être succinct.

Rédigez de façon concise, en allant droit au but et en évitant les répétitions, même si le point que vous soulevez se retrouve dans diverses catégories. Évitez d'adopter un jargon que le lecteur pourrait ne pas comprendre et, si vous utilisez des acronymes, assurez-vous de toujours en indiquer la signification lors de la première utilisation.

Nous croyons qu'un plan d'affaires efficace accroît vos chances de succès. Il permet d'avoir davantage confiance en votre idée et de développer des stratégies applicables que vous pouvez mettre en œuvre.

### [Ressources pour la rédaction de plans d'affaires](#)

[Rédacteur de plans d'affaires de Futurpreneur](#)

Cours intensif : [Un plan d'affaires gagnant : ce qu'il faut savoir](#)

Cours intensif : [Les incontournables du plan d'affaires : survol des éléments nécessaires](#)

## PRÉSENTATION DU PLAN D'AFFAIRES

Voici une liste complète de toutes les sections d'un plan d'affaires - il se peut qu'elles ne concernent pas toutes votre entreprise. Dans les commentaires qui suivent, nous avons souligné les sections clés, en donnant des exemples et des idées sur la manière de les remplir.

### 1.0 Sommaire exécutif

- 1.1 Résumé du profil de l'entreprise
- 1.2 Résumé de l'étude de marché
- 1.3 Résumé de la stratégie de marketing
- 1.4 Résumé financier

### 2.0 Profil de l'entreprise

- 2.1 Aperçu de l'entreprise
  - 2.1.1 Description de l'entreprise
  - 2.1.2 Valeur inégalée
  - 2.1.3 Description du produit/service
- 2.2 Historique de l'entreprise
- 2.3 Gestion
- 2.4 Emplacement
- 2.5 Structure juridique
- 2.6 Vision et mission (*section facultative, mais souhaitable*)
- 2.7 Conseillers professionnels (*section facultative*)
- 2.8 Buts et objectifs (*section facultative si incluse dans les Objectifs de marketing*)

### 3.0 Étude de marché

- 3.1 Profil et aperçu de l'industrie
- 3.2 Marché local
- 3.3 Principaux concurrents/Analyse FFPM
- 3.4 Groupe cible
- 3.5 Les clés du succès
- 3.6 Résumé d'un sondage auprès des clientèle (*section facultative, mais souhaitable*)

### 4.0 Ventes et marketing

- 4.1 Stratégie de prix
- 4.2 Stratégie de marketing
  - 4.2.1 Stratégie de marketing
  - 4.2.2 Activités de marketing
  - 4.2.3 Objectifs de marketing (*section facultative si incluse dans les Buts et objectifs*)
- 4.3 Énoncé de positionnement (*section facultative*)

- 4.4 Processus de ventes (*section facultative, mais souhaitable*)
- 4.5 Alliances stratégiques (*section facultative*)
- 5.0 Exploitation
  - 5.1 Emplacement(s)
    - 5.1.1 Emplacement physique
    - 5.1.2 Emplacement virtuel (*s'il y a lieu*)
  - 5.2 Questions juridiques
  - 5.3 Assurance
  - 5.4 Ressources humaines
  - 5.5 Processus/Production
  - 5.6 Évaluation du risque
- 6.0 Finances
  - 6.1 Coûts de démarrage et seuil de rentabilité
    - 6.1.1 Achats antérieurs
    - 6.1.2 Frais de démarrage
    - 6.1.3 Analyse du seuil de rentabilité (*section facultative, mais utile pour les entreprises qui commercialisent des produits*)
  - 6.2 Prévion des ventes
    - 6.2.1 Hypothèses soutenant les prévisions de ventes
    - 6.2.2 Prévisions des ventes de la première année
    - 6.2.3 Prévion des ventes au cours de la première année, comprenant les hypothèses
    - 6.2.4 Prévion des ventes pour la deuxième année
  - 6.3 Flux de trésorerie
  - 6.4 États des résultats (*généré automatiquement lors de l'utilisation du [Rédacteur de plans d'affaires](#) de Futurpreneur Canada ou du [Modèle de présentation d'états financier](#)*)
- 7.0 Annexe

# TUTORAT PETIT FUTÉ (Exemple de plan d'affaires)

(Les phrases en bleu dont des commentaires)

## 1.0 Sommaire exécutif

Cette section est présentée en premier, mais rédigée en dernier. Écrivez des paragraphes courts et concis, résumant chacune des principales sections du plan d'affaires. Le Sommaire exécutif devrait idéalement se résumer à une page ou ne pas dépasser une page et demi. Le Sommaire exécutif est une accroche, il permet au lecteur d'avoir un bref aperçu de ce qu'il trouvera dans le plan d'affaires. Il arrive parfois que les gens ne lisent que cette section. N'hésitez pas à ajouter une certaine dose d'enthousiasme, sans que cela donne l'impression d'être de la promotion. Il n'y a aucun mal à répéter le texte qui se trouve dans le plan d'affaires, dans la mesure où cela est pertinent et concis.

### 1.1 Résumé du profil de l'entreprise

Que vendez-vous et qui est la personne derrière ce projet?

Le secteur du tutorat est en pleine transformation et Tutorat Petit futé prévoit être à l'avant-plan de cette nouvelle vague. Tutorat Petit Futé offre, principalement aux élèves de niveau secondaire, des services de tutorat dans les domaines de l'écriture et de la lecture qui rendent l'apprentissage intéressant et ludique. Le marché visé sera le quartier de Riverdale, à Toronto. Tutorat Petit futé est entièrement détenu par Tanya Maliak, qui possède une précieuse expérience en tutorat auprès des jeunes (elle a agi comme tutrice auprès de 17 élèves, à ce jour), qu'elle a acquise au cours de ses trois années passées chez Oxford. Titulaire d'un diplôme en enseignement du français langue première, elle s'intéresse plus particulièrement à la pédagogie – surtout dans la conception de modules de tutorat individuel au contenu efficace et captivant. Pendant deux ans et demi, madame Maliak a été professeure de français langue seconde, au Japon, perfectionnant ainsi ses compétences en enseignement, avant de revenir au Canada. Elle a également suivi trois programmes de formation en tutorat pédagogique au Collège Dartmouth et est une adepte de la formation continue.

### 1.2 Résumé de l'étude de marché

Qu'est-ce qu'un bref aperçu sur le marché? Qui sont vos principaux concurrents? Qui compose le marché cible?

Le secteur du tutorat a radicalement changé au cours des 5 à 10 dernières années. En 2010, le réseau CBC a produit un rapport sur l'industrie canadienne du tutorat, indiquant qu'elle connaissait de profonds changements et une

croissance annuelle projetée de plus de 7 p. cent. Cet élan a été donné par des parents détenant une solide formation postsecondaire qui souhaitent offrir la même chance à leurs enfants. Au Canada, l'industrie du tutorat est généralement fragmentée et comprend la présence de grandes entreprises de tutorat bien établies, telles que Sylvan, Oxford et Kumon. Avec une demande croissante et de plus en plus de joueurs sur le marché, la création d'un créneau jouera un rôle de premier plan. Tutorat Petit futé ciblera les parents qui ont une formation universitaire, des revenus se situant entre 100 000 \$ et 250 000 \$ et dont les enfants prévoient poursuivre leurs études à l'université.

### 1.3 Résumé de la stratégie de marketing

Comment recruterez-vous des clients? Quelles sont les stratégies particulières qu'il est judicieux de mettre en place? De quelles nécessités de base avez-vous besoin pour prendre votre envol et comment réussirez-vous à créer une expérience client exceptionnelle?

La stratégie clé de Tutorat Petit futé est d'assurer sa présence active au sein de la collectivité (région de Riverdale) et d'être perçue comme une experte en matière d'engagement des jeunes dans leur propre apprentissage. Dans les médias sociaux, Tutorat Petit futé se concentrera initialement sur LinkedIn (puisque le groupe cible est surtout composé de professionnels et de cadres) et affichera des articles sur l'engagement des étudiants, une fois par semaine.

L'entreprise sera exploitée à domicile, au 15A, avenue Albermarle. L'entreprise devra souscrire une assurance responsabilité, assumer des frais pour le marketing et se doter de manuels de qualité professionnelle. Pour assurer la qualité du tutorat, Tanya Maliak a pris l'engagement de suivre les formations les plus récentes dans le domaine. Tutorat Petit futé invitera ses clients à lui fournir une rétroaction fréquente afin d'améliorer ses processus et d'enrichir son expérience.

### 1.4 Résumé financier

Quel est le montant dont vous avez besoin pour commencer? Après de quelles sources obtiendrez-vous des fonds? Combien de ventes prévoyez-vous réaliser au cours de la première et de la deuxième années? À combien s'élèveront les dépenses?

Pour mettre l'entreprise sur pied, 15 000 \$ seront nécessaires, les fonds provenant de Futurpreneur Canada, par le truchement de son Programme de démarrage d'entreprises. Au cours du premier exercice, alors que l'entreprise travaillera à l'établissement de ses assises, Tutorat Petit futé prévoit générer des ventes qui atteindront près de 36 000 \$ et des dépenses totalisant 7 500 \$. Au cours du deuxième exercice, l'entreprise planifie une augmentation des ventes de 60 p. cent, soit 58 000 \$.



## 2.0 Profil de l'entreprise

La section portant sur le profil de l'entreprise traite de votre offre, de ce en quoi consiste l'entreprise et qui est/sont la ou les personnes qui se trouvent derrière l'entreprise.

### 2.1 Aperçu de l'entreprise

Quel est l'état d'avancement de votre entreprise, en date d'aujourd'hui? En quoi consiste votre entreprise? N'oubliez pas qu'il s'agit seulement d'un aperçu; vous pourrez donner plus de détails dans d'autres sections.

#### 2.1.1 Description de l'entreprise

Si vous deviez rencontrer quelqu'un qui vous demandait de lui expliquer en quoi consiste votre entreprise et que vous n'aviez qu'une minute pour le faire, que lui diriez-vous?

Tutorat Petit futé est une entreprise de tutorat (limitée, au début, au domaine du français) qui vise à susciter l'enthousiasme et l'engagement des élèves envers le processus d'apprentissage. L'entreprise a été établie le 1<sup>er</sup> août 2014.

#### 2.1.2 Valeur inégalée

Quel est l'avantage clé, pour le client? Choisissez un avantage prépondérant pour le client – aussi connu sous les noms d'« avantage concurrentiel », « argument de vente exceptionnel » ou « élément distinctif ». Quelle promesse clé faites-vous à vos clients? Vous ne pouvez tout vendre à tout le monde; contentez-vous de demeurer concentré sur un seul avantage clé.

Voici quelques exemples:

- |                    |                            |                         |
|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| •Économie de temps | •Atténuation des risques   | •Responsabilité sociale |
| •Meilleure qualité | •Atténuation de la douleur | •Plaisir accru          |
| •Convivialité      | •Grande crédibilité        | •Économie d'argent      |
| •Commodité         |                            |                         |

Tutorat Petit futé offre des services de tutorat aux élèves de niveau secondaire dans le domaine du français et a pris l'engagement de rendre les leçons captivantes et ludiques – ce qui, en retour, permet de motiver les élèves à apprendre et à mieux retenir les connaissances.

Remarque : Dans cet exemple, l'avantage clé est une meilleure qualité – « rendre les leçons captivantes et ludiques ». Tentez, dans la mesure du possible, de ne pas fonder votre motif de vente sur les prix, il se trouvera toujours quelqu'un qui demandera moins cher. Cette règle comporte toutefois des exceptions et ne concerne pas les magasins à un dollar ou l'importation d'un produit qui entraîne des économies substantielles.

### 2.1.3 Description du produit/service

Veillez décrire brièvement vos produits ou services. Ces produits ou services peuvent sembler constituer une évidence, mais vous devez énoncer cette évidence en dressant la liste des produits ou des services que vous offrez.

Tutorat Petit futé est une entreprise de services. Elle offre les produits et services qui suivent :

- Séances de tutorat individuel (30, 60 ou 90 minutes)
- La prestation de services de tutorat aura lieu aux bureaux de Tutorat Petit futé, aux bureaux ou à la résidence du client, et à distance, par Skype
- L'entreprise offrira également des séances de groupe (3-4 élèves) aux bureaux de Tutorat Petit futé ou à distance, par Skype

## 2.2 Historique de l'entreprise

Jusqu'à maintenant, quels progrès avez-vous réalisés, en ce qui a trait à votre idée d'entreprise? Décrivez toutes les ventes effectuées à ce jour (à temps plein ou à temps partiel), les contacts clients éventuels et actuels, les développements de l'entreprise, comme l'établissement de fournisseurs, les secteurs de l'entreprise qui ont été mis en place, comme le site Web, etc. Quels éléments appris durant le processus pourriez-vous communiquer, dans votre plan d'affaires? Il n'y a rien de mal à commettre des erreurs, en cours de route, et à indiquer, dans votre plan d'affaires, ce que vous prévoyez faire différemment.

L'entreprise, exploitée à temps partiel par madame Maliak, compte actuellement trois clients. Au cours des quatre derniers mois, elle a réalisé des ventes totalisant un peu plus de 1100 \$, en travaillant à temps partiel. La publicité dans les journaux locaux ne s'est pas avérée concluante, mais le réseautage au sein de la collectivité semble prometteur.

## 2.3 Gestion

Décrire l'équipe ou la personne qui fera avancer les choses est crucial pour le succès de l'entreprise. Cette section indique ce que vous (et votre équipe) pouvez apporter au sein de l'entreprise pour assurer sa réussite. N'hésitez pas à miser sur toutes les expériences acquises durant votre vie. Par exemple, peut-être avez-vous travaillé sur un projet qui concerne directement votre entreprise; acquis une expérience de vente dans un domaine qui n'est pas directement lié à celui de votre compagnie, mais qui met en valeur vos talents de vendeur; vécu une expérience comme bénévole qui contribuera directement à votre succès; établi des contacts avec des acheteurs éventuels, etc.

C'est le moment de briller. Il existe un proverbe selon lequel « ce ne sont pas les entreprises, mais les gens qui échouent ». Vos compétences, vos expériences, vos passions, votre talent, votre motivation et votre détermination forment une combinaison unique qui vous distingue. Sans rédiger un curriculum vitae, décrivez votre parcours (le curriculum vitae devrait être versé en annexe). Pour chaque associé, rédigez une courte biographie décrivant de quelle manière cette personne contribue dans l'entreprise (un paragraphe ou deux suffisent). N'inscrivez dans votre liste que les propriétaires ou les employés qui joueront un rôle crucial pour le succès de l'entreprise. Inscrivez le reste du personnel dans la section « Exploitation/Ressources humaines ». Les conseillers auxquels que vous consultez occasionnellement devraient se trouver sous « Profil de l'entreprise/Conseillers professionnels ».

Domaines à prendre en considération:

Expérience professionnelle pertinente	Contacts avec des clients	Récompenses
Expérience de la vie	Contacts dans l'industrie	Travail bénévole
Éducation/formation	Réalisations	Talents
Projets réalisés	Succès et échecs	Motivations
Passions	Leçons tirées des échecs passés	Compétences

Tutorat Petit futé est exploitée et entièrement détenue par Tanya Maliak, qui possède une expérience de plus de cinq ans dans l'enseignement, acquise tant au Japon qu'au Canada. Elle est titulaire d'un baccalauréat en enseignement du français langue première et d'un certificat en enseignement du FLS. Au cours des trois dernières années, Tanya Maliak a agi comme tutrice auprès d'élèves du secondaire à temps partiel. Madame Maliak enseigne de manière interactive et engageante, ce qui amène les étudiants à apprécier les séances de tutorat. Son engagement professionnel dans l'enseignement lui a valu le prix « Choix des étudiants en FLS 2012 ».

## 2.4 Emplacement

À partir de quel emplacement exploiterez-vous votre entreprise? Pourquoi est-ce le meilleur choix? Si vous louez un bureau, de bonnes raisons doivent être évoquées pour expliquer pourquoi vous devez louer un bureau/studio pendant les premières phases de votre entreprise.

Les services de Tutorat Petit futé seront offerts à différentes endroits :

- À la résidence du client
- Au bureau à domicile de Tutorat Petit futé
- Virtuellement, par Skype

## 2.5 Structure juridique

Quelle est la structure de votre entreprise? S'agit-il d'une entreprise individuelle, d'une société en nom collectif ou d'une compagnie constituée en personne morale? Dans le doute, commencez par une entreprise individuelle – vous pourrez toujours changer le statut de votre entreprise et la constituer en personne morale plus tard. Au début, vous vous bâtissez une réputation et cela peut demander du temps, mais plus tard, il pourrait s'avérer judicieux de constituer l'entreprise en personne morale. Dans certains cas, toutefois, il est préférable de constituer l'entreprise en société dès le départ, par exemple, si vous œuvrez dans le secteur de l'alimentation ou celui du cinéma.

De nombreux entrepreneurs s'empressent de constituer leur entreprise en personne morale, croyant qu'ils protègent ainsi une bonne raison sociale ou

une bonne idée. Rappelez-vous qu'au-delà de la raison sociale et de l'idée, le secret réside dans la réalisation.

Pourquoi avez-vous choisi cette structure d'entreprise? Peu importe celle que vous avez choisie, expliquez en quoi elle convient le mieux, pour le moment. Recommandation : choisissez la structure d'entreprise qui est habituellement celle des entreprises en démarrage, dans votre secteur d'activités.

Enregistrement/permis et licences :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/search/stp1/>

Avantages et désavantages de la constitution en personne morale :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2853/>

Dans de nombreux cas, pour vous protéger dans l'éventualité d'une poursuite engageant votre responsabilité, souscrire une assurance est plus important que de constituer l'entreprise en personne morale. Si vous êtes en partenariat ou que l'entreprise compte plus d'un propriétaire, assurez-vous de détenir une entente écrite décrivant les parts des propriétaires, leurs rôles et responsabilités, la manière de résoudre les différends et le départ de quelqu'un (clause de sortie).

Tutorat Petit futé sera exploitée comme une entreprise individuelle, ce qui représente la norme pour les entreprises en démarrage dans l'industrie, et souscrira une assurance responsabilité pour se protéger contre les risques éventuels.

## **2.6. Vision et mission (*section facultative, mais souhaitable*)**

Comment imaginez-vous votre entreprise, dans 5 ou 10 ans? La vision est très personnelle et devrait vous motiver à un niveau plus profond. Voyez grand. C'est le résultat final - Comment souhaitez-vous être vu?

Être synonyme de qualité en matière de tutorat dans la grande région de Toronto, à l'aide de centaines de témoignages d'élèves et de parents.

Quelle est votre mission quotidienne? Une mission est la manière dont vous servirez vos clients – ce que vous ferez – au jour le jour pour vous assurer de réaliser votre vision. Idéalement, une mission devrait être « mesurable » d'une certaine manière, pour savoir si vous êtes dans la course.

Offrir du tutorat de façon à éveiller l'intérêt et le plaisir d'apprendre et à enrichir l'expérience de l'étudiant par des exemples pertinents.

Dans cet exemple, l'élément mesurable est « enrichir [...] par des exemples pertinents ».

## 2.7 Conseillers professionnels (*section facultative*)

Qui sont les personnes sur qui vous comptez pour obtenir des conseils d'experts? Les exemples comprennent un comptable, un conseiller juridique, des experts de votre industrie, etc. Il est possible qu'à cette étape-ci, vous n'en ayez pas.

Tutorat Petit futé comptera sur les services de l'avocat et du comptable de longue date de madame Maliak pour les affaires entourant le démarrage de l'entreprise.

## 2.8 Buts et objectifs (*section facultative si déjà présents dans la section Objectifs de marketing*)

Quelles étapes marquantes voulez-vous établir? Cela peut comprendre : un objectif de ventes par mois, le nombre de clients, la date de lancement du site Web, le lancement d'un nouveau produit/service, etc.

Ceux-ci doivent être mesurables et s'accompagner d'un calendrier : « Mettre en œuvre une grande campagne de marketing » n'est ni un but, ni un objectif; Recruter quatre nouveaux clients par mois » est un énoncé mesurable, assorti d'un délai. Il s'agit donc d'un objectif.

- Avoir une clientèle régulière de 20 clients d'ici mars 2016
- Réaliser des recettes mensuelles minimales de 2 800 \$ ou plus, à compter de mai 2016
- Afficher trois témoignages exceptionnels d'ici avril 2016

## 3.0 Étude de marché

Du point de vue du consommateur, quelles options s'offrent à lui? Le marché est-il dominé par quelques gros joueurs ou de nombreuses petites entreprises? Quelles sont les clés du succès? Quels sont les principaux défis, dans le marché? Quels sont les changements survenus dans l'industrie? Quelles tendances futures sont susceptibles d'avoir un impact sur votre produit ou service? N'oubliez pas que, même si vous proposez un « nouveau » produit ou service, vous aurez toujours des concurrents (dans l'esprit des clients – dans quelle catégorie vous situez-vous?)

### 3.1 Profil et aperçu de l'industrie

Décrivez les changements qui se sont produits dans l'industrie et de quelle manière ceux-ci affectent votre entreprise. Sur la base d'analyses passées, quelles sont les prédictions pour l'avenir au sein de l'industrie? Quelle est l'influence de l'une ou l'autre des tendances qui suivent sur votre entreprise : socioculturelle; technologique; politique; géographique; démographique; économique?

Voici l'occasion de donner un aperçu général de la manière dont votre industrie fonctionne. Tentez d'être aussi clair et concis que possible - vous n'avez pas besoin d'écrire un long texte. Évitez le jargon que seules les personnes de votre industrie peuvent comprendre.

#### Le besoin

Janice Aurini, professeure adjointe de sociologie à l'Université de Waterloo, qualifie la croissance en matière de formation complémentaire de « révolution ». Cette croissance a été largement créée par des parents scolarisés qui se sentent obligés d'aider leurs enfants à être plus compétitifs par rapport à leurs pairs, surtout dans le cas de ceux qui s'apprêtent à entrer à l'université. Ces parents ne s'insurgent pas contre l'éducation offerte dans les écoles publiques, ils veulent tout simplement plus pour leurs enfants. La plupart des parents qui ont recours aux services de tuteurs (73 %) indiquent toutefois que le rendement général de leurs enfants se situe dans les A ou B. La majorité des tuteurs sont donc embauchés par des parents dont les enfants obtiennent des notes de moyennes à élevées. Tutorat Petit futé concentrera donc ses efforts à améliorer les résultats des élèves qui réussissent au lieu de cibler les familles dont les enfants ont de la difficulté à l'école.

« Depuis les dix dernières années, on constate une hausse importante des notes requises pour être admis au sein des collèges et des universités, explique Paul Elliott, président de la Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario. Les parents sont donc prêts à faire tout ce qui est nécessaire pour augmenter les notes. Retenir les services de tuteurs fait

partie de la stratégie. » La note moyenne des étudiants acceptés à l'université était de 85 % en 2012, selon les données recueillies auprès de 48 établissements, publiées dans le classement annuel des universités de Maclean pour 2014. À l'heure actuelle, certaines des plus prestigieuses universités canadiennes exigent des moyennes minimales se situant dans les 90 %, pour les étudiants qui souhaitent s'inscrire à des programmes spécialisés et avoir la possibilité d'obtenir une bourse et d'autres incitatifs monétaires.

Les notes des élèves de Toronto qui bénéficient de l'aide de tuteurs privés ont connu une hausse de 60 % au cours des cinq dernières années, tel que le démontrent les données de la commission scolaire de Toronto. (Global News, 19 avril 2013) <http://globalnews.ca/news/492413/private-tutoring-rising-sharply-in-toronto-map-shows-strong-link-to-income/>

### Les différences

- 1) Moins de stigmatisation découlant du fait d'avoir un tuteur
- 2) Les parents passent moins de temps à la maison
- 3) Des notes plus élevées sont requises pour entrer à l'université
- 4) La perception veut que les écoles publiques n'aient pas suffisamment de ressources pour accorder une attention individuelle aux élèves

Les écoles de Toronto qui comptent le plus grand nombre d'élèves bénéficiant de tutorat sont dans les secteurs de recensement où les revenus sont les plus élevés et vice versa. La seule exception est Agincourt, dans le centre-nord de Scarborough, où les taux de tutorat sont élevés, malgré des revenus familiaux modestes. Agincourt constitue aussi une exception en ce qui a trait au lien entre les quartiers aisés et les notes élevées aux tests normalisés.

Le revenu familial est la principale variable prédictive de la décision d'engager un tuteur. Les familles dont le revenu annuel est supérieur à 100 000 \$ sont près de trois fois plus susceptibles (2,9 fois) d'embaucher des tuteurs que celles dont le revenu est inférieur à 40 000 \$. Le taux horaire moyen tourne autour de 40 \$. C'est pourquoi Tutorat Petit futé ciblera les familles qui ont un revenu plus élevé et celles dont les parents détiennent un diplôme universitaire. Plusieurs tuteurs offrent des réductions de tarifs, mais il s'agit généralement de tuteurs privés qui travaillent à temps partiel.

Quatre-vingt-un pour cent des parents ayant retenu les services de tuteurs conviennent que les devoirs sont une source de stress, contre 68 p. cent de ceux qui n'y ont pas recours. Du point de vue du marketing, Tutorat Petit futé indiquera qu'elle « soulage les parents du stress engendré par les devoirs » dans ses principaux messages clés.

Des franchises comme Sylvan, Oxford et Kumon ont transformé le tutorat privé en « centres d'apprentissage » dans les villes et les banlieues aisées. Ces nouveaux centres de tutorat, qui se résument généralement à des espaces de 112 mètres carrés dans des centres commerciaux, offrent une évaluation du niveau d'apprentissage, des programmes de développement des capacités d'apprentissage, des services de planification professionnelle et même une préparation aux examens d'admission des écoles secondaires et des universités.

Comme l'industrie n'est pas réglementée, les barrières à l'entrée sont pratiquement inexistantes. Toutefois, les parents qui prennent la décision de retenir les services d'un tuteur veulent savoir quelles sont ses qualifications, ses années d'expérience en enseignement/tutorat et sa capacité de travailler avec des enfants ou des jeunes. Les facteurs déterminants sont la qualité, la méthode utilisée pendant le tutorat et les résultats obtenus.

Décrivez les répercussions de la recherche sur votre entreprise. N'hésitez pas à mentionner quelles étaient vos hypothèses initiales et de quelle manière de nouvelles découvertes ont modifié votre perception. Posez-vous la question « et alors? ». De nombreuses entreprises dressent une liste exhaustive de statistiques, mais ne mentionnent pas ce qu'elles signifient, pour leur entreprise. Dans cet exemple, les parents n'ont pas assez de temps à passer avec leurs enfants. Tutorat Petit futé a retenu cette information et l'utilisera dans sa stratégie de marketing.

### 3.2 Marché local

Quel marché immédiat desservirez-vous? Quelle est la zone d'attraction commerciale? Il est important de connaître l'étendue (la zone géographique) que devront atteindre vos efforts de marketing initiaux. Décrivez la composition de ce marché – qui sont vos concurrents? Même si vous exploitez une entreprise sur le Web, vous devez commencer avec une cible – une zone géographique au sein de laquelle vous investirez votre énergie au début ou un marché cible de choix à conquérir. Si vous êtes un détaillant, il peut s'agir des résidents qui se trouvent dans un rayon de quatre kilomètres. Si vous êtes en TI, vous pouvez cibler les entreprises de la région du Grand Vancouver.

Trois franchises offrent du tutorat dans la région de Riverdale : Apprentissage Oxford Danforth; Kumon Mathématiques et le Centre de lecture et d'apprentissage Epsilon. Ces trois entreprises offrent du tutorat dans toutes les matières. Il existe également de plus petits cabinets de tutorat privés. Tutorat Petit futé se spécialisera dans la lecture et l'écriture, afin d'être perçu comme un fournisseur de services de tutorat de premier plan.

Selon le recensement de 2011, le revenu moyen des ménages du quartier de Toronto-Danforth était de 89 388 \$. Tutorat Petit futé concentrera ses efforts sur les parents dont le revenu est de 89 000 \$ ou plus qui saisissent plus facilement toute la valeur du tutorat.

### Tutorat à distance : une opportunité de croissance

Avec des écoles publiques qui sonnent la fin des classes à 15 h, les parents se tournent de plus en plus vers la formation virtuelle en ligne, pour combler le déficit de compétences de leurs enfants.

Comme l'apprentissage en ligne gagne en popularité auprès d'un nombre croissant d'élèves, Tutorat Petit futé saisira cette possibilité (un logiciel est disponible). Ce médium fonctionne bien surtout avec les sujets de dissertation puisque l'approche de l'enseignement repose sur conversations et n'implique pas l'élaboration de diagrammes ou la manipulation de formules.

Pour le tuteur, les avantages conférés par cette méthode sont évidents. Il n'a pas à consacrer temps et argent aux déplacements pour se rendre d'un élève à l'autre, il peut travailler à partir de la maison et rejoindre un plus grand nombre d'élèves. Les parents trouveront eux aussi des avantages : ils n'ont pas à déposer et à reprendre l'enfant chez son tuteur ou à accueillir un étranger chez eux; ils peuvent assister aux cours pour vérifier si la qualité de l'enseignement prodigué correspond à leurs attentes.

Toute l'information que vous recherchez ne sera pas nécessairement facile d'accès et vous aurez peut-être à faire quelques déductions. Le meilleur moyen consiste parfois à compter le nombre d'entreprises, à visiter leurs installations, etc. Toutes les réponses ne se trouvent pas dans Internet. En fait, de nombreuses informations viennent d'ailleurs.

### 3.3 Principaux concurrents/Analyse FFPM

Qui sont vos quatre ou cinq plus proches concurrents et quelles sont leurs forces, faiblesses, possibilités et menaces? Remplissez le tableau FFPM. Sélectionnez quatre ou cinq de vos plus proches concurrents et effectuez une analyse FFPM. Celle-ci s'applique aussi à votre propre entreprise (voir l'exemple). L'analyse FFPM vous incite à évaluer la concurrence pour mieux comprendre comment positionner vos offres.

**Forces :** Quelles sont les forces de cette entreprise, du point de vue du client?

**Faiblesses :** Quelles faiblesses remarquez-vous? Évitez les énoncés subjectifs, tels que « cette entreprise ne se préoccupe pas assez de ses

clients ». Soyez précis : « le temps d'attente des clients dépasse 10 minutes ».

**Possibilités :** Quelles lacunes pouvez-vous identifier dans les offres de la concurrence? Par exemple, si votre compétiteur n'offre pas de service le jour même, peut-être pourriez-vous envisager d'offrir un tel service.

Tutorat Petit futé a identifié une lacune : l'apprentissage n'est pas intéressant pour les élèves. Cette démarche est parfois appelée « analyse de l'écart ». Quel écart constaté dans le marché prévoyez-vous combler? Vous ne devez concentrer votre attention que sur une seule caractéristique clé. Répondre à cette question est absolument fondamental pour votre entreprise.

**Menaces :** Que pourrait faire la concurrence pour mettre votre entreprise dans une position difficile? Que pourrait-il se produire dans l'industrie (par ex., de nouvelles dispositions législatives ou autre)?

Quel que soit le caractère unique de votre produit ou service, vous aurez toujours des concurrents. Les consommateurs et les entreprises vont catégoriser votre produit ou service. S'ils ne le peuvent pas, il y a fort à parier qu'ils ne trouveront pas de valeur dans votre idée.

Tentez de faire votre analyse FFPM avec des entreprises qui ressemblent à ce que vous aspirez à devenir (pas seulement de grandes entreprises). L'analyse FFPM vous permet de déterminer les possibilités existantes dont vous pourriez tirer avantage (parfois appelées « lacunes »). Dans l'exemple ci-après, Tutorat Petit futé fonde sa valeur irréfutable sur le fait de rendre l'apprentissage « intéressant », bien qu'il y ait d'autres possibilités. Se concentrer sur un seul aspect est important. Faites-en la force qui vous propulsera au premier rang. L'exemple présenté ci-dessous ne comporte qu'un seul concurrent. Assurez-vous d'en avoir au moins quatre dans votre analyse FFPM.

Concurrent	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces
TOP Tutorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne réputation</li> <li>• Bien établie</li> <li>• Présence en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 145 \$ pour le test diagnostic obligatoire</li> <li>• 390 \$ pour 8 leçons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucuns frais de diagnostic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourrait renoncer aux frais du test diagnostic</li> <li>• Offre de tutorat en ligne</li> </ul>
Tutorat Petit futé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaît bien la communauté locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espace limité dans le bureau à domicile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sait rendre l'apprentissage intéressant pour les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les écoles secondaires pourraient commencer à offrir du</li> </ul>

			étudiants	tutorat à l'interne
--	--	--	-----------	---------------------

### 3.4 Groupe cible

Qui est votre meilleur client? Déterminez qui est votre meilleur client payant – il ne s'agit pas nécessairement de celui qui a le plus besoin de votre produit/service, mais de celui pour qui il a le plus de valeur et qui est prêt à payer pour l'obtenir. Identifier un marché cible vous aidera à élaborer une stratégie de marketing plus efficace. Vous ne pouvez pas prévoir vendre à tout le monde. L'objectif est de trouver vos meilleurs clients et de les décrire à l'aide de leurs caractéristiques communes, telles que:

- Démographie : âge, sexe, revenus, scolarité, nationalité, profession
- Style de vie/psychographie : passe-temps/intérêts, principales valeurs, activités de loisir, ce qu'ils aiment acheter
- Comportement : quel « incitateur » amènera les clients à acheter votre produit ou service? Quels comportements vos clients partagent-ils?
- Étendue : où vivent/travaillent vos clients? Quelle étendue géographique voulez-vous couvrir?

Profil du marché de Tutorat Petit futé:

- Les parents dont les enfants sont au secondaire (données démographiques)
- Les étudiants prévoyant aller à l'université (style de vie)
- Un parent ou les deux sont titulaires d'un diplôme (données démographiques)
- Revenus des ménages : de 100 k\$ à 250 k\$ (données démographiques)
- Les parents désirant que leurs enfants fréquentent l'université (style de vie)
- Les élèves de niveau B qui souhaitent passer au niveau A (comportement)
- Un parent ou les deux s'impliquent dans la collectivité (style de vie)
- Les deux parents et les enfants maîtrisent l'informatique (données démographiques)
- Les parents se sentant dépassés par leurs diverses obligations et la compétition accrue pour l'admission à l'université (comportement)
- Les familles résidant dans le secteur de Riverdale à Toronto (portée)

Le profil d'un marché cible peut être effectué à partir de clients interentreprises :

- Industrie ou spécialité
- Taille de l'entreprise (ventes, nombre d'employés, budget)
- Culture organisationnelle
- Emplacement géographique
- Décideurs

Les Répertoires Scott's : listes d'entreprises par type, comprenant le nombre d'employés, les ventes, etc. Des frais sont exigés pour consulter les répertoires en ligne, mais ils sont disponibles gratuitement dans la plupart des bibliothèques.

Exemple d'un marché cible interentreprises :

Marmelade maison Joséphine, grossiste en marmelade et confiture biologiques

Profil du marché de Marmelade maison Joséphine

- Petites épicereries fines dont les ventes annuelles atteignent de 400 000 \$ à 2 M\$
- Magasins de produits naturels de 3 à 12 employés
- Décideurs : propriétaire ou responsable des achats
- Winnipeg métropolitain – essentiellement des quartiers prestigieux ou des quartiers dont les résidents sont très instruits

### 3.5 Les clés du succès

Quels sont les principaux facteurs de réussite? En d'autres termes, quelles sont les priorités clés qu'on se doit de garder en tête en tout temps. Si la section du marketing vous offre la possibilité d'expliquer comment vous recruterez des clients, la section « Exploitation » vous permettra d'indiquer comment vous prévoyez asseoir votre réputation.

Marketing - Une solide stratégie de réseautage et un programme de visibilité et d'engagement dans la collectivité (plus particulièrement dans le cadre d'activités liées à l'éducation) au sein de la région où se trouve l'entreprise seront essentiels pour se faire connaître des parents. Tutorat Petit futé élaborera une série de témoignages mettant en lumière les résultats et l'enthousiasme des étudiants envers l'apprentissage.

Exploitation : Tutorat Petit futé surveillera la qualité de ses séances de tutorat à l'aide de la rétroaction de l'étudiant et en rehaussant de façon constante sa méthodologie et son approche pédagogique, au moyen de la formation continue.

### 3.6 Résumé d'un sondage des clients (*section facultative, mais souhaitable*)

Quels éléments du sondage effectué auprès des consommateurs retenez-vous pour assurer les progrès de votre entreprise? Il est important d'obtenir une rétroaction de vos clients potentiels afin de déterminer si vous ciblez le bon public et de savoir ce qui compte, pour vos clients. Pour le segment de marché entreprise-consommateur, vous devriez sonder au moins 30 personnes (idéalement plus) et résumer vos conclusions. Qu'avez-vous appris de votre sondage? Comment ces renseignements peuvent-ils vous aider à faire progresser votre entreprise? Énumérez vos cinq plus importantes constatations et les actions à entreprendre.

Pour les marchés interentreprises, un sondage auprès d'au moins dix entreprises devrait pouvoir vous fournir de bonnes indications.

Vous pouvez avoir recours à [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) si vous menez une enquête par courriel ou au moyen de Facebook. Gardez à l'esprit que le taux de réponse pourrait ne pas être aussi élevé que si vous faisiez cette enquête en personne.

Entre les mois de septembre et d'octobre 2011, nous avons sondé 32 personnes qui ont eu recours à des services de tutorat au cours des 12 derniers mois. Plus de 65 p. cent des répondants ont indiqué qu'ils avaient porté leur choix sur un tuteur qui avait été recommandé par un ami ou un collègue. La deuxième façon la plus courante de faire un choix (24 %) était la rencontre en personne). Puisque la publicité par le bouche à oreille est un sous-produit de l'entreprise, elle confirme la nécessité de prioriser le réseautage local et l'établissement de relations avec la collectivité dans notre stratégie de marketing.

Les résultats complets et les détails de votre enquête figurent en annexe. Lorsque vous préparez un sondage, rappelez-vous d'y inclure des questions qui permettront de répondre aux quoi, où, quand, pourquoi et comment relatifs à votre entreprise. Assurez-vous de donner aux gens différents choix de réponses. Évitez les questions fermées (oui/non) et prévoyez de l'espace pour les commentaires.

## 4.0 Ventes et marketing

La section portant sur les ventes et le marketing indique de quelle manière vous allez recruter des clients et les activités de marketing particulières que vous avez identifiées pour ce faire.

### 4.1 Stratégie de prix

Quel est le prix demandé par vos concurrents pour des produits ou services similaires? Comment vous comparez-vous (dressez votre liste de prix)? Comment justifiez-vous le prix demandé? Vos prix doivent être conséquents avec vos messages clés. Si vous faites la promotion d'une entreprise fournissant des produits et des services de toute première qualité, vos prix doivent le refléter (des prix trop peu élevés entreraient en contradiction avec ce message).

Frais des concurrents

- Les frais varient de 20 \$ à 55 \$ l'heure.
- Le prix habituellement demandé par les entreprises de tutorat établies, comme Tutorat Oxford, se situe autour de 49 \$ l'heure et un engagement d'au moins deux heures par semaine est exigé.
- Les frais d'évaluation ne sont pas compris

Concurrents

- 45 \$ l'heure plus les frais d'évaluation

Tutorat Petit futé

- Tutorat Petit futé demandera 40 \$ l'heure pour les dix premières heures, à titre d'offre de lancement

Le prix correspondra à une offre de services de tutorat de première qualité, où sont utilisées les plus récentes méthodologies en matière d'éveil de l'intérêt de l'étudiant. Un rabais servira d'offre de lancement, mais l'entreprise cessera de l'offrir dès qu'elle sera mieux établie.

#### 4.2.1 Stratégie de marketing

Certains ont tendance à présenter une longue liste de toutes les activités de marketing qu'ils veulent mettre en œuvre. Pour commencer, vous concentrer sur 3-5 activités sera plus efficace : elles composeront votre stratégie de marketing et vous aideront à maintenir le cap. La mise en marché requiert du temps et un plan d'affaires bien pensé comprendra les détails sur la manière de mettre en œuvre chacune des activités de marketing.

Cela dit, compter sur une seule activité de marketing est insuffisant.

Choisissez-en trois pour commencer, vous pourrez en ajouter d'autres plus tard.

#### Réseautage dans la communauté de Riverdale

L'établissement de relations face à face est essentiel au succès de l'entreprise. La stratégie de marketing sera principalement axée sur les activités de réseautage auxquelles les parents de jeunes qui fréquentent l'école secondaire sont susceptibles de participer (voir les détails des principales activités de marketing). La stratégie clé de Tutorat Petit futé est de s'engager activement dans la collectivité (région de Riverdale) et d'être perçue comme une experte en matière de mobilisation des jeunes dans leur propre apprentissage.

#### Médias sociaux : LinkedIn

Dans les médias sociaux, Tutorat Petit futé se concentrera initialement sur LinkedIn, puisque le groupe cible est surtout composé de professionnels et de cadres. Il s'agira d'un moyen efficace de consolider les liens établis lors des événements de réseautage. LinkedIn est également l'hôte d'émissions-débats et nous aurons l'occasion de faire valoir notre expertise dans le cadre d'une émission intitulée « Intéresser votre enfant à son propre apprentissage »

#### Affiches dans les cafés/magasins locaux

L'une des stratégies de soutien consiste à placer des affiches comportant des étiquettes à déchirer dans les cafés, les épiceries et les centres communautaires de la région, une pratique commune aux entreprises de tutorat. Au lieu de simples annonces artisanales, Tutorat Petit futé créera des affiches attrayantes et demandera aux clients potentiels de prendre des photos des affiches sur leur téléphone cellulaire, afin d'obtenir une réduction. Cela contribuera également à mesurer l'efficacité de la promotion.

### 4.2.2 Activités de marketing

Quelles sont les 3 à 5 principales activités de marketing qui reposent sur votre stratégie de marketing et les détails de la mise en œuvre de chacune d'entre elles? Priorisez chaque activité de marketing, en commençant par la plus efficace.

Pour chacune des principales activités de marketing, répondez à ces questions:

- De quelle manière et à quel endroit prendra-t-elle place?
- Qui y participera?
- Quel en est le coût et à quel moment le budget prévu sera-t-il dépensé?
- Quel matériel de soutien sera nécessaire?
- Quel est le système de suivi/mesure?
- Quand procéderez-vous et à quelle fréquence?
- Quels sont les résultats attendus?

En élaborant un plan détaillé pour chaque activité et en surveillant les résultats, vous augmentez vos chances de succès.

#### Activité de marketing primaire

La principale activité de marketing prévue par Tutorat Petit futé consiste essentiellement à faire du réseautage dans la collectivité (surtout dans le quartier de Riverdale, à Toronto). Tutorat Petit futé sera présent dans les groupes de professionnels et participera aux réunions de réseautage informelles et aux événements communautaires plus importants, comme ceux du Sick Children's Relief Fund. Pour ces occasions, nos représentants porteront une tenue vestimentaire d'allure professionnelle de style décontracté. Les événements de réseautage auxquels Tutorat Petit futé prévoit participer comprennent notamment ceux qu'organisent la Riverdale Share Community Association, la zone d'amélioration commerciale de Danforth et l'association de parents Concerned Parents.

Le matériel de soutien que nous distribuerons consistera en cartes d'affaires et en signets. Nous commanderons en effet 1 000 signets au coût de 500 \$. Notre objectif est de nous rapprocher des parents, sans faire appel à des techniques de vente « agressives ». Si les parents manifestent de l'intérêt, nous leur ferons parvenir l'article « *Apprendre aujourd'hui* » par courriel. Cet envoi sera suivi d'un autre message électronique ou d'un appel téléphonique, trois ou quatre jours plus tard. Il est important que Tutorat Petit futé mette en place un système efficace de gestion des contacts. L'objectif est de participer à des événements de réseautage deux fois par semaine et de passer à trois fois pendant les saisons de pointe de l'automne et du printemps. Le coût hebdomadaire ira de 20 \$ à 100 \$, donc une moyenne de 60 \$ par semaine. À chaque événement de réseautage, Tutorat Petit futé pense pouvoir entrer en contact avec deux parents. On s'attend à ce qu'à tous les trois événements, Tutorat Petit futé réalise une vente.

Il faut que vous sachiez précisément comment chacune des activités de marketing sera exécutée. Le succès réside dans les détails. Pour la plupart des entreprises, le plus important défi est le marketing – prenez le temps de bien comprendre comment il sera effectué.

Procédez à cet exercice pour chacune des activités de.

#### **4.2.3. Objectifs de marketing** (*section facultative si déjà dans les Buts et objectifs*)

Quels sont les trois principaux objectifs de marketing établis pour l'entreprise d'ici un an ou deux? Pour vos activités de marketing, vous devriez viser des objectifs spécifiques et mesurables. Ces buts pourraient se traduire par le chiffre de vente mensuel, trimestriel ou annuel, le nombre de clients, de

consultations du site Web, d'événements auxquels l'entreprise fait des représentations, etc. (Si ces buts et objectifs ont déjà été présentés dans les objectifs de la section portant sur le profil de l'entreprise, ne les répétez pas ici)

Idéalement, il est préférable d'avoir des objectifs hebdomadaires/mensuels, des objectifs à moyen terme et des objectifs à long terme. Ils doivent être mesurables, suivant un échéancier spécifique. Augmenter sa visibilité ou sa présence sur le Web ne constitue pas un objectif. Faire partie des dix entreprises de tutorat de Toronto les plus recherchées sur Google, d'ici le mois de mars 2013 en est un. Les objectifs de marketing appréciables sont ceux qui permettent de « mesurer » les clients : le nombre de clients, les nouveaux clients, les clients réguliers et les témoignages de clients. Les clients constituent votre raison d'être en affaires.

- Trois événements de réseautage par semaine à compter du mois de novembre et deux contacts par événement.
- 10 étudiants par mois (2 heures par semaine) d'ici la fin du mois de février 2016
- 23 clients (48 000 \$ de ventes) d'ici la fin du premier exercice financier.

#### 4.3 Énoncé de positionnement (*facultatif*)

Comment voulez-vous que votre produit/service soit perçu? Quel message clé voulez-vous faire entendre à vos clients? Votre message doit être cohérent et votre énoncé de positionnement doit refléter votre valeur ajoutée. Par exemple, l'énoncé de positionnement d'une entreprise de tutorat pourrait se lire comme suit : « Être perçue comme une entreprise de tutorat de qualité supérieure, axée sur la création d'une interaction intéressante et agréable entre le tuteur et l'élève ».

Tutorat Petit futé est une entreprise de tutorat de qualité supérieure, axée sur la création d'une interaction intéressante et agréable entre le tuteur et l'élève.

#### 4.4 Processus de vente (*section facultative, mais souhaitable*)

Quel est le cycle de vente caractéristique, du contact avec le client à la vente? Chaque entreprise a un processus de vente particulier. Généralement, plus le produit/service est coûteux, plus le processus demande du temps. Vous pouvez inclure, dans ce processus, la prise de renseignements initiale ou le contact, la clarification des questions (pour savoir ce que le client recherche), la présentation au client, les demandes concernant l'entreprise, la réponse face aux objectifs établis et le suivi. Si vous vous pressez ou accordez trop de temps à un seul aspect, vous pouvez perdre le client potentiel. Décrire le fonctionnement de ce processus en le mettant par écrit vous aidera à comprendre où vous vous situez dans le processus et ce dont vous avez besoin pour réaliser une vente.

La description du cycle de vente a pour but de vous permettre d'obtenir une évaluation réaliste du temps requis, en moyenne, pour qu'une vente se produise et des diverses étapes nécessaires. Ces renseignements vous aideront dans la prévision des ventes. Pour les entreprises qui comptent plusieurs produits différents ou celles qui sont axées sur les projets, déterminez combien, en moyenne, un client dépensera.

Le processus de vente comprendra, surtout, des rencontres non officielles avec des clients potentiels lors d'activités de réseautage, de rencontres communautaires et de réunions décontractées avec des partenaires. La tactique de marketing préconise une démarche commerciale « douce ». Initialement, aucune vente ne sera effectuée directement à ces personnes. On cherchera plutôt à s'intéresser aux défis des clients potentiels.

Si de l'intérêt pour le tutorat est démontré, Petit futé effectuera un suivi en envoyant un article par courriel sur « l'éveil de l'intérêt des étudiants » (dans les trois jours suivant la rencontre. Un appel de suivi sera effectué et, si possible une rencontre en personne (3-7 jours). Tutorat Petit futé expliquera alors son service de tutorat et « poussera » la vente. Après la rencontre, la plupart des gens auront besoin d'une semaine supplémentaire pour en parler avec leur conjoint(e). À ce moment-là, les clients seront prêts à acheter. Une autre semaine passera avant la rencontre avec l'étudiant. Le paiement est requis à la fin de la séance de tutorat. Le processus de vente complet, du contact initial au paiement, prendra, en moyenne, une vingtaine de jours.

#### **4.5 Alliances stratégiques (section facultative)**

Il s'agit des personnes ou des entreprises qui peuvent vous recommander auprès d'autres clients potentiels ou mettre votre entreprise en valeur. Par exemple, si vous êtes un enseignant-tuteur de français, vous pourriez conclure une alliance stratégique avec un enseignant-tuteur de mathématiques – vous pourriez ainsi vous recommander mutuellement. Vous pouvez également vous associer avec des personnes d'influence – des gens qui entretiennent des liens solides avec des acteurs de votre industrie ou des secteurs d'activités de vos clients potentiels. Même si vous ne concluez pas d'alliance stratégique, vous pourrez au moins identifier les types de personnes avec qui il vaudrait la peine de le faire. Il ne faudrait pas confondre alliances stratégiques et conseillers professionnels.

Les tuteurs en mathématiques et en sciences (qui ne travaillent que dans ces domaines) représentent une alliance stratégique naturelle parce qu'ils pourraient recommander Tutorat Petit futé et vice versa. Pour le parent, cette alliance pourrait être perçue comme un avantage à valeur ajoutée. À l'heure actuelle, une relation a été établie avec Tutorat Math Omega (située juste à

l'est du quartier de Riverdale) afin de recommander nos services respectifs.

## 5.0 Exploitation

### 5.1.1 Emplacement physique

Pourquoi avez-vous choisi de vous installer à cet endroit? Allez-vous ouvrir un magasin ou un bureau? Prévoyez-vous louer votre local? En quoi consiste votre marché local? Quelles seront les heures d'ouverture?

Si vous ouvrez un magasin, assurez-vous de savoir à quels types de clientèle et d'achalandage vous pouvez vous attendre dans le secteur. Fournissez des détails, comme vos heures d'ouverture et de quelle manière vous vous situez, face à la concurrence.

Si vous prévoyez louer un espace commercial, il sera important de discuter avec le propriétaire et de bien considérer les conditions du bail, les besoins en matière de financement et le loyer, avant de supposer que vous pouvez occuper ce local. Dans les premières phases de la planification des activités de votre entreprise, vous pouvez indiquer les secteurs où vous souhaitez louer un espace et expliquer pourquoi vous considérez plus particulièrement ces endroits.

Pour exploiter Tutorat Petit futé, Tanya Maliak travaillera de la maison, au 15A, avenue Albemarle. Cela permettra de réduire les coûts et de favoriser Skype, comme un moyen encore plus efficace de faire du tutorat.

Les heures d'ouverture seront souples, répondant aux besoins des élèves, mais les rendez-vous seront généralement convenus du lundi au jeudi, de 14 h à 20 h 30; le samedi, de 9 h à 17 h et le dimanche, de 10 h à 15 h.

### 5.1.2 Emplacement virtuel (*s'il y a lieu*)

Décrivez comment vous imaginez le site Web. Quelles sont ses principales caractéristiques? Quel est votre calendrier? Fournissez des détails sur votre site Web, tels que la facilité de la navigation et la conception. Combien de temps faudra-t-il pour que votre site Web soit lancé et fonctionnel?

Quand on prévoit retenir les services d'un concepteur/développeur de sites Web professionnel, il est vivement recommandé d'exiger un devis détaillé comprenant : la liste des attentes, le moment de la livraison et les conditions. Demandez à voir des exemples de travaux antérieurs et des références et informez-vous sur le nombre d'années d'expérience (ou de site Web créés) et sur tout autre diplôme ou titre de compétence pertinent.

Cours intensif : [Ventes et marketing : tirer le maximum de votre site Web](#)

Comment choisir un concepteur de sites Web (en anglais) :

<http://www.passionforbusiness.com/articles/choose-website-designer.htm>

Tutorat Petit futé aura un site Web convivial. À des fins de commercialisation, la navigation sera agréable et il sera facile de trouver les coordonnées pour communiquer avec l'entreprise. Si aucune opération monétaire ne sera effectuée par le biais du site, les clients pourront prendre ou annuler des rendez-vous. La majeure partie du contenu sera statique; mais il y aura un lien vers le blogue « Idées futées », où des nouveautés seront affichées chaque semaine.

Le site Web sera prêt pour le lancement de l'entreprise et créé par un développeur externe. En plus de concevoir le site et de développer le programme de planification des séances de tutorat, pour le lancement, le développeur Web assurera la maintenance du site et offrira son soutien au besoin.

## 5.2 Questions juridiques

Devrez-vous prendre des mesures pour protéger vos droits de propriété intellectuelle? Brevets, marques de commerce, droits d'auteur?

Il faut du temps et de l'argent pour ce faire. On recommande de ne pas procéder, sans consulter au préalable l'[Office de la propriété intellectuelle du Canada](#) ou obtenir de conseils juridiques. Généralement, vous ne devriez considérer cette option que si vous avez commencé à développer un marché, bien qu'il existe toutefois des exceptions à cette règle. L'attention initiale doit être portée sur le développement d'un marché pour le produit/service, avant d'explorer le besoin de protéger le produit/service.

Examinez quelles questions juridiques et de réglementation, comme les permis et les contrats, doivent être abordées. Expliquez brièvement comment vous les obtiendrez ou décrivez les obstacles que vous entrevoyez :

- Permis d'exploitation d'un commerce
- Règlements s'appliquant au lieu et au zonage
- Inspection sanitaire
- Propriété intellectuelle (brevets, marques de commerce, droits d'auteur, etc.)
- Permis d'exploitation (par ex., garderie, station-service, etc.)
- Licences particulières à une industrie (par ex., dentisterie, médecine douce, etc.)
- Import/Export
- Enregistrement des employés
- Accords contractuels (partenariats, sous-traitants, etc.)

Site Web du réseau Entreprises Canada : <http://www.entreprisescanada.ca/fra/>

Barreau du Haut Canada :

<http://www.lsuc.on.ca/with.aspx?id=654&langtype=1036>

Office de la propriété intellectuelle du Canada :

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/accueil>

Tutorat Petit futé prévoit aborder les questions juridiques qui suivent:

- Permis d'exploitation d'un commerce

Tutorat Petit futé a obtenu un Permis principal d'entreprise, confirmant l'enregistrement du nom de l'entreprise à Service Ontario.

### 5.3 Assurance

Toutes les entreprises prennent un certain risque. Plusieurs d'entre elles commencent par une assurance-responsabilité civile – pour se protéger en cas de poursuite. L'une des meilleures façons de déterminer si vous devez souscrire ou non une assurance et, s'il y a lieu, de quel type, est de connaître la norme, au sein de l'industrie.

Assurer sa petite entreprise :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2684/>

### 5.4 Ressources humaines

Combien d'employés à temps plein compterez-vous?

Combien d'employés à temps partiel compterez-vous?

Pour chaque membre du personnel mentionné ci-dessus, veuillez indiquer le titre et les fonctions.

Pour certaines entreprises, l'embauche de personnel est essentiel (par ex., un restaurant). Il faut toutefois faire preuve de prudence, quand on embauche dès les premières phases de l'entreprise. N'oubliez pas que vous êtes toujours en train d'apprendre! Lorsque que vous aurez plus d'expérience, vous serez en position de déterminer quel type d'employés vous recherchez. De manière générale, les ventes devraient justifier l'embauche de personnel ou de contractants. N'oubliez pas que vous avez certaines obligations juridiques si vous embauchez du personnel ou un travailleur autonome. Certaines entreprises préfèrent retenir les services de travailleurs autonomes au lieu d'engager des employés salariés.

Réglementation en matière de ressources humaines :

<http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2718/>

Cours intensif : [La constitution de l'équipe : qui et quand recruter?](#)

Pour commencer, Tutorat Petit futé n'aura que la propriétaire comme seule employée. Un travailleur autonome devrait être embauché (de 15 à 20 heures par semaine) en avril de la deuxième année, lors d'une augmentation importante du chiffre d'affaires.

## 5.5 Processus/Production

Décrivez les processus, de la prise de commande à la livraison au client. Abordez les questions de capacité, à savoir combien de commandes pouvez-vous traiter quotidiennement ou mensuellement? Effectuez une analyse des fournisseurs, si votre principal argument de vente dépend de vos fournisseurs. Quel sont les délais de production de vos fournisseurs? Que se produirait-il si votre principal fournisseur n'était plus disponible?

Dans la section sur les processus/production, on vous demande de quelle manière vous prévoyez procéder ou soutenir la vente. En tant qu'entreprise, vous faites une promesse à votre client et on s'attend à ce que ses attentes soient satisfaites. Créer une expérience client favorable en examinant les processus ou la production vous aidera à identifier les écarts et à aborder les secteurs susceptibles de poser problème à l'avance.

### Processus de Tutorat Petit futé

- Le parent signe une exonération (englobant les questions en matière de responsabilité) décrivant les services offerts par Tutorat Petit futé et les attentes envers l'étudiant pendant le tutorat. Il s'agit d'une excellente occasion de clarifier les attentes.
- Le parent paie au moins les six premières séances à l'avance; il peut remettre des chèques postdatés pour les montants plus importants.
- La première séance avec l'étudiant consiste en une évaluation de ses niveaux de compétences et de connaissances. Une rétroaction est offerte et un programme d'action est créé conjointement avec l'étudiant. Petit futé présente ensuite un rapport de l'évaluation initiale au parent. Les questions liées à la protection de la vie privée et à la divulgation sont abordées pendant cette séance.
- Les leçons sont conçues pour s'adapter au style d'apprentissage et à l'engagement de l'étudiant. Des contrôles sont effectués régulièrement afin de s'assurer que l'étudiant trouve les séances intéressantes et utiles.
- Des dossiers sur chacun des étudiants sont tenus : le jour et l'heure des rencontres, le ou les sujet(s) abordés pendant le tutorat et tout problème apparent avec la documentation y sont consignés.
- Un rapport de suivi est remis au parent après six séances.
- Une fois le programme de tutorat terminé, on demande séparément à l'étudiant et au parent de nous fournir leur rétroaction.
- Une fois le programme de tutorat terminé ou, dans la mesure du possible, avant, si l'étudiant et le parent sont satisfaits des services reçus, une lettre de recommandation est demandée. Elle est affichée sur le site Web avec leur permission.

- Un contrôle est effectué auprès du parent et de l'étudiant trois mois après la fin du programme de tutorat, afin d'assurer un suivi et de demeurer en contact.

#### Sources d'approvisionnement et gestion optimale des commandes

Pour les entreprises qui importent, fabriquent ou dont le principal atout commercial est l'accès à leurs fournisseurs (incluant des personnes), cette section doit être remplie et détaillée. Qui sont vos principaux fournisseurs? Quelle relation l'entreprise entretient-elle, avec eux? Quelles sont les solutions de rechange, si cela ne fonctionne pas? Indiquez les délais et les enjeux liés aux fournisseurs.

## 5.6 Évaluation du risque

Quelle pourrait être la cause de l'inefficacité de vos efforts de marketing et comment minimiser ces risques? Quels sont les risques opérationnels et comment prévoyez-vous les atténuer? Imaginez le pire scénario. Dans quelles circonstances vous trouveriez-vous dans l'obligation de fermer vos portes? Votre capacité à poursuivre vos activités est une affaire de flux de trésorerie.

La personne qui lira votre plan d'affaires doit avoir la conviction que vous avez pensé aux risques associés à votre projet et que vous avez élaboré un plan visant à atténuer ou à minimiser ces risques, dans la mesure du possible.

Tutorat Petit futé consacrera la majeure partie de ses efforts dans le réseautage et les événements communautaires. Toutefois, si ces efforts de marketing s'avéraient inefficaces, une action beaucoup plus concertée serait déployée dans les médias sociaux, partie intégrante de la stratégie de marketing secondaire.

La force de Tutorat Petit futé réside dans l'expérience et la méthodologie de la propriétaire. Si l'efficacité du modèle d'enseignement, qui vise à rendre l'apprentissage « intéressant », ne fonctionne pas, des séances de rétroaction régulières avec le parent et l'étudiant permettront de connaître des moyens d'améliorer les services de tutorat. La propriétaire s'est engagée à apprendre de nouvelles méthodes d'enseignement qui améliorent les processus d'apprentissage.

Si, après une année complète, les ventes de l'entreprise s'élèvent à moins de 12 000 \$ (cumulatifs), Tutorat Petit futé devra fermer ses portes, se trouver dans l'obligation de vendre ses fournitures, comme les manuels, et de fermer son site Web.

## 6.0 Finances

Futurpreneur Canada met à votre disposition un certain nombre de ressources pour vous aider à préparer la section financière de votre plan d'affaires.

### Modèle de présentation d'états financiers :

Il s'agit d'un modèle complet en format Excel qui comprend des feuilles de calcul sur les achats antérieurs, les frais de démarrage, les flux de trésorerie pour la première et la deuxième années, ainsi que l'état des résultats.

Une démarche par étapes est également offerte, de même que des instructions et des conseils pour vous aider à fournir l'information requise.

Cours intensif : [Finances : financement de démarrage](#)

Cours intensif : [Finances : aborder vos flux de trésorerie](#)

### 6.1.1 Achats antérieurs

Dressez la liste des articles déjà achetés pour l'entreprise. Ils ne sont pas compris dans les frais de démarrage et devraient être mentionnés soit dans la section portant sur le profil de l'entreprise/historique de l'entreprise ou dans la section sur l'exploitation, si approprié.

### 6.1.2 Frais de démarrage

De combien d'argent avez-vous besoin pour lancer votre entreprise?

Vous devrez dresser la liste de tous les articles nécessaires pour lancer votre entreprise et les coûts associés à chacun d'entre eux. Certaines suggestions sont comprises dans le modèle de flux de trésorerie et le Rédacteur de plans d'affaires de Futurpreneur Canada, mais il vous faudra peut-être les modifier pour qu'elles conviennent à votre entreprise.

Vous devrez aussi décrire les sources de financement dont vous disposez. L'étape suivante consistera à répartir les coûts de chaque article, en fonction des sources de financement (voir l'exemple).

Remarque : la plupart des établissements de prêt n'accorderont pas de financement pour la recherche et le développement (R-D) ou le paiement de votre salaire. Les fonds sont utilisés de manière appropriée lorsqu'on les affecte à l'achat d'équipement, aux frais de marketing, aux améliorations locatives, etc.

Sources de financement		Contribution du propriétaire	Prêt de Futurpreneur	Financement de la BDC	Autre financement 1	Autre financement 2	
Montant		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

  

Article nécessaire au démarrage	Coût de l'article	Contribution du propriétaire	Prêt de Futurpreneur	Financement de la BDC	Autre financement 1	Autre financement 2	Vérification du solde
<b>Location - Améliorations locatives</b>							
Loyer du premier et dernier mois (dépôt)							0
Frais d'améliorations du local							0
Frais juridiques pour la révision de documents							0
<b>Coûts généraux de démarrage</b>							
Assurance entreprise							0
Permis d'entreprise							0
Équipement							0
Fournitures de bureau (bureau, rangement)							0
Ordinateur, imprimante, télécopieur							0
Système de comptabilité							0
Consultation avec comptable pour la tenue de livres							0
Frais juridiques pour la révision de contrats							0
Site web							0
							0
<b>SOUS-TOTAL - COÛTS GÉNÉRAUX</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Inventaire / Stock / Produit</b>							
Produit / Catégorie / Service 1							0
Produit / Catégorie / Service 2							0
Produit / Catégorie / Service 3							0
<b>SOUS-TOTAL - INVENTAIRE / STOCK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SOUS-TOTAL - COÛTS GÉNÉRAUX + STOCK</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Argent</b>							
Fonds de roulement	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAUX</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Pourcentage de contribution	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0%

### 6.1.3 Analyse du seuil de rentabilité (*facultative, mais utile pour les entreprises qui commercialisent des produits*)

À quel moment les ventes couvriront-elles toutes les dépenses?

$$\frac{CI}{P - C}$$

CI : Total des coûts indirects (frais fixes engagés, indépendamment du volume de ventes)

P : Prix moyen des produits

C : Coût moyen des produits

L'analyse du seuil de rentabilité permet de calculer le volume de ventes nécessaire pour couvrir toutes les dépenses ou le volume de ventes nécessaire pour générer des bénéfices. Cette analyse est particulièrement utile pour les entreprises qui offrent des produits parce qu'elle démontre combien d'unités doivent être vendues pour générer des bénéfices.

Si vous proposez plus d'un produit, vous devrez calculer le pourcentage de chaque produit vendu et le coût de production qui lui est associé.

Exemple : Production de chopes à café

CI : les coûts indirects pour l'année s'élèvent à 10 000 \$ (téléphone, marketing, loyer, etc.)

P : le prix moyen de vente est de 10 \$/chope

C : le coût moyen de production est de 4 \$/chope (matières premières et main-d'œuvre)

$$\frac{CI}{P - C}$$

$$\frac{10\,000\ \$}{10 - 4} = \frac{10\,000\ \$}{6} = 1,667 \text{ unités}$$

Vous commenceriez à réaliser des bénéfices après avoir vendu 1 667 chopes.

### 6.2.1 Hypothèses soutenant les prévisions de ventes

Dans l'ensemble, quelles hypothèses avez-vous envisagées concernant la vente de vos produits et services?

Les prévisions de ventes peuvent parfois vous donner l'impression de jouer aux devinettes. Toutefois, de solides prévisions de ventes reposent sur certaines hypothèses de base. Si votre entreprise propose plusieurs produits ou s'il s'agit de travail fait sur mesure ou adapté à chaque projet, une bonne approche consiste à estimer la moyenne de ce que paierait un client et d'évaluer ensuite le nombre de clients par mois.

Vous pouvez également estimer les ventes en vous fondant sur les ventes de produits ou services de haut, de milieu et de bas de gamme, chaque mois. Procédez selon ce qui convient le mieux à votre entreprise. Simplifiez dans la mesure du possible, tout en produisant des estimés réalistes.

Principales hypothèses pour Tutorat Petit futé:

- Pas de vente le premier mois - activités de réseautage intensives pour faire bénéficier l'entreprise d'un battage publicitaire
- Périodes d'accalmie : décembre - (période des fêtes) et juillet/août - vacances d'été
- Taux horaire moyen : 40 \$ (augmentation à 45 \$ à la fin de la première année)
- En moyenne, chaque élève participera à une séance de tutorat par semaine
- En moyenne, chaque élève recevra du tutorat pendant trois mois

## 6.2.2 Prédiction des ventes de la première année *et*

## 6.2.3 Prédiction des ventes de la première année, comprenant les hypothèses *et*

## 6.2.4 Prédiction des ventes pour la deuxième année

Lorsque vous calculerez ces chiffres, assurez-vous de revoir l'ensemble des hypothèses soutenant les prévisions de ventes.

Vous devrez calculer le montant moyen et le coût moyen de la vente (un pourcentage du prix de vente). Vous devrez ensuite dresser la liste du nombre de ventes prévues par mois. À l'aide de ces chiffres, vous serez en mesure de calculer les résultats de vos ventes mensuelles.

Expliquez brièvement pourquoi vous réaliserez ces ventes. Si vous dites, par exemple, que vous réaliserez 15 ventes à des clients en mai, expliquez pourquoi 15 et non 5, ou 20? Les justifications devraient principalement se fonder sur les activités de marketing mises en œuvre au cours des mois précédents.

Rappelez-vous : les ventes sont le résultat direct de vos efforts de marketing

Vous pouvez également prendre en considération la nature de votre entreprise, son caractère saisonnier ou la période de lancement avant de pouvoir constater des ventes substantielles

Mois	Nombre de ventes	Hypothèses soutenant les ventes
Septembre	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancement de l'entreprise</li> <li>• Réseautage intensif (au moins trois fois par semaine)</li> <li>• Commencement de la stratégie sur LinkedIn</li> <li>• Affiches installées à 16 endroits stratégiques</li> </ul>
Octobre	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parents désireux d'offrir immédiatement du tutorat à leurs enfants</li> <li>• Poursuite d'un réseautage intensif (3 fois par semaine)</li> <li>• Participation à une collecte de fonds communautaire</li> </ul>
Novembre	Etc.	Etc.

Continuez jusqu'à ce que vous ayez justifié chacun des 12 premiers mois d'exploitation.

En ce qui concerne les prévisions de ventes de la deuxième année, vous devrez calculer le montant moyen et le coût moyen de la vente (pourcentage du prix de vente). Vous devrez ensuite dresser la liste du nombre de ventes prévues

par mois. À l'aide de ces chiffres, vous serez en mesure de calculer les résultats de vos ventes mensuelles.

Il se peut que le prix de vente soit amené à augmenter ou à diminuer, selon les activités de la première année. Vous pourriez également constater que les coûts de vente augmentent ou diminuent, en fonction de changements opérationnels ou de fournisseurs.

Aucune hypothèse justifiant les ventes n'est requise pour les prévisions des ventes au cours de la deuxième année.

### 6.3 Flux de trésorerie

Combien d'argent l'entreprise recevra-t-elle et dépensera-t-elle, chaque mois? Les flux de trésorerie devraient présenter les projections pour une période se situant entre au moins un an et jusqu'à cinq ans. Pour la plupart des entreprises, il est recommandé de produire de flux de trésorerie couvrant une période de deux ans (il est essentiel que les 24 mois soient détaillés).

*Su vous utilisez le Rédacteur de plans d'affaires de Futurpreneur Canada, les éléments mentionnés ci-après sont automatiquement entrés dans la feuille de calcul Excel.*

#### Rentrées de fonds

Inclure le nombre de ventes et les revenus générés subséquemment mois après mois, tel que détaillé dans les prévisions de ventes.

Inclure les sources de financement indiquées dans les frais de démarrage dans le mois où vous prévoyez lancer votre entreprise. Si du financement supplémentaire est obtenu pendant l'année, il pourra être indiqué dans le mois où il aura été reçu.

#### Sorties de fonds

Inclure le coût des ventes d'un mois à l'autre, tel qu'indiqué dans les prévisions de ventes.

Inclure les dépenses générales d'un mois à l'autre. Les articles suggérés dans le Rédacteur de plans d'affaires et le modèle de flux de trésorerie ne s'appliquent peut-être pas à votre entreprise et devront être modifiés en conséquence. Tous les articles ne figurant pas dans la liste devraient être ajoutés.

Dans les premiers mois, le salaire ou les retraits du propriétaire peuvent être limités ou même correspondre à zéro. Pour que votre entreprise soit viable, il faudra éventuellement vous rémunérer.

Inclure le total des coûts associés au démarrage de votre entreprise, inscrits dans la feuille sur les frais de démarrage dans le mois au cours du duquel vous planifiez lancer votre entreprise.

Inclure tous les frais/remboursements, d'un mois à l'autre, tels que requis par vos sources de financement.

Les dépenses indiquées dans les flux de trésorerie doivent être entièrement affectées à l'entreprise. Si vous exploitez une entreprise à domicile, vous ne pouvez indiquer une portion de votre loyer ou de votre hypothèque dans vos dépenses, mais cela peut être fait lorsque vous soumettez votre déclaration de revenus.

Vos flux nets de trésorerie par mois représentent la différence entre les rentrées de fonds et les sorties de fonds.

La valeur inscrite à la ligne correspondant aux flux de trésorerie cumulés doit être positive ou de zéro chaque mois, sans exception. Dans le cas contraire, il vous faudra ajuster vos dépenses, trouver d'autres sources de financement ou réévaluer l'efficacité de vos stratégies de marketing, afin de combler le manque à gagner.

Vous devrez prévoir approximativement entre 20 et 25 % de vos bénéfices pour vos impôts. Si vous exploitez une entreprise individuelle, vous paierez habituellement vos impôts en mars ou en avril.

Les flux de trésorerie sont l'outil financier le plus important pour une entreprise. Ce sont eux qui mettent vos hypothèses au défi afin de vous assurer que rien n'a été omis. Une fois votre entreprise lancée et en exploitation, vous pourrez comparer les flux de trésorerie réels et ceux qui avaient été projetés dans le [Modèle de flux de trésorerie d'exploitation](#).

Les flux de trésorerie sont un élément vital de l'entreprise

## 6.4 État des résultats

L'état des résultats est généré automatiquement par le Rédacteur de plans d'affaires ou le modèle de présentation d'états financier de Futurpreneur Canada.

L'état des résultats indique quel bénéfice/perte sera généré par votre entreprise en un an. Vous pouvez toutefois déduire quel sera vos bénéfices et vos pertes à partir de vos flux de trésorerie.

## Annexe

Inclure des illustrations de votre produit, un plan de votre magasin, son aménagement, les curriculum vitae, les détails du sondage et tout autre renseignement ou documents supplémentaires.

Échantillons de questions pertinentes pour un service de tutorat :

1. Quel élément prenez-vous en considération lors de l'embauche d'un tuteur?

*Attribuez une note par ordre d'importance de 1 à 5*

- La proximité du lieu
- Le prix
- Le service à domicile
- La réputation du tuteur
- Sa bonne entente avec ma fille/mon fils
- Les mises à jours régulières
- Le manuel fourni
- Le suivi effectué avec moi
- Autre

2. Comment souhaiteriez-vous que le produit/service soit livré/fourni?

- Dans un bureau
- Chez moi
- Sans importance
- Internet/courriel
- Une combinaison des propositions mentionnées plus haut
- Autre

3. À quelle fréquence prévoyez-vous rencontrer le tuteur?

- Une fois par semaine
- Deux fois par semaine
- Plus de deux fois par semaine
- Autre

4. Quand engageriez-vous un tuteur?

- Si ma fille ou mon fils échouait un cours
- Seulement en 11<sup>e</sup> ou en 12<sup>e</sup> année
- Si les notes de ma fille ou de mon fils se mettaient à baisser
- Autre

5. Où iriez-vous pour obtenir les services d'un tuteur?

- Je consulterais un ami
- Je consulterais le journal local - lequel?
- Je procéderaï à une recherche sur Internet
- Je lirais les annonces affichées dans les supermarchés, sur les colonnes Morris et les centres communautaires
- Autre

6. Quel est le montant maximal que vous accepteriez de payer pour les services d'un tuteur?

- 30- 35 \$/hre
- 35- 40 \$/hre
- 40- 50 \$/hre
- 50 -60 \$/hre
- 60 \$/hre et plus, dans la mesure où il est excellent

7. QUESTIONS SUR LE STYLE DE VIE (données psychographiques)

- Valeurs : quels sont les éléments qui comptent dans votre vie?  
*Proposez des catégories, par ex., la famille, la sécurité au sein de la collectivité, etc.*
- Passe-temps/loisirs : qu'est-ce que vous aimez faire? Où aimez-vous aller?
- Activités culturelles/sportives : à quelles activités vous adonnez-vous? Des affiliations?

8. QUESTIONS DÉMOGRAPHIQUES (posées en dernier; indiquez une échelle)  
*Il est préférable de proposer des échelles. Par ex., pour l'âge : entre 35 et 40 ans*

- Sexe
- Âge
- Revenu
- Scolarité
- Situation familiale
- Ethnicité
- Religion
- Race