



Ordre des conseillers  
et conseillères d'orientation  
du Québec

# **Guide de démarrage en pratique privée**

**à l'intention des membres de  
l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation  
du Québec**

**Avril 2012**

---

Mises à jour :

- ♦ septembre 2006
- ♦ octobre 2008
- ♦ Avril 2012

Ce document fut révisé par l'OCCOQ en bonne foi dans un objectif de soutien à ses membres. Il est cependant de la responsabilité personnelle de chaque membre en pratique privée de s'assurer lui-même de la conformité de ses activités professionnelles avec les lois ou règlements gouvernementaux en vigueur, de se procurer les documents relatifs à ceux-ci et au besoin, de consulter des professionnels spécialisés en ces matières.

L'OCCOQ décline toute responsabilité en regard des préjudices qui pourraient être subis ou des poursuites qui pourraient être intentées à cause d'erreurs qui auraient pu se glisser dans la rédaction du guide ou des interprétations faites par le professionnel.

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE I.....</b>	<b>6</b>
1. LES CHAMPS D'EXERCICES.....	6
2. LES ACTIVITES RESERVEES.....	6
<b>CHAPITRE II.....</b>	<b>7</b>
1. LE COUNSELING D'ORIENTATION ET DE GESTION DE CARRIERE .....	7
2. LE COUNSELING D'EMPLOI /INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE.....	7
3. LE COUNSELING DE READAPTATION.....	8
4. LA PSYCHOTHERAPIE .....	8
5. LA MEDIATION FAMILIALE .....	8
6. L'EXPERTISE PSYCHOLEGALE .....	10
7. LES SERVICES CONSEIL, LA FORMATION ET LA SUPERVISION PROFESSIONNELLE .....	10
<b>CHAPITRE III.....</b>	<b>12</b>
1. LES PREALABLES PERSONNELS A LA PRATIQUE PRIVEE .....	12
1.1 <i>L'expertise.....</i>	12
1.2 <i>La capacité d'organisation et de communication.....</i>	12
1.3 <i>Les aptitudes de gestion.....</i>	13
1.4 <i>La confiance en soi.....</i>	13
1.5 <i>La mise de fonds .....</i>	14
2. LES SOURCES D'INFORMATION.....	144
3. LES ETUDES PRELIMINAIRES .....	155
3.1 <i>L'étude de marché .....</i>	165
3.2 <i>L'étude de faisabilité technique .....</i>	166
3.3 <i>L'étude de rentabilité .....</i>	177
4. LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE .....	177
4.1 <i>La mission de l'entreprise .....</i>	177
4.2 <i>Les objectifs poursuivis .....</i>	1818
4.3 <i>L'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général .....</i>	1818
4.4 <i>Les formes juridiques de l'entreprise.....</i>	19
5. L'ÉVALUATION DU MARCHÉ.....	255
5.1 <i>L'identification de la clientèle et l'évaluation du marché.....</i>	255
5.2 <i>L'analyse de la concurrence directe et indirecte .....</i>	255
5.3 <i>Le choix stratégique.....</i>	266
5.4 <i>L'évaluation du chiffre d'affaires .....</i>	277
<b>CHAPITRE IV.....</b>	<b>30</b>
1. LE PLAN DE LOCALISATION DU CABINET .....	31
2. LE PLAN DE MARKETING .....	31
2.1 <i>La description du service.....</i>	31
2.2 <i>Les honoraires demandés .....</i>	32
2.3 <i>La publicité et la promotion.....</i>	32

2.4	<i>Le sommaire des coûts de marketing</i>	34
3.	LE PLAN DES OPERATIONS	34
4.	LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES	35
5.	LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	36
6.	LE PLAN DE GESTION DES RISQUES ET LES SOLUTIONS DE RECHANGE	36
6.1	<i>Le calendrier de réalisation</i>	37
6.2	<i>Le respect des lois et règlements s'appliquant à l'entreprise</i>	37
7.	LE PLAN DES RESSOURCES FINANCIERES	37
7.1	<i>Le bilan et les besoins financiers personnels</i>	37
7.2	<i>Les prévisions budgétaires</i>	38
7.3	<i>La recherche de financement</i>	39
7.4	<i>Quelques considérations fiscales</i>	40
<b>PLANIFICATION OPERATIONNELLE</b>		<b>41</b>
<b>TABLEAU - SYNTHESE DES COUTS</b>		<b>41</b>
<b>CHAPITRE V</b>		<b>42</b>
1.	DESCRIPTION DU SERVICE	42
1.1	<i>Le contrat de service</i>	42
1.2	<i>La responsabilité civile</i>	42
1.3	<i>Le consentement libre et éclairé</i>	43
1.4	<i>Consentement du mineur</i>	43
1.5	<i>Compétence</i>	44
1.6	<i>Publicité et promotion</i>	45
1.7	<i>Les honoraires</i>	45
1.8	<i>La procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes</i>	46
2.	AMENAGEMENT DU BUREAU	46
2.1	<i>Tenue des dossiers</i>	46
2.2	<i>Code de déontologie</i>	47
2.3	<i>Cessation d'exercice</i>	47
3.	LA RELATION AVEC LE CLIENT	47
3.1	<i>Code de déontologie</i>	48
3.2	<i>Renseignements personnels</i>	48
4.	INFORMATIONS PRATIQUES	50
5.	SITES DE REFERENCES SUR INTERNET :	51
<b>CONCLUSION</b>		<b>53</b>
<b>REFERENCES</b>		<b>54</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>-</b>	<b>Formulaires de consentement libre et éclairé</b>
		54

# INTRODUCTION

De plus en plus nombreux sont les conseillers d'orientation<sup>1</sup> qui, à un certain moment de leur carrière, décident pour des raisons personnelles ou professionnelles de lancer leur propre cabinet de pratique privée. Pour ce faire, ces personnes doivent franchir de nombreuses étapes avant d'entreprendre leur nouvelle carrière.

L'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ) est souvent sollicité pour répondre à une multitude de questions concernant la nature et l'enchaînement des étapes à réaliser pour établir un bureau de pratique privée.

Ce *Guide de démarrage en pratique privée* comporte deux objectifs : le premier est de fournir aux membres de l'Ordre qui veulent se lancer en pratique privée un outil de références pour les guider; le deuxième objectif est de créer un matériel pédagogique qui servira dans le cadre d'une formation qui pourrait éventuellement offerte par l'Ordre dans ce domaine.

Le document contient des informations concernant les champs d'intervention en pratique privée pour les conseillers d'orientation, la planification stratégique, la planification opérationnelle ainsi que les aspects juridiques relatifs à la pratique privée.

## **Historique du document :**

En octobre 1997, le service du développement des ressources humaines du Canada, dans le cadre de son volet «Partenariat création d'emploi», octroie une subvention à Gaétan Gagnon, du département de psychoéducation de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Le thème du projet est *Les nouvelles avenues en psychoéducation*. Des discussions s'amorcent avec l'Association des psychoéducateurs du Québec (APEQ) sur ce thème. En janvier 1998, les deux organismes, l'APEQ et le département de psychoéducation de l'UQTR, s'entendent pour compléter le *Guide de pratique privée* conjointement.

L'OCCOPPQ a donc décidé de réviser ce guide afin d'en faire un outil s'adressant à ses membres des deux secteurs de pratique en 2003. Suite au retrait des psychoéducateurs de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec, une mise à jour du document a été refaite afin de s'ajuster à cette nouvelle réalité en avril 2012.

---

<sup>1</sup> L'emploi du masculin n'est utilisé que pour alléger le texte.

# CHAPITRE I

## LES CHAMPS D'EXERCICES ET LES ACTIVITES RESERVEES

### 1. LES CHAMPS D'EXERCICES<sup>1</sup>

Le champ d'exercice spécifique aux conseillers et conseillères d'orientation retenu par la loi 21 se présente comme suit :

« Évaluer le fonctionnement psychologique, les ressources personnelles et les conditions du milieu, intervenir sur l'identité ainsi que développer et maintenir des stratégies actives d'adaptation dans le but de permettre des choix personnels et professionnels tout au long de la vie, de rétablir l'autonomie socioprofessionnelle et de réaliser des projets de carrière chez l'être humain en interaction avec son environnement. »

Cette définition suggère que, pour permettre à la personne de faire des choix personnels et professionnels tout au long de la vie, de rétablir son autonomie socioprofessionnelle et de réaliser des projets de carrière, les conseillers et conseillères d'orientation interviennent sur l'identité de l'être humain en interaction avec son environnement de manière à développer et à favoriser le maintien de stratégies actives d'adaptation. Pour mener à bien une telle entreprise, ils doivent être en mesure d'évaluer à la fois le fonctionnement psychologique, les ressources personnelles et les conditions du milieu de la personne.

### 2. LES ACTIVITES RESERVEES<sup>1</sup>

Le rapport du Comité d'experts pour la modernisation de la pratique professionnelle en santé mentale et en relations humaines, présidé par Jean-Bernard Trudeau, a mené à l'établissement de principes directeurs, à la proposition de champs d'exercice ainsi qu'à la définition d'activités réservées et partagées pour les professions liées au domaine de la santé mentale et des relations humaines. Les conseillers et conseillères d'orientation ont été associés à ce Comité en vertu du critère selon lequel seules les personnes ayant les compétences pour accomplir une activité sont habilitées à le faire. En effet, l'exercice de leur profession comporte des activités à risque de préjudice, et leur formation spécialisée, liée au degré de complexité de ces activités, les rend aptes à accomplir de telles activités. L'adoption de la loi 21 a modifié le champ d'exercice et réservé des activités en partage avec d'autres professionnels. Ainsi, pour l'exercice de la profession de conseiller ou conseillère d'orientation, l'article 1.3.1 de la loi 21 présente quatre activités réservées :

- Évaluer une personne atteinte d'un trouble mental ou neuropsychologique attesté par un diagnostic ou par une évaluation effectuée par un professionnel habilité ;
- Évaluer les troubles mentaux lorsqu'une attestation de formation lui est délivrée par l'Ordre dans le cadre d'un règlement pris en application du paragraphe o de l'article 94;
- Évaluer le retard mental ;

---

<sup>1</sup> Guide explicatif du projet de loi 21, avril 2012

- Évaluer un élève handicapé ou en difficulté d'adaptation dans le cadre de la détermination d'un plan d'intervention en application de la *Loi sur l'instruction publique*.

## CHAPITRE II

### LES CHAMPS D'INTERVENTION EN PRATIQUE PRIVÉE

Cette section présente les principaux champs dans lesquels le conseiller d'orientation intervient en pratique privée. Les informations contenues dans ce chapitre proviennent principalement des publications de l'OCCOQ et des informations recueillies chez les praticiens actuellement en pratique privée. Ces champs d'intervention sont très variés. L'analyse de ces données a permis de les classer et d'identifier sept principaux champs d'activités :

1. Le counseling d'orientation et de gestion de carrière
2. Le counseling d'emploi / insertion sociale et professionnelle
3. Le counseling de réadaptation
4. La psychothérapie
5. La médiation familiale
6. L'expertise psycholégale
7. Les services conseils, la formation et la supervision.

Notons que ces champs d'intervention amènent les conseillers d'orientation en pratique privée à offrir des services auprès des populations suivantes :

- les services pour les enfants
- les services pour les adolescents
- les services pour les adultes
- les couples, les familles, les parents
- les groupes, les organisations et les entreprises.

Ce chapitre décrit succinctement ces champs de pratique.

#### 1. LE COUNSELING D'ORIENTATION ET DE GESTION DE CARRIERE

Le conseiller d'orientation intervient dans ce cadre auprès d'individus ou de groupes de personnes dans toute situation relative à leur vie personnelle et professionnelle qui nécessite une aide sur les plans suivants : le choix d'une formation, la gestion d'une carrière, l'insertion socioprofessionnelle, les difficultés au travail, la sélection de personnel, et le projet de vie à la retraite. Le but est d'aider toute personne engagée dans une démarche de prise de décision et de développement personnel et professionnel. Ainsi la démarche de counseling d'orientation vise à une meilleure connaissance de soi et à une meilleure gestion de sa vie personnelle et professionnelle.

#### 2. LE COUNSELING D'EMPLOI /INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

Le conseiller d'orientation qui exerce plus particulièrement le counseling d'emploi donne des renseignements et des conseils à des particuliers ou à des groupes de personnes sur

divers aspects de la recherche d'emploi, du choix d'une carrière et du marché du travail. À cette fin, il cible les besoins et les objectifs du client et l'initie aux méthodes, techniques et stratégies de recherche d'emploi. Son expertise lui permet de bien évaluer le fonctionnement psychologique de la personne et d'intervenir, au besoin, dans le but de l'aider à trouver un emploi, à développer ses compétences personnelles et professionnelles et à acquérir des aptitudes pertinentes pour l'insertion sociale et professionnelle.

### **3. LE COUNSELING DE READAPTATION**

Le conseiller d'orientation intervient selon une perspective de réadaptation auprès de personnes qui ont des limitations physiques, mentales ou psychologiques et qui vivent des difficultés personnelles, d'adaptation sociale ou d'insertion socioprofessionnelle. Le counseling de réadaptation a pour but d'aider ces personnes à la réalisation d'un projet, dans la recherche d'un emploi ou d'insertion sociale. À cette fin, le conseiller procède par des rencontres individuelles pour déterminer les besoins de la personne, pour la soutenir psychologiquement en regard d'une réadaptation sociale ou professionnelle et pour lui donner des renseignements sur les professions et les formations.

### **4. LA PSYCHOTHERAPIE<sup>1</sup>**

Plusieurs conseillers d'orientation, après avoir suivi une formation post-universitaire complémentaire, détiennent un permis à la pratique de la psychothérapie et offrent ces services en cabinet privé. Ce permis est délivré par l'Ordre des psychologues du Québec et permet aux détenteurs de porter le titre de psychothérapeute ainsi qu'en exercer les activités reliées.

L'organisation mondiale de la santé reconnaît la psychothérapie parmi les composantes des soins offerts aux personnes souffrant de troubles mentaux et du comportement, au même titre que le traitement médicamenteux et que la réadaptation psychosociale.

Le PL n° 21 définit la psychothérapie comme étant

« un traitement psychologique pour un trouble mental, pour des perturbations comportementales ou pour tout autre problème entraînant une souffrance ou une détresse psychologique qui a pour but de favoriser chez le client des changements significatifs dans son fonctionnement cognitif, émotionnel ou comportemental, dans son système interpersonnel, dans sa personnalité ou dans son état de santé. Ce traitement va au-delà d'une aide visant à faire face aux difficultés courantes ou d'un rapport de conseils ou de soutien. »

Elle constitue un cadre de référence pour la pratique de la psychothérapie. Elle a été élaborée à partir d'éléments qui associent la psychothérapie au traitement psychologique notamment d'un trouble mental et de perturbations liées au développement et à l'être humain pouvant survenir au cours des cycles de la vie.

### **5. LA MEDIATION FAMILIALE**

---

<sup>1</sup> Guide explicatif du projet de loi 21, avril 2012

Le conseiller d'orientation qui compte la médiation familiale dans son champ de pratique doit être accrédité « médiateur familial » par un organisme accréditeur. D'ailleurs, l'OCCOQ peut accréditer les conseillers d'orientation à ce titre depuis 1993. Le conseiller d'orientation « médiateur familial » intervient auprès des couples en instance de divorce ou de séparation en vue d'amener les conjoints à s'entendre à l'amiable sur la garde des enfants, les droits de visite, la répartition des biens, le versement d'une pension alimentaire, etc.

Il peut particulièrement travailler à la résolution des conflits auprès des conjoints, portant une attention spéciale en vue d'assurer les meilleures conditions de vie possible aux enfants sur les plans matériel et affectif. Il peut également être chargé par un tribunal d'intervenir dans des cas de litiges relatifs à l'exécution d'un jugement de divorce pour amener les parties à respecter leurs engagements selon le jugement et éviter que des poursuites judiciaires soient engagées. En résumé, le but de la médiation familiale est de permettre aux parties d'en arriver à une entente équitable faisant l'objet d'un consentement libre et éclairé de part et d'autre.

## 6. L'EXPERTISE PSYCHOLEGALE

L'expertise psycholégale vise à apporter un éclairage objectif aux tribunaux saisis de diverses situations conflictuelles. L'expertise psycholégale est requise pour divers types de problématiques. Le conseiller d'orientation expert est appelé à témoigner devant la Cour pour émettre son opinion professionnelle en ce qui a trait à une cause particulière qui relève de son champ de compétences.

Les conseillers d'orientation sont amenés à développer de plus en plus ce champ d'expertise. Leurs connaissances tant sur le plan de la méthodologie que sur celui de la déontologie les positionnent comme des professionnels privilégiés pour l'évaluation des capacités de la personne en rapport avec le monde du travail, de l'emploi. Pour le conseiller d'orientation, l'expertise psycholégale est un champ de pratique qui touche à plusieurs instances, par exemple : les compagnies d'assurance, les entreprises, l'aide juridique, la CSST, la RRQ, la SAAQ.

## 7. LES SERVICES CONSEIL, LA FORMATION ET LA SUPERVISION PROFESSIONNELLE

A l'intérieur de ce champ de pratique, le conseiller d'orientation en pratique privée peut s'adresser tant à des intervenants psychosociaux qu'à des groupes de personnes liées à des organisations variées (milieux scolaires, entreprises, établissements publics et parapublics, etc) intéressées à développer des connaissances sur une thématique qui pourra être associée au champ d'expertise du professionnel. Ainsi, le conseiller d'orientation offre une gamme de services à des particuliers, à des équipes de professionnels ou à des gestionnaires. Les objectifs de ses interventions sont établis selon les besoins ciblés par les parties et le type de rapport qui les unit.

Les **services conseil** se réalisent généralement dans des contextes spécifiques et sur une courte durée. Le consultant peut supporter des individus ou des équipes qui vivent des périodes difficiles au travail. À ce titre, les services d'aide aux employés peuvent recourir à lui. Le consultant peut aussi être sollicité par une équipe qui fait face à des situations difficiles avec sa clientèle. Il peut également offrir ses services à des gestionnaires qui sont intéressés à mettre en place de nouvelles pratiques de gestion ou d'intervention. Dans tous les cas, le consultant conseiller d'orientation peut jouer un rôle d'expert ou de facilitateur.

Le travail de **formateur** consiste à offrir à des publics variés des informations générales et /ou spécifiques sur des sujets qui relèvent de son expertise. Il pourra s'adresser tant à des gestionnaires, des employés, des intervenants psychosociaux, des étudiants, qu'à des retraités, en présentant des activités de formation sous forme de cours, d'ateliers, de conférences ou de sessions de perfectionnements. Le but visé est de répondre aux besoins des personnes ou de la collectivité représentée en leur donnant accès à des connaissances dans un domaine qui leur sera pertinent et de les aider à développer de nouvelles habiletés en relation, généralement, avec des thèmes associés au développement personnel et professionnel.

La **supervision clinique** et/ou *didactique* s'adresse habituellement à des professionnels du counseling d'orientation ou en voie de le devenir, et, selon l'expertise du superviseur, à

différentes catégories d'intervenants psychosociaux. De façon générale, la supervision vise à aider les autres professionnels à devenir aidant pour leurs clients.

Plus spécifiquement, la supervision *clinique* permet la recherche de solutions à des problèmes cliniques immédiats, tandis que la supervision *didactique* favorise, chez le supervisé, la maîtrise d'une approche et le développement de compétences requises pour la pratique du système d'intervention professé. La supervision prend fin quand le supervisé estime que ses objectifs sont atteints ou qu'ils ne peuvent plus l'être avec le superviseur choisi.

La supervision peut aussi être un *service d'accompagnement* qui s'adresse, selon le cas, aux individus, aux équipes ou aux gestionnaires ayant recours à un expert pour assurer la qualité de leurs services auprès d'une clientèle donnée. Dans ce cas, le superviseur est assimilé à l'autorité institutionnelle. La supervision se caractérise principalement alors par un suivi en relation avec des mandats, des rôles ou des tâches que les supervisés se sont vus confier. Il s'agit d'un service dont la durée est habituellement plus longue que celui des services conseil.

# CHAPITRE III

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Avant de se lancer en pratique privée, une démarche de recherche et d'analyse d'informations est indispensable. La planification stratégique concerne cette démarche (Belley, 1994; Belley, Dussault & Laferté, 1996). On peut rêver depuis longtemps d'ouvrir un bureau de pratique privée en orientation. Cependant, entre le rêve et la réalité, il y a une marge. La planification stratégique est une première étape entre le rêve et la réalité. Il s'agit d'une phase de réflexion et de recherche qui pourrait être qualifiée de théorique, en ce sens qu'elle n'engage pas encore concrètement son auteur. Les résultats de cette planification permettront de décider s'il est pertinent d'aller de l'avant avec un tel projet.

La planification stratégique concerne principalement :

- les préalables personnels à la pratique privée
- les sources d'information
- les études préliminaires
- les caractéristiques de l'entreprise
- l'évaluation du marché.

Ce chapitre présente successivement ces éléments.

### 1. LES PREALABLES PERSONNELS A LA PRATIQUE PRIVEE

Selon Communication Québec (1997), il existe cinq axes sur lesquels l'entrepreneur devrait se pencher avant de se lancer en affaires. Ces axes sont:

- l'expertise
- la capacité d'organisation et de communication
- les aptitudes de gestion
- la confiance en soi
- la mise de fonds (bilan et budget personnels).

#### 1.1 L'expertise

On entend par expertise la connaissance de sa profession et du milieu dans lequel le professionnel exerce. Elle concerne plus précisément les ressources personnelles (habiletés, compétences, etc.) de l'entrepreneur en relation avec sa profession, son bagage académique et professionnel (formation, expérience de travail, bénévolat), ses contacts dans son milieu (personnes ressources, réseau, reconnaissance professionnelle, années d'ancienneté, etc.) et les exigences liées à la pratique de sa profession (Code de déontologie, assurance responsabilité professionnelle, tenue de dossiers et de cabinets).

## **1.2 La capacité d'organisation et de communication**

En affaires, l'entrepreneur est son propre patron. Il a une multitude de tâches à accomplir. Il importe donc qu'il évalue son sens de l'organisation avant de se lancer en affaires. Il s'agit de s'interroger sur sa capacité à se discipliner, à s'organiser dans le temps (tenue d'un agenda, liste de priorités), à prendre des initiatives et à coordonner et exécuter diverses tâches (marketing, comptabilité, suivi de la clientèle).

Comme travailleur indépendant, il importe de se faire connaître et d'établir des contacts. La visibilité est l'une des clefs du succès d'un service. Communiquer, c'est s'exprimer de façon à émettre des messages qui soient compris des autres. L'entrepreneur doit se demander s'il est à l'aise d'entrer en contact avec différentes personnes susceptibles de lui référer des clients et comment il entrevoit le fait de vendre ses services. Les habiletés de communication se perçoivent dans la qualité des liens entretenus avec les collaborateurs du bureau (s'il y a lieu) ou avec les collaborateurs impliqués dans l'intervention. Elles sont primordiales dans la qualité du lien à établir avec le client lui-même, dans le contexte de l'intervention. En principe, cette dernière catégorie d'habiletés est acquise dans le cadre de la formation en orientation.

## **1.3 Les aptitudes de gestion**

Il n'est pas nécessaire d'être comptable ou spécialiste en marketing pour démarrer en affaires. Cependant, l'entrepreneur doit être capable de coordonner certaines tâches inhérentes à la gestion de son service.

La gestion concerne, entres autres :

- la comptabilité
- le marketing
- les finances
- l'administration
- les prévisions budgétaires.

L'entrepreneur peut recourir à des services externes s'il possède des lacunes à ces niveaux afin de mieux faire face aux aléas et à l'instabilité financière du travail autonome.

## **1.4 La confiance en soi**

Le travail autonome demeure un travail incertain et instable financièrement. Une certaine période de temps est nécessaire avant de se constituer une clientèle et d'assurer des rentrées de fonds de façon continue. D'autre part, il faut composer avec la concurrence. L'entrepreneur doit avoir confiance en lui et en ses compétences. Il doit être en mesure d'offrir un service particulier et être persévérant.

La confiance en soi suppose certaines forces psychologiques. Il est important qu'un entrepreneur manifeste un besoin d'accomplissement, c'est-à-dire un besoin d'exceller, d'accomplir rigoureusement des tâches et d'établir ses propres objectifs. Il doit aussi se percevoir comme quelqu'un qui peut influencer ce qui lui arrive. Certains risques sont inhérents à la pratique privée. Les risques financiers, les étapes de l'évolution d'une

carrière, les facteurs familiaux ou d'équilibre personnel en sont des exemples. L'entrepreneur doit s'interroger sur sa capacité à faire face à ces risques. La présence de valeurs personnelles intégrées contribue enfin à une plus grande confiance en soi (Belley, 1996).

### 1.5 La mise de fonds

Le succès de l'entreprise dépend, entre autres, des ressources financières que l'entrepreneur est en mesure d'investir lors du démarrage. Cette capacité financière est déterminée par son bilan personnel (actif, dettes, emprunts), son budget personnel (revenu nécessaire par mois pour vivre) et le montant qu'il aura à investir pour lancer son entreprise.

Le tableau ci-dessous fait état des qualités que devrait avoir tout entrepreneur.

<b>Profil d'un entrepreneur</b>	
<b>Caractéristiques</b>	<b>Explications</b>
Recherche d'un sentiment d'accomplissement	L'entrepreneur a un grand besoin d'accomplissement, il a tendance à adopter une vision à long terme.
Prise de risques	Il accepte de prendre des risques, mais il évitera d'en prendre quand c'est possible.
Résolution de problèmes	Il identifie et résout rapidement les problèmes qui se présentent.
Recherche de statut	Il est fier de son travail, il aime qu'on en fasse l'éloge sans toutefois le faire lui-même.
Grande source d'énergie	En bonne forme physique et en bonne santé, il est prêt à travailler de longues heures.
Confiance en soi	Il a confiance en ses habiletés et capacités, il croit que son succès dépend de lui-même.
Relations personnelles	Il ne laisse pas ses problèmes personnels l'empêcher d'atteindre ses buts.
Satisfaction personnelle	Il considère que les grandes structures organisationnelles sont un obstacle à son succès puisque celui-ci dépend de lui.

## 2. LES SOURCES D'INFORMATION

Les informations nécessaires pour réaliser la planification stratégique sont de deux sources, soit les données primaires et les données secondaires (Belley, 1996).

Les **données primaires** sont des renseignements obtenus auprès de personnes. Il s'agit d'établir un réseau d'affaires personnel. Un comptable, un avocat ou un notaire de votre entourage peuvent vous introduire à leur propre réseau d'affaires personnel. Toute personne qui est déjà en pratique privée peut être de bon conseil sur les différents aspects d'une telle entreprise. L'OCCOQ, via son personnel et ses membres, peut constituer une source de renseignements intéressante à consulter. La famille et les amis peuvent contribuer à augmenter les contacts d'affaires. Les caractéristiques des clients potentiels sont aussi de précieuses sources de renseignements.

Les **données secondaires** concernent les données publiées. À titre d'exemples, on retrouve les rapports de recherches, les articles de journaux ou de revues spécialisées, les statistiques et les banques de données (Internet) ou les différentes publications de l'Ordre.

Ces deux sources d'informations sont nécessaires pour réaliser la planification stratégique.

### 3. LES ETUDES PRELIMINAIRES

Les études préliminaires constituent un premier niveau d'analyse avant de se lancer en affaires :

- ✓ Y a-t-il une demande pour ce type de service ?
- ✓ Quels sont les services existants, similaires ou parallèles dans la zone géographique visée ; en relation avec cette demande?
- ✓ Quels sont les principaux coûts de mise en place d'un tel service?
- ✓ De quelles ressources (matérielles, financières ou humaines) ai-je besoin?
- ✓ Un bureau privé peut-il être rentable?
- ✓ Dans quel genre d'édifice ? Seul ou avec d'autres ?
- ✓ Est-il possible de faire des ententes avec d'autres conseillers d'orientation, des professionnels d'autres disciplines ou des organismes ?
- ✓ À quelles lois suis-je assujéti?
- ✓ La clientèle visée a-t-elle les moyens de se payer ces services ?
- ✓ Des subventions sont-elles disponibles ?
- ✓ Qui peut me référer des clients ?
- ✓ Quelles sources publicitaires sont accessibles et à quel coût ?
- ✓ À quelle fréquence devrais-je y avoir recours ?

Voilà quelques questions auxquelles les études préliminaires tentent de répondre. Dans le langage de la gestion, ces études portent sur :

- le marché
- la faisabilité technique
- la rentabilité.

### **3.1 L'étude de marché**

L'étude de marché a pour objectif d'évaluer le chiffre d'affaires nécessaire pour les premières années de sa future pratique privée. Elle se réalise par l'analyse de l'offre et de la demande actuelles dans le domaine du service à offrir et par la mise en œuvre de stratégies d'introduction au marché, eu égard à la concurrence. L'étude de marché permet d'évaluer six aspects différents :

- l'étude de l'environnement (aux plans financier, démographique, social, juridique);
- l'identification des clients potentiels;
- l'étude des services à offrir (leur nature, leur coût);
- l'étude des modes de dispensation des services et de leurs coûts;
- l'étude de la promotion, de la publicité et de leur efficacité;
- l'étude de la concurrence.

Selon le type et l'ampleur du service à démarrer, l'importance à accorder à chacun de ces aspects peut varier.

L'étude de marché a avantage à être planifiée. Ainsi, une fois que la nature du service à offrir est bien circonscrite, il s'agit de déterminer quels sont les besoins en information et de préciser les outils de cueillette. Ces besoins peuvent concerner l'un ou l'autre des facteurs mentionnés au paragraphe précédent. Quant à la méthode de cueillette de cette information, il est suggéré d'utiliser d'abord les données secondaires (publications), car elles sont plus facilement accessibles. Si des informations manquent, le recours aux données primaires (personnes) est pertinent. Les données primaires peuvent être obtenues par des rencontres, des entrevues ou des questionnaires. Il ne faut pas oublier que toute cueillette d'information doit être bien structurée pour que ses résultats soient valides. La liste des références suggère des documents pertinents à cet effet.

L'étude de marché peut être réalisée par une firme spécialisée ou par l'entrepreneur lui-même. Le coût du recours à une firme privée est plus élevé, mais la démarche est plus rapide et plus rigoureuse. Lorsque l'entrepreneur fait lui-même son étude de marché, il économise ; il a des chances de recueillir des informations plus pertinentes, mais ce peut être toutefois au détriment de la rapidité et de la rigueur. De plus, par cette démarche, il peut se faire connaître et se former un réseau. Le conseiller d'orientation pourrait faire lui-même l'étude des données secondaires et, s'il en a les moyens financiers, confier l'étude des données primaires à une firme privée.

### **3.2 L'étude de faisabilité technique**

L'étude de faisabilité technique a pour but d'identifier si le projet est réalisable sur les plans technique, humain, légal et financier. L'étude de marché a permis de mieux connaître les besoins du professionnel, ceux de sa future clientèle ainsi que les ressources indispensables à la mise sur pied du service.

À partir de ces informations, l'étude de faisabilité s'effectue en trois étapes :

- la simulation du service
- l'identification de la disponibilité et du coût des ressources

- la vérification de la concordance du projet avec les lois existantes.

La simulation du service consiste à simuler la prestation de ce service. Il s'agit d'identifier le nombre et les compétences des ressources humaines ainsi que les ressources matérielles et financières nécessaires à la prestation du service.

En second lieu, la disponibilité et le coût de ces ressources sont évalués. Selon le nombre et les compétences des ressources humaines déterminés par la simulation, il s'agit de déterminer si elles sont disponibles et à quel coût. Les ressources matérielles sont celles nécessaires à la prestation du service (équipement informatique, mobilier et fournitures de bureau).

Les ressources financières sont évaluées en se basant sur le coût des ressources humaines et matérielles nécessaires. L'apport financier de l'entrepreneur au projet détermine l'ampleur des sommes à investir ou des emprunts à réaliser.

La dernière étape est celle des questions légales. Plusieurs lois et règlements doivent être respectés lors de l'ouverture d'un bureau. À titre d'exemple, l'obtention d'un permis municipal peut s'avérer nécessaire. Selon la forme juridique choisie, différentes procédures légales sont à respecter. Le chapitre suivant présente ces informations.

### **3.3 L'étude de rentabilité**

L'étude de rentabilité permet d'évaluer si l'entreprise est en mesure d'être financièrement autonome et de réaliser des profits. Les résultats des deux études précédentes sont nécessaires à la réalisation de celle-ci. De plus, tous les frais d'exploitation de l'entreprise doivent être connus (loyer, fournitures, permis, etc.).

Après avoir déterminé le coût du service, à la lumière des résultats de l'étude de marché, il s'agit de calculer la marge bénéficiaire brute, c'est-à-dire la différence entre les honoraires à percevoir et les coûts directs du service. De la marge bénéficiaire brute, on soustrait l'ensemble des frais fixes (loyer, téléphone, salaires, etc.).

## **4. LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE**

Cette section porte sur les caractéristiques générales du service à mettre en place. Celui-ci se divise en quatre sections, soit :

- la mission de l'entreprise
- ses objectifs
- l'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général
- les formes juridiques de l'entreprise.

### **4.1 La mission de l'entreprise**

La mission de l'entreprise est directement reliée aux motifs de sa création, aux services que le professionnel veut offrir et au marché visé. Le premier chapitre de ce guide présente les principaux domaines d'intervention parmi lesquels il peut choisir. Il s'agit de déterminer :

- la clientèle visée
- la gamme de services offerts (consultation, évaluation)
- les perspectives de spécialisation à moyen et long terme
- les approches, techniques et outils de travail
- l'envergure du territoire ciblé (région, secteur)
- les valeurs préconisées.

La mission reflète la vision à long terme que le professionnel veut donner à son service.

#### **4.2 Les objectifs poursuivis**

Les objectifs précisent la mission et ils sont directement liés aux résultats que le professionnel veut atteindre.

La formulation d'objectifs

- restreints
- réalistes
- mesurables

maintient la motivation et évite les déceptions rapides. Lorsque les résultats obtenus ne correspondent pas à ceux fixés au départ, il faut réajuster les objectifs pour les rendre plus facilement atteignables ou adopter de nouvelles stratégies pour les atteindre.

Il existe trois types d'objectifs : ceux à long, moyen et court terme. La distinction entre les trois concerne principalement le temps nécessaire à leur atteinte. Les objectifs à long terme sont très globaux. Ils concernent le chiffre d'affaires, la part de marché et la rentabilité. Ils sont atteignables sur une longue période de temps (par exemple 5 ans). Les objectifs à moyen et à court terme sont plus précis et sont atteignables sur des périodes de temps plus courtes.

#### **4.3 L'analyse du secteur d'activité et de l'environnement général**

Le professionnel qui ouvre un cabinet privé doit bien connaître le secteur d'activité sélectionné et l'environnement général dans lequel il s'insérera.

L'identification et la description du secteur d'activité consistent à prendre connaissance des services analogues offerts dans l'entourage (services publics et privés) et des principales règles du jeu dans le domaine. Cette connaissance permet d'évaluer les chances de percer comme nouveau concurrent. Il faut aussi connaître l'évolution de ces services et leur perspective d'avenir :

- nouvelles clientèles visées
- nouveaux besoins
- nouveaux services
- nouvelles technologies, méthodes ou techniques
- nouvelles approches ou nouveau matériel d'évaluation ou d'intervention
- nouvelles politiques ou orientations gouvernementales.

L'analyse de l'environnement général concerne l'analyse de l'environnement:

- légal (lois, règlements)
- social (mouvance des populations, changements des caractéristiques des clientèles)
- économique
- culturel
- écologique (prévalence des clientèles dans le secteur choisi).

Cette analyse consiste à relever l'influence de ces différents environnements sur le démarrage du service et à déterminer comment profiter de ces avantages ou comment surmonter les embûches.

#### 4.4 Les formes juridiques de l'entreprise

Un bureau privé est une entreprise dont la forme juridique peut prendre différentes formes. Les principales sont:

- l'entreprise individuelle
- la société de personnes : société en nom collectif, société en nom collectif à responsabilité limitée; société de participation
- l'incorporation ou société par actions
- la coopérative.

##### 4.4.1 L'entreprise individuelle

- Forme juridique la plus simple ;
- Propriétaire unique entièrement responsable de toutes les dettes et obligations (responsabilité illimitée) ;

Bilan annuel de l'entreprise sur la déclaration d'impôt personnelle ;

Permis municipal - au service des permis de la municipalité ;

Pas besoin d'enregistrement si les services sont offerts sous un **nom personnel** :

**Ex. :** Pierre Jean-Jacques, *conseiller d'orientation*

- Si on décide d'enregistrer un **nom commercial**, il faut alors produire une déclaration d'immatriculation à déposer au bureau du Registraire des entreprises, aux bureaux de Revenu Québec ou au service d'immatriculation des entreprises de certains palais de justice.

<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/immatriculer>

Le nom doit permettre au public d'identifier le service offert ;

Il doit être conforme aux exigences de la Charte de la langue française ;

Coût : environ 32\$ par année ;

Information auprès du Registraire des entreprises (bureaux à Québec et à Montréal)

**Ex. :** *Service d'orientation Pierre Jean-Jacques*

#### **4.4.2 La société de personnes**

Société en nom collectif : (voir Société en nom collectif à responsabilité limitée)

- Chaque associé participe à la mise en place de la société par une contribution financière, professionnelle ou autre. L'apport matériel fourni devient la propriété de la société.
- La société est dirigée par 2 personnes ou plus ;
- Elle est administrée par tous les associés, qui se partagent les profits entre eux ;
- Chaque associé demeure personnellement responsable des dettes pour le montant qui excède la valeur des biens de la société ;
- Advenant une faillite de la société, les avoirs personnels des associés peuvent être engagés ;
- Il est alors important de bien choisir ses associés : la part de responsabilité et le partage des bénéfices sont répartis de façon égale entre les associés, à moins d'entente contraire ;
- Le nom de la société doit être descriptif et distinctif ;
- Il est important de rédiger un contrat de société (avec l'aide d'un avocat) ;
- Il faut nommer un ou des administrateurs. Le ou les administrateurs seront les seuls à disposer des biens mis en commun et à poser les actes de gestion ;
- La société n'a pas d'existence distincte au niveau fiscal. Chaque associé doit ajouter à son rapport d'impôt personnel sa part de revenus de la société ;
- Il faut déposer une déclaration d'immatriculation dans les 60 jours suivant sa constitution (environ 43\$) ;
- Déclaration déposée au Registre des entreprises ou au service d'immatriculation des entreprises de certains palais de justice.  
[http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/nous\\_joindre/](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/nous_joindre/)

Société en nom collectif à responsabilité limitée (SENCRL)

Nouvelle forme de société prévue par le *Règlement sur l'exercice en société*, en vigueur depuis juin 2008.

**Même structure que pour la SNC mais à responsabilité limitée pour les associés : ceux-ci ne sont donc pas responsables de la négligence ou d'une faute commise par un autre associé.**

Il faut rédiger un contrat écrit, remplir la déclaration à l'Ordre et payer les frais et tenir à jour les informations sur la société.

#### Société en participation

- Il faut au minimum 2 personnes, physiques ou morales ;
- La forme ressemble à celle de la société en nom collectif, mais elle ne couvre que certaines activités de l'entreprise ;
- Les professionnels se regroupent pour partager les locaux, les services de secrétariat et le photocopieur. Les surplus ou les dettes ne concernent alors que ces éléments ;
- Elle n'exige pas d'avoir un nom commun aux associés, elle n'est non plus soumise à la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales ;
- Les modalités de constitution sont très simples : entente verbale ou écrite. La société en participation est régie par le Code civil du Québec, mais il s'avère important de rédiger une convention.

#### **4.4.3 L'incorporation ou société par actions**

- Jusqu'à très récemment, le professionnel membre d'un ordre ne pouvait incorporer ses services. Par contre, avec l'entrée en vigueur du **Règlement sur l'exercice en société** au printemps 2008, il est maintenant possible d'incorporer ses services et d'exercer en multidisciplinarité, avec des membres d'un autre ordre professionnel au Québec.
- L'incorporation est une entité juridique indépendante de ses propriétaires, les actionnaires. Aucun actionnaire n'est responsable des dettes, des obligations ou des actes de la société. (La société par actions devient une « personne morale ».)
- Par contre chaque professionnel demeure responsable des actions qu'il pose dans l'exercice de sa profession, qu'il soit incorporé ou non.
- L'incorporation peut être constituée en vertu de la loi fédérale ou provinciale.
- Il faut l'identifier par : *ltée*, *inc* ou *cie*. L'identification doit apparaître partout (affiches, papeterie, documents...).
- Les actionnaires ont une responsabilité limitée à leur mise de fonds.
- Il faut signer une convention entre actionnaires, le cas échéant (plusieurs actionnaires).
- Une dénomination sociale doit être enregistrée et réservée auprès du Registraire des entreprises (numéro de matricule ou nom d'emprunt sont aussi possible).

- Il s'agit de la forme d'organisation la plus coûteuse. Il faut compter environ 1500 \$ pour le démarrage (réalisé par un professionnel compétent) et 80 \$ annuellement pour sa mise à jour).
- Vous devez aussi remplir **une déclaration à l'Ordre** suivant le *Règlement sur l'exercice en société* et payer les frais exigés. Chaque année, le « répondant » de la société doit s'assurer d'informer l'Ordre de tout changement à la société.
- L'Incorporation présente de nombreux avantages au niveau fiscal et des subventions.

Il est fortement conseillé de consulter un comptable agréé pour avoir plus d'information et de conseils sur la forme juridique de l'incorporation. ([www.ocaq.qc.ca](http://www.ocaq.qc.ca))

#### 4.4.4 La coopérative de services

- Il s'agit d'une société organisée par des personnes qui ont un besoin commun de partager leurs ressources afin d'accroître leur revenu ;
- La coopérative permet à ses membres d'améliorer la qualité, le prix et la disponibilité des services essentiels.
- Voici ses caractéristiques :
  - voix égale de tous les sociétaires (1 vote par membre)
  - adhésion ouverte et volontaire
  - intérêt limité sur le capital social
  - ristourne calculée en fonction des achats de chaque sociétaire
- La constitution se fait auprès du ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation. (frais de 200 \$ pour la constitution)  
[www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2207](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2207)

#### ❖ **Consulter** :

INSPECTEUR GÉNÉRAL DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ***Les principales formes juridiques de l'entreprise au Québec***, 3<sup>e</sup> édition, Les publications du Québec, 2000, 98 p.

Le tableau qui suit illustre bien les avantages et les inconvénients de chacune des formes juridiques d'une entreprise.

TABLEAU COMPARATIF DES FORMES JURIDIQUES

TYPE	AVANTAGES	DESAVANTAGES
L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Perception de tous les profits par le propriétaire</li> <li>♦ Déduction des pertes de l'entreprise des revenus personnels du propriétaire</li> <li>♦ Système de décision rapide</li> <li>♦ Liberté d'action</li> <li>♦ Administration simple</li> <li>♦ Simplicité de constitution et de dissolution</li> <li>♦ Possibilité de recourir au tribunal des petites créances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Les difficultés financières de l'entreprise peuvent entraîner une faillite personnelle ou l'inverse</li> <li>♦ Responsabilités illimitées du propriétaire pour toutes les obligations de l'entreprise</li> <li>♦ Planification successorale limitée car l'entreprise et le propriétaire se confondent au point de vue juridique</li> </ul>
LA SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Possibilité de déduire les pertes de la société des autres revenus des associés étant donné qu'elle n'a pas d'existence distincte du point de vue fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Addition des revenus de la société aux autres revenus des associés (augmentation du fardeau fiscal de chaque associé)</li> <li>♦ Responsabilité illimitée des associés (en cas d'insuffisance de biens, ils peuvent être poursuivis pour un montant supérieur à leur mise de fond)</li> <li>♦ Responsabilité solidaire des associés (un seul associé peut être poursuivi pour une dette supérieure à la valeur des biens de la société)</li> <li>♦ Les difficultés financières de chaque associé peuvent entraîner la faillite de la société ou l'inverse</li> <li>♦ Désaccord possible quant à l'interprétation du contrat (élaborer un contrat clair et précis);</li> <li>♦ Impossibilité de recourir au tribunal des petites créances (la société n'est pas une personne morale ni physique)</li> </ul>

TYPE	AVANTAGES	DESAVANTAGES
SOCIETE EN NOM COLLECTIF A RESPONSABILITE LIMITEE	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Possibilité de déduire les pertes de la société des autres revenus des associés étant donné qu'elle n'a pas d'existence distincte du point de vue fiscal.</li> <li>♦ Responsabilité du membre associé limitée aux seuls actes professionnels qu'il accomplit et aux actes professionnels des personnes qu'il supervise ou contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Addition des revenus de la société aux autres revenus des associés (augmentation du fardeau fiscal de chaque associé)</li> <li>♦ Désaccord possible quant à l'interprétation du contrat (élaborer un contrat clair et précis)</li> <li>♦ Impossibilité de recourir au tribunal des petites créances (la société n'est pas une personne morale ni physique)</li> </ul>
SOCIETE PAR ACTION	<b>à venir</b>	<b>à venir</b>
LA SOCIÉTÉ EN PARTICIPATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ L'associé est propriétaire de son apport</li> <li>♦ Possibilité de déduire les pertes de la société des autres revenus des associés</li> <li>♦ Simplicité d'administration</li> <li>♦ Liberté d'action</li> <li>♦ L'existence de la société est inconnue des tiers</li> <li>♦ La Loi sur la publicité ne s'applique pas</li> <li>♦ Possibilité de recourir au tribunal des petites créances</li> <li>♦ Un tiers n'est lié qu'avec l'associé qui a contracté les dettes, si ce dernier n'a pas agi à titre d'associé</li> <li>♦ Simplicité de constitution et de dissolution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Le financement est limité à la capacité personnelle d'emprunt de l'associé</li> <li>♦ Responsabilité illimitée de l'associé s'il contracte des dettes en son nom personnel</li> <li>♦ Addition des revenus de la société aux revenus des associés donc une augmentation de leur fardeau fiscal</li> <li>♦ Les difficultés financières de la société peuvent entraîner une faillite des associés et inversement</li> <li>♦ Si le contrat entre les associés est verbal ou résulte de faits manifestes, il peut y avoir confusion</li> </ul>

## **5. L'ÉVALUATION DU MARCHÉ**

Cette dernière section de la planification stratégique porte sur l'évaluation du marché. Il s'agit d'une étape cruciale d'un plan d'affaires. Elle permet d'évaluer si la place que le service peut se tailler sur le marché lui permettra de survivre, en tenant compte de la demande globale et du nombre de concurrents. Elle se divise en quatre parties, soit :

- l'identification de la clientèle et l'évaluation du marché
- l'analyse de la concurrence directe et indirecte
- le choix stratégique
- l'évaluation du chiffre d'affaires.

### **5.1 L'identification de la clientèle et l'évaluation du marché**

Dans un premier temps, il s'agit de définir la clientèle-cible. Il faut déterminer plus précisément les caractéristiques démographiques, socio-économiques et psychologiques de la clientèle que le service veut desservir.

En deuxième lieu, il s'agit d'évaluer la demande globale passée et actuelle provenant de cette clientèle, à l'aide des informations et des données statistiques obtenues lors de la réalisation de l'étude de marché. Le taux d'incidence des personnes qui présentent les difficultés visées est une bonne source d'information. La demande globale correspond aux montants qui sont investis, par la population en général, dans un tel service de consultation dans un bureau privé en orientation ou en psychoéducation. Il faut également estimer l'évolution des besoins de cette clientèle.

La troisième étape consiste à évaluer la part de la demande globale que le futur cabinet pourrait s'approprier. Il s'agit d'évaluer le nombre de clients qui pourraient effectivement avoir recours au nouveau service, en se basant sur l'étude de marché et sur des données statistiques. À titre d'exemple, si le nombre de clients pressentis, dans un secteur ciblé, est de 200 et si on estime que ces personnes investiraient 500 \$ chacune dans ce type de service, la demande de services brute globale de cette clientèle est évaluée à 100 000 \$; le professionnel doit évaluer la part qui lui reviendra, en se basant sur le nombre de cabinets privés et d'organismes publics offrant ces services dans ce territoire donné.

La dernière étape est l'identification des facteurs déterminants de la demande. Il s'agit de préciser les facteurs environnementaux (économiques, démographiques, culturels, sociaux) identifiés précédemment, facteurs qui influenceront au cours des prochaines années la demande pour ce service. Par exemple, si le service s'adresse aux mères ayant un nouveau-né, le taux de natalité peut représenter un facteur important à considérer.

### **5.2 L'analyse de la concurrence directe et indirecte**

Les bureaux de professionnels qui œuvrent dans le secteur d'activités retenu se répartissent les clients qui font l'objet de la demande globale déterminée dans les paragraphes précédents. Lorsqu'un professionnel lance son entreprise, chaque client recruté proviendra de cette demande globale de services qui étaient comblés

auparavant par les concurrents. Par conséquent, pour percer dans le secteur choisi, le conseiller d'orientation ou le psychoéducateur doit se démarquer des deux types de concurrence, la concurrence directe et la concurrence indirecte.

La concurrence directe regroupe l'ensemble des services existants analogues à celui que l'entrepreneur veut lancer. La concurrence indirecte correspond à un service différent, mais qui répond aux mêmes besoins (par exemple, les services publics, les autres professionnels). À ce stade, il faut dresser une liste de ces deux types de concurrents. Afin de les identifier, les banques de données et les listes de bureaux privés sont d'excellentes sources d'informations. Selon l'étude de marché, il s'agit de déterminer où et comment les clients se procurent des services semblables.

À partir de cette liste, il est possible d'identifier les forces et les faiblesses des concurrents. Ce bilan permet ainsi au professionnel de mettre à profit ces faiblesses et de cerner des facteurs de succès tels :

- l'expertise
- la crédibilité
- le professionnalisme
- l'effort publicitaire
- le point de services (décor, ambiance, accessibilité)
- le choix de services offerts
- les listes d'attente
- la part de marché détenue
- les honoraires
- la relation qualité/prix.

L'étude de marché permet de connaître l'opinion des personnes du marché-cible sur cet aspect. Si le secteur d'activités est en pleine croissance, il est important d'envisager qu'au fil des années, d'autres bureaux viendront s'y établir et de profiter de cette occasion pour améliorer les services.

### **5.3 Le choix stratégique**

Le choix stratégique consiste à déterminer les moyens ou les actions que le conseiller d'orientation prendra pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs. Cette stratégie générale de pénétration du marché tient compte :

- de l'analyse du marché
- de la concurrence
- de l'environnement
- des ressources disponibles
- des préférences et de la vision de l'entrepreneur
- des forces de l'entreprise et des opportunités du marché.

Le professionnel entrepreneur ne doit pas oublier que la demande globale ne sera pas nécessairement partagée seulement en fonction du nombre de concurrents, mais aussi

en fonction de la qualité de son service. Il faut donc trouver des moyens pour se démarquer de la concurrence et pour aller chercher sa part du marché.

#### **5.4 L'évaluation du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires potentiel de l'entreprise correspond à la demande en quantité et en qualité pour le service offert. Une évaluation juste de cette demande permet de déterminer les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières) pour atteindre le chiffre d'affaires appréhendé. Une évaluation imprécise du chiffre d'affaires (ou de la demande) peut entraîner des conséquences fâcheuses, comme la location de plusieurs locaux alors qu'un seul suffirait, ou l'inverse. Pour calculer le chiffre d'affaires potentiel, il est nécessaire de regrouper certains renseignements de :

- l'étude de marché
- l'analyse du secteur d'activités
- l'analyse de la concurrence.

À la lumière de ces informations, il s'agit, dans un premier temps, de multiplier le nombre de consommateurs potentiels dans la région géographique visée par la consommation annuelle du service. Ce nombre correspond à la demande globale, évaluée précédemment. Dans un deuxième temps, il faut estimer le pourcentage de cette demande globale que le professionnel pourra aller chercher effectivement. Ce dernier résultat correspond au chiffre d'affaires potentiel. Si, à partir du cas cité en 5.1, il y a deux autres concurrents sur le territoire, le revenu brut de 100 000 \$ pourrait s'établir à 30 000 \$ brut par professionnel, en supposant que chacun des 200 clients potentiels consommeraient bel et bien pour 500 \$ de services et se répartiraient également entre ces professionnels.

A l'aide de son jugement personnel, le conseiller d'orientation ou le psychoéducateur tente d'estimer son chiffre d'affaires potentiel selon les stratégies déterminées et les réactions anticipées de la concurrence à sa venue sur le marché. Le réalisme doit être de rigueur. On peut se baser notamment sur la part de marché du concurrent le moins important pour estimer le sien. Cependant, il ne faut pas oublier que ce concurrent a peut-être atteint ce chiffre d'affaires après quelques années.

Un professionnel en cabinet privé doit évaluer son chiffre d'affaires en tenant compte du nombre d'heures qui sont facturables. Même s'il travaille 40 heures par semaine, plusieurs d'entre elles sont consacrées au recrutement ou à exercer d'autres tâches qui n'entraînent pas d'entrées de fonds immédiates. Parmi les tâches facturables, on retrouve, par exemple :

- les rencontres de consultation avec le client;
- les communications téléphoniques
  - de rétroaction
  - ou de consultation auprès d'autres professionnels;
- la rédaction de rapports;
- les frais de déplacement et de séjour pour rencontrer un client à l'extérieur du bureau.

Il faut également anticiper un pourcentage de pertes pour impossibilité de recouvrement de paiements pour services déjà rendus et qui eux ont engendré des coûts (préparation, déplacements, location de bureau, matériel d'évaluation, etc.).



# CHAPITRE IV

## LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Les conseillers d'orientation sont sensibles à l'importance d'appuyer leurs interventions sur des assises théoriques solides et, par ailleurs, ils sont soucieux de réaliser ces interventions de façon systématique et bien organisée. Les chapitres précédents ont un caractère plus analytique ou stratégique. Ils présentent des informations dans une perspective de préparation éloignée ou d'étapes préliminaires. Il y fut davantage question des principes de base qui conduisent à l'ouverture d'un bureau privé.

Ce troisième chapitre nous invite à passer à l'action. Il décrit plus concrètement les différents plans d'action d'une entreprise.

La planification opérationnelle (Belley, 1994; Belley *et al.* 1996) concerne :

- le plan de localisation du cabinet
- le plan de marketing
- le plan des opérations
- le plan des ressources humaines
- le plan de développement de l'entreprise
- le plan de la gestion des risques
- et le plan des ressources financières.

Certains de ces thèmes ont déjà été abordés dans les chapitres précédents. Ici, ils sont décrits de façon plus opérationnelle.

Les coûts reliés à chacun de ces plans d'action sont aussi abordés. Il y a :

- les coûts de démarrage
- les coûts fixes
- les coûts variables.

Les coûts de démarrage représentent les dépenses à réaliser avant l'ouverture du cabinet, tels équipement de bureau, mobilier, rénovations, achat d'un bâtiment.

Les coûts fixes désignent les frais récurrents et réguliers comme le loyer, les assurances, l'hypothèque, l'électricité, les taxes ou les frais d'entretien.

Les coûts variables sont ceux qui peuvent varier selon certaines circonstances particulières (réparations, frais légaux ou promotions), ou selon le volume des services offerts (embauche de personnel surnuméraire). Ces informations sur les coûts sont présentées pour chacune des composantes et elles sont regroupées dans un tableau synthèse à la fin de ce chapitre.

## **1. LE PLAN DE LOCALISATION DU CABINET**

La localisation du cabinet concerne le choix de la région, de la municipalité et de l'emplacement physique où il sera installé. Un bureau privé est une entreprise qui offre des services à des personnes en difficulté, voire handicapées sensorielles ou physiques. Sa localisation doit tenir compte de cette réalité. Il doit donc être facilement accessible (transport, visibilité et accès physique adapté). La présence de services connexes dans l'entourage du cabinet peut être un atout (v. g. une clinique médicale ou une pharmacie).

La sous-location ou un partage de locaux avec un autre professionnel déjà établi peuvent s'avérer idéal dans certain cas, tout autant que l'installation d'un bureau à la maison lorsque les règlements municipaux le permettent, ce qui varie énormément d'une localité à l'autre.

Les coûts de démarrage sont les dépenses à effectuer avant l'ouverture du cabinet, par exemple : équipement de bureau, mobilier, rénovations, achat d'un bâtiment. Les coûts fixes sont le loyer, les assurances, l'hypothèque, l'électricité, les taxes et l'entretien. Les coûts variables concernent la décoration, les réparations ou les rénovations.

## **2. LE PLAN DE MARKETING**

Le plan de marketing est l'ensemble des stratégies utilisées par le professionnel pour recruter sa clientèle. Ces stratégies concernent principalement :

- la description du service;
- les honoraires;
- la publicité et la promotion;
- les coûts de cette composante.

### **2.1 La description du service**

Il s'agit de décrire les caractéristiques du service offert dans le but de le faire connaître en faisant valoir ses qualités. Les résultats de l'étude de marché et le bilan des forces et faiblesses de la concurrence servent à déterminer ces caractéristiques.

En premier lieu, il est important de bien définir le service et de faire ressortir son utilité. À titre d'exemple, si le service s'inscrit dans la catégorie des services d'aide à la famille, il est intéressant de mentionner qu'il permet, entre autres, d'améliorer les relations parents-adolescents tout en gardant le jeune dans son milieu familial. Ces précisions sur l'utilité attirent l'attention du client.

En deuxième lieu, les avantages du service sur ceux des concurrents doivent être mis en évidence. La nouveauté et la crédibilité de l'approche, l'expérience, la formation et la compétence des intervenants sont des exemples d'avantages qu'un service peut comporter. Une fois que le service est en marche, ses responsables doivent demeurer vigilants par rapport à l'arrivée de nouveaux concurrents. Il faut demeurer concurrentiel par rapport aux compétiteurs actuels et futurs.

## **2.2 Les honoraires demandés**

Le coût du service est un élément important du plan de mise en marché. Il faut déterminer le prix pour la prestation du service en fonction de sa qualité et de ce qu'il coûte à produire. L'analyse de la concurrence a permis de connaître les honoraires des concurrents et l'étude de marché a déterminé le prix que les clients sont prêts à déboursier pour ce type de service. Ces informations permettent d'établir vos honoraires. Le plan de marketing a pour mission de mettre en valeur ce coût, en mettant l'accent sur le rapport qualité/prix, comparativement à la concurrence.

La détermination des honoraires du professionnel doit tenir compte de son niveau d'expérience, du marché, de la concurrence et du salaire visé. Par exemple, le salaire horaire varie habituellement, dans le secteur public, entre 55 \$ et 75 \$ l'heure.

Il est possible de percevoir les honoraires après chaque intervention ou ultérieurement, par facturation. Si on perçoit les honoraires après chaque intervention, on évite les délais de perception et le danger de ne jamais percevoir les sommes dues. La facturation par contre entraîne des frais (papeterie et poste), du temps et du contrôle. Il ne faut pas oublier que certains clients se verront rembourser une partie des honoraires par leur assurance. Le professionnel en pratique privée doit tenir une comptabilité pour fins fiscales et pour éviter les erreurs comptables. Il doit de plus fournir des reçus aux clients qui les requièrent.

## **2.3 La publicité et la promotion**

La publicité est destinée à informer les clients de l'entrée sur le marché d'un nouveau service, sa localisation, la description du service ainsi que les avantages concurrentiels offerts (annonces). La promotion consiste à trouver des moyens qui incitent les clients à choisir ce service plutôt que celui des autres.

L'analyse de la concurrence a permis au conseiller d'orientation de relever les formes de publicité et de promotion des concurrents. L'étude de marché lui a permis d'identifier les médias qui rejoignent son marché cible. Ces deux types d'information aideront à planifier la publicité et la promotion. Les paragraphes suivants suggèrent quelques moyens publicitaires et promotionnels.

La première campagne publicitaire doit être bien préparée. Cette préparation comporte :

- la détermination du budget disponible;
- l'identification du nombre de personnes à rejoindre en fonction de ce budget;
- le contenu du message publicitaire (simplicité, avantages concurrentiels);
- le choix des médias pour véhiculer ce message (télévision, Internet, magazines, journaux, radio, enseignes);
- la fréquence de diffusion;
- l'identification de moyens d'évaluation de son efficacité après un certain temps.

Certaines périodes de l'année peuvent correspondre à une demande plus élevée pour un service donné. Pendant ces périodes, il faut faire de plus grands efforts

publicitaires. Par exemple, si vous offrez un service de dérogation scolaire, la période de l'année la plus propice couvrira les mois de janvier, février et mars, période correspondant aux inscriptions scolaires pour l'année suivante. On sait que les services des conseillers d'orientation sont particulièrement recherchés en janvier et février, avant la période d'inscription pour le cégep ou l'université.

Parmi les bons outils et les techniques efficaces pour se faire connaître, on retrouve :

- le papier en-tête
- la carte professionnelle
- le dépliant
- le réseau Internet
- la sollicitation directe
- le réseautage.

### **2.3.1 Le papier en-tête**

Sur le papier en-tête sont inscrits le nom et la profession du responsable, la raison sociale du service, son adresse civique, son adresse électronique et ses numéros de téléphone et de télécopieur.

### **2.3.2 La carte professionnelle**

La carte professionnelle (carte d'affaires) sert à présenter le professionnel d'une manière distinctive. Elle n'a pas à énumérer toutes ses qualifications. Il faut éviter de la surcharger par une multitude d'informations. La carte contient habituellement les informations suivantes: le nom, le titre professionnel (conseiller d'orientation et les autres titres pertinents), la spécialité, les adresses civique et électronique, les numéros de téléphone et de télécopieur. La distribution de ces cartes (endroits, personnes, fréquence) doit être planifiée. Enfin, la carte professionnelle sera d'autant plus efficace si la personne est facile à rejoindre.

### **2.3.3 Le dépliant**

Le dépliant publicitaire est un autre moyen de publicité intéressant. La page couverture contient le nom et le ou les titres, les adresses civique et électronique et les numéros de téléphone et de télécopieur du service. Les pages internes décrivent les particularités du service, les approches utilisées, la clientèle visée, les services offerts, des informations concernant les bienfaits de ce genre de service, le type de séances et une description des intervenants (compétences, formation, spécialités, photos). L'utilisation d'un langage simple et accessible est de rigueur. Il faut enfin songer à la façon de le distribuer et déterminer les endroits où le déposer (CLSC, écoles, organismes communautaires, cliniques médicales, etc.).

### **2.3.4 Le réseau Internet**

Le réseau Internet offre la possibilité de s'annoncer comme conseiller d'orientation en pratique privée sous la rubrique des travailleurs autonomes. Le professionnel peut également décider de réaliser une page Web. Cette page de publicité contient sensiblement les mêmes informations que le dépliant.

### **2.3.5 La sollicitation directe**

La sollicitation directe est aussi une technique pertinente. Elle consiste à se déplacer pour rencontrer des personnes et leur présenter les services offerts par le bureau.

### **2.3.6 Le réseautage**

Un dernier élément important qui concerne la publicité est le réseautage qui consiste en une méthode organisée de création de liens avec « les amis de ses amis ». C'est l'établissement, de façon intentionnelle et stratégique, de relations et de contacts permettant d'ouvrir ses horizons et d'élargir son cercle de connaissances. C'est un processus de communication qui permet l'échange d'informations dans différents domaines, le partage d'idées et de ressources, l'obtention de conseils et de recommandations. Il existe des réseaux d'amis, de voisins, de collègues, d'organismes, de fournisseurs, de membres de conseils d'administration, de chambres de commerce ou de clubs sociaux. En tant que entrepreneur, il faut développer ses réseaux. On parle de tisser des liens et d'établir des connexions mutuellement utiles, satisfaisantes et enrichissantes. Il est bon de faire partie du ou des réseaux de plusieurs personnes, de faciliter la sollicitation des autres et de contribuer à leur développement. Il est enfin utile de définir des critères d'acceptation ou de rejet des demandes de réseautage qui parviennent d'autres professionnels. Lorsqu'une sollicitation est refusée, l'amabilité et la courtoisie sont de mise afin de maintenir ces contacts.

## **2.4 Le sommaire des coûts de marketing**

Le plan de marketing engendre :

- des coûts reliés au démarrage (enseigne extérieure, campagne de publicité d'ouverture, dépliants, cartes professionnelles, etc.)
- des coûts fixes (salaires, publicité, frais de déplacements, etc.)
- et des coûts variables.

Il faut additionner ces coûts afin de connaître le montant à investir pour la mise en marché de l'entreprise.

## **3. LE PLAN DES OPERATIONS**

Ce plan a trait aux moyens matériels dont le professionnel a besoin pour assurer le fonctionnement de son cabinet. Il s'agit de déterminer :

- l'équipement requis

- l'aménagement des locaux
- les services nécessaires
- les assurances

et d'en déterminer les coûts.

Il faut dresser la liste de l'équipement requis. Par exemple, il peut s'agir d'un ordinateur, d'une imprimante, d'un mobilier de bureau ou d'éléments de décoration.

L'aménagement des locaux consiste à déterminer où seront situés la salle d'attente, la réception, les bureaux de consultation, les corridors et la salle de toilettes, en tenant compte des besoins de la clientèle dont celles des handicapés physiques.

Les services nécessaires concernent entre autres le chauffage, l'entretien du bâtiment, le téléphone, les frais interurbains ou de communications électroniques et les salaires.

Il est indispensable qu'un bureau privé se dote de bonnes couvertures d'assurances. Il semble désagréable de payer des primes, mais lorsque l'imprévu arrive (accident, poursuite judiciaire, vol d'équipement), l'assurance peut faire la différence entre la faillite et un mauvais moment à passer. Il existe plusieurs types de couvertures, il s'agit de choisir en fonction des besoins. On retrouve l'assurance-salaire, l'assurance responsabilité professionnelle, l'assurance-auto classe affaires et l'assurance commerciale. L'Ordre offre une assurance responsabilité professionnelle à ses membres. L'adhésion à la Commission de la Santé et Sécurité au travail (C.S.S.T.) est obligatoire si l'entreprise a des employés à sa charge. Pour une entreprise établie à domicile, il faut aviser son assurance habitation et automobile.

Les coûts du plan des opérations se résument ainsi : pour le démarrage de l'entreprise, on doit tenir compte de l'achat de l'équipement, des frais de rénovations et d'aménagement et des fournitures; comme frais fixes, on retrouve le chauffage, les frais de téléphone, les salaires et les assurances; les frais variables sont ceux reliés aux interurbains et à l'entretien du bâtiment.

#### **4. LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES**

La majorité des conseillers d'orientation en pratique privée opèrent seul et, bien souvent, à temps partiel, voire de façon ponctuelle au début. Par contre, pour ceux dont la pratique prend de l'expansion et devient plus lucrative, nécessitant ainsi l'engagement de collègues, ou pour ceux qui dès le départ forment une équipe, il y a lieu de songer à un plan de ressources humaines.

Le plan des ressources humaines consiste à identifier les besoins du bureau en personnel et à en déterminer les coûts. On peut y retrouver des employés réguliers ou des personnes qui y travaillent sur une base temporaire ou sporadique ; pour les entreprises plus importantes, des membres du comité de gestion et des conseillers externes. L'étude de faisabilité fournit de l'information sur ces besoins.

Même si l'entreprise n'est pas incorporée, il peut être opportun de créer un comité de gestion. Les membres de ce comité peuvent être des membres de l'équipe ou des

spécialistes dotés des compétences manquantes au sein de l'équipe. L'entreprise, au moment de son démarrage ou de réorientations majeures, peut avoir besoin de spécialistes dans divers domaines. Les services d'un avocat, d'un comptable, d'un fiscaliste et d'une agence de publicité peuvent aussi être utiles. Il s'agit de choisir des gens compétents et crédibles afin qu'ils influencent positivement le succès de l'entreprise.

Dans ces cas, on doit prévoir des frais de démarrage du plan des ressources humaines, comprenant les coûts de sélection et de formation du personnel et les honoraires des conseillers externes. Comme frais fixes, on peut retrouver les salaires, les avantages sociaux, les honoraires des professionnels. Il peut aussi y avoir des frais variables comme des coûts liés à la formation des employés.

## **5. LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**

Le plan de développement de l'entreprise consiste à envisager dès maintenant certains développements que cette dernière entrevoit à moyen et à long terme et les mécanismes de recherche qu'elle consent à y consacrer. Les objectifs de l'entreprise pour ses premières années d'exploitation ont déjà été élaborés dans un chapitre précédent. Il s'agit ici de décrire les objectifs à atteindre pour les cinq à dix prochaines années. Ces objectifs doivent être mesurables et spécifiques. Ils concernent généralement un nouveau marché avec un service existant, un marché existant avec un nouveau service ou un nouveau service avec un nouveau marché.

Pour ce faire, il est important d'évaluer le marché continuellement. Cette évaluation demande au professionnel d'être à l'affût des besoins des clients afin d'adapter ses services, de rester compétitif et d'assurer sa croissance. Réaliser des études de marché à intervalles réguliers ou des collectes de données sur le marché sont des moyens à privilégier. À ce stade, il faut penser aux moyens à utiliser pour réaliser ces opérations.

Le coût total relié au plan de recherche et de développement comprend les frais de recherche d'informations, les frais de colloques (inscription et déplacement), les abonnements à des périodiques et les honoraires des professionnels de recherche. Ce sont principalement des frais variables.

## **6. LE PLAN DE GESTION DES RISQUES ET LES SOLUTIONS DE RECHANGE**

Ce plan permet d'identifier les risques ou les problèmes qui peuvent survenir lors du lancement du bureau et il permet d'envisager dès maintenant des solutions de rechange. Le démarrage d'une entreprise repose sur un ensemble d'hypothèses qui contiennent une part de risques. Au départ, les décisions, nous l'avons vu, reposent sur des informations, mais elles reposent aussi sur le jugement du professionnel. Afin de se rassurer soi-même et de rassurer ceux qui collaborent à la création de l'entreprise (v.g. nos collègues ou le banquier), il est important de prévoir ces risques et les solutions de rechange. Le calendrier de réalisation et le respect des lois et règlements s'appliquant à l'entreprise sont de bons moyens de gérer les risques.

## **6.1 Le calendrier de réalisation**

Le calendrier de réalisation est une représentation temporelle des actions et des étapes à réaliser afin de lancer l'entreprise. D'une part, il s'agit d'identifier les étapes importantes et l'échéancier de leurs réalisations. D'autre part, le calendrier permet de prévoir si certaines de ces actions ou de ces étapes pourraient s'avérer problématiques et d'en mesurer l'impact sur l'entreprise. À titre d'exemple, une étude de marché mal définie ou incomplète peut faire en sorte que la clientèle soit mal identifiée et que la localisation de l'entreprise soit inappropriée; des délais supplémentaires dans l'obtention d'un financement pourrait compromettre la date prévue d'ouverture du bureau; l'obtention de certains permis peut retarder. Si tel est le cas, il est important de prévoir des mesures de rechange et les coûts de ces mesures.

## **6.2 Le respect des lois et règlements s'appliquant à l'entreprise**

L'obtention des permis nécessaires au lancement de l'entreprise et aux opérations ainsi que le respect des lois et des règlements s'appliquant au type d'entreprise choisi contribuent à diminuer les risques. Parmi ces lois et règlements, notons:

- l'obligation de s'inscrire aux deux formes de taxes soit la TPS et la TVQ, si le chiffre d'affaires de l'entreprise dépasse 30 000 \$ par année;
- le paiement de certaines taxes et impôts aux gouvernements fédéral et provincial, territoriaux ou municipaux (ministère du Revenu du Québec, 1997);
- l'obtention d'un permis d'affaires municipal;
- les inscriptions comme employeur à la Commission des normes du travail et de la santé et de la sécurité du travail;
- l'inscription aux bureaux du Registraire des entreprises selon sa forme juridique;
- le respect des lois et des règlements particuliers au secteur d'activité du bureau.

L'information sur ces aspects est disponible dans les différents bureaux concernés. Le chapitre suivant traitera de ces aspects. Toutes ces démarches peuvent entraîner des dépenses qu'il faut prévoir.

## **7. LE PLAN DES RESSOURCES FINANCIERES**

Le plan des ressources financières consiste à déterminer la viabilité financière de l'entreprise et ses besoins de fonds à court, moyen et à long terme, à la lumière des coûts associés aux plans précédents. Il permet de convaincre les créanciers que l'entreprise est en mesure de rembourser ses dettes et qu'elle est rentable. Il comprend :

- le bilan et les besoins financiers personnels
- les prévisions budgétaires
- la recherche de financement
- des considérations fiscales.

### **7.1 Le bilan et les besoins financiers personnels**

Le bilan personnel permet de déterminer la mise de fonds que le professionnel peut investir dans son projet. Il comprend la liste des biens possédés selon leur valeur

marchande, les sommes d'argent dont il dispose et les dettes encourues (emprunt, carte de crédit, hypothèque). La différence entre la somme des dettes, d'une part, et la valeur des biens et de l'argent accumulé, d'autre part, constitue la valeur nette qui pourrait être disponible à titre de mise de fonds.

Par ailleurs, le futur entrepreneur a des dépenses personnelles courantes (loyer, emprunt, alimentation, assurances, etc.). Ces dépenses constituent les besoins financiers auxquels il devra répondre dans le calcul du revenu nécessaire pour assurer sa subsistance. Ce revenu peut être estimé sur une base annuelle ou mensuelle.

## **7.2 Les prévisions budgétaires**

Les états financiers prévisionnels contiennent :

- le bilan d'ouverture (coût et financement du projet)
- l'état des résultats
- le budget de caisse
- le bilan de fin d'année.

Il s'agit d'une tâche assez complexe. L'aide d'un représentant d'un organisme de développement économique ou d'un comptable peut être requise.

### **7.2.1 Le bilan d'ouverture**

Le bilan d'ouverture vise à identifier les biens et l'argent nécessaires pour lancer l'entreprise :

- aménagement des locaux
- équipements téléphonique et informatique
- frais légaux
- honoraires professionnels
- publicité et recherche
- taxes et impôts.

Il vise aussi à déterminer comment l'entrepreneur va financer ses dépenses :

- financement par emprunts
- subventions des gouvernements
- contrats de services
- sa propre mise de fonds.

Un conseiller d'orientation ou un psychoéducateur désirant lancer un cabinet privé a peut-être besoin de financement conventionnel surtout s'il décide d'ouvrir un bureau à l'extérieur de son domicile. Le financement conventionnel est celui offert par les banques et les caisses. Leurs prêts (hypothèque, prêt à terme, marge de crédit) varient selon le type de biens (bâtisse, équipement, mobilier, système informatique) à financer.

Lors du lancement de l'entreprise, il faut prévoir suffisamment d'argent liquide pour faire face aux obligations financières des premiers mois d'activité de l'entreprise. Cette liquidité n'est généralement pas financée par les institutions financières.

Des programmes d'aide financière et technique sont disponibles aux différents paliers de gouvernement. Le Centre local de développement de votre région ou Communication Québec sont de bonnes sources d'information à cet effet.

### **7.2.2 L'état des résultats**

L'état des résultats prévisionnels représente les revenus anticipés de l'entreprise ainsi que ses dépenses. La différence entre les deux détermine le profit ou la perte de l'entreprise. Ces prévisions se font pour une période variant entre trois et cinq ans. Elles sont présentées sur une base mensuelle pour la première année, sur une base trimestrielle pour la deuxième et ensuite sur une base annuelle. Aux yeux des créanciers, cette procédure permet de constater la profitabilité de l'entreprise à long terme.

### **7.2.3 Le budget de caisse**

Le budget de caisse réfère à la trésorerie de l'entreprise. Ce budget concerne les entrées et les sorties de fonds. Un revenu ou une dépense peuvent se réaliser en argent comptant ou à crédit. Dans le premier cas, il s'agit d'une entrée ou d'une sortie de fonds. Dans le deuxième cas, on parle de revenus ou de dépenses. Un service payé comptant correspond à un revenu et une entrée de fonds. Si ce client décide de payer à crédit, on parle d'un revenu pour l'instant et l'entrée de fonds aura lieu lors du paiement.

La prévision du budget de caisse permet d'évaluer le montant nécessaire au lancement de l'entreprise et de faire face à ses obligations financières. Il permet également de connaître le montant qui restera dans le compte à chaque mois. Il informe sur les périodes où il y a risque d'avoir besoin de fonds supplémentaires (périodes creuses). Ainsi, il est possible de négocier à l'avance, avec l'institution bancaire, une entente de crédit appropriée à la situation.

### **7.2.4 Le bilan de fin d'année**

Le bilan annuel indique l'état de la situation financière de l'entreprise suite à un exercice financier. Le bilan annuel présente, du côté de l'actif, le montant d'argent qui reste (encaisse), la valeur de l'équipement et les sommes d'argent que les clients doivent (comptes à recevoir). Les montants des emprunts et les dettes envers les fournisseurs (comptes à payer) apparaissent au passif et la valeur nette de l'entreprise est calculée. Il faut réaliser ces bilans annuellement, les conserver pour une période de six ans et obtenir l'autorisation des divers organismes gouvernementaux (Revenu, CSST, Les normes du travail, etc.) avant de procéder à leur destruction.

## **7.3 La recherche de financement**

La recherche de financement consiste d'abord à déterminer les sources de financement ainsi que les programmes d'aide qui sont disponibles. La seconde étape est de définir l'utilisation de ces montants. Une fois que les sources de financement

sont confirmées et que les taux d'intérêt s'appliquant sont connus, les prévisions financières sont ajustées en fonction de ces dernières informations.

#### **7.4 Quelques considérations fiscales**

Parmi les dépenses encourues par les différents aspects de la planification opérationnelle, certaines donnent droit à des déductions fiscales. Voici quelques exemples :

- les cotisations professionnelles
- les honoraires professionnels
- les frais de bureau (papeterie, timbres, photocopies)
- les frais de communication (téléphone, téléavertisseur, répondeur, télécopieur, courriel)
- l'assurance responsabilité professionnelle
- les frais de formation
- les frais de déplacement et de représentation
- les dépenses d'amortissement du mobilier et de l'équipement
- le loyer et les dépenses qui s'y rattachent (assurances, chauffage, électricité, entretien).

Le tableau suivant donne un aperçu des principales dépenses à envisager concernant les divers plans d'action décrits à l'intérieur de ce chapitre.

## PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE TABLEAU - SYNTHÈSE DES COÛTS

	<b>Coûts de démarrage</b>	<b>Coûts fixes</b>	<b>Coûts variables</b>
<b>Frais de localisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- achat d'un bâtiment</li> <li>- rénovations</li> <li>- équipement de bureau</li> <li>- mobilier</li> <li>- décoration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hypothèque</li> <li>- loyer</li> <li>- assurance</li> <li>- taxes</li> <li>- entretien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- embauche d'employés</li> </ul>
<b>Frais de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- campagnes de publicité d'ouverture et de relance</li> <li>- enseignes extérieures</li> <li>- dépliants</li> <li>- cartes professionnelles</li> <li>- site Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaires</li> <li>- publicité</li> <li>- frais de déplacements</li> <li>- frais de représentation</li> </ul>	
<b>Frais d'opération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aménagement et rénovation</li> <li>- mobilier</li> <li>- équipement de bureautique et de communication</li> <li>- fournitures de bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaires et avantages sociaux</li> <li>- assurances<sup>1</sup></li> <li>- cotisation à des associations</li> <li>- taxes</li> <li>- chauffage</li> <li>- électricité</li> <li>- téléphone-télécopieur-courriel</li> <li>- papeterie et fournitures de bureau</li> <li>- reprographie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretien des locaux</li> <li>- entretien du bâtiment</li> </ul>
<b>Frais liés aux ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- honoraires des conseillers externes</li> <li>- sélection du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaires et avantages sociaux</li> <li>- frais de déplacement et de séjour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation et supervision des employés</li> </ul>
<b>Frais de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abonnement à des périodiques</li> <li>- honoraires des professionnels de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche d'information</li> <li>- colloques, congrès</li> <li>- représentation</li> </ul>
<b>Frais de gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rémunération d'experts-conseils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permis</li> <li>- traitements des données</li> </ul>	

<sup>1</sup> Immeuble, biens et meubles, responsabilité civile, responsabilité professionnelle, salaire, maladie et médicaments, invalidité, automobile (classe affaires).

<b>Frais bancaires</b>	- financement du projet	- frais bancaires - remboursement de prêts et frais de marge de crédit	- remboursement d'emprunt personnel
------------------------	-------------------------	--	--

## **CHAPITRE V**

### **ASPECTS JURIDIQUES DE LA PRATIQUE PRIVEE**

#### **1. DESCRIPTION DU SERVICE**

##### **1.1 Le contrat de service**

Ce sont les dispositions du contrat de service, aux articles 2098 à 2129 du Code civil du Québec, qui s'appliquent à la relation entre le professionnel qui fait de la pratique privée et ses clients. On y définit la nature du contrat, les obligations inhérentes à chacune des parties et les modalités de résiliation du contrat.

##### **1.1.1 Nature et étendue des obligations**

Le contrat de service a de particulier le fait que le prestataire de service (le professionnel) ait libre choix des moyens d'exécution et il n'existe, entre lui et le client, aucun lien de subordination (article 2099 C.c.Q.). Vous êtes donc tenus d'agir au mieux des intérêts de votre client.

##### **1.1.2 Droits et obligations des parties**

Comme dans son Code de déontologie, le professionnel est tenu, avant la conclusion du contrat, de fournir au client toute information utile quant à la nature du service offert et au temps prévu à cette fin (2102 C.c.Q.). Le prestataire de service peut s'adjoindre une autre personne, mais il demeure, malgré tout, toujours responsable de l'exécution du mandat (2101 C.c.Q.).

##### **1.1.3 Résiliation du contrat**

Seul le client peut, unilatéralement et en tout temps, résilier le contrat (article 2125 C.c.Q.). Il sera alors tenu de payer la valeur des services déjà rendus, en plus des frais et dépenses engagées au moment de la résiliation (article 2129 C.c.Q.). Le prestataire de service, le professionnel en l'occurrence, ne peut résilier unilatéralement le contrat que pour un motif sérieux. Si la résiliation cause un préjudice au client, il est tenu d'en faire la réparation (2126 C.c.Q.) sinon, il peut être poursuivi pour ne pas avoir respecté ses obligations contractuelles, en vertu de l'article 1458 C.c.Q.

##### **1.2 La responsabilité civile**

Peu importe le client (personne morale ou physique) ou l'objet du mandat, le professionnel engage pleinement sa responsabilité civile. Il lui est donc interdit d'inclure dans son contrat une clause d'exonération ou de limitation de responsabilité.

Quelle que soit la structure juridique choisie, les rapports ou documents rédigés par le conseiller d'orientation ou le psychoéducateur doivent toujours être signés en son nom personnel.

### **1.3 Le consentement libre et éclairé**

Voici comment il est défini dans le Code civil du Québec :

**10.** Toute personne est inviolable et a droit à son intégrité.

Sauf dans les cas prévus par la loi, nul ne peut lui porter atteinte sans son consentement libre et éclairé.

**11.** Nul ne peut être soumis sans son consentement à des soins, quelle qu'en soit la nature, qu'il s'agisse d'examens, de prélèvements, de traitements ou de toute autre intervention.

Si l'intéressé est inapte à donner ou à refuser son consentement à des soins, une personne autorisée par la loi ou par un mandat donné en prévision de son inaptitude peut le remplacer.

Le consentement libre et éclairé du client est une condition préliminaire à la réalisation du contrat. Parce que votre intervention peut avoir des incidences sur l'intégrité de sa personne, il faut prendre le temps de bien expliquer la nature de vos services, ses modalités, et de répondre à toutes les questions formulées par le client pour ainsi lui permettre de prendre une décision sur la pertinence des services qui lui sont offerts pour répondre à ses besoins. Dans le contexte d'une relation d'aide ou de soins de nature psychosociale, le client doit comprendre la portée de son engagement et les obligations respectives vis-à-vis cette entente.

Voici les principaux éléments à aborder avec le client :

- vos qualifications
- les techniques et les outils utilisés
- les responsabilités mutuelles
- les avantages et les risques de l'intervention et ceux de la non-intervention
- les alternatives possibles
- la possibilité pour le client de refuser certaines interventions
- la période couverte par le consentement
- la fixation et les modalités de paiement des honoraires, les reçus
- la possibilité de bénéficier de remboursements d'honoraires
- l'entente concernant la fréquence et l'annulation des rencontres.

Un formulaire de consentement doit faire partie intégrante du dossier de chaque client. Vous trouverez, en annexe, des exemples de formulaires qui pourront vous servir de guide et être adaptés à votre pratique.

### **1.4 Consentement du mineur**

**Article 12** du Code de déontologie :

Le membre doit, sauf urgence, avant d'entreprendre une évaluation ou une intervention, obtenir **du client ou de son représentant** un consentement libre et éclairé. (...)

Le mineur âgé de 14 ans et plus peut consentir seul aux soins de nature psychologique et sociale à moins qu'il n'y ait un risque sérieux pour sa santé ou que les soins puissent lui causer des effets graves et permanents (art.17 C.c.Q.).

Avant l'âge de 14 ans, il faut d'abord obtenir le consentement du titulaire de l'autorité parentale. (art.18 C.c.Q.)

En vertu de l'article 600 du Code civil du Québec, « **Les père et mère exercent ensemble l'autorité parentale** ». Lorsque les parents habitent ensemble, on peut présumer que lorsque l'un des deux parents donne son assentiment pour une intervention, il le fait avec l'accord de l'autre.

Mais si les parents sont séparés, à moins qu'il y ait déchéance de l'autorité parentale du père ou de la mère, les deux parents conservent le droit de surveillance, d'entretien et d'éducation de leur enfant. (art. 605 C.c.Q.)

En vertu de l'article 603 du Code civil du Québec, le professionnel peut intervenir avec l'autorisation d'un seul des deux parents si, de bonne foi, il peut présumer du consentement de l'autre. Dès qu'il est mis au courant ou dès qu'il obtient une indication à l'effet que l'autre parent pourrait refuser ou être en désaccord avec l'intervention, pour une raison ou pour une autre, il sera plus prudent de chercher à avoir son consentement; en cas d'échec ou de refus, il doit s'abstenir de rendre le service.

Ce sera alors au parent qui désire avoir les services du professionnel de faire une requête au Tribunal pour obtenir une ordonnance du juge, lequel statuera dans l'intérêt de l'enfant. (art. 603 et 604, C.c.Q.)

## **1.5 Compétence**

En vertu de l'article 43 du Code de déontologie, le professionnel doit exercer sa profession en respectant les règles de l'art et en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues dans sa profession. (consulter le document « Profil des compétences »)

Afin d'assurer la qualité de ses services, le professionnel s'assure de mettre à jour ses compétences et d'évaluer la qualité de ses interventions (article 44 du Code de déontologie).

Avant d'accepter un mandat, le professionnel doit tenir compte de ses connaissances, des moyens dont il dispose et des limites de ses aptitudes (article 45 du Code de déontologie).

Il est prohibé de faire de fausses représentations sur son niveau de compétence ou quant à l'efficacité de ses services (article 42 du Code de déontologie). Avec l'autorisation du client, le professionnel pourra notamment consulter un autre membre

ou une autre personne compétente ou même le diriger vers l'une de ces personnes si c'est dans l'intérêt du client (articles 45 et 46 du Code de déontologie).

## 1.6 Publicité et promotion

Le Code de déontologie couvre, à ses articles 79 à 90, les règles concernant la publicité et la promotion des services d'orientation de tous les membres de l'Ordre.

Toute publicité doit indiquer le nom et le titre du professionnel. Il est interdit, pour tout professionnel, de faire de la publicité fausse, trompeuse, incomplète ou susceptible d'induire en erreur (article 82).

Si la publicité porte sur les honoraires, elle doit se conformer aux conditions de l'article 84 et elle ne doit pas donner un caractère mercantile ou susceptible de dévaloriser l'image de la profession (article 79). C'est pourquoi le conseiller d'orientation ne pourra jamais accorder plus d'importance, sur sa publicité, au prix ou au rabais qu'au service offert (article 86).

Le professionnel qui reproduit le symbole graphique de l'Ordre, sur sa carte professionnelle (*carte professionnelle*) ou dans sa publicité, doit s'assurer qu'il est conforme à l'original que possède le secrétaire de l'Ordre (articles 89 et 90).

S'il reproduit le nom de l'Ordre, il doit utiliser la formulation suivante : **membre de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec**.

## 1.7 Les honoraires

Les dispositions entourant les honoraires du conseiller d'orientation ou du psychoéducateur se retrouvent aux articles 72 à 78 du Code de déontologie.

- Les honoraires doivent être justes et raisonnables, justifiés par les services rendus et proportionnels à ceux-ci (article 72).
- Le professionnel doit prévenir le client du coût approximatif de ses services et lui fournir ensuite toutes les explications concernant son relevé d'honoraires (articles 72 et 73).
- Si le professionnel veut percevoir des intérêts, il doit préalablement avoir avisé le client (article 76).
- En cas de rendez-vous manqués, le professionnel peut réclamer des frais d'annulation lorsqu'il y a entente écrite à cet effet avec le client (par exemple, si indiqué sur le formulaire de consentement libre et éclairé). Ces frais doivent être raisonnables (article 74).
- Avant de recourir à des procédures judiciaires, le professionnel doit avoir épuisé les autres moyens dont il dispose pour obtenir le paiement de ses honoraires (article 77). En vertu du *Règlement sur la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes* (article 3), le conseiller d'orientation ou le psychoéducateur ne peut faire

une demande en justice pour le recouvrement d'un compte d'honoraires avant l'expiration des 60 jours qui suivent la réception du compte par le client.

### **1.8 La procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes**

Un client qui a un différend avec un membre sur le montant d'un compte d'honoraires a 60 jours pour demander la conciliation au syndic. À compter du moment où le syndic reçoit la demande, tant que le différend peut être réglé par conciliation ou par arbitrage le professionnel ne peut faire de demande en justice.

Si, par contre, la conciliation ne conduit pas à une entente dans les 30 jours, le syndic transmet son rapport au client. Celui-ci bénéficie aussi d'un délai de 30 jours à partir de la date de réception du rapport pour demander l'arbitrage par le conseil d'arbitrage. Le conseil est composé de 3 membres de l'Ordre nommés par le comité administratif.

## **2. AMENAGEMENT DU BUREAU**

### **2.1 Tenue des dossiers**

Le professionnel en pratique privée doit tenir, à l'endroit où il exerce sa profession, un dossier pour chacun de ses clients (article 2 du *Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice des membres de l'Ordre*). Les articles 3, 4, 5 et 6 indiquent les différents éléments à consigner dans chacun des dossiers.

Le professionnel doit les tenir à jour jusqu'à la cessation des services au client et il doit les conserver pendant une période d'au moins 5 ans, calculé à partir de la date du dernier service rendu (articles 8 et 10). Les dossiers sont conservés dans un local ou un meuble auquel le public n'a pas librement accès et pouvant être fermé à clef (article 9). Si le support informatique est utilisé, il doit s'assurer de la même façon que la confidentialité est respectée (article 1). Le professionnel doit alors identifier tout renseignement consigné en son nom et il doit s'assurer de l'intégrité et de l'inaltérabilité des renseignements consignés (article 7).

Le cabinet doit être aménagé de façon à assurer la confidentialité des conversations (article 14 et 18) et un lieu d'attente doit aussi être aménagé pour recevoir les clients (article 19). Conformément à l'article 20, le professionnel doit afficher son permis à la vue du public. Une copie du *Code de déontologie* et du *Règlement sur la procédure de conciliation et d'arbitrage des comptes* doivent aussi être déposées à la vue du public et le professionnel doit inscrire l'adresse de l'Ordre sur chacun d'eux (article 21). Il ne peut afficher, dans son cabinet ou dans les autres locaux reliés à la pratique de sa profession, que les diplômes ayant un rapport avec l'exercice de sa profession (article 22).

En cas d'absence de plus de 5 jours ouvrables consécutifs, il doit prendre les moyens nécessaires pour informer les clients de la durée de cette absence (article 16).

En cas de déménagement, le professionnel doit, au plus tard dans les 30 jours du changement, transmettre à tous ses clients un avis indiquant ses nouvelles coordonnées (article 13).

## 2.2 Code de déontologie

En vertu des dispositions du *Code de déontologie*, le professionnel **doit prendre les mesures** pour la sauvegarde de tout renseignement de nature confidentielle obtenu dans l'exercice de sa profession. La section III du Code traite du secret professionnel.

## 2.3 Cessation d'exercice

En cas de cessation définitive ou temporaire d'exercice, le professionnel doit consulter le *Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et la cessation d'exercice des membres de l'Ordre*.

Cessation définitive : (articles 26 à 32 du Règlement)

- 15 jours avant la cessation définitive d'exercice, le professionnel doit :
  1. Aviser le secrétaire de l'Ordre de la date de cessation.
  2. Transmettre les coordonnées du cessionnaire.
  3. Transmettre une copie de la convention de cession.
  
- \* La cession vise tous les dossiers, livres, registres, tous les appareils et équipements, logiciels et matériel psychométrique détenus par le professionnel membre de l'Ordre (article 24).  
Si le professionnel n'a pu convenir d'une cession, il doit transmettre tous les éléments susmentionnés au secrétaire de l'Ordre (article 26).

Responsabilités du cessionnaire (ou du secrétaire de l'Ordre) :

1. Publier un avis dans un journal de la région.
  2. transmettre un avis écrit à chaque client.
  3. prendre les mesures pour sauvegarder les intérêts des clients.
  4. conserver les dossiers pour une période de 5 ans de leur fermeture.
  5. respecter le droit du client de prendre connaissance de son dossier.  
(lire les articles 29 à 32)
- 
- Cessation temporaire : (articles 33 à 37)
- Avec les adaptations qui s'imposent, une procédure similaire existe dans le cas d'une cessation temporaire d'exercice. La cession se fait alors à un gardien provisoire, suivant la même procédure. Ce dernier n'aura pas, par contre, l'obligation de publier un avis dans le journal ni de le transmettre aux clients.

## 3. LA RELATION AVEC LE CLIENT

### 3.1 Code de déontologie

Le *Code de déontologie* énumère les obligations auxquelles les membres doivent se soumettre dans l'exercice de leurs fonctions. On y retrouve des dispositions concernant les obligations et les devoirs du professionnel envers le public, le client et la profession.

- **Intégrité**

Le conseiller d'orientation doit s'acquitter de ses devoirs avec intégrité : (article 41)

- Il doit éviter toute conduite pouvant porter atteinte à l'intégrité physique, mentale ou affective ; (article 6)
- il doit éviter toute fausse représentation quant à son niveau de compétence ou quant à l'efficacité de ses services ; (article 42)
- il doit, avant d'entreprendre une évaluation ou une intervention, obtenir du client son consentement libre et éclairé ; (article 12)
- il doit lui exposer d'une façon complète et objective, la nature et la portée de la problématique ; (article 12)
- il doit chercher à avoir une connaissance et une compréhension suffisantes des faits avant de donner un avis ou un conseil. (article 47)

- **Disponibilité et diligence**

- Le professionnel doit s'acquitter de ses obligations avec diligence et disponibilité ; (article 41)
- Il ne peut cesser d'agir que pour un motif juste et raisonnable. (article 8)

- **Responsabilité**

- Dans l'exercice de sa profession, le professionnel engage pleinement sa responsabilité civile personnelle. (article 53)

- **Conflits d'intérêts**

- Le membre doit subordonner son intérêt personnel à celui de son client et il doit ignorer toute intervention d'un tiers qui pourrait influencer sur l'exécution de ses devoirs professionnels au préjudice de son client. (articles 27 et 29)
- Il doit en tout temps éviter toute situation où il serait en conflit de rôles ou en conflit d'intérêts. (articles 31, 33 et 34)

### 3.2 Renseignements personnels

#### 3.2.1 Charte des droits et libertés de la personne

La notion de confidentialité est d'abord apparue avec l'article 5 de la Charte des droits et libertés, qui garantit que « *Toute personne a droit au respect de sa vie privée* ». La notion de secret professionnel est inscrite à l'article 9 de la Charte, libellé comme suit :

9. Chacun a droit au respect du secret professionnel.

Toute personne tenue par la loi au secret professionnel et tout prêtre ou autre ministre du culte ne peuvent, même en justice, divulguer les renseignements confidentiels qui leur ont été révélés en raison de leur état ou profession, à moins qu'ils n'y soient autorisés par celui qui leur a fait ces confidences ou par une disposition expresse de la loi.

Le tribunal doit, d'office, assurer le respect du secret professionnel.

### 3.2.2 Code civil du Québec

En 1991, le Code civil du Québec a défini la protection des renseignements personnels comme suit :

**Article 35** : Toute personne a droit au respect de sa réputation et de sa vie privée. Nulle atteinte ne peut être portée à la vie privée d'une personne sans que celle-ci ou ses héritiers y consentent ou sans que la loi l'autorise.

À son chapitre sur le respect de la réputation et de la vie privée, le Code civil du Québec contient des dispositions au même effet que la Loi sur la protection des renseignements personnels en ce qui a trait à l'obligation de confidentialité pour toute personne qui constitue un dossier sur une autre personne :

**Article 37** : Toute personne qui constitue un dossier sur une autre personne doit avoir un intérêt sérieux et légitime à le faire. Elle ne peut recueillir que les renseignements pertinents à l'objet déclaré du dossier et elle ne peut, sans le consentement de l'intéressé ou l'autorisation de la loi, les communiquer à des tiers ou les utiliser à des fins incompatibles avec celles de sa constitution ; elle ne peut non plus, dans la constitution ou l'utilisation du dossier, porter autrement atteinte à la vie privée de l'intéressé ni à sa réputation.

### 3.2.3 Code de déontologie

#### Secret professionnel

- Le membre doit respecter le secret de tout renseignement de nature confidentielle obtenu dans l'exercice de sa profession. Il ne peut être relevé du secret professionnel que si la loi l'ordonne ou lorsqu'il a obtenu l'autorisation de son client. (article 15)
- Le membre doit prendre les moyens raisonnables à l'égard des personnes qui collaborent avec lui ou qui sont sous sa supervision pour que soit préservé le secret professionnel. (article 19)
- Le membre ne doit pas révéler qu'une personne a fait appel à ses services professionnels. (article 20)
- Le membre qui transmet un rapport à un tiers doit s'assurer d'avoir l'autorisation explicite de son client et que les renseignements qui y apparaissent lui soient préalablement exposés. (article 23)

- Le membre ne peut remettre à un tiers, sauf à un autre professionnel compétent, les données brutes et non interprétées inhérentes à une évaluation. (article 25)

### Dossier du client

En plus des obligations au Code de déontologie des membres de l'Ordre, plusieurs lois (tels le Code civil du Québec et la Loi sur la protection des renseignements personnels) viennent encadrer la cueillette d'informations et la constitution d'un dossier sur une personne physique. Le dossier fait partie des outils de travail, les professionnels ont ce privilège de pouvoir consigner des informations à caractère confidentiel sur quelqu'un d'autre.

C'est pourquoi celui-ci a la responsabilité de s'assurer que ces informations sont pertinentes et essentielles au service donné, qu'elles reposent sur des faits (et non sur des impressions), qu'elles sont conformes au *Règlement sur les dossiers, les cabinets de consultation et autres bureaux et la cessation d'exercice des membres de l'Ordre* et qu'elles sont rédigées de façon à ne pas causer préjudice au client qui voudrait consulter son dossier.

### Accès au dossier

Le client a droit de prendre connaissance des documents qui le concernent dans tout dossier constitué à son sujet. Le professionnel peut refuser de donner accès seulement dans les cas où il est en mesure de démontrer que le client ou un tiers en subira un préjudice grave. (article 67 du code de déontologie)

Il y a des situations où l'accès au dossier pourrait causer un préjudice très grave, que l'on pense au parent d'un enfant victime de violence qui demande à consulter les notes d'entrevues de ce dernier. Révéler les paroles d'une tierce personne (l'enseignant, le directeur d'école, un parent...) pourrait lui causer un tort irréparable si elles se retrouvent dans le dossier de votre client et que celui-ci en obtient la communication.

C'est pourquoi le professionnel doit constituer le dossier du client de façon à être prêt à répondre d'une demande d'accès. En vertu de l'article 65 du Code de déontologie, vous devez donner suite au plus tard dans les 20 jours à une demande d'accès du client.

## 4. INFORMATIONS PRATIQUES

### ➤ TPS et TVQ :

- Obligation de s'inscrire aux deux taxes seulement si le chiffre d'affaires de l'entreprise (ou de vos services comme travailleur autonome) **dépasse 30,000 \$ par année.**
- Formulaire : <http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/formulaires/listetaxes.asp>

- **Permis municipaux :**
  - Règlement de zonage
  - Permis d'exploitation de la ville
  - Permis de construction
  
- **Taxes municipales :**
  - Taxe d'eau
  - Taxe d'affaires
  - Taxes scolaires et immobilières
- **Numéro d'entreprise :** Gouvernement du Canada - Agence des douanes et du revenu du Canada
  
- **Numéro d'immatriculation :**
  - Immatriculation auprès de l'Inspecteur général des institutions financières
  
- **CSST :**
  - Inscription à la Commission de la santé et de la sécurité au travail si vous embauchez des employés
  
- **Normes du travail :**
  - Loi sur les Normes du travail à consulter si vous embauchez des employés

## 5. SITES DE REFERENCES SUR INTERNET

Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec  
[www.orientation.qc.ca](http://www.orientation.qc.ca)

Office des professions du Québec  
 1-800-643-6912  
<http://opq.gouv.qc.ca>

Publications du Québec  
<http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

Assemblée nationale  
<http://assnat.qc.ca>

Éducaloi  
<http://educaloi.qc.ca>

Commission d'accès à l'information  
<http://cai.gouv.qc.ca>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse  
<http://www.cdpcj.qc.ca>

Ministère du Revenu du Québec  
<http://www.revenu.gouv.qc.ca>

Registre des entreprises

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

Formulaire d'inscription TPS/TVQ

<http://www.revenu.gouv.qc.ca/fr/formulaires/listetaxes.asp>

## CONCLUSION

Les informations fournies dans ce guide de démarrage en pratique privée ont été rédigées en tenant compte des devoirs et obligations des conseillers d'orientation. Elles devront être revues au gré des modifications aux Règlements de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec.

Ce guide est appelé à être enrichi au fil du temps, grâce à de nouveaux collaborateurs qui viendront ajouter des précisions ou des outils plus détaillés.

Nous espérons que ce guide a su répondre à plusieurs de vos questions et vous permettra de commencer ou de poursuivre la planification de votre pratique privée en meilleure connaissance de cause et avec plus de confiance.

Le parcours peut paraître parfois ardu, mais les étapes identifiées sauront vous aider à graduer les défis pour vivre une expérience pleinement satisfaisante.

Pour l'instant, si nous avons pu vous communiquer quelques informations utiles à l'exercice de la profession en cabinet de pratique privée, nous aurons atteint notre objectif.

## REFERENCES

---

---

- Belley, A. (1994). *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship* (2e éd.). Charlesbourg, Qc: Fondation de l'entrepreneurship.
- Belley, A., Dussault, L. & Laferté, S. (1997). *Comment rédiger son plan d'affaires*. Charlesbourg, Qc: Fondation de l'entrepreneurship.
- Communication-Québec (1997). *Fonder une entreprise* (6e éd.). Québec: Communication-Québec.
- Développement des ressources humaines Canada (1995). *Se lancer en affaires*. Hull: Ministère des Approvisionnements et services.
- Direction de la recherche de l'inspecteur générale des institutions financières (2000). *Les principales formes juridiques de l'entreprise au Québec*. (3e éd.). Québec: Les publications du Québec.
- Ministère des approvisionnements et services Canada (1995). *Occupez-vous de vos affaires*. Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.
- Ministère du revenu du Québec (1997). *Dois-je m'inscrire?* Québec: Ministère du Revenu du Québec.
- Code des professions. L.R.Q., chapitre C-26. Éditeur officiel du Québec.
- Loi sur la protection de la jeunesse. L.R.Q., chapitre P-34.1. Éditeur officiel du Québec.
- Loi sur l'instruction publique. L.R.Q., chapitre 1-13.3. Éditeur officiel du Québec.
- Loi sur les services de santé et les services sociaux. L.R.Q., chapitre S-4.2. Éditeur officiel du Québec.
- Charte des droits et libertés de la personne. L.R.Q., chapitre C-12. Éditeur officiel du Québec.
- Règlement sur les services de garde en milieu scolaire. Décret 1316-98, 14 octobre 1998. (1998) G.O., p. 5786. Extrait de la Gazette officielle du Québec. Éditeur officiel du Québec.
- Règlements de l'Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec
- Code civil du Québec, L.Q., 1991 c.64
- Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre P-39.1



# ANNEXES

Formulaires de consentement  
libre et éclairé

**Formulaire de consentement libre et éclairé**

**ÉCOLE XYZ**

**CONSENTEMENT À DES SERVICES D'ORIENTATION**

Nom de l'enfant :
Date de naissance :
Nom de la mère :
Nom du père :
Adresse :
Téléphone :
École :
Enseignant(e) :

J'autorise \_\_\_\_\_, conseiller(ère) d'orientation à évaluer et à fournir des services professionnels à mon enfant.

- Je lui permets d'effectuer une démarche d'orientation par le biais d'entrevues structurées.
- Je refuse que le conseiller d'orientation ou la conseillère d'orientation évalue et fournisse des services professionnels à mon enfant.

Si je suis le seul parent à signer, je m'engage à ce que l'autre parent détenant l'autorité parentale soit informé des interventions prévues auprès de l'enfant.

**Signature du parent ou du responsable légal :** \_\_\_\_\_

**Date :** \_\_\_\_\_

Note : Si vous voulez obtenir des renseignements sur les services d'orientation, veuillez contacter \_\_\_\_\_ au numéro de téléphone suivant : \_\_\_\_\_

## **ANNEXE 2**

### **Formulaire de consentement libre et éclairé**

#### Formulaire de consentement

Je \_\_\_\_\_, ai été informé(e) du but et de la nature de la démarche d'orientation qui m'a été proposée. Je connais les qualifications du conseiller ou de la conseillère d'orientation, son approche et les différentes techniques et outils qui pourront être à ma disposition. On m'a aussi expliqué les avantages et les risques probables de ces interventions ainsi que les alternatives disponibles. Je consens à entreprendre cette démarche pour une durée de \_\_\_\_ rencontres et je sais que je peux retirer ce consentement si je le désire.

Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_