

MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

(Source : Documents *Conjuguer l'économie et le social*, Gouvernement du Québec)

Il n'existe ni méthode, ni de règles absolues pour rédiger un plan d'affaires. On s'entend cependant sur un certain nombre d'éléments clés, les autres éléments dépendant de la nature du projet.

En fait, la cohérence, la clarté et la pertinence de l'information contenue dans le plan d'affaires ont plus d'importance que son volume.

Le plan d'affaires de l'entreprise d'économie sociale recoupe plusieurs éléments d'un plan d'affaires traditionnel, mais il s'en distingue par les principes et ses règles de fonctionnement propres. La rédaction d'un plan d'affaire complet, cohérent et convaincant est pour le groupe promoteur une étape cruciale dans le processus d'élaboration d'un projet, puisque les partenaires pressentis baseront leur décision d'y participer ou non sur les renseignements qu'il contient.

Le modèle ci-joint comprend les rubriques suivantes :

1. **La présentation du projet**
2. **La présentation du groupe promoteur**
3. **La faisabilité du projet**
4. **L'organisation et les ressources humaines**
5. **Le partenariat**
6. **Les retombées dans le milieu**
7. **Les sources de financement**
8. **Les prévisions financières**
9. **Les annexes au plan d'affaires**

LA CONSOLIDATION D'UN PROJET OU D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

La consolidation, dans l'optique du mouvement communautaire, désigne le stade de développement d'un organisme qui se stabilise et s'enracine durablement dans son milieu. C'est souvent fonction de réseautage et de la capacité d'une organisation de se renforcer en s'entourant de nouveaux partenaires et d'expertises complémentaires.

Les mécanismes de soutien au développement de l'entreprise

Les promoteurs d'un projet en économie sociale devraient prévoir des mécanismes visant la pérennité et le développement de l'entreprise. La mise en place de tels mécanismes constitue un processus plus large que celui de la seule gestion régulière. Il fait référence notamment, à la capacité de réagir dans les situations imprévues.

L'entreprise d'économie sociale peut également s'appuyer sur son réseau de partenaires pour passer au travers des difficultés qu'elle est susceptible de rencontrer. Il est donc important de déterminer au départ, quelles sont les ressources internes (membres du conseil d'administration), les ressources externes (expertises particulières) et les organismes partenaires susceptibles de fournir un soutien à l'entreprise, et d'en préciser les modalités.

L'auto-évaluation de l'entreprise

L'auto-évaluation de l'entreprise est un exercice qui comporte deux fonctions :

- Faire le bilan des réalisations par rapport aux prévisions, faire état des difficultés rencontrées, en analyser les conséquences ;
- Donner aux dirigeants l'information pertinente afin de faciliter les décisions concernant les ajustements nécessaires et pour prévenir d'autres situations potentiellement difficiles.

Cette démarche entreprise à intervalles réguliers est aussi un outil de concertation interne qui peut souvent associer les partenaires les plus proches de l'entreprise. Elle permet d'actualiser collectivement la mission et d'ajuster les objectifs opérationnels au fur et à mesure des réalisations.

Il est important qu'un tel processus soit prévu dans le projet d'une entreprise d'économie sociale, notamment, à cause de son caractère atypique par rapport à un projet plus traditionnel.

À ce titre, le groupe promoteur devrait prévoir, dès le départ, les modalités d'auto-évaluation et préciser les outils, la méthode, la fréquence et les processus prévus.

1. PRÉSENTATION DU PROJET

Le résumé du projet (1 ou 2 pages)

Le résumé a pour objet de présenter un aperçu général du projet. Il doit inclure ses principaux éléments (la présentation du groupe promoteur, la description du projet, l'évaluation de son coût, la liste des partenaires du milieu impliqués). Il importe d'indiquer s'il s'agit de la création d'une nouvelle entreprise ou du développement d'un nouveau service dans une entreprise existante. Dans ce dernier cas, le résumé doit clairement indiquer quelle est la situation actuelle de l'entreprise (les activités offertes et les ressources en place) et ce vers quoi le groupe promoteur se dirige (les nouveaux services et les ressources additionnelles qui seront nécessaires).

L'utilité sociale du projet

Les objectifs du projet doivent s'inscrire dans un questionnement large de rentabilité collective (sociale et économique). Décrire ces deux volets et préciser leur complémentarité.

Le lien avec les priorités locales et régionales

Précisez comment le projet permet de mettre en valeur des ressources locales, s'il répond à un besoin exprimé par une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans une démarche de planification locale ou régionale.

L'échéancier de réalisation

Indiquez la date prévue pour le démarrage du projet et un échéancier détaillé des différentes étapes de développement du projet au cours des deux ou trois premières années.

2. LA PRÉSENTATION DU GROUPE PROMOTEUR

La structure organisationnelle de l'entreprise

Faites connaître la forme juridique de l'entreprise (coopérative ou organisme à but non lucratif), présentez un organigramme illustrant le modèle d'entreprise et de mécanismes prévus de participation démocratique ou de vie associative (assemblée général, conseil d'administration, comité exécutif).

La mission de l'organisation et les activités actuelles

Décrivez la mission de l'organisation, de ses activités actuelles (c'est-à-dire des biens ou des services offerts) et de ses liens avec l'ensemble de la communauté. S'il s'agit d'une nouvelle entreprise, indiquez sa mission ainsi que les services prévus.

2. LA FAISABILITÉ DU PROJET

Fournissez de l'information sur les biens ou services offerts, sur leur tarification et sur la stratégie de mise en marché. Démontrez la rentabilité et la viabilité du projet dans son volet économique.

La description des biens et des services

Précisez, dans le détail, les types de produits ou de services envisagés dans le projet, de même que leurs caractéristiques et les avantages qu'ils présentent.

L'analyse ou l'étude du marché

Décrivez l'ensemble des éléments qui vont permettre d'apprécier la pertinence du projet :

- le marché visé ou les clients susceptibles d'acheter le produit ou service et l'évolution prévue de ce marché. Un marché est solvable s'il peut s'appuyer, pour se consolider et se développer, sur la participation financière de l'utilisateur ou du client ou encore d'une partie de la clientèle. Il importe de bien cerner le profil de la clientèle : âge, sexe, scolarité, revenu. S'il s'agit d'organisations ou d'entreprises, précisez leurs activités principales, leur chiffre d'affaires, le nombre d'employés, leur emplacement;
- la concurrence existante et son évolution prévisible. Les concurrents directs qui offrent un produit ou un service similaire et les concurrents indirects qui répondent aux besoins du client de manière différente. On précise les principales caractéristiques de ces concurrents, leur approche, leur stratégie de mise en marché, leurs forces et leurs faiblesses.

La production et les ressources matérielles

Précisez dans le détail :

- les équipements et les travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet;
- les méthodes, conditions de production envisagées, technologies et savoir-faire nécessaires;
- l'approvisionnement et l'origine des matières premières, les fournisseurs, la gestion des achats et des stocks;

- les aménagements propres au volet social du projet (ex. postes de travail accessibles aux personnes vivant avec un handicap, un ascenseur dans une résidence pour personnes âgées);
- le prix de revient par unité produite ou par heure de service, en détaillant les coûts de production variables et les coûts fixes de l'organisme.

La stratégie de mise en marché et le réseau de distribution

Décrivez les moyens et les ressources nécessaires :

- mode d'accès au marché ou réseau de distribution : vente directe, distribution par l'intermédiaire de détaillants, en réseau de prescripteurs (influence sur le choix et l'achat);
- image à développer auprès des clients, de la collectivité et des partenaires;
- activités de relations publiques;
- stratégies de marketing social prévues (valorisation du volet social de l'entreprise, son apport à la collectivité)

La politique de tarification

Précisez la politique de tarification, soit le tarif établi pour le bien ou le service en tenant compte des coûts, de la concurrence et de la capacité à payer des clients, de même que les conditions de paiement (délai de paiement des clients et des fournisseurs.)

L'emplacement

Indiquez l'emplacement choisi pour l'entreprise et ses avantages : la facilité d'accès pour la clientèle, la proximité des services, des fournisseurs, les coûts de transport ou le temps nécessaire aux déplacements, le coût du loyer, l'environnement, la sécurité, le zonage.

Le carnet de commandes

Pour les entreprises de production, indiquez si le promoteur a en main des ententes, des contrats ou des demandes de soumission, de même que l'enjeu financier que ces derniers représentent.

4. L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES HUMAINES

L'expertise et les réalisations du groupe promoteur

Le promoteur d'un projet d'entreprise d'économie sociale doit établir sa crédibilité. Ses forces sont sa connaissance du domaine d'intervention et sa capacité d'aller chercher l'expertise qui n'est pas présente dans l'équipe de départ.

Pour soutenir sa crédibilité auprès des partenaires financiers, il peut s'appuyer sur des dossiers de presse, des rapports d'activités ou sur tout autre document faisant état de ses réalisations passées et de leur résultats. Le caractère collectif n'enlève pas l'importance d'un porteur de projet, d'un leadership dans le groupe. Il est crucial de mettre en valeur l'expertise des développeurs présents dans l'organisation en incluant dans le plan d'affaires les curriculum vitae des ressources internes.

Le promoteur collectif peut aussi être reconnu pour sa capacité à s'adjoindre des collaborateurs, par son sens de l'organisation et son initiative, ainsi que par sa volonté et sa capacité d'atteindre des résultats. Faire état de ses compétences en gestion et en administration. Dans la phase de démarrage, cette expertise sera très précieuse et il est recommandé d'avoir une ressource interne ou externe qui assure le suivi du projet sur le plan financier.

Les ressources humaines et le plan d'embauche

Démontrez la main-d'œuvre requise par le projet, c'est-à-dire le nombre d'emplois (créés et consolidés) prévus au départ, le nombre d'emplois générés dans les deux premières années du projet, les qualifications requises de même que la stratégie de recrutement de la main-d'œuvre. Par ailleurs, dans le cas où des travailleurs embauchés présentent des problématiques particulières, le modèle d'encadrement préconisé par l'entreprise doit être précisé dans le plan d'affaires.

La qualité des emplois

Même si les projets d'économie sociale peuvent obtenir de façon privilégiée des subventions d'aide à l'embauche, que ce soit du fait de leur mission particulière d'insertion économique ou à titre d'aide durant la période de démarrage, 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 cas.

Précisez les conditions de travail offertes, les niveaux de rémunération et avantages sociaux prévus. Les emplois créés doivent offrir des possibilités de développement personnel et professionnel.

La répartition des tâches

Le travail de production de biens ou de services s'organise autour d'une répartition des tâches propre à chaque secteur d'activité et adaptée au projet social et au contexte local. Elle doit donc être précisée afin d'évaluer le rôle de chacun des salariés dans l'organisation, en démontrant la cohérence des choix retenus au regard des objectifs et des contraintes inhérentes au projet. L'organisation des tâches ainsi définie devrait inclure aussi les titres des emplois.

La formation de la main-d'œuvre

Il peut être nécessaire pour l'entreprise d'assurer la formation du personnel, surtout s'il s'agit de développer de nouvelles fonctions à l'intérieur d'un nouveau marché. Précisez les activités qui seront réservées à la formation des travailleurs et les coûts afférents.

5. LE PARTENARIAT

L'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. Faites état de l'ancrage du projet dans le milieu et des partenariats envisagés ou conclus, précisez la nature et l'impact sur la réalisation du projet, en matière de financement, expertise ou autre forme de soutien.

6. LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU

Précisez le type et l'ampleur des effets bénéfiques attendus pour le milieu. En se référant au contexte local, montrez dans quelles perspectives d'amélioration il s'inscrit et expliquez 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 du secteur d'activité, ou en relation avec les priorités établies, ces retombées peuvent être soit directes lorsqu'elles sont liées aux objectifs de départ, soit indirectes par les effets à terme de l'initiative :

- une meilleure accessibilité aux produits ou aux services;
- l'impact positif sur la rétention d'un groupe de population visé;
- les effets de prévention sur les plans de l'isolement social, de la santé ou de la criminalité;
- l'impact sur la cohésion sociale dans un quartier;
- le développement des qualifications professionnelles sur le territoire. Les entreprises doivent adapter la main-d'œuvre pour répondre à des besoins nouveaux de production, de services;
- l'effet multiplicateur de certaines activités qui ont pour effet d'en générer d'autres;
- l'amélioration de la qualité de vie des citoyens sur le territoire;
- le développement d'une expertise locale et régionale dans des secteurs d'activité où l'offre locale est insuffisante pour répondre aux besoins du territoire;
- l'impact sur le développement ou la consolidation du potentiel d'auto-organisation d'une communauté;
- la régularisation du travail souterrain qui entraîne une meilleure qualité des services et une amélioration de la situation des personnes qui en bénéficient.

LES ANNEXES AU PLAN D'AFFAIRES

- copie de la charte;
- copie des règlements généraux;
- les derniers états financiers vérifiés, s'il y a lieu;
- les curriculum vitae des principales ressources de l'entreprise;
- le dernier rapport d'activité;
- Tous autres documents jugés pertinents.

7. LES SOURCES DE FINANCEMENT

Précisez les sources de financement sur lesquelles le groupe promoteur pourra compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière.

- *La mise de fonds du groupe promoteur.* Apport fourni par l'organisme ou par ses membres.
- *La contribution des usagers.* Le tarif établi pour le bien produit ou le service rendu permettra à l'organisation d'évaluer la contribution des usagers au financement du projet.
- *Le financement privé.* Les entreprises d'économie sociale font souvent appel aux capitaux privés : prêts bancaires, marges de crédit, fonds privés de capital de risque.
- *Le financement public.* Une partie de la prestation sociale peut être couverte par des fonds publics dans le cadre de différents programmes (subventions de démarrage ou récurrentes pour l'encadrement social, l'accompagnement pédagogique). La contribution de l'État peut également se manifester par des allocations liées à la prestation de services auprès des personnes démunies (ex. : allocation de gare, programme d'exonération financière, etc.) ou par l'accès à des fonds de capital de risque ou des garanties de prêt.
- *La contribution des partenaires.* Le groupe promoteur peut bénéficier du soutien de partenaires sous forme « d'argent ressource » : la mise à la disposition gratuite de locaux, d'équipement ou de ressources humaines.

Il est à noter que 20% du financement prévu d'un projet doit provenir de sources autres que gouvernementales.

8. LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Démontrez la faisabilité et la viabilité financières du projet. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions financières réalistes et complètes. Établissez des états prévisionnels complets pour les deux premières années d'opération du projet. Faites clairement ressortir les coûts liés spécifiquement au démarrage du projet et le mode de financement prévu en fonctions des besoins.

Le bilan

Montre la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il donne la liste des actifs, des passifs et des capitaux propres dans l'entreprise.

- L'actif est la somme des ressources économiques dont l'entreprise dispose : l'argent en caisse, les comptes à recevoir, le terrain, les immeubles, les équipements.
- Le passif représente les dettes de l'entreprise : comptes à payer, emprunts, impôts.
- Le capital propre est la différence entre la somme des actifs et celle des passifs.

L'état des résultats

Donne le résultat financier des activités d'une entreprise pendant une période donnée, généralement une année financière. L'état des résultats établit le rapport entre les revenus et les dépenses, dégage le résultat net : un surplus d'opération, une perte ou l'équilibre entre les revenus et les dépenses.

Dans le cas d'une entreprise d'économie sociale, il est utile de distinguer, dans les revenus et les dépenses, ceux liés à la mission sociale du projet (formation, encadrement spécial des travailleurs) de ceux liés à l'activité économique (production et vente des biens ou des services).

Le budget de caisse

Nécessaire et très important, il permet d'évaluer mensuellement les besoins de trésorerie. Il montre :

- toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports et 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 le bailleur de fonds.

Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses fait apparaître le besoin de trésorerie (fonds de roulement) pour chaque mois et la façon dont il sera couvert (ex : avances bancaires)