

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉSENTATION ET UTILISATION DU GUIDE	19
2. LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	27
PARTIE A – L'ÉCONOMIE SOCIALE QUÉBÉCOISE	29
PARTIE B – CONCEPTS ET CARACTÉRISTIQUES	35
3. L'ANALYSE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	47
PARTIE A – « L'ASSOCIATION »	50
PARTIE B – « L'ENTREPRISE »	66
4. L'ANALYSE FINANCIÈRE	83
5. LA DÉCISION DE FINANCEMENT	141
6. SUIVI D'ENTREPRISE ET MESURE D'IMPACT SOCIAL	179
CONCLUSION	196
DOCUMENTS D'APPUI	197
BIBLIOGRAPHIE	300

LISTE DES TABLEAUX

1. Tableau comparatif des structures juridiques	37
2. Les parties prenantes de l'entreprise d'économie sociale	79
3. Les thèmes et les enjeux du développement durable	80
4. États des résultats de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	88
5. Bilans de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	90
6. États des résultats de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	94
7. Bilans de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	95
8. Reclassement des états des résultats d'Options emploi-carrière	98
9. Reclassement du bilan de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	103
10. Montage financier de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	108
11. Tableau récapitulatif de prêts des Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	109
12. Montage financier de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	110
13. Tableau récapitulatif des prêts de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	111
14. Montage financier d'Options emploi-carrière	112
15. Tableau récapitulatif des prêts d'Options emploi-carrière	112
16. Analyse horizontale d'Options emploi-carrière	115
17. Analyse verticale des états des résultats de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	116
18. Analyse verticale du bilan de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	117
19. Fusion d'analyse verticale et horizontale de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	118
20. États des résultats et marge brute de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	120
21. États des résultats et marge brute de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	123
22. Fonds générés par Options emploi-carrière	125
23. Liquidités de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	127
24. Endettement de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	129
25. Couverture de la dette d'Options emploi-carrière	131
26. Budget de caisse de l'Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	136
27. Analyse de sensibilité de Services alimentaires Insert-Plus – entreprise d'insertion	139

28. Exemples de facteurs de risque et mesures d'atténuation	144
29. Exemple de dimensions, d'objectifs et d'indicateurs	185
30. Exemple de tableau de bord synthèse comparatif des états des résultats réels et prévisionnels	187
31. Exemple de tableau de bord de l'évolution des principaux ratios financiers	188
32. Exemple de tableau de bord des indicateurs de productivité, de mission sociale et de vitalité associative	189
33. Exemple de graphiques – synthèse des résultats et de la liquidité	190

LISTE DE FIGURES

1. Objet du guide	21
2. Taux de survie selon la structure organisationnelle	32
3. Phases de la maturité organisationnelle en développement durable	81
4. Analyse horizontale d'Options emploi-carrière	115
5. Viabilité financière de l'entreprise d'économie sociale	126

LISTE DES SCHÉMAS

1. Analyse globale des entreprises d'économie sociale	41
2. L'équilibre entre l'association et l'entreprise au service de la performance de l'organisation	43
3. L'entreprise d'économie sociale – volet « association »	51
4. Intégration de la mission, du mode de fonctionnement et des réalisations	53
5. La chaîne des responsabilités	61
6. L'entreprise d'économie sociale – volet « entreprise »	67

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1

1. PRÉSENTATION ET UTILISATION DU GUIDE	21
1.1 À qui est destiné le Guide ?	21
1.2 Pourquoi un guide d'analyse ?	22
1.3 Objectifs du Guide	23
1.4 Repères d'utilisation du guide	23
1.4.1. Sa structure	24
1.4.2. Son utilisation	24
1.4.3. Les outils	25

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 2

2. LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	29
PARTIE A – L'ÉCONOMIE SOCIALE QUÉBÉCOISE	29
2.1 Présentation	29
2.2 Principes et règles de fonctionnement	30
2.3 Brève histoire, définition et reconnaissance	31
2.4 Son importance	32
2.5 Sa diversité	33
2.6 Ses acteurs de représentation et de soutien	33
2.7 Les acteurs du financement	34
PARTIE B – CONCEPTS ET CARACTÉRISTIQUES	35
2.8 Statuts juridiques	35
2.9 Équilibre et complémentarité	39
2.10 Aborder l'analyse des entreprises d'économie sociale	42
2.11 Validation de l'appartenance	44

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 3

3. L'ANALYSE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	49
PARTIE A – «L'ASSOCIATION»	50
3.1 La mission de l'entreprise	52
3.2 L'utilité sociale	54
3.3 La gouvernance	56
3.3.1. La composition de la gouvernance: la vitalité associative	58
3.3.2. Les pratiques de gouvernance démocratique	60
3.4 Ancrage territorial et sectoriel	63
PARTIE B – «L'ENTREPRISE»	66
3.5 Le marché	68
3.5.1. Des objectifs et des moyens	68
3.5.2. La rémunération des activités dont la valeur n'est pas reconnue par le marché: un enjeu	69
3.6 Opérations	72
3.6.1. Étapes et échéancier de réalisation	74
3.7 La direction générale et les ressources humaines	75
3.7.1. La direction générale, un pivot déterminant	76
3.7.2. Les ressources humaines: l'élément central de la réussite	76
3.8 Développement durable	78
3.8.1. Développement durable et économie sociale	79
3.8.2. Le développement durable et les parties prenantes	79
3.8.3. La norme québécoise du développement durable	80
3.8.4. La démarche de développement durable	81

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 4

4. L'ANALYSE FINANCIÈRE	85
4.1 Particularités de la comptabilité en économie sociale	85
4.1.1. Modifications aux normes comptables	85
4.1.2. Limites des informations présentées dans les états financiers	86
4.1.3. Particularités selon le statut juridique	87
4.2 Reclassements des états financiers	97
4.2.1. L'état des résultats	97
4.2.2. Le bilan	101
4.3 Le financement d'un projet	105
4.3.1. Nature et qualité d'un projet	105
4.3.2. Montage financier	106
4.4 Analyse des états financiers	114
4.4.1. Méthodes d'analyse	114
4.4.2. La viabilité financière	119
4.4.3. La structure financière	126
4.5 Les prévisions financières	132
4.5.1. Hypothèses prévisionnelles	132
4.5.2. États financiers prévisionnels et budget de caisse (budget de trésorerie)	135

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 5

5. LA DÉCISION DE FINANCEMENT	143
5.1 Évaluation d'un projet	143
5.1.1. Choix des informations et synthèse	143
5.1.2. Évaluation des risques et mesures d'atténuation	143
5.1.3. La grille d'évaluation et les cotes	145
5.2 Recommandation et conditions de financement	164
5.2.1. La recommandation	164
5.2.2. Conditions supplémentaires de financement et de suivi	165
5.3 Le rapport d'analyse	166

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 6

6. SUIVI D'ENTREPRISE ET MESURE D'IMPACT SOCIAL	181
6.1 Suivi périodique: le tableau de bord	182
6.1.1. L'implantation d'un tableau de bord	182
6.2 La mesure d'impact social	191
6.2.1. Au-delà de la demande des bailleurs de fonds, pourquoi mesurer l'impact social?	192
6.2.2. Quelques mythes	192
6.2.3. Une démarche qui a fait ses preuves	194
6.2.4. Un aperçu de quelques enjeux	195

TABLE DES MATIÈRES

DOCUMENTS D'APPUI

LES CAS	200
Cas 1: Services alimentaires Insert-Plus, entreprise d'insertion	201
Cas 2: Auberge La Marée montante – coopérative de solidarité	213
Cas 3: Options emploi-carrière	223
DOCUMENTS D'APPUI À LA SECTION 2	235
Définition de l'économie sociale – 1996	236
Définition de l'entreprise d'économie sociale – 2001	236
La Loi sur l'économie sociale – extraits	238
Le Chantier de l'économie sociale	239
Le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité	240
Loi sur les coopératives	240
Principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)	241
Types de coopératives	243
La conjugaison de trois principales approches de développement	244
Liste des regroupements, des fédérations, des associations en économie sociale	245
DOCUMENTS D'APPUI À LA SECTION 3	247
Les missions et les approches de développement	248
Les défis de la gouvernance collective	249
Les effets directs de la vitalité associative	251
Rôles du conseil d'administration	252
Profil et règles de conduite du conseil d'administration	254
Les liens entre la pertinence d'un projet d'entreprise et l'ancrage dans sa communauté	258
Le marché	259
La validation des éléments liés aux opérations	264
Le capital humain: valider la compétence des acteurs	266
Les retombées macroéconomiques	268
Listes d'indicateurs	271

DOCUMENTS D'APPUI À LA SECTION 4	282
Ratios supplémentaires	283
Lexique financier	285
DOCUMENT D'APPUI À LA SECTION 6	290
Mesure d'impact social	291