



LIVRET

2

Grille d'analyse
des prérequis pour réussir
une émission d'obligations
communautaires





AVANT-PROPOS

Avant de lancer une émission d'obligations communautaires, il est nécessaire de prendre le temps de préciser les objectifs, d'évaluer si l'organisme réunit les prérequis pour réussir une émission, et de valider la pertinence de l'émission.

Réussir une émission d'obligations communautaires, ce n'est pas seulement réussir à vendre les obligations, c'est aussi gérer la relation avec les investisseurs dans le temps et les rembourser à terme. Cela repose donc à la fois sur :

- la solidité de la structure financière de l'organisme et sa capacité à minimiser les risques pour les investisseurs ;
- l'engouement suscité par le projet et la force de mobilisation ;
- la capacité de gérer sur le long terme la relation avec les investisseurs.

Pour rappel, le guide d'émission d'obligations communautaires est composé de 5 livrets :

- 1** Tour d'horizon des obligations communautaires
- 2** Grille d'analyse des prérequis pour réussir une émission d'obligations communautaires
- 3** Étapes du processus d'émission d'obligations communautaires
- 4** Études de cas : récits de différentes émissions d'obligations communautaires
- 5** Glossaire, références et ressources

Avis d'exclusion de responsabilité.

Le TIESS exclut sa responsabilité et celle de ses préposés pour tous préjudices matériels causés à quiconque en lien avec le présent document et l'utilisation de celui-ci. Les informations contenues dans ce document sont fournies par le TIESS à titre indicatif seulement. Elles sont basées notamment sur des dispositions légales qui peuvent être différentes au moment de la lecture de ce document voire même inapplicables ou non-conformes à la situation du lecteur. Les services d'un professionnel, avocat, comptable professionnel agréé ou autre, sont recommandables en vue de l'émission ou de la souscription d'obligations communautaires.

Ce deuxième livret propose une grille d'analyse, un outil d'aide à la réflexion et à la prise de décision, destinée aux gestionnaires et aux administrateurs d'entreprises d'économie sociale. L'objectif de cet outil est d'aider l'équipe dirigeante à déterminer si les conditions de réussite sont réunies et s'il est opportun que l'organisme aille de l'avant. Cette grille aborde donc les principales questions à se poser avant d'émettre des obligations.



POURQUOI ÉMETTRE DES OBLIGATIONS COMMUNAUTAIRES?



LES PRÉREQUIS SONT-ILS RÉUNIS?

1. Statut juridique

Le statut juridique de l'organisme permet l'émission d'obligations communautaires.

2. Capacités financières

L'organisme disposera, à terme, des capacités financières permettant le remboursement des obligations.

3. Communauté

La communauté est mobilisée et prête à investir.

4. Projet

Le projet est attractif et suscite de l'engouement.

5. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est impliqué et prêt à mobiliser son expertise et son réseau.

6. Capacités organisationnelles

L'équipe a la capacité de développer, de vendre et de gérer les obligations.



PRÊT?

À noter

Ce document est un outil d'aide à la réflexion et à la prise de décision que la direction et les administrateurs peuvent utiliser de manière autonome pour réaliser une autoévaluation de la situation de leur organisation. Tout au long de la réflexion, l'exemple des projets pilotes présentés dans le livret 1 illustrent les propos.

Que cette première analyse mène à des réponses positives, négatives ou amène à retravailler le projet, il est fortement recommandé de faire appel aux experts du réseau de soutien de l'économie sociale pour obtenir conseils et accompagnement dans ces réflexions stratégiques et approfondir chacun des points abordés.

Il existe, dans chaque région, différentes organisations de soutien à l'économie sociale qu'il est possible de consulter pour obtenir conseils et accompagnement, que ce soit un CLD (Centre local de développement), une CDEC (Corporation de développement économique communautaire), PME MTL (un réseau montréalais d'experts en financement et accompagnement), une SADC (Société d'aide au développement des collectivités), un CAE (Centre d'aide aux entreprises), une MRC (Municipalité régionale de comté) ou encore un Pôle d'économie sociale et le Chantier de l'économie sociale.

Pour aider le lecteur :



Quelques conseils et recommandations



Exemples des projets pilotes



Questions à se poser



Autoévaluation



Pourquoi émettre des obligations communautaires ?



Identifier les objectifs initiaux d'une émission d'obligations communautaires est un préalable indispensable à la réflexion et à l'analyse de la pertinence de cet outil¹.

On peut émettre des obligations pour finaliser le montage financier d'un projet ou au contraire pour amorcer un montage financier et susciter un effet levier auprès d'autres bailleurs de fonds, pour proposer à la communauté mobilisée une occasion de s'impliquer au-delà du don et du bénévolat ou encore pour tester cet outil et évaluer la pertinence d'émettre à plus grande échelle.

Quel que soit l'objectif initial de l'émission, il est important de l'identifier afin d'évaluer si les obligations communautaires sont le meilleur moyen d'y répondre et si c'est le cas, de concevoir adéquatement les conditions d'émission et d'être capable d'en mesurer la réussite au regard des objectifs fixés.

Il est également important d'évaluer, en fonction notamment de la communauté de soutien, le montant visé par l'émission d'obligations: émettre 20 000 \$ ou 150 000 \$ n'implique pas les mêmes contraintes. Ce montant sera certainement réajusté au moment de fixer plus précisément les conditions d'émission.

Enfin, les obligations communautaires ne sont pas une panacée, elles ne répondent pas à tous les besoins des entreprises d'économie sociale. S'il s'avère que les pré-requis ne sont pas réunis, que les obstacles à franchir sont trop nombreux ou que l'organisme n'est pas encore prêt, d'autres stratégies pourraient mieux répondre aux besoins et aux enjeux soulevés.

Par exemple:

- Si l'organisme n'a pas la capacité financière de rembourser des obligations, mais qu'il dispose d'une forte communauté de soutien, réaliser une campagne de financement participatif en don/prévente² peut être plus approprié.
- Si l'organisme a des enjeux de liquidités à court terme, une analyse approfondie de l'ensemble du modèle d'affaires sera certainement nécessaire pour résoudre, le cas échéant, des problèmes structurels.

1 Voir Livret 1, 5. Pourquoi émettre des obligations communautaires ?

2 Guide sur le financement participatif pour les entreprises d'économie sociale, 2017, TIESS, bit.ly/2GuideFP.



OBJECTIFS DE L'ÉMISSION D'OBLIGATIONS

- Compléter et diversifier le montage financier d'un projet en démarrage ou en développement.
- Amorcer le montage financier d'un projet en démarrage ou en développement (effet levier auprès d'autres bailleurs de fonds).
- Proposer à une communauté mobilisée une occasion de s'impliquer et d'investir une partie de son épargne.
- Démontrer aux partenaires l'adhésion des membres de la communauté au projet.
- Tester cette avenue de mobilisation et de financement pour valider la pertinence d'émettre à plus grande échelle.
- Autres _____

Objectifs financiers

- Budget global du projet: _____ \$
- Montant visé par l'émission d'obligations communautaires (montant optimal): _____ \$





EXEMPLES

Objectifs³

Le GRAND COSTUMIER

1. Démontrer la capacité d'innovation de cette nouvelle entreprise d'économie sociale;
2. Offrir des occasions d'implication aux nombreux membres de la communauté de soutien;
3. Trouver du financement pour permettre la restauration progressive des costumes.

Le Grand Costumier avait pour objectif d'émettre pour 20 000 \$ d'obligations communautaires.

Le BÂTIMENT 7

1. Expérimenter les obligations communautaires et tester la capacité d'investissement de la communauté afin d'émettre à plus grande échelle dans les phases ultérieures de développement du projet;
2. Finaliser le montage financier dédié au prédémarrage;
3. Démontrer la capacité d'innover du Bâtiment 7 et consolider l'ancrage dans la communauté.

Pour cette phase de prédémarrage, le Bâtiment 7 avait pour objectif d'émettre pour 50 000 \$ (pour un budget global de 150 000 \$).

Le CINÉMA DU PARC

1. Amorcer un montage financier dédié à la rénovation de deux salles de cinéma (deuxième phase de modernisation du Cinéma du Parc) et générer un effet levier auprès d'autres bailleurs de fonds;
2. Proposer de nouvelles modalités d'implication des membres cinéphiles de la communauté.

Pour un budget global de 500 000 \$, le Cinéma du Parc avait décidé d'émettre pour 100 000 \$. Devant l'engouement des investisseurs, il a finalement émis pour 150 000 \$.

Le THÉÂTRE EMPRESS

1. Démontrer aux partenaires institutionnels et financiers l'ancrage du projet dans la communauté et l'adhésion au projet;
2. Diversifier le montage financier de ce projet majeur.

Le Théâtre Empress a finalement décidé de ne pas émettre à cette étape de son développement et de reporter l'émission à une période ultérieure, plus propice à sa réussite.

3 Voir également Livret 1, 8. Exemple d'émissions d'obligations communautaires au Québec et en Ontario.



Les prérequis sont-ils réunis ?

1

Statut juridique

Le statut de l'organisme permet l'émission d'obligations communautaires.



Seul un OBNL incorporé et enregistré au Registraire des entreprises du Québec⁴ peut émettre des obligations communautaires. En conformité avec la Loi sur les compagnies, Partie III⁵, un organisme à but non lucratif peut émettre des obligations s'il y est autorisé⁶. C'est donc la première chose à vérifier pour être en mesure d'émettre des obligations.

Il peut y être autorisé de deux manières :

- Une disposition inscrite dans les lettres patentes (le plus souvent dans la section 6 : « Autres dispositions ») qui peut se formuler ainsi : « Émettre des obligations ou autres valeurs de la personne morale et de les donner en garantie ou de les vendre à un prix et somme jugés convenables. »

Si une telle mention ou un équivalent n'apparaît pas dans les lettres patentes, celles-ci doivent être modifiées à cet effet.

- Plutôt que de modifier les lettres patentes, il est également possible de faire approuver un règlement au même effet par les deux tiers des membres présents lors d'une assemblée générale dûment convoquée à cette fin. Ce règlement permet au conseil d'administration :
 - d'émettre des obligations ou autres valeurs de la personne morale et de les donner en garantie ou de les vendre à un prix et somme jugés convenables ;
 - de déléguer ce pouvoir à un ou plusieurs administrateurs ou dirigeants de la personne morale.

Une fois ces modifications réalisées, il est aussi nécessaire, avant le lancement du processus d'émission, d'adopter en conseil d'administration une résolution spécifiant les conditions d'émission.

4 registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx.

5 legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38.

6 Voir Livret 1, 3. Cadre légal.



STATUT JURIDIQUE

- L'organisme est-il un organisme à but non lucratif enregistré et à jour au Registraire des entreprises du Québec (REQ) ?
- Les lettres patentes de l'organisme intègrent-elles la disposition permettant d'émettre des obligations ?
- Un règlement permettant d'émettre des obligations a-t-il été adopté en assemblée par les deux tiers des membres ?



L'ORGANISME A-T-IL LE STATUT JURIDIQUE LUI PERMETTANT D'ÉMETTRE DES OBLIGATIONS COMMUNAUTAIRES ?

- OUI.** C'est parfait, on continue.
- NON.** L'organisme n'est pas un OBNL. Dans ce cas, d'autres avenues de financement seront plus appropriées, par exemple, les parts privilégiées pour les coopératives.
- PAS ENCORE.** L'organisme est un OBNL enregistré, mais il reste à effectuer certaines démarches avant de pouvoir émettre.

→ **Prochaines étapes** _____

2

Capacités financières

L'organisme disposera, à terme, des capacités financières permettant le remboursement des obligations.



La réussite d'une émission ne se limite pas à lever le montant visé, elle implique de rembourser à terme les investisseurs. Le modèle d'affaires et la structure financière de l'organisme doivent donc permettre ce remboursement.

Pour ce faire, différentes stratégies⁷ peuvent être mises en place, comme :

- la constitution d'un fonds de prévoyance (alimenté par les surplus générés par l'organisme) ;
- la capacité d'emprunt résiduelle liée notamment à la détention d'actifs immobiliers ;
- le renouvellement des obligations et/ou la recherche de nouveaux investisseurs ;
- la conversion d'obligations en dons (stratégie qui peut notamment être pertinente pour les organismes de bienfaisance qui peuvent remettre des reçus de charité).

Pour pouvoir déterminer une stratégie de remboursement adéquate, il est donc important de réaliser une analyse des besoins financiers et de la capacité financière de l'organisme. Cette analyse va déterminer le montant maximum que l'entreprise peut émettre.

Émettre des obligations ne doit pas être l'unique stratégie pour soutenir le développement d'un projet. Idéalement, d'autres partenaires financiers partagent le risque avec les investisseurs solidaires et contribuent à diversifier les sources de financement de l'organisme et à renforcer sa viabilité.

L'émission d'obligations communautaires n'est pas une panacée. D'autres sources de financement existent. Si l'entreprise a facilement accès à des dons et à des subventions, cela reste, par exemple, une option à privilégier.

Aussi, l'idée d'émettre des obligations communautaires survient souvent dans une phase de développement majeur de l'organisme (en démarrage ou en développement) ou parfois dans un moment critique de la vie de l'organisme (des problèmes majeurs de liquidités, une baisse significative de subventions ou de revenus, etc.). Or, émettre des obligations communautaires nécessite une situation financière saine (éviter les dettes et les problèmes de liquidités) et des projections financières réalistes.

Pour les entreprises en démarrage, émettre des obligations peut être risqué, car la visibilité sur le développement de l'organisme peut être faible et le risque pris par les investisseurs solidaires élevé. Si l'organisme va de l'avant avec l'émission d'obligations, c'est qu'il dispose de suffisamment d'éléments tangibles pour rassurer les investisseurs et démontrer la capacité de l'organisme à rembourser les obligations à terme (rayonnement de l'organisme, confirmation de subventions ou de contrats, détention d'actifs immobiliers, partenariats solides, communauté fortement mobilisée, etc.).

⁷ Voir Livret 1,4. Principales caractéristiques des obligations communautaires. Des stratégies pour sécuriser les détenteurs d'obligations et gérer les risques.



EXEMPLES

Capacités financières

Le **GRAND COSTUMIER**, jeune organisme en phase de démarrage, a décidé d'émettre pour 20 000 \$, un montant qu'il prévoit de rembourser en constituant un fonds de prévoyance qu'il alimentera mensuellement durant les 5 ans du terme. Ce montant servira à restaurer une partie des costumes et à maintenir sa collection en bon état.

Les états financiers et les perspectives financières et de développement du **CINÉMA DU PARC**, à la suite de la modernisation de ses salles, ont permis d'évaluer que l'organisme était capable d'émettre et de rembourser, au terme des 5 ans, les 150 000 \$ émis. Le Cinéma du Parc planifiait également la constitution d'un fonds de prévoyance.

Le Cinéma du Parc et le Grand Costumier ont été accompagnés dans ce processus d'analyse par un conseiller en gestion et financement de PME MTL Centre-Ville.

Après une analyse du budget dédié à la phase de prédémarrage et à la planification financière des phases subséquentes, le **BÂTIMENT 7** a évalué être en mesure de rembourser les 50 000 \$ émis en obligations une fois qu'il serait propriétaire du bâtiment.

Le **THÉÂTRE EMPRESS** envisageait de pouvoir émettre et rembourser les 200 000 \$ d'obligations pour un terme de 5 à 10 ans.

Le **CENTRE L'ASSOMPTION** a réalisé une émission d'obligations communautaires en 2002 pour un montant total de 31 000 \$. Au terme des trois ans, l'organisme était en capacité de rembourser l'intégralité de ses souscripteurs, dont la moitié a finalement décidé de donner son capital au Centre.



CAPACITÉS FINANCIÈRES

- Les sources de revenus et de financement de l'organisme sont-elles diversifiées?
- Le modèle d'affaires de l'organisme est-il viable?
- L'organisme détient-il des actifs, notamment immobiliers?
- La santé financière de l'organisme est-elle bonne?
- Les projections financières de l'organisme sont-elles réalistes?
- Les risques que comporte le projet sont-ils identifiés?
- D'autres partenaires financiers s'engagent-ils à soutenir financièrement le projet?
- L'organisme a-t-il identifié clairement les stratégies de remboursement des obligations en lien avec ses états financiers, ses projections financières et le montant visé par les obligations communautaires?



L'ORGANISME A-T-IL LA CAPACITÉ FINANCIÈRE DE REMBOURSER LES OBLIGATIONS À TERME?

- OUI.** Le modèle d'affaires de l'organisme est viable, sa santé financière est bonne et ses projections financières démontrent sa capacité à rembourser les obligations à terme.
- NON.** La santé financière et le modèle d'affaires de l'organisme ne permettent pas de démontrer sa capacité de rembourser les obligations à terme. Dans ce cas, d'autres avenues de financement doivent être explorées.
- PAS ENCORE.** La situation financière de l'organisme ne permet pas d'envisager sereinement le remboursement des obligations à terme. Plusieurs éléments sont à travailler avant d'envisager une émission (ex.: rétablir la situation financière, réajuster le montant visé, etc.).

→ **Prochaines étapes** _____

3

Communauté

La communauté est mobilisée et prête à investir.



Réussir à vendre des obligations communautaires dépend de la capacité de l'organisme à mobiliser sa communauté de soutien. On parle ici à la fois des membres, des clients, des utilisateurs, mais aussi des partenaires qui appuient le projet. Plus ce réseau d'appui sera grand, plus les chances de capter l'attention d'investisseurs solidaires seront étendues. Encore faut-il que la communauté ait la capacité d'investir. Il est donc important que l'organisme identifie qui sont les membres de sa communauté de soutien, quels sont leurs profils, leurs motivations et leurs capacités d'investir. De ce point de vue, les relations antérieures de l'organisme avec sa communauté donnent un bon indicateur de l'intérêt, de l'implication et du degré de soutien qu'il peut espérer.



EXEMPLES

Communauté

Après l'annonce de la fermeture du costumier de Radio-Canada, la création du **GRAND COSTUMIER** a été reçue très positivement par le milieu du théâtre, de la télévision et plus largement par les amoureux du patrimoine québécois. Cet engouement populaire s'est par la suite concrétisé à plusieurs reprises, notamment lors d'une campagne de financement participatif qui a permis de lever pour 30 000\$ de contributions, d'augmenter la visibilité de l'organisme et de confirmer sa notoriété.

Le **BÂTIMENT 7** bénéficie d'une communauté de soutien très forte, notamment dans Pointe-Saint-Charles. La phase de prédémarrage sur laquelle portait l'émission d'obligations a suscité d'autant plus d'intérêt et de mobilisation qu'elle marquait l'aboutissement d'un projet de longue haleine.

Le **CINÉMA DU PARC** bénéficie d'une grande notoriété, notamment auprès de cinéphiles attachés au cinéma indépendant. L'organisme a plusieurs milliers d'habitues, détenteurs de cartes de membre, attachés à ce lieu unique à Montréal. Aussi, le charisme du directeur général et l'expertise de l'équipe en communication ont permis de faire rayonner le projet dans les médias et de mobiliser la communauté.



COMMUNAUTÉ

- Les membres, les utilisateurs, les clients, les employés, les administrateurs s'impliquent-ils activement au sein de l'organisme?
- L'organisme dispose-t-il d'un solide réseau de partenaires?
- L'organisme dispose-t-il d'une forte communauté mobilisée, notamment sur les réseaux sociaux?
- L'organisme dispose-t-il d'une grande couverture médiatique?
- Des campagnes de financement ont-elles déjà été réalisées par le passé avec succès?
- Les profils de la communauté visée par les obligations communautaires sont-ils identifiés?
- L'organisme a-t-il confiance que le projet sera soutenu financièrement par les membres de la communauté visée?



LA COMMUNAUTÉ EST-ELLE MOBILISÉE ET PRÊTE À INVESTIR?

- OUI.** La communauté est mobilisée et a déjà démontré son intérêt à soutenir le projet.
- PAS ENCORE.** Avant d'envisager une émission, des efforts doivent être poursuivis pour mobiliser la communauté de soutien autour du projet.

→ **Prochaines étapes** _____

4

Projet

Le projet est attractif et suscite de l'engouement.



Pour réussir une émission d'obligations, il est important que l'organisme suscite suffisamment d'intérêt et de confiance pour convaincre les membres de la communauté d'investir dans le projet.

L'intérêt et l'engouement émanent notamment de l'adhésion à la mission, aux activités et aux services offerts. La confiance naît, entre autres, de l'historique de l'organisme, de ses réalisations et de la réputation de son équipe (direction, employés, administrateurs). Même si souscrire des obligations est un geste solidaire, les investisseurs vont probablement s'interroger sur l'organisme, leurs chances de récupérer leur capital, les mesures prises pour assurer le remboursement et les perspectives de l'organisme.

La réalité sera différente selon le stade de développement de l'organisme.

- Pour un organisme en prédémarrage ou en démarrage, l'émission d'obligations communautaires est plus risquée. Ayant souvent un historique très court, il peut être plus difficile de susciter la confiance envers la réalisation et la viabilité du projet, et la capacité de rembourser les membres de la communauté. Dans ce cas, le rayonnement du projet sera important : dans quelle mesure le groupe a-t-il réussi à faire rayonner son projet jusqu'ici et à convaincre des partenaires clés de s'engager ? Aussi, une première émission relativement modeste pourrait être envisagée pour faire ses preuves, tester la communauté et susciter l'intérêt et la confiance.

- Pour un organisme en développement, les activités et la santé financière seront déterminantes. La réputation de l'organisme et de son équipe seront également des éléments importants pour rendre le projet attractif auprès des investisseurs solidaires.

Pour tous, la vision et les perspectives de développement doivent être claires et clairement partagées avec les partenaires et les membres de la communauté. Enfin, le projet financé par l'émission d'obligations communautaires doit contribuer à renforcer à la fois l'organisme et la réalisation de sa mission.





EXEMPLES

Projets

Un sondage réalisé auprès de détenteurs d'obligations communautaires montre leur motivation à soutenir une entreprise inspirante dont ils partagent les valeurs et dont la mission et la cause suscitent leur adhésion. Souvent, les investisseurs connaissent un membre de l'équipe (direction ou conseil d'administration) et disent avoir confiance en leurs actions.

Le **GRAND COSTUMIER**, un organisme en démarrage, bénéficiait d'un très fort rayonnement à l'échelle du Québec. Dès sa mise sur pied, de solides partenaires entouraient le Grand Costumier et contribuaient à sa renommée et à la fiabilité de son modèle d'affaires.

Le **CINÉMA DU PARC** est reconnu pour la qualité de sa programmation. Le leadership et le charisme de la direction (également gestionnaire du Cinéma Beaubien) contribuent également à la réputation du Cinéma du Parc, qui se montre résilient malgré les défis auxquels font face les cinémas de quartier indépendants.

Le **BÂTIMENT 7** est un organisme en prédémarrage, mais qui bénéficiait d'un historique de plus de 10 ans de militantisme, de développement de projets et d'acquisition d'expérience et de savoir-faire. Au fil des ans, le projet du Bâtiment 7 s'est forgé un fort soutien, tant local que régional.

Le **THÉÂTRE EMPRESS** est un organisme en prédémarrage. Le projet de requalification du théâtre est un projet majeur dans Notre-Dame-de-Grâce (NDG) à Montréal, qui est attendu depuis plus de 25 ans par la communauté de NDG et ses environs. Cependant, certains partenariats doivent être confirmés pour pouvoir préciser le projet, consolider le modèle d'affaires et finalement faire appel à la communauté.

Le **CENTRE L'ASSOMPTION**, résidence pour aînés à Saint-Léonard-d'Aston, a décidé d'émettre pour 30 000 \$ pour permettre le développement d'un nouveau service offert à ses résidents. Ce projet était d'une grande importance dans la stratégie de développement de l'organisme.



PROJET

- Pour les organismes en prédémarrage et en démarrage : quels sont la notoriété et le rayonnement du projet ?
- Pour les organismes en développement : quels sont l'historique, la réputation et les réalisations significatives de l'organisme ?
- Quels sont les partenaires clés qui s'engagent à soutenir le projet ?
- La vision et les perspectives de développement sont-elles claires et connues ?
- Le projet contribue-t-il à renforcer la réalisation de la mission et suscite-t-il l'adhésion des membres de la communauté ?



LE PROJET DE L'ORGANISME EST-IL ATTRACTIF ET SUSCITE-T-IL DE L'ENGOUEMENT ?

- OUI.** Le projet bénéficie d'une certaine notoriété et suscite l'adhésion de partenaires clés et l'engouement des membres de la communauté.
- PAS ENCORE.** Le projet est encore trop fragile et mérite d'être consolidé avant d'envisager une émission.

→ **Prochaines étapes** _____

5

Conseil d'administration

Le conseil d'administration est impliqué et prêt à mobiliser son expertise et son réseau.



Les membres du conseil d'administration (CA) sont parties prenantes du devenir de l'organisme et des différentes stratégies empruntées. Il est important qu'ils soient impliqués dans l'ensemble de la démarche concernant l'émission d'obligations communautaires, qu'ils comprennent les enjeux de cet outil et qu'ils soient en mesure de soutenir l'équipe de direction en matière d'expertise et de mobilisation. Cette implication peut prendre différentes formes (s'informer, participer à un groupe de travail, tester les différentes hypothèses, mobiliser son réseau, acheter des obligations, etc.). Dans tous les cas, l'équipe de direction doit savoir quelle sera la capacité du CA de soutenir la démarche.



EXEMPLES

Conseil d'administration

Le **GRAND COSTUMIER**, le **CINÉMA DU PARC**, le **BÂTIMENT 7** et le **THÉÂTRE EMPRESS** bénéficient de conseils d'administration expérimentés et dotés de fines expertises (dans les domaines d'intervention des organismes, en matière de communication, développement d'affaires, droit, finance, etc.).

Le **GRAND COSTUMIER** a fait le choix de créer un comité de travail pour impliquer les membres du CA. Le **CINÉMA DU PARC** a mobilisé chacun des membres du CA pour qu'ils mobilisent leurs réseaux. Le **BÂTIMENT 7** a régulièrement tenu son CA informé des avancées des travaux. Le **THÉÂTRE EMPRESS** a réalisé différentes présentations et sessions de travail au moment de fixer les conditions d'émission pour mobiliser et impliquer son conseil d'administration. Dans chaque cas, les administrateurs ont été les premiers investisseurs et supporteurs du projet.





CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Les membres du conseil d'administration s'engagent-ils activement au sein de l'organisme ?
- Le conseil d'administration réunit-il une diversité d'expertises (secteur d'activités, liens avec la communauté, développement d'affaires, finance, droit, communication, etc.) ?
- Quel est le niveau de confiance quant à la disponibilité et à la capacité des membres du conseil d'administration d'investir dans les obligations et de mobiliser leur réseau d'influence ?



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST-IL IMPLIQUÉ ET PRÊT À MOBILISER SON EXPERTISE ET SON RÉSEAU ?

- OUI.** Le conseil d'administration est impliqué, dispose de différentes expertises et se rendra disponible pour s'investir et mobiliser son réseau d'influence.
- PAS ENCORE.** Des efforts sont à réaliser pour impliquer les membres du conseil d'administration dans la démarche.

→ **Prochaines étapes** _____

6

Capacités organisationnelles

L'équipe a la capacité de développer, vendre et gérer les obligations.



Émettre des obligations communautaires nécessite que l'équipe soit d'abord à l'aise avec cet outil financier. Cela exige aussi qu'elle puisse y consacrer du temps et de l'expertise (comptabilité, planification financière, communication, administration) pendant les différents moments clés du processus: la conception, l'émission, la gestion pendant la durée du terme, le renouvellement et le remboursement.

Il est donc important de bien évaluer la capacité organisationnelle de l'organisme avant de se lancer dans une émission. Il est plus énergivore de gérer 100 investisseurs solidaires plutôt qu'un unique bailleur de fonds.

Les efforts consacrés à une émission seront plus ou moins grands en fonction de l'envergure et de la complexité de l'émission. Si l'équipe est réduite et dispose de peu de temps, mieux vaut réaliser une émission modeste à la hauteur des ressources de l'organisme. Une campagne d'envergure nécessitera de nombreuses ressources (notamment en administration et en gestion de données), particulièrement au moment de la contractualisation avec les investisseurs (délivrance des différents documents administratifs, encaissements, etc.), pendant la durée du terme (information continue, etc.) et au moment du renouvellement ou du remboursement.



EXEMPLES

Capacités organisationnelles

Le **GRAND COSTUMIER** et le **BÂTIMENT 7** disposent tous les deux de petites équipes de coordination et d'administration (1 à 2 personnes). Ils ont privilégié des émissions respectives de 20 000 et de 50 000 \$, soit une gestion de 18 et de 22 investisseurs, à la hauteur de leurs capacités.

Le **CINÉMA DU PARC** bénéficie, quant à lui, d'un dispositif de gestion des membres (base de données des détenteurs de la carte) et d'une équipe plus grande qui lui a permis d'envisager une émission d'envergure, soit 150 000 \$ pour 189 investisseurs.



CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

- L'équipe est-elle à l'aise avec cet outil financier ?
- L'équipe dispose-t-elle d'expertises variées (finance, communication, administration, gestion des membres, etc.) ?
- L'équipe dispose-t-elle de temps pour développer, pour vendre et pour gérer dans le temps les obligations ?
- L'organisme dispose-t-il déjà d'un outil permettant de traiter et de conserver les informations concernant les membres, les utilisateurs, les clients et les partenaires (base de données) ?
- L'organisme dispose-t-il d'un réseau de soutien fort qui peut le soutenir dans ce processus ?



L'ÉQUIPE A-T-ELLE LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPER, DE VENDRE ET DE GÉRER LES OBLIGATIONS ?

- OUI.** L'organisme dispose d'expertises et de temps à l'interne adaptés à l'envergure de la campagne.
- PAS ENCORE.** Des efforts doivent être poursuivis pour réévaluer le montant de l'émission ou se doter des moyens nécessaires à la gestion du processus.

→ **Prochaines étapes** _____



Prêt ?

Le schéma de la page suivante reprend les [6 prérequis](#) permettant d'évaluer si l'émission d'obligations communautaires est pertinente et si l'organisme est prêt à émettre. Deux de ces prérequis sont incontournables : le statut juridique et les capacités financières. Sans cela, impossible d'émettre.

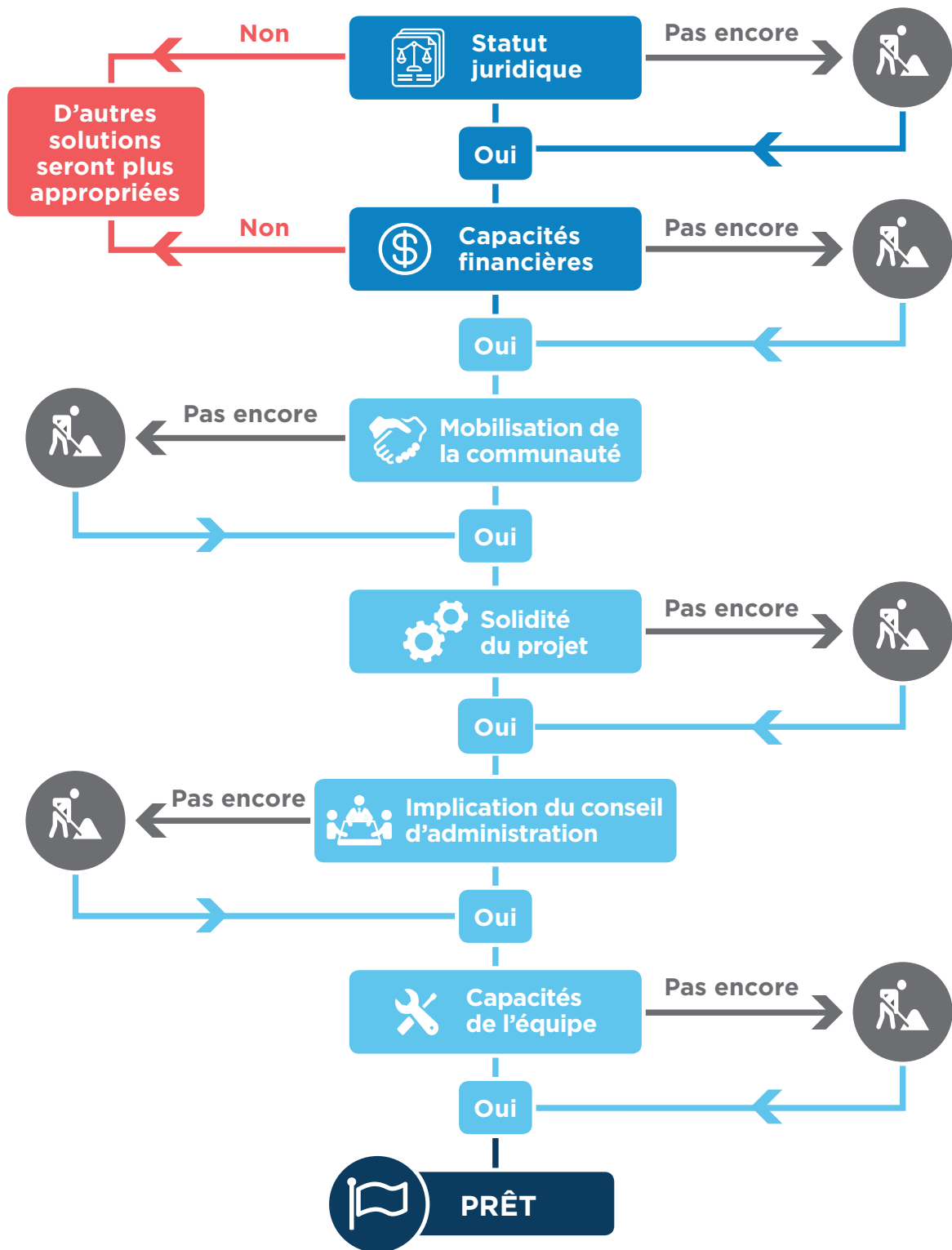
Les quatre autres sont des atouts indéniables : une communauté déjà mobilisée, un projet solide et attractif, un conseil d'administration impliqué et une équipe outillée.

On parle ici d'un idéal à atteindre qui nécessitera souvent des réajustements avant de s'engager dans une émission. Cependant, c'est une question d'équilibre. Comme recommandé en début de livret, il est conseillé de valider les hypothèses émises et d'obtenir conseils et accompagnement. Les obligations communautaires font appel à des enjeux majeurs liés notamment à la planification financière, à la mobilisation de la communauté, à la gouvernance et aux ressources humaines.

Une fois prêt, c'est le moment de se lancer. Le [livret 3 : Étapes du processus d'émission d'obligations communautaires](#) détaille, pas à pas, la manière de concevoir, d'émettre, de gérer et de rembourser les obligations communautaires.



LES PRÉREQUIS SONT-ILS RÉUNIS?



Ce guide est rendu possible grâce à la contribution financière de :

