

Plan d'affaires

(Guide de rédaction)

Pour les entreprises d'économie sociale

Votre plan d'affaires devrait contenir les informations suivantes :

- **Présentation du groupe promoteur**
- **Présentation du projet**
- **Faisabilité du projet**
- **Organisation des ressources humaines**
- **Le partenariat**
- **Les retombées dans le milieu**
- **Budget d'implantation**
- **Les prévisions budgétaires**

1. Présentation du groupe promoteur

1.1 Quel type d'organisme êtes-vous (*un OSBL ou une coopérative*)?

- Faites un bref historique de votre organisme :
 - depuis combien d'années existe-t-il ?
 - qui a démarré votre organisme ?
 - pourquoi, (pour répondre à quel besoin collectif, etc.)
- Décrivez votre mission (*quelle est-elle ?*)
- Quelle est votre évolution ?
- Quelles sont vos activités actuelles ?
- Quel est votre territoire :
 - qui sont vos membres ?
 - combien avez-vous de membres ?
- Décrivez de votre conseil d'administration:
 - combien d'administrateurs/administratrices, qui sont-ils ?
 - décrivez le processus d'élection ;
 - assemblée générale annuelle ;
 - élections ;
 - durée du mandat des administrateurs
 - à quelle fréquence se réunit le CA ?
 - à quelle fréquence se réunit le comité exécutif (s'il y a lieu) ?
 - quels sont les comités existants (ad hoc, ou autres s'il y a lieu) ?
- Décrivez de votre conseil d'administration:
 - dites nombre d'employés actuels et leur titre ;
 - une brève description de leur travail ;
 - précisez s'ils sont représentés au C.A.
- Quels sont vos liens avec la communauté (locale – régionale - provinciale) :
 - faites-vous partie d'associations, de tables de concertation, ou de tout autre comité ?

2. Présentation du projet

2.1 Résumé du projet :

- Décrivez les services ou les biens que vous voulez offrir.
- Quelle(s) clientèle(s) visez-vous ?
- Le nombre d'emplois que vous allez créer avec ce nouveau volet.
- Les partenaires ou les appuis que vous avez dans le milieu.
- L'estimation du coût global pour l'implantation de ce nouveau service.
- La date prévue pour le début de vos opérations courantes.

2.2 Les objectifs

- Décrivez les objectifs que vous visez :
 - en terme d'objectifs sociaux ;
 - de rentabilité sociale (tant pour les membres de votre organisation que pour la communauté).
- Décrivez les besoins que vous complerez.
- Comment le projet met-il en valeur les ressources locales ou les besoins exprimés ?
- Spécifiez s'il s'inscrit dans la planification de développement local ou régional.

3. Faisabilité du projet

3.1 Analyse du marché

- Démontrez la rentabilité et la viabilité du projet dans son volet économique.

Il doit y avoir une section sur chacun des biens ou des services et la tarification qui y est rattachée. Comment vous positionnez-vous en rapport à ceux de la concurrence (biens, services et tarifs)?

- Précisez en détail les produits et services que vous allez tarifer :
 - les avantages qu'ils représentent ;
 - l'achalandage prévu pour chacune des activités ;
 - à combien s'élèvent vos ventes pour chaque service ?
 - si vous avez des statistiques, comment ont-elles été recueillies, par qui, où sont-elles disponibles?

Exemple : 50 personnes par jour pratiquent le ski de fond pendant 200 jours à 8\$ par pers. ou 150 cartes de saison par mois pendant 4 mois à 50\$ de la carte, etc.

- pour l'escalade :
 - pour le vélo :
 - pour le canot :
 - pour le télémark :
 - pour l'interprétation :
- Le marché visé :
 - Qui va acheter vos produits ou services ?
 - D'où vient votre clientèle (locale, régionale, nationale, internationale) ?
 - L'âge de votre clientèle ?
 - Le sexe, leur revenu ?
 - La concurrence :
 - Qui sont vos concurrents directs?
(Indiquez leur nom, le lieu d'opération, les caractéristiques, leurs approches, leurs forces, leurs faiblesses).
 - Qui sont vos concurrents indirects (s'il y a lieu)
Il s'agit d'une entreprise ou d'un organisme qui propose un produit ou service différent mais qui répond au même besoin que celui auquel vous cherchez à répondre par votre offre.

3. Faisabilité du projet (suite)

3.2 Production et ressources matérielles :

- Détaillez les équipements et les travaux nécessaires au démarrage de chacun des volets de votre projet (de la même manière que vous l'avez fait pour l'estimation des revenus de chacun des volets), ainsi que les coûts reliés à chaque équipement et travaux (soumissions au besoin).
- Précisez les méthodes de production de vos produits ou services
 - Comment allez-vous fabriquer vos produits ?
 - Dans quelles conditions allez-vous offrir vos services (s'il y a lieu) ?

Qui sont vos fournisseurs (s'il y a lieu)

- Combien coûte la matière première ?
- Quelle quantité estimez-vous acheter ?
- Quels sont les coûts fixes de l'entreprise ?
 - Loyer
 - Électricité
 - Chauffage
 - Téléphone
 - Cotisations
 - Assurances
 - Taxes
 - Permis
 - Etc.

3.3 Stratégie de mise en marché et réseau de distribution

- Décrire le mode d'accès que vous utiliserez pour rejoindre vos clients :
 - ventes directes ;
 - la distribution (comment ? Par qui ?).
- Quels seront vos outils de promotion (ex : journaux, affiches, dépliants, commandites, internet, agences, etc.) ?
- Quelles seront vos stratégies de marketing social :
 - la valorisation du volet social ;
 - collectif ;
 - son apport à la collectivité, etc.

3. Faisabilité du projet (suite)

3.4 Politique de tarification

- Même si vous avez l'impression de vous répéter, inscrivez :
 - le tarif établi par activités vendues ;
 - les conditions de paiement ;
 - la capacité de payer de la clientèle ;
 - etc.

3.5 Localisation

- Quel est l'emplacement choisi pour opérer les activités?
- Quelles en sont les avantages :
 - facilité d'accès ;
 - le site ;
 - l'environnement ;
 - coût de transport ;
 - la sécurité ;
 - le zonage ;
 - coût de loyer ;
 - proximité des services ;
 - autres.

Encore là, il ne faut pas avoir peur de se répéter.

3.6 Contrats de service ou carnet de commandes

- Indiquez si votre organisme a en main : des ententes, des contrats, ou des demandes à l'avance.
- Quels sont les revenus potentiels reliés à ces ententes ou quel est l'équivalent, en argent, de ces contributions?
- Avez-vous des listes d'attentes?

4. Organisation des ressources humaines

4.1 Expertise et réalisation du groupe promoteur

Le groupe 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 groupe 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 n'enlève pas l'importance des porteurs individuels du projet ou des personnes ayant le leadership du projet.

Il est donc crucial de mettre en valeur l'expertise des développeurs présents en incluant dans le plan d'affaires les curriculum vitae des ressources internes.

Le groupe peut aussi être reconnu pour sa capacité à s'adjoindre des collaborateurs, par son sens de l'organisation et son initiative. Nommez les collaborations externes que vous consultez ou que vous solliciterez et pourquoi?

Il est important de faire état de vos compétences en gestion et en administration.

Dans la phase de démarrage, cette expertise est très précieuse et il est recommandé d'avoir une ressource interne ou externe qui assure le suivi du projet sur le plan financier. Nommez qui agira à ce titre, pourquoi, et quelles sont ses compétences?

4.2 Ressources humaines et plan d'embauche :

- Inscrivez combien d'emplois vous prévoyez créer par le projet :
 - décrivez le titre de chacun des postes ;
 - les tâches prévues à chaque poste ;
 - les qualifications requises pour chaque poste.

Exemple : Coordonnateur/coordonnatrice

Tâches : - voit à la coordination et à la gestion des ressources humaines ;
- voit à la préparation des rencontres du C.A. ;



- voit à la promotion de l'organisme, et autres.

Qualifications : DEC en administration ou expériences équivalentes, expérience en gestion humaine et financière, connaissance du milieu, autres.

Salaire : Indiquez le salaire horaire versé pour chaque poste. Combien d'heures par semaine. Combien de semaine (si saisonnier). Les conditions de travail. Les avantages sociaux. Y a-t-il de la formation prévue pour les employés? Si oui laquelle? Quels sont les coûts de formation ?

+ Travail assujetti aux normes du travail

- Précisez comment se fera le recrutement.

5. Le partenariat

- Listez tous vos partenaires.
- Détaillez toutes les aides et tous les soutiens possibles. (Commanditaires, donateurs, collaborateurs, etc.).
- Indiquez une valeur.
- Nommez les organismes ou individus qui y sont rattachés.
- Détaillez le type de soutien :

Exemple :

- prêt de locaux ;
- prêt d'équipement ;
- prêt de personnel ;
- expertise, et la valeur (\$) qui y est rattachée ;
- s'il s'agit d'exemption de taxes (valeur \$\$\$\$);
- s'il s'agit de stationnements gratuits (valeur \$\$\$\$).

6. Les retombées dans le milieu

Détaillez les effets bénéfiques du projet sur le milieu :

- protection de l'environnement ;
- développement social ;
- développement économique.

Exemples de retombées :

Retombées directes

- nombre d'emplois créés
- étalement de la saison touristique
- rétention de la population
- développement des qualifications professionnelles
- développement d'une expertise locale
- régularisation du travail
- amélioration de la qualité des services
- amélioration du potentiel touristique

Retombées indirectes

- prévention isolement social
- cohésion sociale
- effet multiplicateur
- amélioration de la qualité de vie

7. Budget d'implantation du projet

Détaillez le coût pour permettre le démarrage ou l'implantation du projet, c'est-à-dire les coûts qui doivent être assumés avant que le début des activités qui rapportent des revenus (*voir l'exemple ci-joint*).

Dépenses d'implantation

COÛT

Ex : Achat d'un terrain	\$
Coût de construction	\$
Achat d'une bâtisse	\$
Étude de sol	\$
Architecte	\$
Ingénieur	\$
Installation téléphone	\$
Installation électrique	\$
Location de bureau	\$
Achat de mobilier de bureau	\$
Achat d'équipement informatique	\$
Achat de fournitures de bureau	\$
Publicité œ promotion	\$
Assurances	\$
Taxes	\$
Permis	\$
Aménagement : matière première	\$
Aménagement : main d'Œuvre	\$
Matériel roulant	\$
Équipements d'opération	\$
Autres : _____	\$
TOTAL	\$

Sources de financement

- Mise de fonds de l'organisme \$
- Contribution des partenaires (nommez-les séparément) \$
- Subventions diverses (précisez) \$
- CLD (Économie sociale) \$
- Prêt bancaire \$
- Retour de taxes (50%) \$
- Autres (précisez) : : _____ \$
- TOTAL \$

Attention ! Le total des sources de financement moins le total des dépenses doit être 0\$

8. Les prévisions budgétaires

Les prévisions s'établissent à partir du moment où vous commencez à vendre votre produit ou votre service, donc après l'implantation.

Les prévisions doivent être présentées sur deux (2) ans et doivent démontrer la faisabilité et la viabilité financière du projet.

Les prévisions de la première année doivent être détaillées dans **un budget de caisse**, c'est-à-dire que l'on doit retrouver sur une fréquence mensuelle :

Toutes les **entrées d'argent** et leurs sources doivent être détaillées :

Exemple :

- subvention du Ministère de l'Environnement ;
- subvention salariale ;
- ventes ;
- revenu de location ;
- levée de fonds ;
- cartes de membres ;
- autres.

Toutes les **dépenses** par poste budgétaire :

Exemple :

- masse salariale ;
- avantages sociaux ;
- loyer ;
- assurances ;
- chauffage ;
- électricité ;
- téléphone ;
- frais de fourniture de bureau ;
- frais bancaire ;
- levée de fonds ;
- promotion ;
- équipement ;
- entretien ;
- autres.

L'état des résultats établit le rapport entre les revenus et dépenses envisagées et



dégage un surplus ou une perte ou un équilibre sur une année donnée. Vos prévisions s'établissent sur deux années consécutives.

Il est fort possible que l'état des résultats ne s'équilibre pas dès la première année. Mais la situation devrait se redresser au cours de la deuxième année et le plan d'affaires doit démontrer comment le rééquilibre se fera.

À noter : Une fois que vous avez amassé l'information mentionnée au point 8, il est possible de communiquer avec un commissaire au développement économique du Corporation de développement économique de la MRC des Laurentides afin de faire, avec lui, les prévisions financières.



Voici les annexes que l'on devrait retrouver à la fin du document

- La charte de l'organisme ;
- Les règlements généraux ;
- Le procès-verbal de l'assemblée de fondation incluant les présences (pour les nouveaux organismes) ;
- Le procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle ;
- Les derniers états financiers de l'organisme (s'il y a lieu) ;
- Le dernier bilan de l'organisme (s'il y a lieu) ;
- Le dernier rapport d'activités (s'il y a lieu) ;
- La liste des membres du C.A. ;
- Calendrier et échéancier du projet ;
- Curriculum vitae des principales personnes du groupe ;
- Les lettres d'appui du milieu (s'il y a lieu) ;
- Les ententes signées ou promises (s'il y a lieu) ;
- Les promesses de subvention (s'il y a lieu) ;
- Les estimés dont on dispose (s'il y a lieu).