
Entrepreneuriat collectif : Guide du plan d'affaires

MRC d'Acton

Développement économique et
local (DEL)

Table des matières

VOUS DÉSIREZ CRÉER VOTRE ENTREPRISE COLLECTIVE?	4
COMMENT UTILISER CE GUIDE?	4
MISE EN GARDE.....	4
DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE OU ENTREPRENEURIAT COLLECTIF	5
SOMMAIRE EXÉCUTIF	6
Le projet.....	6
Le groupe promoteur	6
Le marché	6
Le marketing	6
Le financement	6
La date de démarrage.....	6
Les prévisions financières	6
1. Présentation du projet	7
1.1. Description de l'entreprise et des promoteurs	7
1.2. Description du projet	7
1.3. Mission de l'entreprise collective	7
1.4. Utilité sociale du projet	7
1.5. Liens avec les priorités locales et régionales	8
1.6. Caractère innovateur du projet	8
1.7. Partenariat et ancrage local du projet	8
1.8. Retombées dans le milieu	8
1.9. Calendrier de réalisations	9
2. Présentation du groupe promoteur	10
2.1. Expertise et réalisations du groupe promoteur	10
2.2. Structure organisationnelle et cadre juridique de l'entreprise collective	10
2.3. Personnes ressources :.....	10
3. Analyse de marché	11
3.1. Description détaillée des produits et des services offerts	11
3.2. Marché global : taille et tendances	11
3.3. La concurrence et les avantages concurrentiels de l'entreprise collective ...	11
3.3.1. La concurrence directe :	12
3.3.2. La concurrence indirecte :	12
3.3.3. Avantage concurrentiel.....	12
3.4. Clientèle visée	13
3.5. Part de marché, niveau des ventes prévues	13
3.6. Opportunités et menaces	13
3.7. Facteurs d'influence	13
4. Plan marketing.....	14
4.1 Stratégie de produits et services	14
4.2 Stratégie de localisation	14

4.3	Stratégie de prix	15
4.4	Stratégie de promotion.....	15
4.5	Stratégie de distribution	15
5.	Plan des opérations	17
5.1.	Technologie	17
5.2.	Équipement nécessaire	17
5.3.	Plan d'aménagement	17
5.4.	Évaluation de la capacité de production, de vente et de service	18
5.5.	Fournisseurs, délais, ententes de paiement	18
5.6.	Contrôle de la qualité	18
5.7.	Plan de recherche et développement.....	18
5.8.	Plan environnemental	18
5.9.	Réglementation.....	18
6.	Plan des ressources humaines	19
6.1.	Ressources humaines et plan d'embauche.....	19
6.2.	Répartition des tâches	19
6.3.	Qualité des emplois	19
6.4.	La formation de la main-d'œuvre	19
6.5.	Soutien et services externes professionnels.....	20
7.	Dossier financier	21
7.1.	Besoins et sources de financement	21
7.2.	Budget de caisse prévisionnel	21
7.3.	État des résultats prévisionnels	22
7.4.	Bilan prévisionnel.....	22
7.5.	Seuil de rentabilité	22
	LES ANNEXES	23

VOUS DÉSIREZ CRÉER VOTRE ENTREPRISE COLLECTIVE?

Le service de développement économique et local (DEL) de la MRC d'Acton vous propose ce guide afin de vous permettre de préciser et d'élaborer votre projet de création d'entreprise collective, tout en constituant votre plan d'affaires détaillé.

Ce guide doit être considéré comme un outil d'aide à la réflexion et à la préparation de votre projet. Il comporte tous les renseignements nécessaires et les explications pour l'élaboration de votre plan d'affaires.

Le plan d'affaires est avant tout un guide précieux pour les promoteurs car il permet :

- d'établir avec précision l'ensemble des éléments, des étapes et des prévisions de vos besoins de financement nécessaires à la réalisation de votre projet;
- de définir et de mesurer son marché;
- d'évaluer les coûts d'exploitation;
- de démontrer la rentabilité de l'investissement.

C'est un document qui renseigne le lecteur sur la provenance et l'utilisation des fonds, le personnel nécessaire, la stratégie de commercialisation adoptée par l'entreprise collective, les techniques de fabrication et la réglementation. Il doit être complet, structuré et basé sur des faits. Il importe donc d'y accorder une attention spéciale.

Le plan d'affaires constitue également un support utile dans le cadre des relations avec les institutions financières, les partenaires et les gouvernements.

COMMENT UTILISER CE GUIDE?

Le présent guide est composé de renseignements utiles et ordonnés afin de vous accompagner dans la rédaction de votre plan d'affaires. Il a pour première utilité de structurer et planifier vos besoins et attentes par rapport au projet.

La version finale de votre plan d'affaires devra être **personnalisée, rédigée impeccablement et disponible en format numérique.**

Soyez réaliste dans la formulation de votre projet: ses faiblesses comme ses forces doivent y apparaître. Nul projet n'est parfait mais il s'agit d'évaluer le potentiel ainsi que les risques qui y sont associés.

En terminant, n'oubliez pas que la réussite de votre projet ne dépend pas uniquement de la préparation d'un bon plan d'affaires, il vous faut aussi le mettre en œuvre et le faire évoluer.

MISE EN GARDE

Ce guide peut s'appliquer à toutes les entreprises collectives ou d'économie sociale : coopératives et organismes à but non lucratif (OBNL). Certaines informations peuvent donc être plus appropriées pour certaines catégories. Il ne s'agit pas nécessairement de répondre à toutes les rubriques contenues dans ce guide, mais plutôt de les adapter à votre projet.

De plus, en dépit de nos efforts pour vulgariser le contenu des documents, certaines notions peuvent encore comporter un certain niveau de difficulté. N'hésitez donc pas à nous consulter pour l'élaboration, la préparation et la finalisation de votre projet.

DÉFINITION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE OU ENTREPRENEURIAT COLLECTIF

L'économie dite sociale (ou l'entrepreneuriat collectif), est un des trois piliers de l'économie québécoise aux côtés de l'économie libérale (entreprises à propriétaire unique à but lucratif) et de l'économie publique (sociétés d'états).

L'entrepreneuriat collectif occupe l'espace entre l'économie libérale et le secteur public où il répond à des besoins biens réels, clairement identifiés dans la communauté. Cette forme d'entrepreneuriat vise ainsi à combler certains besoins qui ne constituent pas des opportunités d'affaires pour le secteur privé. De la même façon, l'économie sociale ne peut se substituer à l'État qui doit jouer son rôle dans le secteur, entre autres, des services aux citoyens.

L'entrepreneuriat collectif tire son sens d'activités économiques de production de biens ou de services inspirés par la notion de services à la collectivité et de réinvestissement collectif.

Il faut toutefois préciser ce qui est considéré comme entreprise d'économie sociale et projet d'économie sociale dans le cadre du *Fonds de soutien aux entreprises (FSE)*.

Une entreprise d'économie sociale est une **entreprise collective** (avec un conseil d'administration compétent et représentatif) qui produit des biens ou des services pour lesquelles les citoyens sont prêts à payer le juste prix et ce, dans une perspective de viabilité financière. Il s'agira :

- 1) **d'une coopérative, d'une mutuelle ou d'un organisme à but non lucratif.**
- 2) **d'une entreprise caractérisée par un fonctionnement démocratique incluant la propriété collective et le réinvestissement des surplus.**
- 3) **d'activités économiques ayant comme principe la finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit.**

On qualifie d'économie sociale, les entreprises ou activités qui font la promotion des valeurs suivantes :

- Services aux membres ou à la collectivité;**
- Autonomie de gestion;**
- Démocratie (impliquant usagers et travailleurs);**
- Primauté des personnes et du travail sur le capital;**
- Participation (prise en charge et responsabilité individuelle et collective).**

Cette rentabilité s'évalue entre autres par la création d'au moins un emploi durable et par sa contribution au développement d'une citoyenneté active et engagée ainsi que par la promotion d'initiatives de prise en charge collective visant le développement endogène.

En aucun cas, l'aide financière en provenance du Fonds de soutien aux entreprises de la MRC ne doit causer une pression indue en termes de concurrence avec le secteur privé, ce qui pourrait entraîner un déséquilibre du tissu socio-économique d'un territoire.

Le **projet** d'économie sociale ou d'entrepreneuriat collectif est un projet qui respecte les valeurs de l'économie sociale. **Il** est généralement porté par un OBNL qui ne se qualifie pas comme entreprise collective car ses revenus auto générés sont généralement inférieurs à 55%, le financement principal étant généralement public, sous forme de subvention récurrente ou non.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le sommaire exécutif précède la table des matières et a pour but de renseigner substantiellement le lecteur sur le contenu du plan d'affaires grâce à une brève description des points ci-dessous. Veuillez noter cependant qu'il ne se complète qu'à la toute fin de la rédaction du plan d'affaires (document synthèse).

Le projet

Ex. : Le projet se distingue de tout ce qui se fait de semblable en raison d'heures d'ouverture prolongées.....

Le groupe promoteur

Ex. : Les membres du groupe promoteur jouissent d'une formation académique supérieure et d'une expertise approfondie du domaine d'activité....

Le marché

Ex. : Le marché rejoint les personnes de tous âges....

Le marketing

Ex. : Une publicité axée sur la répétition profitera....

Le financement

Ex. : Le besoin en financement est de l'ordre de....

La date de démarrage

Les prévisions financières

	AN 1	AN 2
Ventes prévues	XXXX	XXXX
Bénéfices prévus	XXXX	XXXX

1. Présentation du projet

1.1. Description de l'entreprise et des promoteurs

Afin de comprendre le contexte dans lequel le projet s'inscrit, il est important de connaître l'historique de l'entreprise, ses origines, son fonctionnement et sa situation actuelle. Une brève description du groupe promoteur à l'origine du projet permet de s'assurer notamment que la forme d'entreprise choisie est adéquate (OBNL, Coop, etc.).

1.2. Description du projet

Il s'agit de décrire, en quelques lignes, votre projet comme vous le concevez, ce que vous voulez offrir et ce à quoi ressemblera votre entreprise collective dans son ensemble.

- offrirez-vous un produit, un service ou les deux à la fois?
- indiquez la catégorie d'activité : industrie, commerce, détaillant, grossiste, service, artisanat, agriculture, etc.
- précisez le secteur d'activité : alimentaire, mécanique, transport, loisirs, etc.

1.3. Mission de l'entreprise collective

La mission de l'entreprise collective constitue sa raison d'être. Elle présente les besoins auxquels elle souhaite répondre par la production de produits et/ou services qu'elle destine à un certain type de clientèles, sur un territoire défini ou non, dans une perspective à long terme. Elle mentionne également les valeurs qui seront véhiculées dans l'entreprise.

Une mission bien définie répond aux questions suivantes :

- À quel(s) besoin(s) socioéconomique répond le projet (projet social)?
- Quel est le(s) produit(s) ou le(s) service(s) que vous voulez offrir?
- Quel sera le marché visé (clientèle et territoire)?
- Quelles sont les valeurs que vous comptez privilégier dans votre entreprise d'économie sociale?

Exemple : Équiper les commerces du territoire de la MRC d'Acton de sacs recyclables afin d'éliminer progressivement la pollution émise par les sacs plastique en concevant et fabriquant, de manière rentable, des produits durables et de qualité.

Préciser également s'il s'agit d'une mission sociale particulière comme, par exemple, la réinsertion sociale par le biais de l'entrepreneuriat.

1.4. Utilité sociale du projet

Les objectifs du projet doivent s'inscrire dans un questionnement large de rentabilité collective (sociale et économique). Leurs descriptions doivent donc intégrer ces deux volets et préciser leur complémentarité. Vous devez évaluer l'utilité sociale du projet en termes de buts et objectifs que vous désirez atteindre.

Exemple de but : Faire connaître l'entreprise d'économie sociale auprès de la clientèle cible.

Exemple d'objectifs :

- à court terme :
 - *obtenir X clients ou membres d'ici douze (12) mois;*
 - *atteindre le seuil de rentabilité dès la 1^{re} année d'exploitation;*
- à moyen terme :
 - *créer deux (2) emplois d'ici vingt-quatre (24) mois;*
- à long terme :
 - *ajouter un service X d'ici cinq (5) ans;*

Il doit donc y avoir forcément un résultat, un délai et un objectif mesurables.

1.5. Liens avec les priorités locales et 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 le milieu dans le cadre d'une démarche collective, ou s'il s'inscrit dans un processus 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 MRC d'Acton?*
- *Les biens ou les services développés dans l'entreprise d'économie sociale correspondent-ils au choix déterminé par un entrepreneuriat collectif (prise en charge du milieu, mobilisation sociale)?*

1.6. Caractère innovateur du projet

Il est important de faire ressortir les aspects innovateurs de votre projet.

- *Vos produits et services apportent-ils une nouveauté ou viennent bonifier ce qui existe déjà dans votre secteur d'activité?*
- *En quoi le fonctionnement prévu de votre entreprise collective est-il innovant?*

1.7. Partenariat et ancrage local du projet

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.

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

1.8. Retombées dans le milieu

En général, un projet d'entrepreneuriat collectif 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.

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 par rapport à l'isolement social, la santé ou la criminalité;
- 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;

1.9. Calendrier de réalisations

Énumérez les étapes que vous avez terminées ainsi que les étapes qui vous restent à réaliser avant de démarrer votre entreprise collective. Indiquez également à quel moment (**la date**) ces étapes ont été ou seront complétées (voir tableau 1).

Tableau 1

ACTIVITÉS	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	4 ^e mois	5 ^e mois	6 ^e mois
Inscrire dates →						
Finaliser le plan d'affaires						
Recherche de financement						
Demande de charte (statuts de constitution)						
Immatriculation						
Formation du comité provisoire						
Assemblée générale d'organisation						
Formation du conseil d'administration						
Permis d'opération						
Assurance responsabilité						
Choix de localisation						
Aménagement bureau						
Achat des équipements						
Inscription à la TPS-TVQ						
Embauche de personnel						
Publicité de lancement						
Ouverture officielle						
Autres...						

2. Présentation du groupe promoteur

2.1. Expertise et réalisations du groupe promoteur

Le promoteur d'un projet d'entreprise collective 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 groupe 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 ou des futurs membres du conseil d'administration.

Le groupe promoteur peut aussi être reconnu pour sa capacité à s'adjoindre des collaborateurs, par son sens de l'organisation et de son initiative, ainsi que par sa volonté et sa capacité à 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 fortement 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?*

2.2. Structure organisationnelle et cadre juridique de l'entreprise collective

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

Mentionnez la composition de votre conseil d'administration :

ADMINISTRATEURS	FONCTION	PROFESSION

2.3. Personnes ressources :

Énumérez les noms et fonctions des personnes ressources qui peuvent vous aider (comptable, avocat, connaissance, professeur...) :

NOMS	FONCTIONS

3. Analyse de marché

3.1. Description détaillée des produits et des services offerts

Décrire les produits et les services dispensés en mentionnant clairement ce qui les distingue : le genre de clientèle qui utilise ces produits ou services, leur âge, leurs habitudes de consommation (ex. : saisonnier). Cette description constitue la mise en contexte de la présentation du marché et de la concurrence.

3.2. Marché global : taille et tendances

Quelle est l'envergure du marché actuel pour le produit vendu?

L'évaluation de la taille de ce marché devrait se faire à partir des données disponibles sur le marché canadien, québécois ou local et aussi à partir des connaissances que les futurs clients peuvent avoir sur les produits concurrentiels dans chacun des segments de marché. Des échanges avec des futurs distributeurs, vendeurs, représentants de commerce et clients peuvent être particulièrement utiles pour établir l'importance et les tendances du marché. Nous vous encourageons très fortement à établir des contacts avec ces personnes.

Si vous avez l'intention de vendre sur une base régionale, indiquez les dimensions des territoires concernés.

- Précisez les sources de vos données ainsi que les méthodes retenues pour établir la taille du marché actuel;
- Commentez les résultats de votre propre sondage;
- Commentez également la crédibilité des auteurs de votre étude de marché;
- Établissez la croissance annuelle estimée du marché de votre produit pour chacun des principaux groupes de clients au besoin;
- Commentez les principaux éléments qui affecteront la croissance, comme les tendances sectorielles et socio-économiques, les politiques gouvernementales, les déplacements de la population, etc.
- Passez également en revue les tendances observées antérieurement dans le marché;
- Indiquez la source des données et précisez les méthodes utilisées pour établir ces projections;
- Joignez en annexe toutes les statistiques relevées et utilisées pour déterminer le marché global, etc.

NOTE : *Vous pouvez supporter votre dossier en incluant, avec références, des statistiques sur les niveaux de vente ou les données du marché, des sondages, des études de marché, des articles de journaux ou de revues ou toute autre information jugée pertinente.*

3.3. La concurrence et les avantages concurrentiels de l'entreprise collective

Il importe d'identifier et de détailler les forces et faiblesses de vos principaux concurrents. Un tableau comparatif permet de caractériser les produits ou services auxquels vous pouvez ajouter des informations telles que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la localisation (outil de géolocalisation des concurrents), la durée d'existence, la situation financière, le

succès, la réputation, l'emballage, la promotion, les forces de vente, la livraison, les intentions futures, etc.

Tableau 4 : La concurrence

3.3.1. La concurrence directe :

Les entreprises qui ont pénétré ou abandonné ce marché dans les dernières années :

NOM	FORCES	FAIBLESSES
Nom de l'entreprise, adresse	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
	•	•

Faire un tableau pour chaque concurrent direct.

3.3.2. La concurrence indirecte :

Vos concurrents indirects : ceux qui offrent un produit ou un service répondant aux mêmes besoins du client mais d'une manière différente.

NOM	FORCES	FAIBLESSES
Nom de l'entreprise, adresse	•	•
	•	•
	•	•
	•	•
	•	•

Faire un tableau pour chaque concurrent indirect.

3.3.3. Avantage concurrentiel

Quel est votre avantage concurrentiel, c'est à dire ce qui distingue votre service/produit de l'offre de vos concurrents?

SES FORCES	SES FAIBLESSES
•	•
•	•
•	•
•	•

Élaborez :

3.4. Clientèle visée

Décrivez la clientèle visée par votre entreprise collective, leurs revenus moyens, leur âge, les raisons qui les motivent à utiliser vos produits ou services. Les cycles d'utilisation (produits ou services à caractère saisonnier).

3.5. Part de marché, niveau des ventes prévues

Dans le marché potentiel, identifiez qui seront vos clients (ex. : les 25 à 45 ans). Évaluez le nombre entrant dans telle catégorie puis établissez le % que vous croyez pouvoir atteindre par vos promotions.

Par exemple, la région compte sur 500 000 habitants et 30 % de la population est entre 25-45 ans. Cela représente un marché potentiel de 150 000 personnes. Vous voulez vous approprier une part de marché équivalente à 1 %, (150 000 x 1%) donc 1500 clients potentiels. En supposant qu'un item vaut 140 \$, (1 500 x 140 \$) alors les ventes prévues devraient atteindre 210 000 \$.

Soyez le plus précis possible dans la manière de cibler et de contacter votre client.

3.6. Opportunités et menaces

Décrivez brièvement les éléments qui peuvent favoriser votre croissance (fermeture éventuelle d'un concurrent, augmentation démographique importante ...) ou ce qui peut représenter une menace (nouvelles politiques gouvernementales, déplacements de population ...). Passez également en revue les tendances observées antérieurement dans le marché et expliquez ce qui favorise votre entreprise d'économie sociale (ex. : la qualité supérieure des produits offerts.)

3.7. Facteurs d'influence

Décrivez l'influence (positive ou négative) qu'ont ces facteurs sur votre marché global (et non pas sur votre entreprise d'économie sociale) :

Démographiques (population, âge, langues...) :

-
-

Technologiques :

-
-

Économiques (récession, taux de change...) :

-
-

Écologiques :

-
-

Politico-légaux:

-
-

4. Plan marketing

Le plan marketing (ou de mise en marché) décrit le positionnement de l'entreprise collective et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs de vente. Il doit indiquer en détail les stratégies de produits/services, de localisation, de prix, de promotion ainsi que les politiques de vente et de service après-vente. Il doit préciser ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et qui le fera.

4.1 Stratégie de produits et services

Quels sont les avantages de vos produits ou service par rapport à ceux de la concurrence, les aspects positifs et négatifs pour les consommateurs, les distributeurs, etc.?

Ces avantages déterminent votre « personnalité » et votre positionnement. Ils peuvent être : un produit ou une gamme, un assortiment, une multiplicité de services, la qualité, la quantité offerte, la présentation, la performance, la garantie, la simplicité, l'emballage, les prix, l'originalité, l'exclusivité, l'attrait, l'utilité, le style, l'image, le service après-vente, la livraison, la compétence et la courtoisie du personnel, l'aménagement, la décoration, etc.

- *Votre produit ou service a-t-il des désavantages?*
- *Que ferez-vous pour remédier à ces désavantages?*

4.2 Stratégie de localisation

Si votre entreprise collective est un commerce ou offre un service, il est important de préciser où sera situé le point de vente ou de service et les raisons qui vous font croire qu'il s'agit là d'un choix judicieux.

Si votre entreprise fabrique un produit, vous devez alors expliquer les moyens que vous avez choisis pour atteindre la clientèle visée.

Quels sont les critères que vous avez considérés dans le choix de l'emplacement de votre entreprise d'économie sociale :

- Disponibilité et caractère fonctionnel de l'intérieur du local;
- Frais de location (y compris les rénovations);
- Accessibilité et stationnement;
- Compatibilité de l'entreprise collective avec le secteur environnant (état des rues, prospérité du quartier, projets de développement, temps requis pour se déplacer du lieu de résidence ou de travail au lieu de l'entreprise, éclairage extérieur, habitudes d'achats du marché cible, règlements de zonage, dimension de la zone commerciale, proximité des fournisseurs, coût des taxes, attitude sociale envers les nouvelles entreprises, transport en commun, etc.);
- Visibilité de l'entreprise;
- Circulation et affluence des clients éventuels (pôle d'attraction, trajets empruntés par les personnes entre le lieu de travail et la zone résidentielle, etc.);
- Type de personnes qui y habitent ou y travaillent (âge, sexe, revenu, type d'emploi);
- Présence ou absence de concurrents

4.3 Stratégie de prix

- *Quel est le niveau de prix du produit/service?*
- *Comment a-t-il été établi, sur quelle base (marge de profit, prix des concurrents, coûts d'exploitation, etc.)?*
- *Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence? Pourquoi?*
- *Le coût de vos matières premières représente quelle proportion en % du prix de vente des produits ou des services offerts? (Marge bénéficiaire brute).*
- *Quelle sera votre marge anticipée de profit net?*

Avant de fixer votre prix, assurez-vous :

- Que votre capacité de production est susceptible de satisfaire la demande;
- Que vos objectifs sont réalistes.

4.4 Stratégie de promotion

- Quels sont les moyens de promotion, de publicité que vous allez utiliser (radio, journaux, télévision, cartes d'affaires, spéciaux, circulaires, dépliants, catalogues, affichage extérieur fixe ou véhiculé, enseignes, étalages, présentoirs spéciaux, organisation de concours, offre de prix à gagner, distribution d'échantillons gratuits, essais gratuits, offres de service gratuites lors de l'introduction, démonstration de produits et de services, commandite d'événements, inauguration, participation à des foires et expositions, colloques, membre d'associations et clubs sociaux, relations publiques, bouche à oreille, contacts personnels, etc.)?
- Précisez la fréquence de diffusion.
- Quel budget avez-vous prévu?
- Établissez le calendrier de réalisations du matériel publicitaire et les coûts respectifs sous forme de tableau (Voir exemple tableau 5 à la page suivante).

4.5 Stratégie de distribution

- Indiquez quel type de canal de distribution vous comptez utiliser pour distribuer vos produits : grossistes, grandes surfaces, groupements d'achats, détaillants (magasins à escompte, supermarchés, magasins à rayons, magasins d'exclusivité, franchise, etc.), distributeurs automatiques, etc.
- Avez-vous établi des contacts avec ces canaux? Si oui, quels en sont les développements?
- Qui assumera la manutention, l'entreposage, le transport, le retour de la marchandise?
- Y aura-t-il un inventaire disponible?
- Envisagez-vous de vendre directement? Si oui, énumérez les moyens : agent manufacturier, vente à domicile, catalogue, propriétaire, vendeur, vendeur à commission, télémarketing, etc.

Tableau 5 : Calendrier de réalisation du matériel publicitaire

DESCRIPTION	QUANTITÉ	COÛT	ÉCHÉANCIER
Création publicitaire		\$	
En-tête de lettres		\$	
Cartes professionnelles		\$	
Circulaires		\$	
Dépliants		\$	
Autres imprimés administratifs		\$	
Lettrage du véhicule, de la vitrine		\$	
Panneaux, affiches et décoration		\$	
Site Internet transactionnel		\$	
Page Internet		\$	
Portfolio		\$	
Publicité dans les hebdos		\$	
Publicité dans les quotidiens et les magazines		\$	
Radio et télévision		\$	
...		\$	
...		\$	
MONTANT TOTAL		\$	

5. Plan des opérations

5.1. Technologie

L'enjeu, en matière de technologie, est d'obtenir un avantage concurrentiel de façon à assurer la croissance de l'entreprise collective. Autant il est important de faire une planification des ventes pour pouvoir assurer des entrées de fonds, autant on doit pouvoir réaliser ces ventes grâce à une technologie adaptée au secteur et au type d'entreprise.

La technologie peut toucher la gestion (informatisation de la comptabilité), la communication (bureautique), la conception et le développement de produits (dessins assistés par ordinateur), la production (robots industriels), la distribution (livraison *juste à temps*), la vente ou le marketing (banque de données).

Le groupe entrepreneur a le choix d'acquérir la technologie, de fabriquer sous licence ou encore de créer une technologie propre au moyen de la recherche et du développement. Il est important, dans un plan d'affaires, d'indiquer les orientations et les prévisions à cet égard.

5.2. Équipement nécessaire

Identifiez les équipements que vous possédez déjà et ceux que vous comptez acquérir pour le projet (liste de tout l'équipement nécessaire et coûts d'acquisition.) N'hésitez pas à demander des soumissions.

Tableau 6

ÉQUIPEMENTS	POSSÉDÉS (\$)	À ACQUÉRIR (\$)
•		
•		
•		
•		
Total		

5.3. Plan d'aménagement

BESOINS D'AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR	COÛT
Description des besoins	\$
ÉVALUATION DES ESPACES NÉCESSAIRES	COÛT
Description des besoins	\$
BESOINS D'AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR	COÛT
Description des besoins	\$
BESOINS D'ENTRETIEN ET/OU AMÉLIORATIONS LOCATIVES	COÛT
Description des besoins	\$
TOTAL DES COÛTS PRÉVUS	\$

5.4. Évaluation de la capacité de production, de vente et de service

- Décrivez les procédés utilisés pour fabriquer votre produit. Dans le cas de sous-traitance de fabrication, expliquez-en les raisons.
- Si vous utilisez des services de sous-traitance, indiquez avec quelles entreprises vous faites affaires, leur localisation et les conditions de paiement. De plus, assurez-vous que le sous-traitant pourra satisfaire la demande si vous avez une variation négative ou positive dans les ventes. S'il n'en est pas capable, commencez immédiatement à cibler d'autres sous-traitants potentiels.
- Expliquez comment, sans risquer de désorganiser l'ensemble, vous comptez régler les problèmes de production occasionnés par les variations saisonnières (en maintenant des inventaires, en utilisant de l'aide à temps partiel durant les périodes de pointe, etc.).

5.5. Fournisseurs, délais, ententes de paiement

- Qui seront vos fournisseurs? Vous devez en indiquer le nom, la localisation, la politique de paiement, le délai de livraison, le produit fourni et la quantité minimale à commander. Vous devez également prévoir d'autres fournisseurs potentiels en cas de problèmes de fiabilité.
- Expliquer les conditions de paiement offertes par les fournisseurs.

5.6. Contrôle de la qualité

Expliquez brièvement votre méthode de contrôle de la qualité, de la production et des stocks. Précisez les procédures de contrôle de qualité et d'inspection qui seront établies pour réduire au minimum les problèmes de service et l'insatisfaction du consommateur découlant du retour de la marchandise.

5.7. Plan de recherche et développement

- Expliquez brièvement les produits que vous comptez développer et quelles sont les ressources qui vont vous aider à les développer.
- Indiquez s'ils donnent droit à des crédits d'impôts et dans quelle proportion.

5.8. Plan environnemental

Indiquez les impacts environnementaux prévus ou potentiels au niveau de la gestion des déchets, de l'eau, des rejets, etc. Si ces impacts sont importants ou de nature spécifiques et que vous devez répondre à des normes strictes et complexes, vous pourrez faire appel à des ressources spécialisées pour établir un plan de gestion environnementale adéquat.

5.9. Réglementation

Il est important d'identifier les exigences municipales, provinciales et fédérales requises :

- permis spécifiques;
- normes de fabrication, accréditation, lois ou règlements d'opération;
- zonage;
- coûts;
- délais d'obtention;
- démarches entreprises à ce jour;
- toute autre démarche visant la conformité des activités de l'entreprise collective.

6. Plan des ressources humaines

6.1. Ressources humaines et plan d'embauche

Déterminer quels sont les éléments concernant la main-d'œuvre requise par le projet, c'est-à-dire le nombre d'emplois (créés ou 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 d'économie sociale doit être précisé.

6.2. Répartition des tâches

N'oubliez pas de déterminer les tâches de chaque employé et partenaire afin d'éviter les répétitions et ainsi de vous assurer que chacune d'elles est bien distribuée.

Avant d'engager vos premiers employés, il est essentiel d'identifier clairement ce dont vous avez besoin et ce que vous recherchez :

- Qualifications exigées : formation, spécialisation, habiletés techniques et administratives, réalisations;
- Entraînement/formation nécessaire;
- Nombre d'heures travaillées (temps partiel et temps plein);
- Politique salariale, système de rémunération;
- Politique d'emploi, politique d'intéressement;
- Responsabilités.

6.3. Qualité des emplois

Même si les projets d'entrepreneuriat collectif 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 nécessaire que les emplois créés doivent être de vrais emplois, c'est-à-dire:

- rémunérés par des salaires;
- assujettis aux normes du travail;
- réguliers ou stables, saisonniers selon le cas.

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

6.4. La formation de la main-d'œuvre

Il peut être nécessaire pour l'entreprise d'assurer la formation du personnel, surtout s'il s'agit de développer de nouvelles fonctions à l'intérieur d'un nouveau marché. Si tel est le cas, le plan d'affaires doit préciser les activités de formation des travailleurs et les coûts afférents:

- 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).

6.5. Soutien et services externes professionnels

Décrivez les aides reçues par l'entreprise ou le groupe promoteur et le soutien complémentaire que vous souhaiteriez obtenir. Indiquez le type d'aide (monétaire, morale, conseils, etc.) :

- Quelle est l'aide dont vous disposez déjà?
- Quelle est l'aide désirée? Précisez le type d'aide attendue, le pourquoi et les démarches entreprises pour l'obtenir.
- Utiliserez-vous les services d'avocats, de comptables, d'institutions financières, d'agents de publicité ou autres?
- Qui choisirez-vous et pourquoi?
- Que pourront-ils ajouter à la crédibilité de votre entreprise d'économie sociale?

7. Dossier financier

Notez qu'un chiffrier électronique est disponible sur demande auprès des conseillers de DEL.

7.1. Besoins et sources de financement

Le tableau 7 « Besoins et sources de financement » établit ce qu'il vous faut pour démarrer. Il traduit en termes de coût votre projet et vos sources de financement.

- Précisez le financement que vous pouvez obtenir de l'extérieur.
- Sous quelle forme :
 - a) mise de fonds (personnelle, amis, parents, relations d'affaires, etc.);
 - b) emprunts (banque, caisse, société de crédit, relations personnelles, etc.);
 - c) subventions;
 - d) marge de crédit;
 - e) crédit des fournisseurs;
 - f) autres.
- Énumérez et identifiez clairement toutes vos sources potentielles de financement :
 - g) le montant requis de chacune d'entre elles et l'utilisation prévue de ces fonds;
 - h) les modalités de remboursement (taux d'intérêt, durée, etc.).

Tableau 7

COÛT DU PROJET		FINANCEMENT PRÉVU	
Équipement (disponible et à acheter)	\$	Marge de crédit	\$
Aménagement du local	\$	Mise de fonds du promoteur (en biens ou en argent)	\$
Inventaire (disponible et à acheter)	\$	Subvention(s)	\$
Frais de mise en marché	\$	Emprunt(s)	\$
Fonds de roulement	\$	Don(s)	\$
		Autre : _____	\$
TOTAL	\$	TOTAL	\$

7.2. Budget de caisse prévisionnel

Le budget de caisse prévisionnel indique toutes les recettes et déboursés au fur et à mesure que les fonds entrent dans l'entreprise d'économie sociale ou en sortent. Il montre ainsi l'évolution mensuelle de la situation de l'encaisse de l'entreprise d'économie sociale. De cette façon, vous serez en mesure de connaître, pendant la période, le moment où vous rencontrerez des insuffisances de fonds, ce qui aidera à déterminer la marge de crédit nécessaire aux opérations.

7.3. État des résultats prévisionnels

L'état des résultats prévisionnels est un document qui fait état des résultats financiers de l'entreprise d'économie sociale à la fin de la période faisant l'objet de prévisions. Il montre les revenus et les dépenses envisagés pendant l'année. Il vous permet donc de voir le bénéfice ou la perte résultant des opérations.

Notez qu'une perte la première année ne signifie pas nécessairement que votre projet ne sera pas rentable à moyen ou à long terme.

La valeur d'un état prévisionnel est fonction de la stratégie marketing adoptée et dépend de la précision avec laquelle vous aurez estimé le montant des ventes au cours de la période envisagée. Il vaut donc la peine d'y consacrer tout le temps nécessaire. Vous devez analyser tous les chiffres et vous demander si ces montants sont raisonnables.

Assurez-vous que vous n'avez pas omis un type de frais. Il est préférable de faire des prévisions pour au moins les deux (2) premières années d'exploitation.

7.4. Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel fournit un état de la situation financière de l'entreprise d'économie sociale à une date précise. Il montre :

- **L'actif** : les biens que l'entreprise possède et/ou ce qui lui est dû.
- **Le passif** : ce que l'entreprise doit: ses dettes.
- **L'avoir** : les bénéfices qui n'ont pas été redistribués ainsi que les parts sociales.

7.5. Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité indique les ventes nécessaires à votre entreprise pour quelle ne fasse ni profit ni perte.

- **Frais fixes** : ce sont les frais qui ne varient pas en fonction du volume des ventes (loyer, assurances, taxes, etc.).
- **Marge bénéficiaire brute** : il s'agit du montant d'argent qu'il vous reste sur les ventes afin de payer les frais administratifs et financiers, une fois que vous avez déduit le coût de votre produit. Les frais variables sont les frais qui varient en fonction du volume des ventes (main-d'œuvre directe, matières premières, etc.). Le pourcentage de la marge bénéficiaire brute équivaut au montant de celle-ci sur les ventes.

Pour établir le seuil de rentabilité de votre entreprise, vous divisez le total de vos frais fixes par votre marge bénéficiaire brute en pourcentage. Par exemple, pour des frais fixes de 20 000 \$ et une marge brute de 33%, le seuil de rentabilité serait de 60 606 \$ ($20\,000\ \$ / 0.33$).

Prenez note que la marge bénéficiaire est généralement de 100% dans les entreprises de services, car aucun coût direct n'est associé à leurs prestations.

LES ANNEXES

Afin de compléter votre plan d'affaires, nous vous invitons à joindre les documents suivants :

- ANNEXE 1** Lettres d'appui (partenaires, clients potentiels, milieu, etc.)
- ANNEXE 2** Liste de clients potentiels identifiés
- ANNEXE 3** Charte d'incorporation
- ANNEXE 4** Sondage – étude de marché
- ANNEXE 5** CV des principales personnes ressources (promoteurs et CA)
- ANNEXE 7** Autres documents jugés pertinents