GUIDE DE RÉDACTION

PÔLE
D'ÉCONOMIE SOCIALE
CENTRE-DU-QUÉBEC
www.economiesocialecentreduquebec.com

PLAN D'AFFAIRES D'UNE ENTREPRISE COLLECTIVE

valeurs ajoutées

L'ÉCONOMIE SOCIALE. ÇA PARLE D'ARGENT ET DE **VALEURS HUMAINES**.

CLD DE L'ÉRABLE
Centre local de développement
Levier des forces de notre milieu

Centre-du-Québec

Ce guide est l'aboutissement d'un travail d'analyse et d'intégration, principalement des pratiques et des outils utilisés par les CLD de notre région. Nous avons également été inspirés par les travaux du Réseau d'aide aux jeunes entrepreneurs (RAJE) et du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ).

Dans le but d'améliorer sa documentation, le CRÉS invite les utilisatrices, utilisateurs à lui faire parvenir tout commentaire, permettant d'ajuster ou de bonifier le contenu, ainsi que leurs remarques d'appréciation.

Rédigé par : Chantal Tardif, Directrice générale

1re édition 2011, révision et correction 2012

Comité régional d'économie sociale

LE CRÉS DU CENTRE-DU-QUÉBEC SE VEUT UN LIEU DE CONCERTATION ET D'HARMONISATION, UN LIEU DE PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL, UN LIEU D'INTERFACE ET D'ARRIMAGE ENTRE LE GOUVERNEMENT ET LES MILIEUX LOCAUX, ET CE, DANS LE DOMAINE SPÉCIFIQUE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE.

420, route Marie-Victorin (CP 238)
Baie-du-Febvre (Québec) J0G 1A0
1.450.783.6061
cres@sogetel.net
www.economiesocialecentreduquebec.com

1.1 À QUOI CORRESPOND UNE ENTREPRISE COLLECTIVE ?

Une entreprise d'économie sociale est une entité double:

- C'est une association de personnes, réunies dans un cadre démocratique, pour réaliser ensemble un objectif commun (mission).
- C'est aussi une entreprise, qui développe des activités économiques dans le cadre de marché concurrentiel en produisant et vendant des biens et des services, mais dont la raison d'être est de permettre à l'organisation de réaliser sa mission.

L'entreprise d'économie sociale est donc une ENTREPRISE COLLECTIVE qui vise à être socialement utile avec une viabilité économique. Le projet économique et sociétal, sont donc indissociables.

La viabilité économique repose principalement sur les revenus autonomes générés par les activités marchandes. Une intervention de l'État ou de divers partenaires, ponctuelle ou récurrente, peut être nécessaire lorsque ces entreprises interviennent dans des activités liées à des politiques sociales ou caractérisées par un marché restreint ou insuffisant.

1.2 UN PLAN D'AFFAIRES… POUR QUI ET POURQUOI ?

« Qui ne planifie pas, se fait planifier par les évènements »

Nonobstant la demande des bailleurs de fonds, l'élaboration d'un plan d'affaires peut s'avérer un excellent outil de gestion et de planification. Bien que cette démarche demande PLUSIEURS HEURES DE TRAVAIL, elle permet au groupe promoteur de DEVELOPPER UNE VISION GLOBALE de l'entreprise. Par ailleurs, son élaboration devrait être un TRAVAIL COLLECTIF permettant une COMPREHENSION COMMUNE du profil actuel et des étapes de développement à venir.

MISE EN GARDE : Il ne faut pas tenter de jouer au devin ni de dresser un profil parfait (ce qui n'existe pas!) ou un profil idéalisé. Il importe plutôt de viser une connaissance suffisamment juste des facteurs de risque et des éléments de réussite entourant la mise en œuvre de l'entreprise, et ce, afin d'optimiser les conditions de succès.

1.3 LE PLAN D'AFFAIRES DU CENTRE-DU-QUEBEC…

Le Comité régional d'économie sociale du Centre-du-Québec, avec ses partenaires, a rédigé le présent guide en lien avec les cahiers de rédaction d'un plan d'affaires.

- Sections du cahier de rédaction d'un plan d'affaires – Complet :
  1. Identification
  2. Mission et structure organisationnelle
  3. Ressources humaines
  4. Partenariats
  5. Description | Production
  6. Mise en marché
  7. Bilans financiers
  8. Documents complémentaires

- Sections du cahier de rédaction d'un plan d'affaires – Sommaire :

1. Identification
2. Sommaire :
   2.1. Résumé
   2.2. Mission | Groupe promoteur
   2.3. Partenaires
   2.4. Description | Mise en marché
   2.5. Objectifs stratégiques | Échéanciers de réalisation
   2.6. Coûts et financement
3. Documents complémentaires

Il est généralement suggéré de compléter le cahier du plan d'affaires – Sommaire, en premier lieu. Cependant, le cahier de rédaction complet permet de travailler en détail les différents aspects de l'entreprise collective. Par conséquent, il est fort à propos de se référer à l'une ou l'autre des sections lorsque qu'un aspect de l'entreprise demande à être mieux structuré.

1.4 OBJECTIF D'UN PLAN D'AFFAIRES

L'entreprise d'économie sociale existe pour des objectifs différents et opère, à plusieurs égards, selon un mode de fonctionnement distinct des entreprises de l'économie privée et publique. Le plan d'affaires doit illustrer ces différences, à savoir comment l'entreprise répond aux ***4P*** de l'économie sociale :

Prise en charge collective
Processus de gestion démocratique
Primauté des personnes sur le capital
Production de produits ou services

Prise en charge collective : repose sur des principes de participation et de responsabilité individuelle et collective. Elle se traduit par la présence d'un groupe promoteur, une des conditions du démarrage et de la mise en œuvre de tout projet d'entreprise d'économie sociale. Ce groupe promoteur remplace le propriétaire individuel et rassemble des individus qui choisissent l'entreprise comme véhicule économique pour rejoindre une finalité sociale.

Processus de gestion démocratique : implique une gestion participative dans laquelle les membres (usagères, usagers, travailleuses et travailleurs) participent au processus de décision. Cette gestion participative se traduit par une assemblée générale souveraine, un conseil d'administration élu, l'obligation de rendre publics les résultats et une offre de formation auprès des membres quant à leurs rôles, droits et responsabilités. Ce processus amène des contraintes qui peuvent parfois limiter la rapidité de réaction de l'entreprise, mais il assure l'approbation du projet par ses membres, leur motivation et leur apport soutenu à son succès.

Primauté des personnes sur le capital : signifie que l'entreprise d'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier. Ce processus implique que le travail et la personne priment sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus et que l'avoir de l'entreprise est une propriété collective et impartageable.

Production de produits ou services : fait référence à la correspondance de la mission de l'entreprise, à des besoins dans la communauté et à des occasions de marché. Cela suppose que la productivité de l'entreprise ne soit pas mesurée uniquement en fonction de critères d'indicateurs financiers classiques (profit généré), mais aussi en fonction de sa rentabilité sociale et de sa contribution à l'enrichissement collectif.

1.5 DEFIS POUR LE GROUPE PROMOTEUR

L'entreprise d'économie, par sa nature, a des défis importants à relever qui, à terme, en font une force indéniable pour les collectivités.

- Une gouvernance appuyée sur une participation citoyenne.
- Une gouvernance démocratique sans confusion des rôles.
- Une viabilité économique au service des membres ou de la collectivité qui soit une *rentabilité sociale.*
- Une ou des missions tournées vers le bien commun.
- Un ancrage essentiel et mesurable.
- Une spécificité qui ne se limite pas au partage des bénéfices créés par les activités économiques, mais se caractérise aussi dans sa façon de construire cette rentabilité, dans sa manière de faire des affaires.

Document de référence : Carte entrepreneuriale du Centre-du-Québec : L'économie sociale, un travail d'équipe.

1.6 SPECIFICITE POUR LES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES

Lorsqu'un organisme communautaire ou un organisme communautaire autonome (voir annexe ci-dessous) porte un projet d'entreprise d'économie sociale, il suffit de changer le terme **ENTREPRISE** pour le terme **VOLET MARCHAND**. Par ailleurs, il est très important de traiter les aspects financiers du volet marchand sans égard au financement lié à la mission de l'organisme. De fait, ce financement est obtenu pour l'actualisation de leur mission. Il ne peut servir au fonctionnement du **VOLET MARCHAND** ni, d'une quelconque manière, être mis en garantie. Par contre, le **VOLET MARCHAND** d'un organisme communautaire ou d'un organisme communautaire autonome peut bénéficier de l'infrastructure organisationnelle de l'organisme (vie associative, mobilisation des membres, expertise, local, équipement de bureau, etc.).

Il importe, par ailleurs, de faire une distinction entre un **VOLET MARCHAND** (pour lequel l'organisation doit avoir des activités de production - produit ou services - et de mise en marché) et des pratiques de tarification ou de contribution volontaire. Ces pratiques visent généralement à combler un manque de financement à la mission, à atteindre des objectifs thérapeutiques ou à régulariser la demande et l'offre. Il ne s'agit donc pas d'activités marchandes.

ANNEXE : DEFINITIONS

ENTREPRISE D'ECONOMIE SOCIALE

Définition proposée par le Chantier de l'économie sociale qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996 et qui inspire les actions de l'État.

Le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition :
« **Économie** » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective;
« **Sociale** » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ses activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.
Globalement, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et des organismes issus de l'entrepreneuriat collectif qui s'ordonnent autour des principes et des règles de fonctionnement suivants :
1. L'entreprise a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que d'engendrer des profits et viser le rendement financier.
2. L'entreprise a une autonomie de gestion par rapport à l'État.
3. L'entreprise intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus démocratique impliquant les usagères et usagers, travailleuses et travailleurs.
4. L'entreprise défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus.
5. L'entreprise fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

VALEURS ET PRINCIPES

Valeurs…
- Prise en charge
- Responsabilité personnelle et mutuelle
- Démocratie
- Égalité
- Équité
- Solidarité

Principes…
- Adhésion volontaire et ouverte à tous
- Pouvoir démocratique exercé par les membres
- Participation économique des membres
- Autonomie et indépendance
- Éducation, formation et information
- Coopération
- Engagement envers le milieu.

VALEURS AJOUTEES

- Près des collectivités
- Lieux d'action citoyenne
- Bien commun et primauté des personnes sur le capital
- Vision alternative de l'économie: Socialement rentable, financièrement viable!
- Innovation sociale: transformation des façons de faire et des formes d'organisations du travail.
- Développement de la main-d'œuvre et de savoir-faire local
- Effet mobilisateur porteur de l'intérêt collectif pour maintenir les milieux actifs et attractifs
- Cohésion sociale
- Enracinement local

RETOMBEES LOCALES

- Amélioration du cadre de vie:
    - Services de proximité
    - Mise en valeur ou conservation d'une ressource locale
    - Démocratisation de l'offre de services culturels et de loisirs
- Amélioration de la qualité de vie:
    - Lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale
    - Amélioration de la situation des municipalités dévitalisées
- Création d'emplois
- Consommation locale

ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ET ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AUTONOMES

Ci-dessous, les critères qui s'appliquent aux **ORGANISMES COMMUNAUTAIRES** et aux **ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AUTONOMES,** stipulés dans le *Cadre de référence de l'action communautaire,* issu de la politique gouvernementale *: L'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec | Adopté en 2001.*

Être un organisme à but non lucratif ou une coopérative créée à des fins sociales.

Être enraciné dans la communauté : l'organisme invite les membres de la collectivité visée, par sa mission et ses activités, à s'associer à son développement (ex. : comités, groupes de travail ou autres mécanismes qui témoignent de la place occupée par les membres de la collectivité). L'organisme est en relation avec d'autres organismes communautaires ou avec d'autres instances du milieu. Il participe à des tables de concertation. Il partage des ressources ou échange des services. Il peut siéger à différents C.A. d'organismes communautaires.

Entretenir une vie associative et démocratique : l'organisme met à profit l'expérience de son personnel, sollicite son expertise et favorise sa participation à ses instances démocratiques, aux sessions de travail ou aux groupes de discussion portant sur les orientations de l'organisme. Ce dernier consulte aussi les personnes qui offrent leurs services bénévolement ou qui s'investissent dans ses activités : participation au C.A. ou aux instances d'orientation; mise en place de mécanismes particuliers destinés aux bénévoles; etc. L'organisme tient une assemblée générale annuelle de ses membres.

L'autonomie ou la liberté de déterminer sa mission, ses orientations ainsi que ses approches et ses pratiques : la définition de la mission et des orientations de l'organisme résulte de la volonté des membres de l'organisme et des administrateurs qui prennent leurs décisions au sein d'instances démocratiques. Les politiques relatives aux approches et aux pratiques de l'organisme sont déterminées par l'organisme lui-même et sont le fruit de son expertise.

Ce sont les 4 critères liés à l'action communautaire. Pour satisfaire à la définition de l'action communautaire autonome, il faut également correspondre aux 4 critères suivants :

Avoir été constitué à l'initiative des gens de la communauté : la création de l'organisme résulte de la volonté de citoyennes ou de citoyens. *L'organisme, bien qu'il soit à but non lucratif, n'a pas été créé à l'initiative gouvernementale.* À l'origine, la mission de l'organisme a été déterminée par les membres fondateurs. *De plus, elle n'a pas été déterminée pour satisfaire spécifiquement à l'application d'une loi ou d'un règlement ni pour répondre spécifiquement aux objectifs ou aux paramètres d'une mesure, d'une orientation ou d'un programme gouvernemental.* L'organisme a été créé pour exécuter des mandats définis démocratiquement par ses membres et par la collectivité visée. *Les mandats de l'organisme ne lui sont pas dictés ou imposés par une instance gouvernementale.* Si l'organisme a réorienté ou procédé à l'évaluation de sa mission, la réorientation ou l'évaluation reflétait la volonté des membres et des administrateurs de l'organisme.

Avoir une mission sociale qui soit propre à l'organisme et qui favorise la transformation sociale : la mission de l'organisme est essentiellement dans le champ de l'action sociale, du développement social et de la transformation sociale. L'organisme vise, tant sur le plan collectif qu'individuel à : l'appropriation des situations problématiques; la prise ou la reprise de pouvoir et la prise en charge.

Faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée : l'approche de l'organisme comporte, entre autres, une dimension collective. Il essaie de mobiliser les personnes visées autour d'enjeux collectifs : consultations, assemblées, diffusion de l'information appropriée, activités d'éducation populaire autonome, etc. L'organisme met en pratique une approche globale d'intervention : création de mécanismes ou de structures d'éducation et d'information sur les dossiers traités; élaboration d'interventions particulières ou de services pour agir plus spécifiquement sur les causes des situations problématiques; élaboration d'outils d'auto-évaluation pour mesurer l'atteinte des résultats qualitatifs visés et améliorer l'action à venir; dans les situations problématiques abordées, l'organisme traite les aspects relatifs à la défense collective des droits : organisation d'activités d'information, de sensibilisation, d'éducation à la défense collective des droits ou autres activités collectives de promotion et de défense des droits; l'organisme travaille en collaboration et en solidarité avec d'autres ressources du milieu en vue de réaliser son approche globale, ou lorsque cela s'avère utile ou nécessaire, et oriente vers d'autres ressources pour assurer la réponse à des aspects particuliers d'une situation qui ne relèvent pas de son champ d'action propre.

Être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public : l'organisme, par sa mission et ses documents constitutifs, est libre de déterminer la composition de son C.A. La composition du C.A., comme le prévoient les règlements de l'organisme, est indépendante du réseau public et des autres bailleurs de fonds. Les personnes élues ou nommées au C.A. sont indépendantes du réseau public.