



Corporation
de développement économique
communautaire de Sherbrooke

Modèle de plan d'affaires d'une entreprise

d'économie sociale

¹

NOM DE L'ENTREPRISE
COORDONNÉES

¹ Ministère des régions. *La politique de soutien au développement local et régional et l'économie sociale. Conjuguer l'économie et le social*. 1998, pages 37 à 45. Les *Repères d'évaluation d'un projet d'économie sociale* (pages 33 à 35 y ont été intégrés de même que quelques commentaires.

Le plan d'affaires d'un projet 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.

Il est important de rédiger son projet de façon objective afin que les informations qu'il renferme soient crédibles et réalistes.

L'élaboration d'un plan d'affaires permettra :

- *d'évaluer la viabilité de votre projet et de prendre une décision réfléchie quant à la pertinence d'investir ou non dans ce projet qui doit respecter les conditions optimales de réussite d'une entreprise d'économie sociale;*
- *de prévoir vos besoins sur le plan des ressources humaines, physiques et financières;*
- *de planifier l'évolution de votre entreprise, d'anticiper les problèmes et d'envisager des solutions possibles;*
- *de soumettre votre dossier à des investisseurs ou des partenaires potentiels et de faciliter son évaluation;*
- *de mieux planifier vos actions, contrôler votre entreprise, d'en suivre l'évolution et de faire les ajustements au fur et à mesure.*

TABLE DES MATIÈRES

1. La présentation du projet	4
1.1 Le résumé du projet	4
1.2 L'utilité sociale du projet	4
1.3 Le lien avec les priorités locales et régionales	4
1.4 Le caractère innovateur du projet	4
1.5 L'échéancier de réalisation	5
2. La présentation du groupe promoteur	5
2.1 L'expertise et les réalisations du groupe promoteur	5
2.2 la structure organisationnelle de l'entreprise	5
2.3 La mission de l'organisation et les activités actuelles	6
3. La faisabilité du projet	6
3.1 La description des biens et services	6
3.2 La description du secteur d'activité	6
3.3 L'analyse ou l'étude de marché	6
3.4 La prévision des ventes	7
3.5 La politique de tarification	7
3.6 La stratégie de mise en marché et le réseau de distribution	7
3.7 La production et les ressources matérielles	8
3.8 La réglementation	9
3.9 L'emplacement	9
3.10 Le plan environnemental	9
3.11 La recherche et le développement	9
3.12 Le carnet de commandes	9
4. L'organisation et les ressources humaines	10
4.1 Les ressources humaines et le plan d'embauche	10
4.2 La qualité des emplois	10
4.3 La répartition des tâches	10
4.4 La formation de la main-d'œuvre	10
5. Le partenariat	11
6. Les retombées dans le milieu	11
7. Le plan de financement	12
7.1 Les sources de financement	12
7.2 Le coût et le financement du projet	13
8. Les prévisions budgétaires	15
8.1 Les états financiers prévisionnels	15
8.2 Le budget de caisse prévisionnel	16
9. Les annexes au plan d'affaires	17

La présentation du

PROJET

1.

Le résumé du projet (1 ou 2 pages)

Le résumé a pour but 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.)

- ✓ *Attention! N'essayez pas d'écrire le résumé de votre projet avant d'avoir rédigé votre plan d'affaires! Il apparaît au début du document pour le bénéfice du lecteur mais en réalité, c'est la dernière chose qu'on doit rédiger.*

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.

- ✓ *La nature des activités prévues correspond-elle aux besoins ou aux possibilités du marché de la communauté?*

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.

- ✓ *Le projet s'intègre-t-il dans les priorités de développement local ou régional?*
- *Le projet va-t-il dans le sens du développement durable de la région sherbrookoise?*
- ✓ *Les biens ou les services développés dans l'entreprise correspondent-ils au choix déterminé par un entrepreneurship collectif (mobilisation sociale)?*

Le caractère innovateur du projet

En concordance avec la planification stratégique de l'économie et de l'emploi de la Ville de Sherbrooke (2006), les projets ayant un caractère innovant seront priorisés. Il est important de faire ressortir les aspects innovateurs de votre projet.

- ✓ *Vos produits et services apportent-ils une plus value en regard de ce qui existe déjà dans votre secteur d'activité?*
- *En quoi le fonctionnement prévu de votre entreprise est-il innovant?*

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 avant qu'il ne soit opérationnel ainsi qu'au cours des trois premières années (de préférence sous forme de tableau).

- ✓ *Les échéanciers de travail annoncés sont-ils réalistes?*
- ✓ *Y a-t-il des risques de délais?*
- ✓ *Quelles seraient les conséquences sur la réalisation du projet?*

La présentation du

GRUPE PROMOTEUR

2.

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.

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.

- ✓ *La crédibilité, l'expertise et les réalisations (le cas échéant) du groupe promoteur sont-elles garantes de la réalisation du projet?*
- ✓ *Dans la négative, quelles sont les ressources complémentaires prévues pour assurer la mobilisation des compétences manquantes ou insuffisantes?*

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).

- ✓ *L'organigramme proposé permet-il de garantir la vie démocratique des travailleurs et des usagers?*

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.

La mission a avantage à être complétée par des objectifs généraux pour la clarifier.

- ✓ *La finalité du projet permet-elle une saine réciprocité entre l'économique et le social, l'un servant l'autre?*

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.

La description du secteur d'activité

Il est important de décrire le secteur d'activité et ses tendances : vue globale du secteur et de son évolution au courant des dernières années, taux de croissance annuel, marché en progression, stagnation ou déclin, accroissement ou diminution de la compétition, etc.

Il est aussi intéressant de fournir des informations sur les facteurs influençant directement l'évolution du secteur, en considérant l'environnement démographique, économique, politique, juridique, social, culturel technologique et écologique.

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 solvabilisation² de la demande par des aides gouvernementales, par exemple. Il importe de bien

² Un marché est solvable s'il peut s'appuyer, pour se consolider et se développer, sur la participation financière de l'usager ou du client ou encore d'une partie de la clientèle.

cerner le territoire couvert et le profil de la clientèle : âge, sexe, scolarité, revenu moyen, style de vie, etc. 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. Il importe de mettre en évidence les avantages concurrentiels des produits et services de l'entreprise et son positionnement par rapport aux concurrents.

- ✓ *L'étude de marché est-elle concluante?*
- ✓ *L'offre est-elle de qualité suffisante pour répondre adéquatement à la demande de la clientèle visée?*

La prévision des ventes

Il s'agit de faire connaître les hypothèses de travail et les sources d'information ayant servi à prévoir les ventes :

- **taille du marché** : évaluation en chiffres de la demande potentielle du secteur;
- **part de marché visée** : niveau des ventes prévues par rapport au marché global;
- **ventes prévues au cours des trois premières années**;
- **croissance prévue** : rythme selon lequel évolueront les ventes et justification.

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).

- ✓ *Une analyse du prix de revient est fondamentale. Est-ce que le prix couvre les frais directs et les frais indirects, les frais fixes et les frais variables?*
- ✓ *Le tarif demandé est-il inférieur, équivalent ou supérieur à celui des concurrents et pour quelles raisons?*
- ✓ *Quelles sont les modalités de paiement (comptant, crédit, paiement direct, chèque personnel, paiement 30 jours ou 60 jours, etc.) ?*

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;

- le service à la clientèle : stratégies se démarquant de la concurrence;
- les outils de promotion des biens et 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.

Indiquer le contenu qui sera donné aux messages dans les outils promotionnels. Quels seront les moyens pour rejoindre les clients cibles : médias, publicité directe, équipe de vente, etc. Quel pourcentage du budget sera investi en publicité, en promotion des ventes, en relations publiques?

- ✓ *La stratégie retenue est-elle pertinente pour assurer la viabilité de l'entreprise?*
- ✓ *Cette stratégie prévoit-elle utiliser pleinement le double potentiel de l'économique et du social? À cet égard, les moyens choisis sont-ils pertinents? novateurs?*

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 (coûts, délais, conditions de paiement, type d'équipements et justifications du choix, etc.);
- les méthodes et les conditions de production envisagées, les technologies ou le savoir-faire nécessaires (principales étapes de fabrication, coûts, possibilités d'utiliser la sous-traitance et justification, évaluation de la capacité maximale de production, identification des contraintes de production et des solutions apportées, etc.);
- l'approvisionnement et l'origine des matières premières, les fournisseurs, la gestion des achats et des stocks (identifier les fournisseurs et justifier leur choix : expertise, délais, escomptes, etc.);
- Les heures d'ouverture ou de production;
- 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.

Il est intéressant de fournir les soumissions pour les équipements et/ou l'aménagement en annexe.

La réglementation	<p>Il faut identifier les exigences municipales, provinciales et fédérales requises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ permis spécifiques; ➤ normes de fabrication, accréditation, lois ou règlements d'opération; ➤ zonages; ➤ coûts; ➤ délais d'obtention; ➤ démarches entreprises à ce jour.
L'emplacement	<p>Le cas échéant, on indique l'emplacement choisi pour l'entreprise de même que les avantages en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 plan environnemental	<p>Décrire la stratégie de l'entreprise en matière de respect de l'environnement : émission atmosphérique, matière dangereuse utilisée, gestion des déchets, autorisation des ministères concernés, si requis.</p>
La recherche et le développement	<p>Expliquer les objectifs de la recherche et du développement, les aspects légaux, les ressources nécessaires (humaines, techniques, temps, etc.), les partenaires (financiers, techniques, humains, etc.) et commentez les projets de recherche et de développement futurs.</p>
Le carnet de commandes	<p>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.</p>

4.

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.

- ✓ *Le partage des responsabilités, la répartition des tâches, la complémentarité des compétences, le mode de prise de décision et le contrôle de la qualité, tels que prévus, permettent-ils d'atteindre les objectifs de rentabilité sociale et économique du projet?*

La formation de la main-d'oeuvre

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.

- ✓ *L'entreprise crée-t-elle des emplois durables?*
- ✓ *Les niveaux de rémunération de même que les conditions de travail sont-ils satisfaisants, comparés à des emplois similaires sur le marché local?*
- ✓ *S'il y a lieu, l'encadrement des employés prévu correspond-il à leurs besoins particuliers?*
- ✓ *Lorsque cela s'applique, y a-t-il un plan de formation prévu pour les employés? Pour les gestionnaires?*
- ✓ *Par quels moyens cette formation se réalisera-t-elle? (ressources humaines internes, partenaires, associés)*
- ✓ *Le projet encourage-t-il l'égalité des chances entre les hommes et les femmes?*

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.

- ✓ *S'il y a lieu, le milieu valide-t-il ce projet pour la pertinence de sa réponse aux besoins définis?*
- ✓ *Le projet suscite-t-il l'intérêt et l'adhésion des partenaires locaux? Du milieu?*
- ✓ *Comment l'entreprise pourra-t-elle compter sur les forces du milieu? Quelle est la nature des engagements des partenaires?*

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.
- ✓ *Quelles sont les retombées du projet pour la communauté locale?*
 - ✓ *Quels sont les impacts directs (emplois, services)?*
 - ✓ *Quels sont les effets indirects (sur le partenariat local, sur d'autres projets en cours et sur le développement global du territoire)?*

Le plan de

FINANCEMENT

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.
- *Le financement privé.* Les entreprises d'économie sociale font souvent appel aux capitaux privés : prêts bancaires, marges de crédit, fonds privés de capital de risque.
- *Le financement public.* Une partie de la prestation sociale peut être couverte par des fonds publics dans le cadre de différents programmes (subventions de démarrage ou récurrentes pour l'encadrement social, l'accompagnement pédagogique). La contribution de l'État peut également se manifester par des allocations liées à la prestation de services auprès des personnes démunies (ex. : allocation de 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 ressources 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.

Le coût et le financement du projet

Il faut présenter le coût et le financement du projet sous forme de tableau et expliquer chacun des éléments :

Projet		Financement	
Fonds de roulement	0,00 \$	<u>Mise de fonds</u>	
Inventaire	0,00 \$	Parts sociales	0,00 \$
Terrain	0,00 \$	Parts privilégiées	0,00 \$
Bâtiment	0,00 \$	Autres parts	0,00 \$
Machinerie	0,00 \$	Transferts d'actifs	0,00 \$
Équipement	0,00 \$	<u>Financement privé</u>	
Outillage	0,00 \$	Emprunt bâtiment	0,00 \$
Matériel roulant	0,00 \$	Emprunt équipement	0,00 \$
Mobilier de bureau	0,00 \$	Marge de crédit	0,00 \$
Améliorations locatives	0,00 \$	Prêt FDÉS	0,00 \$
Enseigne	0,00 \$	<u>Financement public</u>	
Équipement informatique	0,00 \$	Subvention FDÉS	0,00 \$
Frais d'incorporation	0,00 \$	Autres subventions	0,00 \$
Frais de démarrage	0,00 \$	<u>Contribution partenaires</u>	0,00 \$
Coût total	0,00 \$	Financement total	0,00 \$

- Fonds de roulement : préciser le montant requis et le justifier (voir budget de caisse).

- Inventaire : préciser le besoin d'inventaire et le justifier.
- Terrain : Superficie, prix d'achat, zonage, détails de l'aménagement.
- Bâtiment : Superficie, possibilité d'agrandissement, justification de l'achat.
- Machinerie, équipement, outillage, matériel roulant et mobilier de bureau : Indiquer les différents types d'équipements nécessaires aux opérations, leurs coûts et préciser s'ils sont neufs ou usagés, fournir les soumissions en annexe.
- Améliorations locatives et enseigne: décrire les travaux d'aménagement, de rénovation et de décoration à réaliser, fournir les soumissions en annexes.
- Frais de démarrage : décrire les dépenses de démarrage telles que : les frais d'incorporation, les permis et licences, l'installation du système téléphonique, le système comptable, les fournitures de bureau d'ouverture, la publicité et la promotion d'ouverture, les honoraires professionnels d'ouverture, le matériel de vente (catalogues, etc.), les coûts de déménagement, les dépenses de formation, les dépenses de recherche et développement, les frais de préproduction et de test de produits, les frais d'embauche du personnel, etc.
- Mise de fonds : préciser le nombre et le montant des parts sociales, privilégiées et autres de départ ainsi que les actifs faisant l'objet du transfert, leur coût historique, leur âge, leur durée de vie et estimer leur valeur marchande.
- Financement privé : préciser le type de financement ainsi que les conditions (taux d'intérêt, période d'amortissement) et indiquer la garantie.
- Financement public : préciser les sources et les modalités.
- Contribution des partenaires : identifier les partenaires et préciser la forme et la valeur de la contribution (techniques, financière, humaine, etc.)
- ✓ *La diversité, la complémentarité et l'équilibre des sources de financement permettent-ils d'atteindre les résultats prévus, au regard de la viabilité économique et de la rentabilité sociale? Les sources de financement sont-elles solides? Permettent-elles le démarrage, le développement de l'entreprise? Le groupe promoteur investit une part suffisante (compte tenu de sa capacité de payer ou de lever des fonds)? Des garanties raisonnables d'engagements financiers de partenaires autres que le fonds sont-elles démontrées?*

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'opérations.

Deux outils prévisionnels sont privilégiés :

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

Les états financiers prévisionnels : états des 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.

Note aux états financiers : pour chaque poste de revenus et de dépenses de la première année, il est essentiel d'indiquer, par une note, les bases d'évaluation et les sources de renseignement qui ont servi pour les estimer. Pour les deux autres années, des notes générales concernant le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire brute, le total des frais de vente, d'administration et financiers suffisent.

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.

- ✓ *Les perspectives de vente et les résultats prévisionnels sont-ils réalistes compte tenu du marché cible?*
- ✓ *Les prévisions d'équilibre économique permettent-elles d'atteindre les objectifs sociaux poursuivis?*

9.

Il est important d’inclure en annexe au plan d’affaires des copies :

- 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;
- les lettres d’appui au projet;
- les preuves de financement et de mises de fonds (contrat de prêt, lettre de banque, relevés bancaires, etc.);
- les différentes soumissions (travaux d’aménagement, améliorations locatives, équipements, etc.).