



- **Services-conseils professionnels en démarrage, expansion et consolidation d'entreprises**
- **Mise en valeur et promotion du territoire**
- **Appui aux projets structurants et collectifs**

Internet haute vitesse

La concrétisation de
votre projet de
branchement

5 mai 2009

Club Cascades, East Angus

Porteur du projet

- Municipalité régionale de comté (MRC) du Haut-Saint-François ou les municipalités
- Organisme à but non lucratif (OBNL) ou une coopérative (COOP)*

Niveau d'implication

- Propriétaire des équipements
- Gestion complète du projet*

* La présentation met l'emphasis sur cette façon de faire, puisqu'elle constitue la volonté sous-jacente du programme d'aide du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Communautés rurales branchées



- **Propriétaire des équipements**

- Les installations pour offrir un service Internet sont la propriété de l'OBNL ou de la coopérative. La gestion complète du projet est donnée à un ou plusieurs sous-traitants.

- **Gestion complète du projet**

- Non seulement l'OBNL ou la COOP est propriétaire des équipements, mais l'entreprise s'occupe de la gestion complète du projet :
 - négociation des baux avec les agriculteurs;
 - entretien du réseau;
 - service à la clientèle;
 - etc.



OBNL ou COOP et gestion complète du projet

Quelles sont les implications?

Démarrer une entreprise d'économie sociale est une démarche entrepreneuriale au même titre que celle de démarrer une entreprise privée.

Avant de commencer les démarches du plan d'affaires, le groupe promoteur doit faire un « examen de conscience » sur plusieurs points :



OBNL ou COOP et gestion complète du projet

- S'assurer que le groupe s'entend sur les valeurs qui doivent prévaloir dans une entreprise d'économie sociale : la solidarité, la démocratie, la primauté des personnes, l'égalité, l'autonomie et le partage.
- Vérifier s'il existe, au sein du groupe, les qualités entrepreneuriales nécessaires à la gestion et au développement d'une entreprise : l'expertise technique concernant le produit ou le service qui sera vendu; l'expertise en gestion; l'expertise en ressources humaines : la vision, la créativité, le goût du risque et celui d'entreprendre.
- Se questionner sur l'utilité des produits/services que l'entreprise offrira pour le bien commun : réponse à un besoin de la collectivité; mobilisation d'un milieu; rentabilité sociale.

Source : Corporation de développement économique communautaire (CDEC) de Sherbrooke



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Entreprise d'économie sociale

Avantages

- « Empowerment » des individus et collectivités
- Soutien au développement durable et équitable sur les plans économique, social, politique et environnemental
- Développement local avec et pour la communauté
- Renforcement de la solidarité

Source : <http://www.socialeconomy.info/fr/avantages>

Inconvénients

- Temps
- Expertise



Mobilisation, implication, temps et expertise

Est-ce que cela est possible
chez vous?



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Étape 1

Groupe promoteur

- Possède-t-il les qualités entrepreneuriales nécessaires à la gestion et au développement d'une entreprise?
 - l'expertise technique concernant le produit ou le service qui sera vendu;
 - l'expertise en gestion;
 - l'expertise en ressources humaines;
 - la vision, la créativité, le goût du risque et celui d'entreprendre.



Étape 2

Forme juridique de l'entreprise :
OBNL ou coopérative?

1. Mission et objectifs

	Coopérative	OBNL
L'organisation vise à...	répondre aux besoins économiques, sociaux ou culturels de ses membres	promouvoir ou défendre une cause



Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

2. Fonctionnement légal

	Coopérative	OBNL
La gestion démocratique est...	obligatoire par la Loi	facultative par la Loi
Les règlements sont adoptés par...	l'assemblée générale	le conseil d'administration
L'organisation est régie par...	la Loi sur les coopératives	la Partie III de la Loi sur les compagnies
L'organisation...	est d'abord une entreprise	n'est pas nécessairement une entreprise



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

3. Pouvoirs et responsabilités

	Coopérative	OBNL
Participation à la propriété, aux pouvoirs et aux résultats	pour tous les membres	variable selon le type de membre
« 1 membre = 1 vote »	obligatoire par la Loi	possibilité de déterminer le vote par catégorie



Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

4. Capitalisation

	Coopérative	OBNL
Les membres contribuent au financement par...	des parts de qualification remboursables	une cotisation non remboursable



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

5. Financement

	Coopérative	OBNL
Prêts traditionnels	admissible	rarement admissible
Investissement Québec	admissible	admissible
Desjardins Capital de risque	admissible	non admissible
RISQ ¹	admissible	admissible
Capital régional coopératif Desjardins	admissible	non admissible
Fil'Action	admissible	admissible (si économiquement viable)
CLD ² (FLI ³ et FDÉS ⁴)	admissible	admissible
Autres subventions gouvernementales	admissible	admissible



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

6. Rentabilité / viabilité

	Coopérative	OBNL
Rentabilité de l'organisation	exigée	non exigée
Données statistiques sur le taux de survie	disponibles	non disponibles
Ristournes et intérêts	possibles	impossibles
Pérennité de l'organisation	assurée par l'implication des membres	dépendante de l'intérêt des membres face à la cause



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

7. Fiscalité

	Coopérative	OBNL
Mesures fiscales spécifiques	RIC et REÉR	reçu fiscal
Impôt à payer par l'organisation	oui	non, dans la plupart des cas
Remboursement des taxes	oui, selon les règles fiscales	oui, selon les règles fiscales



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Forme juridique de l'entreprise : OBNL ou coopérative?

8. Autres caractéristiques

	Coopérative	OBNL
Vote par procuration permis (représenté par conjoint ou enfant majeur)	oui, sauf membres travailleurs	non
Accès à un réseau structuré et des services-conseils	oui	selon les secteurs
Éducation associative et coopérative et intercoopération	oui	sans objet



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Questions?



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Quel modèle suscitera le plus de mobilisation chez vous?

Est-ce que vous êtes en mesure de trouver des personnes avec les qualités entrepreneuriales nécessaires?



Étape 3

Quel niveau d'implication est nécessaire pour concrétiser votre projet de branchement Internet?

- C'est ici, avant le plan d'affaires, qu'il faut choisir son modèle d'affaires
 - MRC ou municipalités propriétaires seulement
 - MRC ou municipalités propriétaires et gestionnaires
 - Entreprise d'économie sociale propriétaire seulement
 - Entreprise d'économie sociale propriétaire et gestionnaire



Étape 3

Par exemple :

- Si une partie satellite : sous-traitance complète (installation et services).
- Si une partie WIMAX : l'entreprise peut être propriétaire et prendre en charge toutes les opérations (entretien, service clients, etc.).

Il y a plusieurs possibilités auxquelles il faut réfléchir avant de débiter la rédaction du plan d'affaires, d'où l'importance d'avoir un groupe promoteur avec des qualités entrepreneuriales.



Plan d'affaires

- 1 LE PROJET
- 2 PROMOTEUR
- 3 ENTREPRISE
- 4 ANALYSE DU MARCHÉ et PLAN MARKETING
- 5 OPÉRATIONS/PRODUCTION
- 6 RESSOURCES HUMAINES
- 7 DOSSIER FINANCIER



Éléments spécifiques à une entreprise d'économie sociale

- Vitalité associative
- Processus de gestion démocratique
- Ancrage territorial et sectoriel
- Utilité sociale
- Retombées macroéconomiques

En plus du plan d'affaires, ces éléments seront importants à inclure dans un plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale.

(Source : *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*)



1 LE PROJET

Description et historique du projet (utilité sociale et retombées macroéconomiques)

- *Indiquez les grandes lignes du projet (produits et/ou services).*
- *Comment vous est venue l'idée du projet (opportunité d'affaires, intérêt personnel, développement d'un nouveau produit, créer mon propre emploi, etc.)?*

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?

(Source : Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale, CDEC Sherbrooke)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

1 LE PROJET

Objectifs de développement (afin de réaliser la mission)

Comment voyez-vous votre entreprise dans trois ans? Quels sont vos objectifs de développement et d'évolution de vos produits et/ou services?

Le lien avec les priorités de la MRC

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 MRC du Haut-Saint-François?
- Les biens ou les services développés dans l'entreprise correspondent-ils au choix déterminé par un entrepreneuriat collectif (mobilisation sociale)?

(Source : Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale, CDEC Sherbrooke)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

2 PROMOTEUR

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.

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?

(Source : Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale, CDEC Sherbrooke)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

3 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 et comité exécutif).

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

(Source : Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale, CDEC Sherbrooke)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

4 ANALYSE DU MARCHÉ

Les produits et services offerts, leurs caractéristiques et la valeur marchande du produit fini.

Le marché cible : zone géographique, caractéristiques des usagers/clients et de leurs besoins (démographie, considérations socioéconomiques).

La concurrence présente sur le même secteur.

(Source : *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*)



4 ANALYSE DU MARCHÉ (suite)

Le positionnement du produit/service sur son marché, marketing, la stratégie de commercialisation et la concurrence.

L'approche de mise en marché en cohérence avec les éléments ci-dessus.

La part de marché visée et les revenus escomptés qui en découlent.

L'environnement et le contexte de l'entreprise (contraintes légales, etc.).

(Source : *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

5 OPÉRATION / PRODUCTION

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 leurs choix : expertise, délais, escomptes, etc.).

(Source : Modèle de plan d'affaires d'une entreprise d'économie sociale, CDEC Sherbrooke)



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

6 RESSOURCES HUMAINES

Combien d'emplois, autres que ceux des promoteurs, seront créés lors du démarrage de votre entreprise? Faites la description des tâches, le nombre d'heures travaillées par semaine ainsi que le taux horaire de chaque poste.

- Prévoyez-vous la création d'emplois additionnels pour la 2^e et 3^e année? Si oui, donnez-en les détails (qualifications ou formation exigées, salaires offerts, etc.).
- La main-d'œuvre nécessaire est-elle disponible dans la région? Sinon, que comptez-vous faire pour pallier à cette situation (recrutement à l'extérieur, formation)?
- Prévoyez-vous de l'aide au niveau du recrutement d'employés (Centre local d'emploi, subvention salariale)?
- Quelle formation donnerez-vous à vos employés?
- Avez-vous des besoins de main-d'œuvre saisonniers?



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

7 DOSSIER FINANCIER

Documents requis	Démarrage d'une entreprise	Acquisition d'une entreprise existante
État des résultats prévisionnels	X	
Mouvement de trésorerie prévisionnel	X	
Bilan pro forma	X	
États financiers annuels des 3 à 5 derniers exercices		
États financiers mensuels (les plus récents)		
Listes des comptes clients		
Listes des comptes à payer		
Listes des inventaires		



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Questions?



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*

Accompagnement

- Centre local de développement (CLD) du Haut-Saint-François
- Coopérative de développement régional (CDR) de l'Estrie



Principaux financements disponibles

- Municipalités
- Entreprises qui offrent le service Internet
- Milieu

Il doit y avoir une mise de fonds de la part des promoteurs ou des partenaires du projet d'affaires.



Autres financements disponibles

- CLD du Haut-Saint-François
 - Fonds pour les entreprises d'économie sociale (FEÉS)
 - Fonds local d'investissement (FLI)
 - Fonds Jeune Entreprise (JE)
- Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) du Haut-Saint-François
 - Fonds d'investissement
- CDR de l'Estrie
 - Fonds CDE pour le développement (FCDED)
- RISQ (Réseau d'investissement social du Québec) (**à vérifier**)
- Filaction (**à vérifier**)
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale (**à vérifier**)
- Investissement Québec
- Caisse d'économie solidaire Desjardins
- Capital régional et coopératif Desjardins
- Institutions financières
- Pacte rural
- et MAMROT
 - Communautés rurales branchées



Références

- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/>
- CDR de l'Estrie
<http://www.cdre.fcdrq.coop/index.php>
- Fiducie du Chantier de l'économie sociale
<http://fiducieduchantier.qc.ca/>
- La Caisse d'économie solidaire Desjardins
<http://www.cecosol.coop/>
- Capital régional et coopératif Desjardins
<http://www.capitalregional.com/Fr/index.asp>



Références

- RISQ

<http://www.fonds-risq.qc.ca/>

- Investissement Québec

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx>

- MAMROT

<http://www.mamrot.gouv.qc.ca/>

- Filaction

<http://www.filaction.qc.ca/>



Questions?

Commentaires?

Merci et bonne chance!



*pour un petit tour,
ou pour toujours!*