

Guide d'élaboration du plan d'affaires pour les entreprises d'économie sociale



**Corporation
de développement
de l'Est**

**Présentation de projet au fonds d'investissement
en économie sociale (FIES) de la CDEST**

LA MISSION DE LA CDEST

La mission de la Corporation de développement de l'Est (CDEST) est de promouvoir la revitalisation de l'arrondissement de Mercier – Hochelaga-Maisonneuve en entreprenant toutes les études, démarches ou actions qui visent à favoriser la planification et le développement économique communautaire du milieu.

Elle réalise sa mission en privilégiant les actions mises en œuvre en concertation et en partenariat afin de tenir compte de l'ensemble de la collectivité dans une perspective de partage de la richesse.

La CDEST agit auprès des individus, des travailleurs autonomes, des entreprises privées et d'économie sociale ainsi que des organismes à but non lucratif. Organisme agréé **centre local de développement** (CLD) pour son territoire, la CDEST met également son expertise à contribution au sein de nombreux groupes et comités qui œuvrent au développement local.

Enfin, la CDEST intervient spécifiquement en développement de la main-d'œuvre auprès des jeunes résidents du quartier Hochelaga-Maisonneuve âgés de 16 à 35 ans.

GUIDE D'ÉLABORATION DU PLAN D'AFFAIRE POUR LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

Présentation de projet au fonds d'investissement en économie sociale (FIES) de la CDEST

Nom de l'entreprise : _____

Titre du projet : _____

Adresse : _____

Nom du responsable : _____

Numéro de téléphone de la personne à joindre pour plus d'informations : (_____) _____

Coût total du projet : _____

Montant demandé au FIES : _____

Avant-propos

La CDEST met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise d'économie sociale. Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie sociale, c'est-à-dire à toute entreprise répondant aux principes de¹ :

- ◆ bien commun (finalité de service aux membres);
- ◆ autonomie de gestion par rapport à l'État;
- ◆ processus de décision démocratique;
- ◆ primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus et des surplus;
- ◆ participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective.

Au-delà de l'aspect très général de ces différentes caractéristiques, il faut retenir que les entreprises visées doivent démontrer leur capacité à mettre de l'avant des impératifs sociaux à travers la réalisation d'activités économiques. C'est donc cette double dimension, sociale et économique, qui doit être mise en valeur dans le plan d'affaires de l'entreprise. Il n'y a pas de règle absolue pour la présentation du plan d'affaires. Nous avons voulu que ce guide soit le plus complet possible afin que vous puissiez rédiger votre plan d'affaires quel que soit le secteur d'activité sur lequel porte votre projet.

Par conséquent, certaines sections ou sous-sections ne s'appliqueront pas nécessairement à votre projet. Il peut également vous paraître plus logique, pour s'adapter aux particularités de votre projet, de présenter dans un ordre différent les éléments de ce guide ou de renommer des titres de sections.

En outre, certaines parties peuvent nécessiter d'être plus approfondies. L'objectif est de mettre en valeur les forces de votre projet d'entreprise et de présenter ce que vous avez prévu pour faire face aux éventuelles difficultés.

L'essentiel est de ne rien oublier, car toute information manquante peut retarder vos démarches dans la réalisation du projet.

Conseils :

- ◆ Prenez tout le temps qu'il faudra pour rédiger votre plan d'affaires. C'est un document de première importance qui reflètera le sérieux de votre projet.
- ◆ Soyez clair et précis, faites preuve d'honnêteté et utilisez un langage simple.
- ◆ Utilisez les annexes pour présenter les éléments plus détaillés.
- ◆ Soyez réaliste. Appuyez votre présentation et votre analyse sur des faits et des données objectives et fondées.
- ◆ Considérez l'évaluation du marché comme une priorité.
- ◆ N'hésitez pas à consulter des gens d'expérience et n'oubliez pas que vous pouvez toujours compter sur le Conseiller en économie sociale de la CDEST pour vous accompagner dans cette démarche.

¹ RISQ (2003), « Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale », ch.2, p.13

Avant-propos	2
1. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE D'ECONOMIE SOCIALE	5
1.1. La dimension collective.....	5
1.2. La dimension sociale	5
1.3. La dimension entrepreneuriale	5
1.4. La dimension économique	6
2. RÉSUMÉ DU PLAN D'AFFAIRES	7
3. PRÉSENTATION DU PROJET	8
3.1. Brève description du projet	8
3.2. Utilité sociale du projet et retombées dans le milieu.....	8
3.3. Liens avec les priorités locales	9
3.4. Partenariats et ancrage local du projet.....	9
3.5. Identification des forces et faiblesses du projet	10
3.6. Emplacement – Échéancier	10
4. PROMOTEURS	10
4.1. Structure organisationnelle et forme juridique de l'entreprise	10
4.2. Historique	11
4.3. Mission, vision et valeurs de l'entreprise	11
4.4. Expertises et réalisations du groupe promoteur	11
5. MARKETING	12
5.1. Description détaillée des produits et/ou des services offerts.....	12
5.2. Analyse du marché (secteur d'activité, marché cible et potentiel)	12
5.3. Analyse de la concurrence directe et indirecte	14
5.4. Stratégie de mise en marché	14
5.5. Stratégie de vente et de distribution	15
5.6. Stratégie de localisation.....	15
5.7. Stratégie de tarification.....	16
5.8. Carnet de commandes	16
6. OPÉRATION ET PRODUCTION	16
6.1. Approvisionnement.....	16
6.2. Processus de réalisation du produit ou service	16
6.3. Éléments incorporels	17

7. RESSOURCES HUMAINES	18
7.1. Plan d'embauche	18
7.2. Qualité des emplois	18
7.3. Répartition des tâches	18
7.4. Équipe dirigeante	19
7.5. Sous-traitance	19
8. DOSSIER FINANCIER	19
8.1. Financement du projet	20
8.2. Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions	20
8.3. État des résultats prévisionnels	20
8.4. Bilan prévisionnel	21
8.5. Budget de caisse prévisionnel	21
8.6. Tableau des amortissements	21
8.7. Seuil de rentabilité	21
8.8. Calendrier de remboursement	21
9. ANNEXES DU PLAN D'AFFAIRES	22

1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Cette section ne fait pas partie du plan d'affaires. Elle a simplement pour objectif de vous rappeler les caractéristiques d'une entreprise d'économie sociale.

Les entreprises d'économie sociale naissent de la volonté des collectivités de se prendre en main par la création d'activités économiques au service du social.

C'est l'économie qui se met au service d'objectifs sociaux. On pense donc à des entreprises oeuvrant dans des secteurs très variés tels que le secteur manufacturier, le secteur environnemental, le secteur culturel, le secteur des services aux personnes, ou encore dans celui de l'habitation, etc.

Le but ultime de ces entreprises est celui du développement du bien commun plutôt que celui du rendement sur le capital des individus.

La démarche de création d'une entreprise d'économie sociale implique la prise en compte de quatre dimensions qui sont indissociables et qui concourent à la réussite de ce modèle d'entreprise.

1.1. La dimension collective

L'entreprise d'économie sociale est créée, au départ, dans le but d'offrir un produit ou un service à une collectivité ou à des membres et dans le but d'améliorer leur qualité de vie. La participation et l'implication de toutes les composantes de la population sont essentielles à toute initiative de développement endogène. Cette participation sera plus facile à assurer s'il existe déjà un sentiment d'appartenance dans la communauté. De plus, votre projet devra répondre aux besoins de cette même collectivité.

1.2. La dimension sociale

Cette notion réfère à la rentabilité sociale et non purement économique des activités de l'entreprise. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion des valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services et en permettant l'augmentation du nombre d'emplois créés.

1.3. La dimension entrepreneuriale

Les promoteurs du projet, comme la communauté en général, doivent adopter une démarche entrepreneuriale. Ainsi, ils n'hésiteront pas à innover et à multiplier les initiatives. Ils se montreront capables de faire face aux changements, de communiquer, de coopérer, de négocier, de participer et de s'engager. Ces comportements, qui ont souvent plus d'importance que les structures mises en place, sont comparables à ceux d'une entreprise moderne et sont porteurs de valeurs liées au développement local.

L'esprit d'entreprise est également un critère primordial au succès d'une entreprise d'économie sociale; il s'exprimera par la volonté de prendre des risques, d'adopter une approche « client » puisée dans le domaine de l'économie libérale, tout en préservant la primauté du social.

1.4. La dimension économique

Le concept d'économie renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective. Cette dimension implique également que les entreprises du secteur de l'économie sociale produisent des biens et des services, qu'elles sont financièrement viables et qu'elles procurent des emplois durables. Leur viabilité économique repose principalement sur les revenus autonomes issus des activités marchandes auprès de consommateurs privés ou publics.

Une aide gouvernementale, ponctuelle ou récurrente, peut être nécessaire puisque ces entreprises et projets utiles pour la collectivité interviennent souvent dans des activités moins rentables ou caractérisées par un marché restreint ou insuffisant.

2. RÉSUMÉ DU PLAN D'AFFAIRES

Il s'agit de présenter, de façon sommaire, votre projet. Cette présentation doit être précise et claire. Elle doit permettre au lecteur de se faire une bonne idée de votre projet. Cette partie ne pourra être complétée qu'à la fin de la rédaction du plan d'affaires. Voici un exemple de résumé :

Le projet	Jardinage écologique ABC																				
Le groupe	L'organisme XYZ																				
La Formule juridique	Coopérative																				
Le secteur d'activité	Environnement																				
Les produits et services	Résumez en quelques lignes les produits et services qui seront offerts																				
Le marché et la clientèle cible	Résumez en quelques lignes le marché et les clientèles ciblés et leurs principales caractéristiques																				
La synthèse du plan marketing	Présentez les grandes lignes du plan marketing ou de commercialisation de vos produits ou services																				
Le coût du projet	Immobilisation xxx xxx \$ Matériel et équipement..... xxx xxx \$ Fonds de roulement xxx xxx \$ xxx xxx \$																				
Les sources de financement	Mise de fonds..... xxx xxx \$ Activité d'autofinancement xxx xxx \$ Emprunt xxx xxx \$ Municipalité..... xxx xxx \$ Gouvernement du Québec xxx xxx \$ Gouvernement du Canada xxx xxx \$ CDEST xxx xxx \$ Autres financements xxx xxx \$ xxx xxx \$																				
Les prévisions financières	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: right;">an1</th> <th style="text-align: right;">an2</th> <th style="text-align: right;">an3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revenus de ventes.....</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> </tr> <tr> <td>Autres revenus</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> </tr> <tr> <td>Dépenses</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> </tr> <tr> <td>Surplus (déficit).....</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> <td style="text-align: right;">xxx</td> </tr> </tbody> </table>		an1	an2	an3	Revenus de ventes.....	xxx	xxx	xxx	Autres revenus	xxx	xxx	xxx	Dépenses	xxx	xxx	xxx	Surplus (déficit).....	xxx	xxx	xxx
	an1	an2	an3																		
Revenus de ventes.....	xxx	xxx	xxx																		
Autres revenus	xxx	xxx	xxx																		
Dépenses	xxx	xxx	xxx																		
Surplus (déficit).....	xxx	xxx	xxx																		
Les dépenses visées par le FIES	Précisez clairement les dépenses que couvrira le soutien financier demandé au FIES																				
Les retombées sociales et économiques	Expliquez sommairement l'ensemble des retombées du projet tant au niveau de son impact social qu'au niveau économique (par exemple, la création d'emplois de qualité).																				

3. PRÉSENTATION DU PROJET

3.1. Brève description du projet

Présenter une description sommaire du projet et ses objectifs. Indiquer dans cette description les produits ou services offerts, la clientèle cible, le coût global du projet, **le montant du financement demandé à la CDEST et les dépenses visées**.

Il importe, d'entrée de jeu, d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'une entreprise existante. Dans ce dernier cas, il est important de décrire la situation actuelle de l'entreprise (les produits ou services déjà offerts ainsi que les ressources en place) et ce vers quoi les promoteurs se dirigent (les nouveaux produits ou services et les ressources additionnelles nécessaires).

3.2. Utilité sociale du projet et retombées dans le milieu

Dans une entreprise d'économie sociale, l'économique est au service de la dimension sociale. Par conséquent, les objectifs doivent être directement liés à la rentabilité collective (sociale et économique). Il peut être pertinent de souligner comment le projet permet de mettre en valeur des ressources locales, s'il vient répondre à un besoin identifié par une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans une démarche de planification locale et régionale².

– En général, un projet d'économie sociale comporte dans ses objectifs un volet concernant les retombées pour le milieu dont il est issu. Le plan d'affaires doit donc préciser le type et l'ampleur des effets bénéfiques attendus pour le milieu, en se référant au contexte local pour montrer dans quelles perspectives d'amélioration il s'inscrit et en expliquant comment la réalisation de l'initiative contribue au développement social et économique de la communauté. Selon la nature du projet et en fonction des particularités liées au secteur d'activité, ou encore en relation avec les priorités mises de l'avant, ces retombées peuvent être soit très directes, car elles sont liées aux objectifs de départ, ou beaucoup plus indirectes par les effets à terme que l'initiative va produire.

Par exemple :

- ◆ meilleure accessibilité aux produits et aux services;
- ◆ impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé;
- ◆ effets de prévention au niveau de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité;
- ◆ impact sur la cohésion sociale dans un quartier;
- ◆ développement de nouvelles qualifications professionnelles en vue de répondre à des besoins nouveaux en biens et services;
- ◆ effet multiplicateur de certaines activités sur certaines autres activités;
- ◆ amélioration de la qualité de vie des citoyens;
- ◆ développement d'une expertise locale et régionale dans certains secteurs d'activité;
- ◆ impact sur le développement ou la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté;

² Source : CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, « Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale », p. 50

- ◆ régularisation du travail en économie souterraine, ce qui entraîne une meilleure qualité de services ainsi qu'une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient³.

3.3. Liens avec les priorités locales

Dans cette section, il s'agira de souligner comment le projet s'inscrit dans une démarche de planification locale; il faut aussi montrer que le projet est issu d'un besoin collectif et qu'il mettra en valeur les ressources locales.

- Quels sont les besoins locaux auxquels entend répondre votre projet?
- Comment ces besoins ont-ils été déterminés, par quel groupe de la communauté?

3.4. Partenariats et ancrage local du projet

Selon la nature du projet, l'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. Plus la mission est portée par un large groupe, plus les chances de réussite de l'entreprise sont élevées⁴. Il est donc primordial de faire état de l'ancrage du projet dans le milieu et des partenariats envisagés ou conclus, d'en préciser la nature et l'impact sur la réalisation du projet, en termes de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien.

Vous devez démontrer que votre projet bénéficie du soutien de votre communauté. Expliquez de manière générale l'impact qu'auront vos partenaires sur la réalisation et l'aboutissement heureux de votre projet. Dans l'éventualité où vous n'auriez pas encore obtenu l'appui de votre milieu, vous devrez préciser les démarches que vous avez effectuées en ce sens. Le partenariat est un élément primordial à la réussite de tout projet d'économie sociale. N'hésitez donc pas à présenter en annexe les lettres d'appui que vous avez en main si tel est le cas. Dans le même ordre d'idée, dressez le portrait de l'aide que vous avez obtenue ou que vous pourriez obtenir dans un avenir rapproché. Donnez le nom de vos partenaires et indiquez la contribution de chacun. N'oubliez pas d'inclure toute forme d'aide en nature comme un don en équipement ou des services professionnels gratuits. Si vous bénéficiez ou prévoyez bénéficier de tarifs préférentiels pour l'achat de biens ou de services faites-en aussi mention. [Extrait de BOILY, André; *Op. cit.*].

Exemple de tableau synthèse

Partenaire	Contribution	Entente conclue	Impact pour le projet

³ Dans « Conjuguer l'économie et le social », p.30, (1998), Gouvernement du Québec

⁴ Dans « Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale » ch.3, p.25, (2003), RISQ, Montréal, Qc

3.5. Identification des forces et faiblesses du projet

Il s'agira ici d'identifier les points forts de votre projet et les facteurs pouvant nuire à sa réalisation.

3.6. Emplacement – Échéancier

Décrivez quel emplacement a été choisi pour l'entreprise et quels en sont les avantages par rapport aux éléments suivants :

- ◆ le coût du loyer;
- ◆ le zonage, l'environnement et la sécurité;
- ◆ la proximité des services;
- ◆ l'accès facile pour la clientèle.

Aperçu détaillé des différentes étapes de développement du projet (l'échéancier permet de bien gérer la réalisation et la mise en route de l'entreprise) :

- ◆ étapes franchies jusqu'à maintenant;
- ◆ étapes qui conduiront à la mise sur pied de l'entreprise;
- ◆ date prévue pour le démarrage;
- ◆ phases de développement au cours des premières années.

4. PROMOTEURS

4.1. Structure organisationnelle et forme juridique de l'entreprise

Il s'agit ici de présenter la forme juridique de l'entreprise d'économie sociale (coopérative ou organisme à but non lucratif). De plus, la présentation d'un **organigramme** démontrant les mécanismes de démocratie prévus ainsi que les mandats des différentes instances (assemblée générale, comités, conseil d'administration [CA], comité exécutif [CE], etc.) est de mise.

Joindre une copie du certificat, de la charte, des lettres patentes.

NOTES

Coopérative

Ce type d'entreprise a pour objectif de satisfaire les besoins socio-économiques de ses membres. Ces derniers sont considérés comme des membres propriétaires usagers. Cela implique qu'ils sont responsables du bien-être de l'entreprise, mais qu'ils peuvent également se prévaloir des services ou produits qu'elle offre. À titre de membres, ils participent donc à la propriété, au pouvoir et aux résultats de l'entreprise. Il existe différents types de coopératives, soit : les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travail, de travailleurs actionnaires et la coopérative de solidarité.

Organisme à but non lucratif

Un organisme à but non lucratif est une personne morale regroupant des personnes (les membres) poursuivant un but à caractère moral ou altruiste, et qui n'a pas comme intention de faire des profits. En fait, son orientation sera plutôt centrée sur des motifs éthiques, sociaux, moraux, charitables ou scientifiques.

4.2. Historique

- ◆ Origine du projet : D'où vient l'idée maîtresse de votre projet? Depuis combien de temps y songez-vous? Quelles sont vos motivations? Pourquoi ce projet plutôt qu'un autre?
- ◆ Pourquoi avoir choisi une entreprise d'économie sociale? Pourquoi avoir choisi une coopérative ou un OBNL?
- ◆ Grandes étapes qui ont mené à le mettre sur pied. Résumé des activités à ce jour et l'état d'avancement du projet d'entreprise.

4.3. Mission, vision et valeurs de l'entreprise

Cette section doit énoncer clairement la mission que se donnera l'entreprise, sa raison d'être et spécifier son lien avec l'ensemble de la communauté.

De plus, elle doit décrire comment les promoteurs imaginent leur entreprise à court, moyen et long termes.

4.4. Expertises et réalisations du groupe promoteur

Le plan d'affaires doit identifier et présenter les promoteurs du projet afin d'établir leur crédibilité. Il est donc crucial de démontrer l'expertise des promoteurs dans le domaine d'intervention de l'entreprise et leur capacité d'aller chercher l'expertise nécessaire à la réalisation du projet.

Il importe également de démontrer les compétences en gestion et en organisation des promoteurs.

- ◆ Nom des promoteurs du projet, les fonctions qu'ils occuperont dans l'entreprise, les tâches et les responsabilités auxquelles ils seront affectés et le salaire qu'ils toucheront;
- ◆ qualifications, formations et diplômes des promoteurs;
- ◆ réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis.

Conseil

- ◆ Composition du conseil d'administration et de l'assemblée générale;
- ◆ motivation des promoteurs à créer une entreprise d'économie sociale.

NOTE

Les dates qui apparaissent au curriculum vitae doivent être précises. Par exemple, de novembre 1997 à juin 2000.

Joindre, en annexe, les curriculum vitae, les lettres de recommandation et les diplômes.

5. MARKETING

5.1. Description détaillée des produits et/ou des services offerts

Le plan d'affaires doit fournir des informations qui décrivent les produits ou services à mettre en marché.

- ◆ Présentez, de façon générale, le produit ou la gamme de produits ou services. Décrivez le processus de fabrication du produit, ses composantes, ses caractéristiques, ses usages, ses fonctions. Dans le cas d'un service, décrivez les étapes, les actes professionnels, les suivis, etc.
- ◆ Situez le produit ou service dans le contexte social qui l'entoure. Présentez les qualités et les avantages pour les éventuels utilisateurs du bien ou du service.
- ◆ Exposez l'aspect novateur et original du projet soumis.
- ◆ Identifiez toute forme de réglementation reliée au produit ou service. Précisez les brevets, les licences et les permis requis.

5.2. Analyse du marché (secteur d'activité, marché cible et potentiel)

L'évaluation du marché est une étape très importante dans l'estimation de la viabilité du projet. Il importe donc d'en faire une analyse approfondie afin de faire la démonstration de la pertinence du projet.

a. Le secteur d'activité

Identification et présentation du secteur dans lequel se trouve l'entreprise.

Il s'agit de situer dans un contexte plus large, le secteur d'activité dans lequel devra s'intégrer le produit ou le service. Il importe de présenter le volume et l'évolution de la demande de la collectivité. Il est également pertinent de démontrer le degré de connaissance du secteur des promoteurs.

- ◆ Présentation de l'évolution de ce secteur au cours des dernières années;
- ◆ état de la situation actuelle : identifier si ce marché est en développement, en expansion ou à maturité;
- ◆ perspectives, évolution anticipée, fluctuations de la demande au cours des dernières années, tendances de la demande;
- ◆ volume de la demande;
- ◆ spécificités du secteur et situation dans la communauté et la région;
- ◆ facteurs et tendances économiques qui peuvent affecter l'entreprise, positivement ou négativement.

b. Le marché cible et potentiel

On décrit le marché visé ou les clientèles potentielles. Il est essentiel de les cibler le plus précisément possible.

- ◆ Qui sont-ils? (âge, revenus, sexe, situation familiale);
- ◆ Qu'achètent-ils? (types de produits, marque, style);

- ◆ Où résident-ils? (propriétaire occupant, locataire, ville ou quartier, banlieue, etc.);
- ◆ Où achètent-ils? (centre commercial, commerce de voisinage);
- ◆ Comment effectuent-ils leurs paiements? (paiement comptant, chèque, carte de crédit);
- ◆ Fréquence d'achat (prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.);
- ◆ Critères d'achat (prix, qualité, service, habitude, réputation, etc.);
- ◆ Estimation du volume de vente espéré par rapport au marché;
- ◆ Démonstration du nombre suffisant de clients intéressés à acheter le produit ou service.

Conseil – recherche des données

Il est possible de recueillir de nombreuses données sur l'état et les tendances actuelles de votre marché. Notamment :

- ◆ articles de journaux, revues et ouvrages spécialisés (Journal Les Affaires, Commerce, rapports statistiques de Statistique Canada ou du Bureau de la statistique du Québec, Canadian Market, etc.);
- ◆ avis sectoriels de professionnels, notamment ceux des gouvernements; données de corporations professionnelles, etc.;
- ◆ bibliothèques publiques et universitaires, les centres de documentation de certains ministères ou organisations spécialisées recèlent une multitude d'ouvrages spécialisés qui vous permettront, dans bien des cas, de trouver tous les renseignements nécessaires;
- ◆ les chambres de commerce, CLD (Centres locaux de développement), municipalités et MRC (pour les milieux non urbains) sont aussi des sources d'information fort utiles;
- ◆ banques de données dont certaines sont disponibles sur Internet, sites Internet comme Stratégis (<http://www.strategis.ic.gc.ca>) et plusieurs autres;
- ◆ sondage (vous pouvez réaliser vous-même un petit sondage);
- ◆ démarches auprès de vos clients potentiels afin de vérifier si vos produits correspondent aux besoins de vos clients et si vos prix sont concurrentiels sur le marché. Ces démarches peuvent éventuellement vous permettre d'obtenir des contrats ou des lettres d'intention;
- ◆ paramètres pouvant vous aider à dresser le profil du segment de marché visé :
 - ◇ type de commerce ou service;
 - ◇ taille de l'entreprise, chiffre d'affaires et volume de ventes;
 - ◇ nombres d'employés, de bureaux et de points de vente;
 - ◇ achat annuel du produit ou service;
 - ◇ importance de l'entreprise sur le marché;
 - ◇ situation géographique.

5.3. Analyse de la concurrence directe et indirecte

L'analyse minutieuse de votre concurrence vous permettra de bien mettre en valeur la spécificité de votre produit ou service. Il s'agit donc de dresser un portrait de la concurrence directe, c'est-à-dire les entreprises qui offrent des biens et services similaires aux vôtres, et de la concurrence indirecte, c'est-à-dire les entreprises qui répondent aux mêmes besoins de la clientèle, mais de façon différente.

En quoi vos services se démarqueront-ils comparativement à ceux des concurrents?

Faites la comparaison entre les concurrents en mettant en perspective leurs forces et leurs faiblesses à partir des critères comme :

- ◆ chiffre d'affaires;
- ◆ nombre d'employés;
- ◆ présentation, style, apparence;
- ◆ accueil et courtoisie;
- ◆ distribution et ventes;
- ◆ localisation;
- ◆ qualité des produits et services;
- ◆ promotion;
- ◆ garanties;
- ◆ prix;
- ◆ stratégie de mise en marché.

Exemple de présentation

Nom de l'entreprise concurrente	Localisation géographique	Ses points forts	Ses points faibles

5.4. Stratégie de mise en marché

Moyens à privilégier pour faire connaître le produit ou service :

- ◆ publicité (en tenant compte de la clientèle cible) :
 - ◇ médias (journaux, radio, télévision, Pages Jaunes, etc.);
 - ◇ porte-à-porte;
 - ◇ publipostage;

- ◇ télémarketing;
- ◇ Internet;
- ◇ expositions commerciales;
- ◆ échéancier à court, moyen et long termes;
- ◆ budget des activités de promotion;
- ◆ activités de relations publiques.

5.5. Stratégie de vente et de distribution

- ◆ Mode d'accès au marché : description du réseau de distribution;
- ◆ vente directe, par catalogue, par téléphone, dans des machines distributrices, par l'intermédiaire de grossistes, de détaillants, de représentants, d'agents manufacturiers;
- ◆ exclusivité du territoire;
- ◆ alliances stratégiques avec d'autres organismes, entreprises, clients, etc.;
- ◆ délai de livraison.

5.6. Stratégie de localisation

Étant issue de préoccupations du milieu, l'entreprise d'économie sociale doit accorder une grande importance à sa localisation. Pour évaluer l'intérêt d'un emplacement, les critères habituels doivent bien sûr être pris en compte, mais à ceux-ci s'ajoute l'impact positif créé dans le milieu par l'implantation de l'entreprise.

Il faut décrire et spécifier :

- ◆ les aménagements reliés au volet social du projet (par exemple, des postes de travail accessibles aux personnes handicapées);
- ◆ les équipements nécessaires et les travaux d'aménagement à effectuer pour réaliser le projet;
- ◆ le type d'espace nécessaire : bureaux, salle d'attente, etc.;
- ◆ les locaux disponibles, la superficie;
- ◆ l'achat ou la location de l'espace utilisé;
- ◆ le coût des assurances et des taxes;
- ◆ les liens avec le marché;
- ◆ l'image du voisinage;
- ◆ la proximité de certains services;
- ◆ la facilité d'accès;
- ◆ la disponibilité de la main-d'œuvre;
- ◆ l'impact de l'implantation dans le milieu.

5.7. Stratégie de tarification

Le plan d'affaires doit préciser le tarif établi pour le bien ou service en tenant compte des coûts de fabrication ou d'achat, de la concurrence et de la capacité de payer des clients. C'est également ici que devront être indiquées les conditions de paiement et, le cas échéant, les politiques de crédit.

- ◆ Le prix de revient par unité de produit ou par heure de service (différencier coûts variables et coûts fixes);
- ◆ le prix de vente de chacun des produits ou services.

5.8. Carnet de commandes

Il s'agit de noter les ententes, contrats, lettres d'intention, demandes de soumission en main pour la fabrication du produit ou le service à offrir.

Enjeux financiers qu'ils représentent (délais de paiement, incidence sur la trésorerie, etc.).

6. OPÉRATION ET PRODUCTION

6.1. Approvisionnement

Peu importe le type d'entreprise que vous démarrerez, vous aurez certainement besoin de matières premières. Vous devez, dans cette section, expliquer la nature et les quantités de matières premières dont vous aurez besoin pour opérer votre entreprise. Énumérez vos principaux fournisseurs et expliquez les propriétés qui s'appliquent à chacun (politique d'approvisionnement et de crédit, délais de livraison, etc.). Dites comment sera structuré votre service des achats. Expliquez de quelle manière vous contrôlerez votre inventaire de matières premières (dans le cas d'une entreprise manufacturière) ou votre inventaire de marchandises (dans le cas d'un commerce de détail) et ce, pour ne nommer que deux exemples, au niveau du système d'inventaire (manuel ou informatisé) et au niveau du contrôle de la qualité.

6.2. Processus de réalisation du produit ou service

- ◆ Énumération et description des activités nécessaires à la fabrication ou à la réalisation du produit ou service;
- ◆ sommaire des technologies utilisées, des procédés et méthodes, des savoir-faire nécessaires, des possibilités de transferts technologiques, des conditions d'implantation, etc.;
- ◆ aperçu du calendrier de production ou d'activités commerciales;
- ◆ variations saisonnières : impacts et solutions alternatives prévues;
- ◆ mécanismes de contrôle de la qualité du produit ou service : étape critique, points de contrôle, rapports, outils de mesure, etc.;
- ◆ conditions physiques de l'environnement de travail : dangers physiques auxquels seront confrontés les employés, normes de sécurité à respecter.

Exemple

Avant d'amorcer ses opérations, la coopérative de travail **Plastico-pratique** devra se procurer un permis à la CSST certifiant qu'elle répond aux exigences gouvernementales en matière de santé et de sécurité au travail.

6.3. Éléments incorporels

Éléments incorporels : obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité et les coûts à déboursier pour les obtenir.

Réglementation, produits sous licence, brevets, lois, etc.

Conseil

Où trouver l'information sur les législations et les réglementations?

Type de législation ou réglementation	Où les trouver
Permis d'exploitation	Municipalités
Règlement de zonage	Municipalités
Permis et normes de construction	Municipalités et Régie du bâtiment du Québec
Taxes d'affaires, d'eau, scolaires et foncières	Municipalités
Taxe de vente du Québec (TVQ)	Revenu Québec
Taxe sur les produits et services (TPS)	Revenu Québec
Numéros d'employeur	Revenu Québec
Retenues à la source et contributions d'employeurs (impôts provincial et fédéral, RRQ, assurance emploi, assurance maladie)	Revenu Québec et Canada
Impôt fédéral sur le revenu d'entreprise	Revenu Canada
Impôt provincial sur le revenu d'entreprise	Revenu Québec
Loi sur la santé et sécurité du travail	CSST
Loi sur les normes du travail	Commission des normes du travail

⁵ « Chantier de l'économie sociale », p. 49

7. RESSOURCES HUMAINES

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir des subventions d'aide à l'embauche de façon privilégiée, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, il n'en reste pas moins que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire : rémunérés par des salaires, assujettis aux lois du travail, réguliers ou stables, saisonniers selon le cas⁵.

7.1. Plan d'embauche

Description des emplois générés par le projet, à court, moyen et long termes.

Présentation sous forme de tableau.

Exemple

Nombre de personnes	Titre d'emploi	Taux horaire	Statut
	<input type="checkbox"/> créé <input type="checkbox"/> consolidé	<input type="checkbox"/> Inférieur à 8,25 \$ <input type="checkbox"/> Entre 8,25 \$ et 15 \$ <input type="checkbox"/> Plus de 15 \$	<input type="checkbox"/> Permanent <input type="checkbox"/> Contractuel <input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/> Temps partiel
	<input type="checkbox"/> créé <input type="checkbox"/> consolidé	<input type="checkbox"/> Inférieur à 8,25 \$ <input type="checkbox"/> Entre 8,25 \$ et 15 \$ <input type="checkbox"/> Plus de 15 \$	<input type="checkbox"/> Permanent <input type="checkbox"/> Contractuel <input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/> Temps partiel
	<input type="checkbox"/> créé <input type="checkbox"/> consolidé	<input type="checkbox"/> Inférieur à 8,25 \$ <input type="checkbox"/> Entre 8,25 \$ et 15 \$ <input type="checkbox"/> Plus de 15 \$	<input type="checkbox"/> Permanent <input type="checkbox"/> Contractuel <input type="checkbox"/> Temps plein <input type="checkbox"/> Temps partiel

- ◆ Qualifications requises;
- ◆ disponibilité de la main-d'œuvre;
- ◆ formation nécessaire, ses coûts et sa disponibilité;
- ◆ processus de sélection;
- ◆ gestion du personnel.

7.2. Qualité des emplois

On doit indiquer si les emplois créés sont rémunérés par des salaires ou des allocations, s'ils sont assujettis aux lois du travail et s'ils sont réguliers, stables ou saisonniers. Le plan d'affaires doit contenir les conditions de travail qui seront en vigueur, la rémunération offerte et les avantages sociaux prévus.

7.3. Répartition des tâches

La répartition des tâches permettra d'évaluer le rôle de chacun des salariés dans l'organisation. Elle doit être adaptée aux divers secteurs d'activités et propre au projet social et au contexte local.

7.4. Équipe dirigeante

- ◆ Description des fonctions et responsabilités de l'équipe dirigeante;
- ◆ personnes qui occuperont ces fonctions, salaires et avantages;
- ◆ qualifications, antécédents et compétences des personnes;
- ◆ formation nécessaire, ses coûts et sa disponibilité.

Conseil

Illustrez par un organigramme comment se structurent les opérations.

7.5. Sous-traitance

Il peut être nécessaire de conclure des ententes avec des sous-traitants pour la fabrication ou la réalisation d'une composante ou d'une étape du produit ou service à offrir. Présentez les sous-traitants disponibles ainsi que les solutions de rechange prévues, les travaux à effectuer, les conditions, etc.

8. DOSSIER FINANCIER

On regroupe ici tous les éléments financiers du projet afin d'en démontrer la viabilité et la rentabilité, de déterminer les besoins de financement et de planifier les activités financières.

Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Il est primordial de bien réaliser cette partie du plan d'affaires pour démontrer le sérieux de votre démarche et votre capacité à évaluer votre situation financière. C'est sur cette base que s'établira la confiance des investisseurs. Si vous avez de bonnes connaissances en comptabilité, produisez vous-même les documents énumérés ci-après pour les deux ou trois premières années. Si vos connaissances ne vous permettent pas de compléter seul cet exercice, produisez, au moins pour un an, les points suivants : coût de financement du projet et budget de caisse prévisionnel.

Vous trouverez, en annexe, des exemples qui vous aideront à réaliser ce travail. Puis, faites vérifier et compléter votre travail par des conseillers qualifiés.

Conseil

Faire connaître aux lecteurs externes les consultants qui vous ont aidé ou soutenu dans vos démarches :

- ◆ expert-comptable;
- ◆ services-conseils en démarrage;
- ◆ conseillers juridiques;
- ◆ institution financière;
- ◆ représentants gouvernementaux, etc.

Leur réputation et leur crédibilité ajouteront de la valeur à votre projet.

8.1. Financement du projet

Le financement d'un projet d'économie sociale repose souvent sur la contribution combinée et complémentaire de plusieurs partenaires provenant de divers secteurs. Il importe donc de préciser les sources sur lesquelles le groupe promoteur pourra compter soit :

- ◆ une mise de fonds du groupe promoteur (fournie par l'organisme lui-même ou par ses membres);
- ◆ une contribution des usagers; selon le tarif établi pour les biens et services, il sera possible d'évaluer leur contribution;
- ◆ le financement privé : prêts bancaires, marges de crédit, etc.;
- ◆ le financement public : subventions dans le cadre du démarrage d'entreprise, allocations, contribution des partenaires (mise à la disposition de locaux, d'équipement ou de ressources humaines gratuitement);
- ◆ les dons (d'entreprises ou de particuliers).

Il importe de distinguer les sources de financement qui seront disponibles pour le démarrage de celles qui le seront pour l'exploitation de l'entreprise en cours de route. Cette distinction est très importante, car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

ANNEXE 1

Joindre :

- ◆ investissements requis;
- ◆ confirmations de financement;
- ◆ mesures alternatives de financement si vous n'obtenez pas les réponses que vous attendez.

8.2. Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions

Il s'agit ici de préciser sur quelles données ou possibilités sont basées les projections financières :

- ◆ ventes;
- ◆ comptes à recevoir (30, 60, 90 jours);
- ◆ comptes à payer (30, 60, 90 jours);
- ◆ coût des produits ou services vendus;
- ◆ dépenses d'exploitation (salaire, loyer, électricité, frais d'administration, etc.);
- ◆ prix de revient du produit ou service.

8.3. État des résultats prévisionnels

Il s'agit des revenus et dépenses estimés pour les deux ou trois premières années d'exploitation.

L'état des résultats donne le résultat financier des activités d'une entreprise pendant une période donnée, en général pendant une année financière. Il établit le rapport entre les revenus et les dépenses et dégage le résultat net, c'est-à-dire un surplus d'opération, une perte ou l'équilibre entre les revenus et les dépenses.

ANNEXE 2

8.4. Bilan prévisionnel

Il s'agit d'un portrait de la situation financière de l'entreprise à un moment précis qui présente les actifs (encaisse, comptes à recevoir, inventaires, etc.), les passifs (dettes, comptes à payer) et les capitaux dans l'entreprise.

ANNEXE 3

8.5. Budget de caisse prévisionnel

Il présente l'agenda mensuel de l'encaisse et des déboursés dans les deux ou trois premières années. Il est très important car il permet d'évaluer les besoins de liquidité à court terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- ◆ toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports ainsi que les recettes provenant de la vente;
- ◆ toutes les sorties de fonds : paiement des investissements, des services, des salaires, des approvisionnements et autres;
- ◆ les autres revenus provenant des programmes publics et les autres recettes liées à la mission sociale de l'entreprise, détaillés et ventilés par bailleur de fonds.

Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses doit faire apparaître le niveau des besoins de trésorerie pour chaque mois et la façon dont ils seront couverts, par des avances bancaires par exemple.

ANNEXE 4

8.6. Tableau des amortissements

L'amortissement est une dépense permise par le système fiscal pour amortir le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie prévue. Il s'agit de calculer la dépréciation des actifs de l'entreprise.

ANNEXE 5

8.7. Seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de viabilité est le niveau de vente où l'entreprise ne fera ni profits, ni pertes. Il indique combien de ventes vous devez réaliser pour assumer vos coûts dans un délai donné.

ANNEXE 6

8.8. Calendrier de remboursement

Il s'agit d'établir la répartition entre le capital et les intérêts à rembourser sur les emprunts. Cela démontre aux investisseurs potentiels, les capacités de l'entreprise à les rembourser et les délais prévus pour le faire.

9. ANNEXES DU PLAN D'AFFAIRES

ANNEXE 1 : Coût et financement du projet

ANNEXE 2 : État des résultats prévisionnels

ANNEXE 3 : Bilan prévisionnel

ANNEXE 4 : Budget de caisse prévisionnel

ANNEXE 5 : Tableaux prévisionnels des amortissements

ANNEXE 6 : Calcul du seuil de rentabilité

NOTE

Des modèles de présentation des informations financières vous seront fournis sur demande.

BIBLIOGRAPHIE

- BOILY, André. « Guide de planification pour les projets en économie sociale », Centre local de développement de la Matawinie, Rawdon, 1999, 41 pages plus annexes.
- CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, « Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale », 1998, Annexe 1.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, « Conjuguer l'économie et le social ». Document d'informations à l'intention des CLD, Québec, 1998.
- RÉSEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC (RISQ), « Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale », Montréal, 2003.

Autres documents

Les plans d'affaire des organisations suivantes :

- CLD Charlevoix,
- CLD de Québec,
- CLD de Matawinie,
- CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal,
- CDEST (plan d'affaires utilisé pour les compagnies privées).