



Centre local de développement

GUIDE DE RÉDACTION DU PLAN D'AFFAIRES POUR LES ENTREPRISES EN ÉCONOMIE SOCIALE



Octobre 2007

Table des matières

Préambule	4
Sommaire exécutif	5
1. La présentation de l'organisme	6
1.1 L'historique de l'organisme	6
1.2 La mission de l'organisme	6
1.3 La forme juridique de l'organisme	6
1.4 L'échéancier de réalisation	6
2. La présentation du groupe promoteur	7
2.1 La structure organisationnelle de l'entreprise	7
2.2 L'expertise et les réalisations du groupe promoteur	7
3. La faisabilité du projet	8
3.1 L'analyse du marché et son évolution	8
3.2 Le profil de la clientèle	8
3.3 L'analyse de la concurrence	8
3.4 La stratégie de mise en marché	9
3.4.1 La description des produits et des services	9
3.4.2 La politique de tarification	9
3.4.3 Les activités de publicité et de promotion	9
3.4.4 Le réseau de distribution	9
3.5 L'emplacement	9
3.6 Le marketing social	10
4. Les ressources humaines et les ressources matérielles	11
4.1 Les ressources humaines et le plan d'embauche	11
4.2 La qualité des emplois	11
4.3 La répartition des tâches	11
4.4 La formation de la main-d'œuvre	11
4.5 Les ressources matérielles	12
4.6 Carnet de commandes	12
5. Le partenariat	13
6. Les retombées dans le milieu	14

7.	Le coût du projet et les sources de financement	15
8.	Les prévisions financières	17
8.1	Le budget de caisse prévisionnel	17
8.2	L'état des résultats prévisionnels	17
8.3	Le bilan prévisionnel	18
8.4	Le seuil de rentabilité	18
	 Les annexes du plan d'affaires	 19
	La charte d'incorporation	
	Les règlements généraux	
	Les derniers états financiers, s'il y a lieu	
	Le dernier rapport d'activité, s'il y a lieu	
	Les curriculum vitae des principales personnes ressources de l'entreprise	
	Les lettres d'appui	
	Des statistiques sur l'industrie	
	Tout autre document jugé pertinent	

Préambule

Le plan d'affaires est un outil de gestion essentiel autant pour une entreprise traditionnelle que pour une entreprise en économie sociale. Il est notamment indispensable lors d'un démarrage, d'une croissance ou d'un redressement d'une entreprise.

Il n'existe pas de règles absolues pour rédiger un plan d'affaires. Toutefois, certains éléments doivent être nécessairement présents et l'ajout d'autres éléments est très pertinent, selon la nature de l'entreprise ou 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.

En ce sens, le plan d'affaires deviendra votre carte routière qui vous permettra de prendre de bonnes décisions d'affaires grâce aux constats de l'environnement interne et externe de votre entreprise ou pour acquérir du financement.

Le plan d'affaires d'une entreprise en économie sociale contient plusieurs éléments d'un plan d'affaires traditionnel, mais il se particularise par ces principes et ses règles de fonctionnement qui lui sont propres et par sa finalité sociale.

Le présent guide vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et vous permettra de progresser de façon structurée en tenant compte des éléments que doit contenir un plan d'affaires en économie sociale.

Bonne rédaction !

Sommaire exécutif

Le sommaire exécutif doit être rédigé lorsque la rédaction du plan d'affaires est complétée. Il a pour but de présenter un aperçu général de l'ensemble du projet et de son organisation.

Le sommaire exécutif doit inclure le résumé du but du projet, l'identification et la description de l'organisme porteur du projet, les retombées économiques, les retombées sociales ainsi que le coût et le financement du projet. Voici un exemple :

Le projet	Recyclage de vêtements ABC			
Le groupe promoteur	L'organisme XYZ			
La forme juridique	Coopérative			
Le secteur d'activité	La récupération			
Les produits et services offerts	Résumez en quelques lignes les principaux produits et services qui seront offerts			
Le marché et la clientèle cible	Résumez en quelques lignes le marché qui sera ciblé ainsi que les clientèles ciblées et leurs principales caractéristiques			
Le coût de projet	Immobilisation			xxx\$
	Matériel et équipement			xxx\$
	Fonds de roulement			xxx\$
Les sources de financement	Mise de fonds			xxx\$
	Activités d'autofinancement			xxx\$
	Emprunt			xxx\$
	Municipalité			xxx\$
	Gouvernement du Québec			xxx\$
	Gouvernement du Canada			xxx\$
	CLD de La Vallée-du-Richelieu			xxx\$
	Autre financement			xxx\$
Les prévisions financières		An 1	An 2	An 3
	Revenus de ventes	xxx	xxx	xxx
	Autres revenus	xxx	xxx	xxx
	Dépenses	xxx	xxx	xxx
	Surplus (déficit)	xxx	xxx	xxx
Les retombées socio-économiques	Expliquez sommairement l'ensemble des retombées du projet tant au niveau économique (comme la création d'emplois) qu'au niveau de l'impact social du projet.			

1. La présentation de l'organisme

1.1 L'historique de l'organisme

Décrivez l'historique de votre organisme, c'est-à-dire son année de fondation ainsi que les grandes lignes exposant l'évolution de ses activités d'affaires jusqu'au jour présent.

1.2 La mission de l'organisme

Donnez la mission de votre organisme, qui se traduit par sa raison d'être. La mission est le fondement de votre organisme.

1.3 La forme juridique de l'organisme

Définir le statut juridique de votre organisme. Est-ce un organisme à but non lucratif (OBNL) ou une coopérative.

Quelle est sa raison sociale.

Permis

L'organisme a-t-il tous les permis requis pour exploiter ses activités d'affaires.

1.4 L'échéancier de réalisation

Il importe d'indiquer la date prévue du démarrage du projet et de fournir un échéancier détaillé des différentes étapes de développement du projet principalement au cours de la première année.

Exemple

Étapes de réalisations	échéancier
1- Finaliser le plan d'affaires	Janvier 2008
2- Recherche de financement	Février 2008
3- Aménager le local	Mars 2008
4- Acheter l'inventaire de départ	Mars 2008
5- Embaucher le personnel	Avril 2008
6- Début des activités	Avril 2008

2. La présentation du groupe promoteur

2.1 La structure organisationnelle de l'organisme

Présenter un organigramme illustrant le modèle de votre organisme et les mécanismes prévus de participation démocratique ou de vie associative (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif, etc.).

Conseil d'administration

Décrivez la composition de votre conseil d'administration.

Nom des administrateurs	Titre
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.2 L'expertise et les réalisations du groupe promoteur

Le groupe promoteur d'un projet d'une entreprise en économie sociale doit démontrer son expertise et ses connaissances en lien au domaine d'intervention de l'organisme et/ou relié au domaine de la gestion d'entreprise. Cette démonstration permet de d'appuyer et d'accentuer la crédibilité de l'organisme porteur du projet auprès des bailleurs de fonds.

Le groupe promoteur doit inclure également ses rapports d'activités (plus récents), ses revues de presse ou tout autre document faisant office des réalisations de l'organisme.

3. La faisabilité du projet

3.1 L'analyse du marché et son évolution

Une entreprise en économie sociale doit démontrer sa rentabilité économique au même titre qu'une entreprise qui œuvre dans l'économie traditionnelle. Elle se doit d'être rentable afin d'assurer sa pérennité et d'être ainsi en mesure de poursuivre son offre de services auprès de sa clientèle.

Décrire le marché et le secteur d'activités dans lesquels œuvre votre organisme en plus des perspectives d'avenir de ce marché.

Au-delà de cette analyse de marché, veuillez identifier les occasions d'affaires qui s'en dégagent ainsi que les contraintes qui se manifestent par des menaces ou des barrières à l'entrée.

Il est également important d'identifier vos sources d'information qui appuient vos données qualitatives et quantitatives.

3.2 Le profil de la clientèle

Il est primordial de connaître et d'identifier sa clientèle. Vous devez être en mesure de quantifier et de dresser un profil socio démographique de votre clientèle cible tel que groupe d'âge, sexe, revenu, niveau de scolarité, etc.

Vous devez également connaître les habitudes et les comportements d'achat de votre clientèle.

3.3 L'analyse de la concurrence

Vous devez décrire la concurrence existante et son évolution prévisible. Vous devez identifier vos concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent un produit ou un service similaire de votre organisme, et vos concurrents indirects, c'est-à-dire ceux qui répondent aux besoins du client de manière différente.

Listez les principaux produits ou services de vos concurrents, leur approche, leur stratégie de mise en marché, leurs forces et leurs faiblesses.

À partir de cette analyse, qui se doit d'être objective, décrivez vos stratégies pour vous différencier de vos concurrents et comment elles seront mises de l'avant.

3.4 La stratégie de mise en marché

3.4.1 La description des produits et des services

Décrire les produits et les services de votre organisme en insistant sur ceux qui concernent directement le projet à financer, en plus des caractéristiques et des avantages qu'ils présentent.

3.4.2 La politique de tarification

Pour chaque produit ou service, indiquez votre politique de prix, c'est-à-dire le tarif établi pour le bien ou le service : liste de prix, escomptes à la quantité, politique de crédit, conditions de paiement, politique d'échange et de remboursement, etc.

Vous devez indiquer la base de calcul de vos prix, c'est-à-dire les éléments pris en compte dans l'élaboration de votre stratégie de prix : coût de revient, marge de profit brut, prix de la concurrence, capacité de payer des utilisateurs, etc.

3.4.3 Les activités de publicité et de promotion

La publicité est une activité de communication qui a pour but de faire connaître, d'informer, et de façonner l'image d'un produit ou d'un service, tandis que les activités de promotion ont essentiellement pour but de provoquer une demande immédiate.

Vous devez donc décrire vos activités de publicité et de promotion choisies afin de promouvoir votre projet et d'inciter à l'essai de votre produit ou de votre service.

3.4.4 Le réseau de distribution

Vous devez indiquer de quelle manière vous allez distribuer votre produit ou votre service : vente directe, distribution par l'intermédiaire de détaillants, etc.

Indiquez aussi quelles sont vos heures d'affaires.

3.5 L'emplacement

La localisation est un élément très important pour toute entreprise car c'est ce qui permet l'accessibilité de la clientèle à l'entreprise.

Plusieurs éléments doivent être pris en considération en ce qui a trait au choix de l'emplacement.

Voici les principaux critères à prendre en considération :

Accessibilité
Frais de location

Stationnement
Visibilité de l'entreprise

Compatibilité avec l'environnement
Image de l'entreprise

Sécurité
Disponibilité du local
Taxes
Zonage
Coût du loyer

Affluence de la clientèle
Temps de déplacement
Développements de quartier
Éclairage extérieur
Caractère fonctionnel

Trajet emprunté par les gens
Caractéristiques des résidents
Accessibilité au transport en commun
Proximité des fournisseurs
Proximité de la clientèle

3.6 Le marketing social

Indiquez comment vous comptez exploiter le volet social de votre entreprise dans la mise en marché de votre produit ou de votre service. Par exemple, la valorisation du volet social de l'entreprise, son apport à la collectivité, etc.

4. Les ressources humaines et les ressources matérielles

4.1 Les ressources humaines et le plan d'embauche

Indiquez dans le plan d'affaires, le nombre d'emplois créés ou consolidés prévus au départ, le nombre d'emplois générés dans le futur, 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.

4.2 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, 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 normes du travail ;
- ❖ réguliers ou stables (saisonniers, selon le cas).

Le plan d'affaires doit donc préciser les conditions de travail offertes, les niveaux de rémunération et les avantages sociaux prévus.

4.3 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, 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.

4.4 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. Si tel est le cas, le plan d'affaires doit préciser les activités qui seront réservées à la formation des travailleurs et les coûts afférents.

4.5 Les ressources matérielles

Il faut préciser dans le détail :

- ❖ Les équipements et les travaux d'aménagement nécessaires à la réalisation du projet ;
- ❖ Les méthodes et les conditions de production envisagées, les technologies ou le 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, par exemple des postes de travail accessibles aux personnes vivant avec un handicap, un ascenseur dans une résidence pour personnes âgées ;
- ❖ Le prix de revient par unité de produit ou par heure de service, en détaillant les coûts de production variables et les coûts fixes de l'organisme.

4.6 Carnet de commandes

Veillez indiquer si vous avez en main des ententes, des contrats ou des lettres d'intention de clients potentiels.

5. Le partenariat

Selon la nature du projet, l'adhésion des partenaires du milieu devient un facteur de réussite important. 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 les réalisations du projet en matière de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien.

Si vous avez des lettres d'appuis de partenaires, il est important de le mentionner dans cette section et d'ajouter une copie de ces lettres en annexe

6. Les retombées dans le milieu

En général, un projet d'économie sociale comporte dans ses objectifs, un volet concernant les retombées dans 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, tout 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 du secteur d'activité, ou encore en relation avec les priorités établies, ces retombées peuvent être soit directes lorsqu'elles sont liées aux objectifs de départ, soit indirectes par ses effets en termes d'initiative.

Il peut s'agir, par exemple :

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

7. Le coût de projet et les sources de financement

Cette section permet de démontrer aux différents bailleurs de fonds possibles les besoins financiers de l'entreprise lors du démarrage du projet et la façon dont vous allez financer ces besoins.

Le coût de projet se compose principalement de trois éléments : les immobilisations, l'acquisition de technologie et le fonds de roulement. Ce dernier représente les liquidités nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Le financement d'un projet d'économie sociale repose souvent sur la contribution combinée et complémentaire de plusieurs partenaires provenant de différents secteurs. Les sources potentielles de financement sont les suivantes :

- ❖ **La mise de fonds du groupe promoteur.** Une part du financement peut provenir d'un apport fourni par l'organisme lui-même ou par ses membres, notamment dans le cas des coopératives.
- ❖ **Les dons et commandites.** Les dons et les commandites déjà reçus (ou ayant fait l'objet d'un engagement) peuvent être considérés comme une source de financement pour l'entreprise.
- ❖ **Le financement privé.** Les entreprises d'économie sociale peuvent faire 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 reliées à la prestation des services auprès des personnes démunies (ex : subvention salariale ciblée, allocation de garde, programme d'exonération financière, etc.) ou encore par l'accès à des fonds de capital de risque ou à des garanties de prêts.
- ❖ **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'équipements ou de ressources humaines.

Modèle de présentation du coût et financement du projet

Coût et financement du projet			
Coût du projet		Financement du projet	
Les dépenses en capital		Sources non gouvernementales	
Terrain	\$	Mise de fonds (promoteur)	\$
Bâtisse	\$	Municipalité	\$
Équipement	\$	Dons en caisse ou engagés	\$
Machinerie	\$	Commandites en argent	\$
Matériel roulant	\$	Argent ressources	\$
Frais d'incorporation	\$	FLI (70%)	\$
Autres dépenses	\$	Emprunt	\$
	\$	Autres sources	\$
Acquisition de technologie		Sources gouvernementales	
Logiciel	\$	FDEES du CLD	\$
Brevet	\$	FLI (30%)	\$
Autres dépenses	\$	Gouvernement du Québec	\$
	\$	Gouvernement du Canada	\$
Fonds de roulement	\$		
Total du coût de projet	\$	Total du financement	\$

8. Les prévisions financières

Les prévisions financières revêtent une grande importance dans le plan d'affaires. Elles doivent démontrer la faisabilité et la viabilité financières du projet. Les partenaires financiers sont sensibles à des prévisions **réalistes et complètes**.

À cet égard, vous pouvez consulter notre site Internet (www.vallee-du-richelieu.ca/economie) et utilisez notre chiffrier électronique prévu à cet effet.

8.1 Le budget de caisse prévisionnel

Il est nécessaire et très important car il permet d'évaluer les besoins de trésorerie à court terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- ❖ Toutes les entrées 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 le bailleur de fonds.

En somme, 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).

Le budget de caisse vous permet de planifier vos entrées et sorties d'argent. Voilà un outil de gestion qui vous permettra de prévoir quels seront vos besoins en liquidités et qui vous donnera des indications sur les changements à apporter aux opérations si nécessaire.

8.2 L'état des résultats prévisionnels

L'état des résultats donne le résultat des activités d'une entreprise pendant une période spécifique, en général pendant une année financière. L'état des résultats établit le rapport entre les revenus et les dépenses et dégage le résultat net, à savoir un surplus d'opération, un déficit ou l'équilibre entre les revenus et les dépenses.

8.3 Le bilan prévisionnel

Le bilan montre la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il donne la liste des actifs, des passifs et des surplus dans l'entreprise.

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

8.4 Le seuil de rentabilité

Le point mort est un indicateur très important de la rentabilité et de la viabilité d'une entreprise. Le calcul du seuil de rentabilité sert à déterminer quel niveau minimal de ventes l'entreprise doit atteindre si elle veut être rentable ; c'est-à-dire, le niveau pour lequel les revenus égalent les dépenses. Cet indicateur prend en considération les frais fixes, les frais variables et les ventes totales de l'entreprise.

Les annexes du plan d'affaires

Il est important d'inclure en annexe au plan d'affaires une copie :

- ❖ De la charte d'incorporation ;
- ❖ Des règlements généraux ;
- ❖ Des derniers états financiers vérifiés, s'il y a lieu ;
- ❖ Du dernier rapport d'activité, s'il y a lieu ;
- ❖ Des curriculum vitae des principales personnes ressources de l'entreprise ;
- ❖ Des lettres d'appui ;
- ❖ Des statistiques sur l'industrie ;
- ❖ Tout autre document jugé pertinent.