

Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale

Il n'existe pas de 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 ses principes et ses règles de fonctionnement propres. La rédaction d'un plan d'affaires 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.

Ce modèle de plan d'affaires se termine sur quelques propos concernant la consolidation d'un projet ou d'une entreprise d'économie sociale.

1. La 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, notamment : la présentation du groupe promoteur, la description du projet, l'évaluation de son coût global, de même que la liste des partenaires du milieu impliqués. Il importe, d'entrée de jeu, 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). Leur description doit donc intégrer ces deux volets et préciser leur complémentarité.

Le lien avec les priorités locales ou régionales

Il est pertinent de préciser 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

Il importe d'indiquer la date prévue pour le démarrage du projet et de fournir un échéancier détaillé des différentes étapes de développement du projet au cours des trois premières années.

2. La présentation du groupe promoteur

La structure organisationnelle de l'entreprise

Il s'agit ici de faire connaître la forme juridique de l'entreprise (coopérative ou organisme à but non lucratif), de présenter un organigramme illustrant le modèle d'entreprise et les mécanismes prévus de participation démocratique ou de vie associative (assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif).

La mission de l'organisation et les activités actuelles

Le plan d'affaires doit comprendre une description de 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, il convient d'indiquer sa mission ainsi que les services prévus.

3. La faisabilité du projet

Le plan d'affaires doit fournir de l'information sur les biens ou les services offerts, sur leur tarification et sur la stratégie de mise en marché. Il faut en quelque sorte démontrer la rentabilité et la viabilité du projet dans son volet économique.

La description des biens et services

Il faut ici préciser, 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

Il importe de décrire précisément l'ensemble des éléments qui vont permettre d'apprécier la pertinence du projet, notamment :

> le marché visé ou les clients susceptibles d'acheter le produit ou le service, l'évolution prévue, comme la solvabilisation¹ de la demande par des aides gouvernementales, par exemple. Il importe de bien cerner le profil de la clientèle : âge, sexe, scolarité, revenu. S'il s'agit d'organisations ou d'entreprises, on précise leurs activités principales, leur chiffre d'affaires, le nombre d'employés, leur emplacement ;

> la concurrence existante et son évolution prévisible. On fait référence ici aux concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui offrent un produit ou un service similaire, et aux concurrents indirects, c'est-à-dire ceux 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.

¹ 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.

La production et 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.

La stratégie de mise en marché et le réseau de distribution

On décrit ici les moyens et les ressources nécessaires, notamment :

- > le mode d'accès au marché ou le réseau de distribution : vente directe, distribution par l'intermédiaire de détaillants, en réseau de prescripteurs ;
- > les outils de promotion des biens ou des services (ex. : journaux, affiches, dépliants, envois postaux) ;
- > l'image à développer auprès des clients, de la collectivité et des partenaires ;
- > les activités de relations publiques ;
- > les stratégies de marketing social prévues, par exemple : la valorisation du volet social de l'entreprise, son apport à la collectivité.

La politique de tarification

Le plan d'affaires doit préciser la politique de tarification, c'est-à-dire le tarif établi pour le bien ou le service (lequel tient compte des coûts, de la concurrence et de la capacité à payer des clients) de même que les conditions de paiement (ex. : délais de paiement des clients et des fournisseurs).

L'emplacement

Le cas échéant, on indique l'emplacement choisi pour l'entreprise de même que les avantages en ce qui concerne :

- > 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, on indique 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, le promoteur collectif 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 leurs résultats. **Le caractère collectif du promoteur n'enlève pas l'importance d'un porteur de projet, d'un leadership dans le groupe.** Il est donc 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. Il est important de 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

On doit trouver dans le plan d'affaires des éléments concernant 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 trois 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, 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 cas.

Le plan d'affaires doit donc préciser les conditions de travail offertes, les niveaux de rémunération et les avantages sociaux prévus. Par ailleurs, les emplois créés doivent offrir dans la mesure du possible 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. 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.

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 la réalisation du projet, en matière de financement, d'expertise ou de toute autre forme de soutien.

6. Les retombées dans le milieu

En général, un projet d'entreprise 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 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 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 les effets à terme de l'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 effet 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. Les sources de financement

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 de financement potentielles 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.
- > *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 reliées à la prestation de services auprès des personnes démunies (ex. : 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 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 importe donc de préciser ici les sources sur lesquelles le groupe promoteur pourra compter en distinguant le démarrage du projet de l'exploitation de l'entreprise en vitesse de croisière. Cette distinction est très importante, car les sources de financement ne sont pas forcément les mêmes dans les deux cas.

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 financières réalistes et complètes.

En général, on établit les prévisions pour les trois premières années d'opération.

Deux outils prévisionnels sont privilégiés :

- > l'état financier ;
- > le budget de caisse.

Les états financiers prévisionnels : états de résultats et bilans prévisionnels

Les prévisions financières sont présentées dans les états financiers prévisionnels.

Les deux états financiers à intégrer au plan d'affaires sont le bilan et l'état des résultats (profits et pertes).

> 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, 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, 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 (ex. : formation, encadrement spécial des travailleurs) de ceux liés à l'activité économique (production et vente des biens ou des services).

Par ailleurs, il est possible que les revenus et les dépenses ne s'équilibrent pas dès la première année et que l'état des résultats donne un solde négatif. Dans ce cas, le plan d'affaires doit faire ressortir comment la situation se rééquilibrera à terme et comment les déficits seront financés (apports ou prêts de partenaires, des membres de la coopérative, subventions, crédit de fonds de roulement).

Les états financiers devraient enfin faire clairement ressortir les coûts reliés spécifiquement au démarrage du projet et le mode de financement prévu.

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 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.

9. Les annexes au plan d'affaires

- > de la charte ;
- > des règlements généraux ;
- > des derniers états financiers vérifiés, s'il y a lieu ;
- > des curriculum vitae des principales ressources de l'entreprise ;
- > du dernier rapport d'activités.

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. L'enracinement est souvent fonction du 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 des 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'autoévaluation de l'entreprise

L'autoévaluation de l'entreprise est un exercice qui a deux fonctions :

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

Cette démarche d'autoévaluation, 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'autoévaluation et préciser les outils, la méthode, la fréquence et les processus prévus.