

CDEC

Centre-Sud / Plateau Mont-Royal

Corporation de
Développement
Économique et
Communautaire

PLAN D'AFFAIRES

**Guide de rédaction pour un
organisme sans but lucratif OSBL**

Nom de l'organisme

Coordonnées de l'organisme

Site internet

Courriel

Vous pouvez insérer un élément visuel qui reflète votre organisme, par exemple une image de vos produits/services, de votre localisation, etc.

Version Mois, Année

Pour toute information supplémentaire ou pour une validation de votre plan d'affaires, n'hésitez pas à communiquer avec nous!

**CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal
Service d'accueil
3565, rue Berri bureau 200
Montréal, Qc
H2L 4G3**

**<http://www.cdec-cspm.org>
accueil@cdec-cspm.org
845-2332 (tél.) poste 228
845-7244 (fax)**

Nous espérons que cet outil vous sera utile et nous vous souhaitons bonne chance dans vos projets.

Table des matières

Table des matières.....	3
Introduction sur le plan d'affaires aux OSBL.....	1
1 Le projet.....	3
1.1 Dénomination sociale de l'organisme.....	3
1.2 Historique de l'organisme.....	3
1.3 Mission de l'organisme.....	3
1.4 Objectifs de l'organisme ou du projet.....	3
1.5 Description de l'organisme.....	4
1.6 Calendrier des réalisations de votre organisme ou de votre projet.....	4
1.7 Forme juridique de l'organisme et régie interne.....	5
2 L'équipe de direction.....	6
2.1 Présentation de l'équipe de direction et de son expertise.....	6
3 Description de l'organisme.....	6
3.1 Description des services offerts.....	6
3.2 Analyse de l'environnement.....	7
3.3 Analyse de la clientèle.....	7
3.4 Analyse de la concurrence.....	8
3.5 Partenariat.....	8
4 Promotion des services.....	8
4.1 Publicité.....	8
5 Ressources humaines.....	9
5.1 Structure organisationnelle.....	9
5.2 Services professionnels d'appoint.....	10
5.3 Membership.....	10
5.4 Code d'éthique.....	10
6 Les données financières.....	11
6.1 Sources de financement et budgets prévus.....	11
6.2 États financiers.....	11
Annexe.....	13
Tableau des états financiers prévisionnels.....	14
Références.....	15

Introduction sur le plan d'affaires aux OSBL

BUT DU PRÉSENT DOCUMENT

Ce document a pour objectif de présenter les éléments importants qui devraient se retrouver dans un plan d'affaires d'un organisme à but non lucratif qui démarre ou qui est déjà en opération. Les éléments proposés sont également groupés et classés de façon à produire un plan composé de sections cohérentes.

QU'EST-CE QU'UN PLAN D'AFFAIRES?

C'est la description complète, en un temps donné, du potentiel de votre organisation et des développements que vous y entrevoyez. Si l'organisme n'existe pas, c'est la présentation de votre idée, de la structure à mettre en place et du financement requis. Le plan d'affaires pourra aussi être nommé plan de développement ou, en cas de restructuration majeure, plan de restructuration, de redressement.

QUE PRÉSENTE-T-ON DANS LE PLAN D'AFFAIRES?

Selon le contexte, le plan d'affaires sert à présenter seulement l'organisme dans son ensemble. Dans d'autres cas, le plan d'affaires sert à présenter un projet ou une activité qui se déroule à l'intérieur de l'organisme.

Exemples

- **Présentation de l'organisme** : L'organisme *Terre vivante* a pour mission de promouvoir l'environnement sur l'île de Montréal. Elle offre des insecticides biologiques et écologiques gratuits.

- **Présentation du projet ou de l'activité** : L'organisme *Emploi+* se spécialise dans l'orientation professionnelle des jeunes. L'organisation a décidé de démarrer un nouveau projet échelonné sur 3 ans. Ce projet consistera à organiser des conférences de professionnels expérimentés pour aider les jeunes à s'orienter.

POURQUOI UN PLAN D'AFFAIRES ?

Ce document est un outil qui s'inscrit dans une démarche plus large; soit la mise sur pied de votre organisation, ou son développement, ou du suivi de ses activités et de ses ressources.

Ainsi, le plan d'affaires vous permet, à l'interne, de dresser un bilan de l'organisation et de réfléchir sur le développement de la corporation. Ce bilan servira aussi de base de comparaison face aux résultats obtenus. À l'externe, ce dossier sert à obtenir des appuis en présentant votre organisme, vos idées. Il servira donc souvent à vous introduire et constituera un premier contact.

À QUI PRESENTER SON PLAN D'AFFAIRES ?

La nécessité de communiquer vos idées, pour obtenir du soutien, fera que votre plan d'affaires pourra être adressé à de nombreuses personnes. Lesquelles auront chacune, des intérêts particuliers. Votre document doit donc être adapté à votre interlocuteur et à l'aide que vous recherchez. Ainsi, une demande de financement adressée à un bailleur de fonds différera d'une présentation adressée à un journaliste.

QUI ÉLABORE LE PLAN D'AFFAIRES ?

Toute personne oeuvrant au sein de l'organisme pourra être appelée à recueillir des données ou à réfléchir sur un des thèmes inclus au plan d'affaires. La synthèse de l'ensemble demeure la responsabilité de la direction (au sens large) de la corporation.

NOTES SUR LA DIFFUSION ET LA PRÉSENTATION DU DOCUMENT :

Un plan d'affaires est confidentiel et doit demeurer à diffusion restreinte. Lorsque diffusé, ce texte est accompagné d'une lettre présentant le sujet du contact ou de la demande et d'un sommaire du plan d'affaires.

Le document final sera précis, concis et très clair. Sa présentation devra être simple et comporter une table des matières ainsi qu'une liste des annexes.

Au besoin, une section sera plus détaillée, de façon à appuyer la demande acheminée à l'interlocuteur ciblé.

Au besoin, une section sera plus détaillée pour appuyer ce sur quoi repose le succès de votre projet, par exemple : l'expertise interne, le marché, etc.

Certains des thèmes ou des éléments proposés dans la prochaine section ne répondront pas à vos besoins et demanderont une adaptation à votre réalité.

1 Le projet

1.1 Dénomination sociale de l'organisme

Nom de l'organisme (selon le cas, inscrire le nom de l'autre dénomination sociale sous laquelle est connue votre organisme)

Adresse

Ville (Québec), code postal

Téléphone : (514) xxx-xxxx

Télécopieur : (514) xxx-xxxx

Courriel :

Site Internet :

1.2 Historique de l'organisme

Expliquez en quelques lignes comment vous en êtes venu à vouloir démarrer cet organisme ou en quoi ce projet vous apparaît comme important. Pour un organisme déjà existant, mettre en relief les points tournants et les réalisations importantes de la corporation.

Exemples : 1. Après plusieurs années d'expérience auprès des toxicomanes, je constate que certains besoins ne sont toujours pas répondu par les organismes existants.
2. L'OSBL est déménagé en 2001 suite à une forte croissance de sa clientèle (organisme en opération).

1.3 Mission de l'organisme

Résumez en une seule phrase la raison d'être de votre OSBL, c'est-à-dire sa mission.

Exemple: Soutenir l'intégration des jeunes adultes sans emploi en leur offrant des services intégrés axés à la fois sur leurs besoins et sur ceux du marché du travail (mission de l'organisme Intégration jeunesse).

1.4 Objectifs de l'organisme ou du projet

Énumérez les principaux objectifs que vous désirez atteindre. Un objectif doit être vérifiable. Aussi, il faut qu'il soit limité dans le temps et mesurable afin de pouvoir déterminer s'il a été atteint.

Court terme (moins de 1 an)

Moyen terme (entre 1 et 3 ans)

Long terme (plus de trois ans)

Voici des exemples d'objectifs :

- Court terme : Fournir 300 repas par jour.
- Moyen terme : Développer un nouveau service de formation
- Long terme : Se trouver un nouveau local

1.5 Description de l'organisme

Résumez en quelques lignes votre organisme tel que vous le concevez. Quelle est la problématique sociale? Quelles sont la philosophie et la vision de l'organisme? À quoi ressemble ou ressemblera votre organisme dans son ensemble?

1.6 Calendrier des réalisations de votre organisme ou de votre projet

Vous devez énumérer les principales étapes de réalisation soit du démarrage de votre organisme, du fonctionnement de votre organisme ou des étapes de réalisation de votre projet. Énumérez aussi bien les étapes réalisées et les personnes rencontrées à ce jour que les étapes à venir.

Exemple :

Année 1

Mois	Objectifs visés	Moyens de réalisation	Résultats attendus
Avril	Trouver un sous-traitant pour l'informatique		
Mai	Incorporer l'organisme		
Fin mai	Déménager dans un nouveau local		
12 ^{ème} mois	<i>Répéter l'exercice pour chacun des mois de la première année</i>		

Année 2 : Énumérer *les 3 principaux objectifs visés*

Année 3 : Énumérer *les 3 principaux objectifs visés*

1.7 Forme juridique de l'organisme et régie interne

L'incorporation formée au Québec est en vertu de la partie III de la loi sur les compagnies. Elle est constituée à partir de lettres patentes ou charte, émises par l'Inspecteur général des institutions financières IGIF. L'organisme devient une personne morale qui possède un nom, une existence autonome, indépendante de ses membres, un siège social (un domicile), des droits et des obligations (dettes et engagements), une activité propre et des biens. Le coût est de 150\$ (dernière mise à jour 06/11/03).

Incorporer votre organisme : vous devez communiquer avec l'Inspecteur général des institutions financières IGIF : www.igif.gouv.qc.ca ou 1-888-291-4443.

Formulaires d'incorporation :

http://www.igif.gouv.qc.ca/entreprises/index_formulaires.htm#loi%20sur%20les%20compagnies

Lettres patentes (acte constitutif) : Si la requête de la forme juridique est acceptée auprès de l'IGIF, celui-ci donnera des lettres patentes qui sont l'équivalent du certificat de naissance de l'organisme¹.

Enregistrement d'un organisme de bienfaisance : vous devez communiquer avec l'Agence des douanes et du Revenu du Canada : www.ccra-adrc.gc.ca/F/pbg/tf/t2050/LISEZ-MOI.html.

Pour davantage d'information, vous pouvez consulter le site Internet du gouvernement sur la loi des organismes de bienfaisance <http://www.vsr-trsb.net/publications/rpprtcomplet/index.html> ou consulter le livre *Votre association*.²

Règlements généraux : Ils régissent l'organisation ou le fonctionnement de l'organisme. Un règlement doit être adopté par le conseil d'administration³.

Vous devez joindre une copie des documents officiels (charte d'incorporation) et une copie des règlements généraux de l'organisme en annexe.

Plan d'affaires OSBL

³ Gouvernement du Québec, *Votre Association corporation sans but lucratif*, publications du Québec, Québec, p. 14-18.

³ Idem, p. 12-13.

³ Idem, p. 16.

2 L'équipe de direction

2.1 Présentation de l'équipe de direction et de son expertise

Cette section sert à décrire les administrateurs et la direction. Pour les deux aspects, il est intéressant de retrouver une description de leur expérience pertinente au projet, leur formation académique, leur expérience en gestion, leurs réalisations personnelles et professionnelles. Il est essentiel de joindre le curriculum vitae en annexe du président et du directeur.

Vous devez présenter une liste des administrateurs et décrire leur rôle stratégique au sein du conseil d'administration. Par exemple, Monsieur Rondeau est la personne qui représente les bénéficiaires en santé mentale et Madame St-Arnaud est la personne qui s'occupe de valider les états financiers de l'organisme par son expertise en comptabilité.

Il est à noter l'importance que les administrateurs ne se retrouvent pas en situation de conflit d'intérêt.

3 Description de l'organisme

3.1 Description des services offerts

Il s'agit de décrire sommairement le(s) service(s) que vous voulez offrir aux clients soit de l'organisme ou du projet.

- Comment et par qui sont-ils offerts ?
- Accessibilité aux services (heures, jours, langue, accès, etc.)

Au besoin, annexe un rapport d'activité

Voici un exemple d'une description sommaire d'un service :

Service en démarrage d'organisme :

- Conseil express par téléphone
- Animation de séances d'information sur le démarrage de projet d'affaires
- Conseils sur le démarrage en rencontres individuelles

3.2 Analyse de l'environnement

Vous devez connaître le contexte et les tendances de votre secteur d'activités dans les sphères suivantes :

- Politique : priorités des ministères, etc.
- Juridique : lois et règlements selon le cas, etc.
- Social : déterminer si le besoin a été également identifié par des individus, des groupes, d'autres organismes ou des entreprises, etc.

Voici diverses références et endroits où trouver de l'information sur votre marché :

<ul style="list-style-type: none">▪ Assemblées générales d'autres OSBL	<ul style="list-style-type: none">▪ Journaux communautaires, de quartier : le Plateau, le Ville-Marie, Recto-Verso, Étoile du Plateau et du Mile-End, Faubourgs, Voir, Ici, etc.
<ul style="list-style-type: none">▪ Assister à des conférences	<ul style="list-style-type: none">▪ Le(s) ministère(s) relié(s) aux activités de l'organisme
<ul style="list-style-type: none">▪ Assister à des tables de concertation	<ul style="list-style-type: none">▪ Mémoire de maîtrise
<ul style="list-style-type: none">▪ Centraide du Grand Montréal	<ul style="list-style-type: none">▪ Mobilisations (quand, nouvelles idées, etc.)
<ul style="list-style-type: none">▪ CDEC/CLD	<ul style="list-style-type: none">▪ Rapports divers
<ul style="list-style-type: none">▪ CLSC	<ul style="list-style-type: none">▪ Rencontrer d'autres OSBL en lien au projet (plan d'action, bilan)
<ul style="list-style-type: none">▪ Connaître les lois et les politiques de votre secteur d'activité qui interviendraient positivement ou négativement au projet.	<ul style="list-style-type: none">▪ Rencontrer les députés, les représentants politiques, les élus (municipaux, provinciaux et fédéraux), avoir les budgets

Décrivez le territoire desservi (limites et population totale de ce territoire).

À partir de l'information, des observations et des rencontres effectuées, vous serez en mesure d'effectuer une courte analyse du contexte de votre secteur d'activité basé sur des faits.

3.3 Analyse de la clientèle

Dans cette section, l'objectif principal consiste à mesurer et à estimer les besoins de la clientèle afin de déterminer si votre projet est réaliste et s'il répond aux exigences des bailleurs de fonds.

Vous devez décrire le profil de votre clientèle prioritaire à desservir. Voici quelques exemples pour définir votre clientèle : leurs caractéristiques, leurs besoins particuliers, leur niveau de revenu, leur niveau de scolarité, leur âge, leur sexe, leur lieu de résidence, leur profession, etc.

Ainsi, vous serez en mesure de prévoir le nombre de clients à desservir, le nombre de clients potentiels et en quoi l'organisme va répondre aux besoins de la communauté.

- Au besoin, annexe les études portant sur votre clientèle, ses besoins, etc.
- Pour avoir un portrait sociodémographique des territoires Centre-Sud, Plateau Mont-Royal et St-Louis/Mile-end, vous pouvez consulter l'étude Les Quartiers à la loupe : <http://www.cdec-cspmr.org/Qui-som.html#Portr>

3.4 Analyse de la concurrence

Il est important ici de connaître les autres organismes pour ne pas dédoubler les services offerts à la communauté du même territoire. Si votre organisme offre des services similaires à un ou d'autres organisme(s) voici quelques questions à se poser :

- Par rapport aux autres services du même type, quelle est votre spécificité (valeur ajoutée) ?
- Quelle est votre complémentarité ?
- Quel est votre positionnement?

3.5 Partenariat

Vous devez nommer les partenaires et décrire les ententes et les contacts, ayant trait à la clientèle, aux services, au financement, etc., avec : les autres groupes, le secteur privé, les secteurs public et parapublic, les bailleurs de fonds privés ou publics (annexe, au besoin, des copies d'entente, un court dossier de presse, etc.). Nommer les partenaires et de quelles manières offrent-ils leurs services?

4 Promotion des services

4.1 Publicité

Expliquer comment vous ferez connaître vos services auprès de vos clients, partenaires et bailleurs de fonds. Par exemple, par l'intermédiaire de : journaux, revues, site Web, télévision, radio, communiqués de presse, cartons, etc.

5 Ressources humaines

5.1 Structure organisationnelle

À l'aide du tableau ci-dessous, démontrez qui fera quoi dans votre organisation.

Exemple :

Poste	Nom	Tâches
Direction		<ul style="list-style-type: none">- Gestion des ressources humaines- Finance- Gestion d'équipe, etc.
Administration		<ul style="list-style-type: none">- Tenue de livres- Budget- Rapport, etc.
Intervenant		<ul style="list-style-type: none">- Animer des sessions d'information- Accueillir et aider la clientèle, etc.

Voici des endroits pour obtenir de l'information en tant qu'employeur.

Commission de la santé et sécurité au travail CSST : la CSST fournit un service d'assurance essentiel aux organisations du Québec. Cette assurance obligatoire permet d'indemniser les travailleurs qui subissent des lésions à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, (514) 906-3060

Normes du Travail : le législateur a prévu dans la loi un certain nombre de contraintes pour l'employeur afin de protéger les droits des travailleurs. Vous retrouverez ces règles à l'intérieur d'un document intitulé « Codification administrative » disponible aux Publications du Québec, 1-800-463-2100.

Régie des rentes du Québec : cotisation des employés, (514) 873-2433

Revenu Québec : retenue à la source, imposition, (514) 873-4692

Revenu Canada : retenue à la source imposition, 1-800-959-7775

5.2 Services professionnels d'appoint

(l'aide externe)

Vous aurez probablement besoin d'aide extérieure dans certains champs de compétences. Vous devez nous mentionner quelles formes d'aides vous irez chercher à l'extérieur de l'organisme.

Exemple :

Nom	Fonction	Tarif	Adresse	Téléphone
	Comptable			
	Avocat			
	Informaticien			
	Infographe			

Note : Dans certains cas, vous devez faire vérifier les états financiers par un comptable une fois par année lors de l'année financière de l'organisme.

5.3 Membership

Il faut inscrire le nombre de membres et qui ils représentent dans la communauté. Vous pouvez expliquer aussi comment vous comptez mobiliser vos membres par l'entremise d'une assemblée générale, la planification stratégique, une journée d'orientation, etc.

5.4 Code d'éthique

Si l'organisme s'est doté d'un code d'éthique, il peut être intéressant de le retrouver en annexe. Pour certains organismes, il pourrait s'avérer nécessaire de se doter d'un code d'éthique. Par exemple, les organismes qui oeuvrent auprès d'une clientèle aux prises avec des difficultés de santé mentale, toxicomanie, etc.

6 Les données financières

6.1 Sources de financement et budgets prévus

Faites mention des aides disponibles, du support que vous avez ainsi que les sources de financement possibles ou potentiels (annexer les lettres de confirmation, s'il y a lieu, de ces sources).

Il existe 3 types de fonds :

1. **Fonds dédiés** : ces fonds sont attribués habituellement par le(s) ministère(s) au(x)quel(s) relève(nt) l'organisme. Ce sont souvent des critères précis et avec des dates de dépôt déterminées. Pour connaître quel(s) ministère(s) l'organisme relève, il faut que les activités de l'organisme correspondent aux objectifs du/des ministère(s). Par exemple, un organisme qui s'occupe des familles pourrait s'adresser au ministère du Québec de l'Emploi, de la Solidarité et de la Famille. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec SACA est un autre exemple de fonds dédié pour répondre à des besoins précis.
2. **Fonds non dédiés** : ces fonds ont des critères plus larges que ceux de votre mission. Ex. : Fonds des initiatives locales FIL de la CDEC Centre-Sud Plateau Mont-Royal, programmes en employabilité (subvention salariale) d'Emploi Québec.
3. **Fonds discrétionnaire** : ce sont souvent pour des projets pilotes, des montants pour des projets «expérimentaux». Ces programmes proviennent souvent du politique ou du milieu privé.

Note : En général, un OSBL qui démarre aura des fonds non dédiés et discrétionnaire. Pour les fonds dédiés, il est difficile d'en obtenir dans les 2 premières années d'existence.

6.2 États financiers

Organisme en démarrage : S'il s'agit d'une recherche de financement, des états financiers prévisionnels de 2 à 3 ans devraient être joints.

Organisme en opération : Inclure les états financiers vérifiés par un comptable des trois dernières années et les notes complémentaires (s'il y a lieu) en annexe. Joindre également les états prévisionnels des 2 à 3 prochaines années en annexe.

Voir en annexe le tableau des états financiers prévisionnels sur 3 ans.

Si l'encaisse est négative, quelles sont vos solutions?

Il est possible que des bailleurs de fonds exigent d'autres états financiers tels que : budget de caisse, états des résultats, bilan prévisionnel, coût et financement au démarrage, calcul des amortissements, etc.

Note : Selon les bailleurs de fonds d'autres états prévisionnels pourraient être demandés tels qu'un budget de caisse, des états des résultats, des bilans, des bilans d'ouverture, etc.

Annexe

Nom de l'organisme État des résultats prévisionnels pour la période du X mois 200X au Y mois 200Y			
	1ère année	2ème année	3ème année
REVENUS			
Subventions:			
Fédérale			
Provinciale			
Municipale			
Dons:			
Don particulier			
Don Fondation			
Commandite:			
Nommer l'entreprise			
Revenus autonomes:			
Levée de fonds			
Revenu de publicité			
Vente de produits ou services			
Autres			
Sous total			
DÉPENSES			
Salaires			
Avantages sociaux			
Loyers			
Électricité & chauffage			
Téléphone			
Entretien et réparations			
Publicité (annonce dans un journal)			
Frais d'activités			
Frais postaux et messagerie			
Honoraires de vérification			
Contrat de service			
Honoraire professionnel			
Transport			
Frais bancaires			
Sécurité & conciergerie			
Frais de C.A.			
Interurbain			
Permis et assurances			
Formation du personnel & colloque			
Location d'équipement			
Fourniture de bureau			
Matériel informatique			
Frais de représentation			
Frais d'administration			
Dépense (Divers)			
Mauvaises créances			
Différence de caisse			
Amortissement			
Sous total des dépenses			
Surplus ou déficit:	0 \$	0 \$	0 \$

Document préparé par:

Document préparé le: / /200X

Références

LIVRES	
Références	Description
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, <u>La Charte des droits et libertés de la personne du Québec</u> , Publications du Québec, Québec, 1999, 48 p.	Livret sur la Charte des droits et libertés de la personne, loi adoptée en 1975 par l'Assemblée nationale du Québec.
Gouvernement du Québec, <u>Votre association corporation sans but lucratif</u> , publications du Québec, Québec, 1997, 94 p.	Bref portrait des dispositions légales qui régissent les organismes sans but lucratif du Québec : formes juridiques, lois et comment procéder à l'organisation d'un nouvel OSBL.
MALENFANT, Roméo, <u>La gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif sa dynamique, ses composantes</u> , 5 ^{ème} édition, éd. D.P.R.M., Canada, 1999, 346 p.	Si vous êtes membres d'un Conseil d'administration et que vous recherchez un outil efficace pour parfaire votre gestion en tant qu'administrateur, ce livre est pour vous.
MARTEL, Paul, <u>Administrateurs de corporations sans but lucratif : le guide de vos droits, devoirs et responsabilités</u> , 2 ^{ème} tirage, éd. Wilson & Lafleur Martel ltée, Montréal, 1996, 117 p.	Tableau sommaire des droits, des pouvoirs, des devoirs et des responsabilités des administrateurs de corporations sans but lucratif au Québec.
CDEC Centre-Sud Plateau Mont-Royal, <u>Trousse autodiagnostic : la gestion des organismes sans but lucratif</u>	Cette trousse permet d'autoévaluer votre organisme pour mieux connaître ses forces et ses faiblesses en ce qui concerne ses modes de gestion.