



CLD DE BEAUCE-SARTIGAN

Centre local de développement

PLAN D'AFFAIRES

ÉCONOMIE SOCIALE

Mise à jour : Avril 2007

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	1
1. Une entreprise d'économie sociale	2
1.1 La dimension entrepreneuriale	2
1.2 La dimension collective	3
1.3 La dimension sociale	3
2. Résumé du projet	3
3. Présentation des promoteurs	4
4. Le projet en détail	4
4.1 Historique	5
4.2 Mission et vision de l'entreprise	5
4.3 Utilité sociale du projet	5
4.4 Liens avec les priorités locales	5
4.5 Emplacement	6
4.6 Échéancier	6
4.7 Structure organisationnelle et forme juridique de l'entreprise	6
5. Le produit ou service	6
6. Le marché	7
6.1 Le secteur d'activité	7
6.2 Le marché cible et potentiel	7
6.3 La concurrence	8
7. Le plan marketing	9
7.1 Stratégie de mise en marché	9
7.2 Stratégie de vente et de distribution	9
7.3 Stratégie de localisation	10
7.4 Stratégie de tarification	10
7.5 Carnet de commandes	10
8. La production	10
8.1 Processus de réalisation du produit ou service	11
8.2 Éléments incorporels	11
9. Les ressources humaines	12
9.1 Équipe dirigeante	12
9.2 Plan d'embauche	12
9.3 Qualité des emplois	12
9.4 Répartition des tâches	12
9.5 Partenariats et sous-traitants	13

10. Les ressources matérielles	13
10.1 Matières premières et fournisseurs	13
10.2 Évaluation environnementale	13
11. Le dossier financier	14
11.1 Financement du projet	14
11.2 État des résultats prévisionnels	15
11.3 Bilan prévisionnel	15
11.4 Budget de caisse prévisionnel	15
11.5 Tableau des amortissements	15
11.6 Calcul du seuil de rentabilité	16
11.7 Calendrier de remboursement des emprunts	16
11.8 Hypothèses de base pour l'élaboration des prévisions	16
12. Conclusion	16
12.1 Résumé du projet	16
12.2 Renseignements généraux	16
13. Annexes au guide de rédaction	17

Avant-propos

Le CLD Beauce-Sartigan met à votre disposition un guide de rédaction qui vous aidera à élaborer votre plan d'affaires et à préciser votre projet d'entreprise.

Ce guide de rédaction s'applique particulièrement à l'entreprise d'économie sociale, c'est-à-dire à toute entreprise répondant aux caractéristiques suivantes :

- > 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 et
- > 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 type d'entreprise que porte votre projet (manufacturière, commerciale, de services).

Par conséquent, certains éléments ne s'appliqueront pas nécessairement dans le cadre de votre projet. Il en est de même pour les grands titres des sections et l'ordre de présentation. Il peut 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 les titres des 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 faut 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 des conseillers.

1. Une entreprise d'économie sociale

Cette section a pour objectif de vous informer sur 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. Elles sont présentes dans l'économie du Québec depuis plus d'un siècle. Ce n'est toutefois que depuis le sommet pour l'économie et l'emploi, organisé par le gouvernement du Québec à l'automne 1996, qu'elles sont régulièrement nommées « entreprises d'économie sociale » de façon à les distinguer des entreprises dites d'économie libérale.

C'est l'économique 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, la production de biens et de services ou encore dans celui de l'habitation.

Le lien entre toutes ces entreprises est celui du développement du bien commun plutôt que celui du rendement sur le capital; la poursuite d'objectifs tournés vers le mieux-être collectif.

Tout au long de la présentation de leur plan d'affaires, les entreprises d'économie sociale auront à démontrer cette dimension qui leur est particulière, avec toute la rigueur qu'exige la démonstration de la rentabilité économique et sociale de leur projet. Les deux sont, en économie sociale, indissociables.

1.1 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.

1.2 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 tous les éléments 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.

1.3 La dimension sociale

Un autre aspect des entreprises d'économie sociale comporte l'élément humain. Cette forme d'entreprise n'est pas un processus mécanique; elle est avant tout l'affaire de gens conscientisés à un besoin, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en liaison, mobiliser pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement. C'est donc avant tout un phénomène humain.

2. Résumé du projet

En présentant les grandes lignes du plan d'affaires, le résumé du projet permet aux partenaires potentiels d'avoir un aperçu général du projet.

Note

Sur la page couverture :

- > Raison sociale ;
- > Coordonnées complètes ;
- > Titre et nom des personnes-ressources dans l'entreprise.

Le résumé doit être court (une ou deux pages maximum), accrocheur et exposer les idées maîtresses de votre plan d'affaires.

- > Objectifs de l'entreprise, la mission et ses retombées sociales. Ce qui vous a amené à concrétiser votre projet;
- > Présentation du type d'entreprise : » **Coopérative**; » **Organisme à but non lucratif**;
- > Présentation du projet d'entreprise;

- > Brève description du produit ou service que vous comptez mettre en marché;
- > Court énoncé du plan marketing et du plan de commercialisation;
- > Description sommaire du coût et du financement du projet de développement ou de démarrage d'entreprise;
- > Plan d'avenir de votre entreprise.

Exemple

- > Possibilité d'offrir à un meilleur prix ;
- > Possibilité d'adapter le produit ou service à une clientèle qui n'est pas desservie ;
- > Etc.

Conseil

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, le résumé doit clairement 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. Présentation des promoteurs

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. Pour certains programmes, on exige parfois de connaître l'âge des promoteurs; > Qualifications, formations et diplômes des promoteurs; > Réalisations et expériences de travail pertinentes au projet soumis.

Conseil

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

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

Note 4. Le projet en détail

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

4.1 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.

4.2 Mission et vision de l'entreprise

- > Cette section doit énoncer clairement la mission que se donnera l'entreprise 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.

4.3 L'utilité sociale du projet

- > 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 est donc nécessaire de mettre l'accent sur le caractère collectif des retombées.
- > Dans cette section du plan d'affaires, vous devez préciser l'ampleur des effets bénéfiques sur le milieu. Vous devez également y clarifier comment la création de l'entreprise contribuera au développement social et économique de la communauté.

Exemple 4.4 Liens avec les priorités locales

LA CRÉATION D'ENTREPRISE PEUT :

- > Améliorer la qualité de vie des citoyens sur le territoire ;
- > Créer un impact positif sur la cohésion sociale du quartier ;
- > Engendrer un impact positif sur l'autodétermination d'une communauté, etc.;
- > Permettre une plus grande accessibilité aux produits ou services ;
- > Faire de la prévention relative à l'isolement social, à la criminalité, etc. ;
- > Favoriser le développement d'une expertise locale et régionale afin de mieux répondre à la demande de main d'œuvre dans le secteur ;
- > Etc.

Dans cette section, il s'agira de faire ressortir 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 ?

4.5 Emplacement

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 et
- > l'accès facile pour la clientèle.

4.6 Échéancier

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.

Note 4.7 Structure organisationnelle et forme juridique de l'entreprise

Un schéma, sous forme de tableau, peut rendre le déroulement de votre projet plus clair.
--

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.

Note 5. Le produit ou service

COOPÉRATIVE

Ce type d'entreprise a pour objectif de satisfaire les besoins socio-économiques de ses membres. Ces derniers sont considérés comme des membres propriétaire-usagers. Cela implique qu'ils sont responsables du bien-être de l'entreprise, mais qu'ils peuvent également se prévaloir des services ou des biens 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 les coopératives 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, charitables ou scientifiques.

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.

6. Le marché

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.

6.1 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.

6.2 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 DE 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 spécialisés recèlent une multitude d'ouvrages spécialisés qui vous permettront, dans bien des cas, de trouver tous les renseignements nécessaires ;
- > Chambres de commerce, CLD et MRC sont aussi des sources d'Informations fort utiles ;
- > Banque de données dont certains sont disponibles sur internet, sites internet comme Stratégis (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 :
 - o Type de commerce ou de service
 - o Taille de l'entreprise, chiffre d'affaires et volume de ventes
 - o Nombre d'employés, de bureau ou de points de vente
 - o Achat annuel du produit ou du service
 - o Importance de l'entreprise sur le marché
 - o Situation géographique

6.3 La concurrence

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.

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

- > 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.

Présentez les avantages de votre produit ou service sur celui des concurrents.

7. Le plan marketing

Le plan marketing précise quelles sont les stratégies déployées pour atteindre les objectifs de vente et pour développer l'image de votre entreprise.

Il décrit la façon dont les diverses populations auront accès à votre produit ou service. Cela comporte entre autres :

- > les outils de promotion (affiches, dépliants, journaux, etc.);
- > les relations publiques escomptées;
- > l'image à développer auprès de la clientèle, de la collectivité et des partenaires;
- > la façon de promouvoir l'apport du projet envers la communauté.

7.1 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.

7.2 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.

7.3 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 (ex. : 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.

7.4 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.

7.5 Carnet de commandes

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

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

8. La production

Le terme « production » est utilisé au sens large et comprend autant la fabrication d'un produit que la réalisation d'un service que l'on veut vendre.

Cette section de votre plan d'affaires est une occasion pour vous de présenter en détail l'ensemble du processus qui sera mis en branle afin de réaliser votre projet.

Il importe donc de démontrer vos compétences et votre expertise dans la mise en place, la réalisation et le suivi de la production.

Il est également essentiel de mentionner les éléments pour lesquels vous envisagez de rencontrer des difficultés et ce que vous comptez faire pour les résoudre. Cela aura pour effet d'augmenter votre crédibilité.

8.1 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 et 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 Pastico-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.

8.2 Éléments incorporels

Éléments incorporels : obtention de brevets, de droits d'auteur, de licences ou de permis pour pratiquer une activité. 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	Municipalité
Permis et normes de construction	Municipalité et Régie du bâtiment du Québec
Taxes d'affaires, d'eau, scolaires et foncières	Municipalité
Taxe de vente du Québec (TVQ)	Revenu Québec
Taxe sur les produits et services (TPS)	Revenu Québec
Numéro 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
Loi sur la santé et la sécurité du travail	CSST
Loi sur les normes du travail	Commission des normes du travail

9. Les ressources humaines

9.1 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.

9.2 Plan d'embauche

Description des emplois générés par le projet, à court, moyen et long termes. Présentation sous forme de tableau.

Exemple

BESOIN EN RESSOURCES HUMAINES À COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ INFO PLUS				
Fonction	Nombre requis	Entrée en fonction	Formation	Salaire annuel
Analyste programmeur	1	Octobre 2001	Bac en informatique	35 000\$
Technicien informatique	2	Janvier 2002	Technique en informatique	25 000\$

- > Qualifications requises;
- > Disponibilité de la main-d'œuvre;
- > Formation nécessaire, ses coûts et sa disponibilité;
- > Processus de sélection;
- > Gestion du personnel.

9.3 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.

9.4 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.

9.5 Partenariats et sous-traitants

État de l'ancrage du projet dans le milieu, les partenariats envisagés ou conclus, leur nature et l'impact sur la réalisation du projet sur le plan du financement, de l'expertise ou de tout autre soutien.

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.

10. Les ressources matérielles

Description des installations et équipements requis à court, moyen et long termes. Ex : mobilier de bureau, équipement informatique, machinerie, outils, équipement de production, stock et inventaire, etc.

- > Fournisseurs d'équipement et d'outillage, fiabilité, conditions d'achat ou de location, neufs ou usagés;
- > Date d'achat;
- > Coûts, valeur marchande, conditions de paiement ou de financement;
- > Durée de vie des équipements, s'ils répondent aux besoins actuels et futurs ;
- > Travaux d'aménagement des locaux, rénovations.

Exemple

TABLEAU DES IMMOBILISATIONS			
IMMOBILISATION	PRIX	DURÉE DEVIE	DATE D'ACQUISITION
2 cuisinières	3500 \$	8 ans	Juin 2001
2 comptoirs	2000\$	8 ans	Juin 2001
2 couteaux de chef	250\$	20 ans	Juin 2001

10.1 Matières premières et fournisseurs

- > Approvisionnement et origine des matières premières (marché local ou importation), liste des matériaux et variété, étendue de la gamme de produits offerts, variation des prix, disponibilité et substituts possibles, etc.;
- > Ententes conclues s'il y a lieu. **Joindre** une copie des ententes.

10.2 Évaluation environnementale

Enjeux environnementaux qui peuvent avoir une incidence sur l'entreprise.

- > Impact des équipements et produits utilisés;
- > Recyclage prévu de matières;
- > Équipements utilisés pour contrôler la pollution;
- > Plan vert de l'entreprise : considérations et valeurs écologiques de l'entreprise. Moyens préconisés pour concrétiser ces valeurs;

- > Rejets de l'entreprise : nature (liquides, gaz, poussières) quantité et destination (égout municipal, plan d'eau, atmosphère), etc.;
- > Produits dangereux utilisés au cours de la production.

11. Le 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.

11.1 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) et
- > 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.

VOIR ANNEXE A

Joindre :

- > Investissements requis;
- > Confirmations de financement;
- > Mesures alternatives de financement si vous n'obtenez pas les réponses que vous attendez.

11.2 État des résultats prévisionnels

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

VOIR ANNEXE B

11.3 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.

VOIR ANNEXE C

11.4 Budget de caisse prévisionnel

Il présente l'agenda mensuel de l'encaisse et des déboursés dans les deux ou trois premières années. Il sert à établir la fréquence et le montant des revenus de l'entreprise. Il permet de définir les frais d'exploitation courants, les éléments d'inventaire que vous pouvez vous permettre d'acheter et le moment où vous pouvez effectuer ces achats. Bref, il définit les besoins de liquidité à court terme.

VOIR ANNEXE D

11.5 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.

VOIR ANNEXE E

11.6 Calcul du 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.

VOIR ANNEXE F

11.7 Calendrier de remboursement des emprunts

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.

11.8 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.

12. Conclusion

12.1 Résumé du projet

- > Rappel des éléments importants du projet;
- > Montant et objet du financement demandé;
- > Démonstration de la pertinence du projet et des promoteurs;
- > Retombées sociales et économiques dans la communauté.

12.2 Renseignements généraux

- > Nom, adresse, numéros de téléphone et de télécopieur des promoteurs;
- > Liste des partenaires;
- > Liste des conseillers consultés.

Conseil

Portez une attention particulière à la présentation, reliure, mise en page, orthographe et construction des phrases. Le soin apporté à la présentation et à la préparation de votre plan d'affaires témoigne du soin que vous êtes prêt à apporter à la réalisation de votre projet.

13. Annexes au guide de rédaction

- ANNEXE A :** Coût et financement du projet
- ANNEXE B :** État des résultats prévisionnels
- ANNEXE C :** Bilan prévisionnel
- ANNEXE D :** Budget de caisse prévisionnel
- ANNEXE E :** Tableaux prévisionnels des amortissements
- ANNEXE F :** Calcul du seuil de rentabilité